POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Dalla moral suasion alla riforma legislativa tedesca del 2016 (... e del 2021?)

Original
Dalla moral suasion alla riforma legislativa tedesca del 2016 (... e del 2021?) / Rivaro, Rossella - In: Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata / Desana E. R., Callegari M., Sarale M.. - Torino : Università degli studi di Torino, 2021. - ISBN 9788875901707. - pp. 201-208

Availability:
This version is available at: 11583/2962714 since: 2022-05-19T11:33:42Z

Publisher:
Università degli studi di Torino

Published
DOI:

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)

25 April 2024

Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza
dell'Università di Torino

Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata

A cura di Mia Callegari, Eva R. Desana
e Marcella Sarale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

QUADERNI DEL DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
DELL'UNIVERSITÀ DI TORINO
21/2021

Comitato scientifico dei Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino

Manuela Consito, Francesco Costamagna, Eugenio Dalmotto, Riccardo de Caria, Edoardo Ferrante, Domenico Francavilla (coordinatore), Valerio Gigliotti, Matteo Losana, Valeria Marcenò, Lorenza Mola, Luciano Olivero, Francesco Pallante, Margherita Salvadori, Giovanni Torrente

Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata

a cura di
Mia Callegari, Eva R. Desana e Marcella Sarale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Opera finanziata con il contributo del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino

La presente opera è stata sottoposta a revisione da parte di una Commissione di Lettura di docenti del Dipartimento in conformità al Regolamento delle pubblicazioni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino.

Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino

Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata, a cura di Mia Callegari, Eva R. Desana e Marcella Sarale

© 2021 - Università degli Studi di Torino
Via Verdi, 8 – 10124 Torino
www.collane.unito.it/oa/
openaccess@unito.it

ISBN: 9788875901707

Prima edizione: settembre 2021

Grafica, composizione e stampa: Rubbettino Editore

Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale

Indice

Prefazione *di Gastone Cottino* 9

Introduzione *di Mia Callegari, Eva R. Desana e Marcella Sarale* 17

Parte prima
Profili sociologici

Giulia Maria Cavaletto, Manuela Olagnero
Ancora troppo poche. Le regole invisibili delle carriere femminili 31

Joselle Dagnes
Dalla *compliance* formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca 53

Parte seconda
Profili normativi e aspetti economici: l'esperienza italiana

Eva R. Desana
La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG 75

M. Elodie Musumeci
Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio 95

Eva R. Desana
L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore? 111

Toti S. Musumeci
L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a controllo pubblico: le novità del TUSPP 121

Barbara Petrazzini
Le donne nei c.d.a.: dati empirici e prospettive 133

Sara De Masi
Le donne nei consigli di amministrazione delle imprese: gli effetti di una maggiore valorizzazione dei talenti femminili 145

Parte terza
Profili comparatistici

Mia Callegari
Nota metodologica 161

Maria Clara Rosso
Un'isola felice per la parità di genere: il modello norvegese 163

Francesca Bichiri
Svezia: quando l'equilibrio di genere si persegue senza (ma con) le quote 177

Riccardo Russo
Organi sociali e parità di genere in Spagna: nuove risposte (e un silenzio di vecchia data) 189

Rossella Rivaro
Dalla *moral suasion* alla riforma legislativa tedesca del 2016 (… e del 2021?) 201

Marco Arena
Il modello francese: un approccio gradualistico verso la parità di genere 209

Federico Occelli
L'esperienza del Regno Unito: «*Not just the right thing, but the bright thing*» 219

Elio Viglione
La coesistenza di modelli eterogenei tra ordinamento federale e ordinamenti statali nell'esperienza statunitense 235

Rafael Belitzck Ferreira
Gender Equality and the Executive Board of Public Limited Companies in Brazil 251

Fabrizio Sudiero
Il dibattito sull'eguaglianza di genere negli organi di amministrazione negli ordinamenti latino-americani. Il caso di Panama 271

Mia Callegari
Riflessioni conclusive in tema di *gender equality* alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti 289

Notizie sugli Autori 325

Prefazione

Allorché, a inizio novembre del 1942, varcavo, matricola di giurisprudenza, il cancello dell'aulico edificio di via Po, dove da secoli aveva sede l'Università degli studi di Torino, non mi sfiorava neppure l'idea che tra i miei professori potessero esservi rappresentanti di quello che con garbata ironia (e implicita distinzione di ruoli) si amava definire il *gentil* sesso. Che il governo dei destini dell'umanità appartenesse ai maschi faceva parte di un nostro pigramente condiviso, e millenariamente sedimentato, DNA.

Lo si succhiava con il latte materno; lo si viveva quotidianamente nella vita familiare; era categoricamente rammentato dall'officiante il matrimonio agli sposi con la lettura di quegli articoli 143, 144 e 145 del codice civile per cui occorse attendere il vento riformatore degli anni '70 perché i loro aspetti più odiosamente discriminatori fossero, nel 1975, spazzati dalla nostra legislazione. Anche il titolo, filmisticamente malizioso, del volume, *Speriamo che sia femmina*, per cui mi si è chiesta la prefazione, sembra evocare quei tempi preistorici. Basterebbe infatti sostituirne l'ultima parola, maschio con donna, a darci l'immagine della vita di coppia e di chi nella coppia assumeva, da monarca pressoché assoluto, la direzione della vita familiare. Quando il *speriamo che sia maschio* era così ossessivamente ficcato da mariti e suocere nella testa delle consorti da costringerle, se l'auspicio non si avverasse, a sfornare, spesso infelici e colpevolizzate, figli a ripetizione fino a che l'agognato erede non vedesse la luce.

Era perciò del tutto naturale che le "femmine" che avevano il coraggio e i mezzi per affrontare le incognite degli studi universitari, avessero nolenti o volenti quale normale e indiscutibile approdo le facoltà che aprivano la strada all'insegnamento nelle scuole medie e superiori, e che meglio loro consentivano di conciliare i due ruoli di produttrici e riproduttrici.

Questa sorta di secolare *apartheid* si materializzava nel nostro palazzo nella stessa distribuzione, a destra o a sinistra del cortile, di chi frequentava le aule delle due Facoltà, di Lettere e di Giurisprudenza, allora ivi collocate: donne (prevalentemente) a sinistra, uomini (quasi tutti) a destra.

Dall'Annuario 1940-41 dell'Università risulta infatti che iscritti erano: a Giurisprudenza, inclusi i fuori corso, 751 maschi e 26 femmine; a Lettere e filosofia 285 maschi e 350 femmine (e, a Magistero, 705 maschi e 756 femmine). E se si scorrono ulteriormente a ritroso gli Annuari si rileva che a laurearsi in giurisprudenza le donne erano state 2 nel 1939-40, 4 nel 1938-39, 9 nel 1937-38, 5 nel 1936-37.

Ora, se questo accadeva "ai piani bassi" dell'accesso all'istruzione universitaria (e al lavoro) figuriamoci quel che poteva verificarsi ai "piani alti", nei gelosamente custoditi recinti dell'Accademia.

Lascio ancora parlare gli Annuari. Nel 1940-41 non vi era traccia di donne in tutta l'università tra i professori ordinari e straordinari. Soltanto a Scienze, Lettere e Magistero avevano fatto capolino 3 incaricate (tra cui due fuoriclasse quali Angiola Massucco Costa e Anna Maria Brizio). Mentre le libere docenti, dislocate essenzialmente a Lettere, Scienze, e significativamente a Pediatria in Medicina, erano 15 su un totale di 360: e nessuna a Giurisprudenza, dove soltanto aveva fatto la sua apparizione un'assistente volontaria di Economia politica.

Questa situazione non risulta sensibilmente mutata nel 1945-46. L'intero corpo accademico vedeva infatti la presenza di una sola donna tra gli ordinari (Michela Di Giorgio a Medicina), a fronte di 98 maschi. Nulla di nuovo invece a Giurisprudenza, salvo l'insignificante raddoppio delle assistenti volontarie. Ma nemmeno nel 1969-70, al mio rientro a Torino dopo il decennale insegnamento a Modena (in una facoltà anch'essa tutta di segno maschile), avrei trovato una situazione "rivoluzionariamente" mutata. Il primo timido affermarsi della presenza femminile nell'Università, 8 ordinarie su 167, non aveva avuto visibili echi e riscontri a Giurisprudenza, imperterritamente ferma al numero zero di ordinarie e incaricate e solo inoffensivamente rimpolpata nelle retrovie da 3 libere docenti (su 46), 4 assistenti di ruolo (su 27) e 3 assistenti volontarie su 51.

Occorsero anni perché, sempre col contagocce e per lo più in servizievole e devota sudditanza, timida apripista la storica del Diritto italiano Maria Ada Benedetto, a diritto del lavoro e a diritto civile fossero chiamate delle donne. E altri ancora, ci avviciniamo ormai alle soglie del nuovo millennio, perché la passione, lo spirito di sacrificio, la combattività, la vivacità e valore scientifico delle donne rompessero definitivamente gli argini abbattendo, o mettendo in sordina, ancora diffuse e recalcitranti resistenze. Attualmente nel Dipartimento di Diritto sono infatti in servizio 16 ordinarie e 22 associate sul totale di 98 professori.

È ancora un risultato parziale e tuttavia sintomatico di un fenomeno ormai inarrestabile e generalizzato: che non sarebbe stato però raggiun-

gibile, e forse nemmeno ipotizzabile, se non si fosse a sua volta inserito in un contesto di lotte e di conquiste strappate palmo a palmo, giorno per giorno, e di graduale erosione della spessa coltre del pregiudizio e della discriminazione. Avviando una sorta di rivoluzione copernicana destinata a investire progressivamente tutti (o quasi) i settori della vita sociale: verso la quale il genere maschile è stato tratto per i capelli non certo per intima convinzione; ma contro la quale è stato sempre più costretto a misurarsi su posizioni, alla lunga indifendibili, di retroguardia.

Ancora ricordo – correvano gli anni '50 del novecento – una serata conviviale in cui un alto magistrato torinese si affannava a spiegare a mio padre, non certo un rivoluzionario ma persona equilibrata e di buon senso, che le donne, *no, proprio no, non potevano diventare giudici perché la loro presenza e presumibile avvenenza avrebbero introdotto elementi erotici di disturbo nei collegi giudicanti distraendo i colleghi maschi dai loro doveri di decidere imparzialmente e senza conturbanti influenze le cause e i processi loro assegnati*.

Sembrano essere decorsi anni luce da quelle esternazioni, oggi che anche il fortilizio della Suprema Corte non è più soltanto appannaggio degli uomini e che le donne sono, anche perché notoriamente più agguerrite e studiose, quasi la metà della magistratura. Che quindi anche i tabù ritenuti più sacralmente inattaccabili sono venuti cadendo, come birilli, uno dopo l'altro.

Ma rimaneva da conquistare l'ultima trincea, quella sino a ieri frapposta all'accesso del genere femminile ai livelli direzionali e di vertice dell'economia e dell'imprenditorialità, pubbliche e private. E plasticamente sino a ieri incarnate dalla distinzione tra l'esercito di collaboratori subalterni – impiegati, tecnici, ricercatori – che ne costituiscono il motore e il cuore pulsante, aperto a una sempre più massiccia, capace e incentivata presenza femminile, e nel contempo ermeticamente chiuso per esse a progressioni di carriera che andassero oltre la promozione a quadro o a dirigente territoriale e periferico: e i ristretti e autoperpetuantisi gruppi di detentori, negli enti, nelle società, nella finanza, del bastone del comando, tutti o quasi (con rare eccezioni essenzialmente legate all'appartenenza a dinastie capitalistiche familiari) di estrazione (e verrebbe voglia di dire, se non fosse politicamente *uncorrect*, di razza) maschile, e borghese.

Era, ammetto, dati gli interessi, le suscettibilità e i privilegi messi in discussione, impresa di Sisifo rompere l'invisibile e apparentemente infrangibile "soffitto di cristallo" che separava, quasi maledizione biblica, questi due mondi. E però era altrettanto impossibile per i legislatori non prendere alfine atto, di buona o di mala voglia fa poca differenza, dei

radicali mutamenti in atto in tutti i campi della vita sociale, e solo ormai anacronisticamente e ottusamente bloccati e blindati sui "piani alti" dell'economia e del suo governo.

Grande merito della ricerca torinese è perciò di offrirci un'avvincente panoramica, sotto ogni profilo, giuridico, sociologico, economico, psicologico e politico, di come, con quali strumenti e con quali esiti i vari Stati si siano finalmente decisi (o siano stati costretti) a prendere il toro per le corna e a dare inizio, anche su questo travagliatissimo terreno, a un percorso verso la parificazione tra i generi: e degli ostacoli, dei limiti, dell'efficacia degli interventi sinora realizzati; dei problemi e degli interrogativi aperti e tuttora irrisolti. Sollecitando nel lettore altrettante riflessioni, domande, dubbi.

Dal complesso delle indagini effettuate dalle autrici e dagli autori del Volume, e dalle conclusioni che se ne traggono, trapela un cauto ottimismo sui risultati a oggi conseguiti dai provvedimenti adottati. Un ottimismo e una valutazione positivi indubbiamente giustificati per quanto riguarda l'Italia, grazie al buon funzionamento della legge Golfo-Mosca che (prescrivendo nei nuovi articoli 147 *ter* e 148 *bis* del T.U. n. 58 del 1998 quote minime di rappresentanza di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società per azioni quotate e a partecipazione statale) ha fatto "lievitare" in essi la presenza femminile, nel 2020 a circa il 39%: e ulteriormente confortati, alla sua scadenza, sia dalla elevazione della quota (2/5 anziché 1/3) che dalla previsione di un ben più lungo e garantistico (sei mandati consecutivi) loro termine di durata.

Permane nondimeno in me, nonostante il promettente evolversi del quadro fattuale e normativo, la sensazione che ci si trovi tuttora in una fase sperimentale e fluida e – sul punto si tornerà fra poco – dall'ambito di applicazione ancora troppo circoscritto, non tale comunque da potersi considerare definitivamente consolidata e condivisa. Anche perché collocata in un contesto europeo in cui i vari Stati hanno sinora proceduto in ordine sparso: genericamente uniti sì dal proclamato comune intento di cancellare disparità e disuguaglianze, ma sostanzialmente divisi, oltre che variamente influenzati da pressioni e resistenze di *lobbies* e di interessi di categoria o di genere, su come e con quale estensione di contenuti farlo.

Se si eccettuano quegli ordinamenti quali il norvegese (su cui il saggio di Maria Clara Rosso) che sembrano avere imboccato una strada di non ritorno al passato, la stessa persistente divaricazione di opzioni di fondo, tra soluzioni affidate, in una visione liberal-spontaneistica, alla pura *moral suasion*, e quelle affidate invece a cogenti interventi legislativi, solleva inevitabili ombre sulla solidità e irreversibilità delle mete raggiunte e sui

loro sviluppi futuri. Quindi una fase dalle persistenti incognite che, ben poste in luce da questo Volume, solleva questioni ancora innegabilmente aggrovigliate e che, sintetizzando al massimo, individuerei:

- nei limiti temporali di efficacia degli interventi legislativi, spirati i quali si (ri)proporrebbe l'interrogativo sul se e su quanto essi abbiano realmente inciso sulle situazioni preesistenti e aperto la porta a quel non effimero mutamento di costume e di sentire collettivo – una sorta di *moral suasion* a scoppio ritardato si potrebbe dire – senza di che nessuna conquista sarebbe posta al sicuro da ritorni di fiamma restauratori o vanificatori: e d'altronde facilmente neutralizzabili, una volta recuperata la libertà di scegliere, all'atto della scadenza degli organi societari e del loro rinnovo. Ritorni di fiamma che non parrebbero certo sgraditi, come dimostrano le interviste raccolte da Joselle Dagnes, a un'opinione pervasa ancor ora di atteggiamenti a dir poco recalcitranti;
- nel più sottile ma non meno insidioso sbarramento all'esercizio da parte del genere, meno rappresentato, di effettive prerogative gestorie e di comando, derivante dal fatto che esse siano circoscritte – limite per vero non previsto dalle nostre norme, che, per altro, nulla dicono né per il comitato esecutivo, né per i ruoli apicali di rappresentanza e di comando – alla nomina di amministratori non esecutivi (i dati nel saggio di Barbara Petrazzini), così praticamente precludendone l'accesso agli ambiti entro cui normalmente si esercita il potere gestionale;
- nella perimetrazione orizzontale, alle società quotate e a partecipazione pubblica, dei processi di parificazione: sul discutibile presupposto, smentito per l'Italia anche dal fatto che le società quotate siano un'esigua minoranza, che a queste si restringa la sfera delle imprese di medie e grandi dimensioni e a formazione, e conduzione, non ristretta o familiare;
- nell'irrisolto annoso nodo critico della parificazione retributiva, a ogni livello, dal salariale al manageriale, del genere femminile, per sciogliere il quale sarebbe sufficiente, e però necessario (essendo almeno utopistico attendersi che ciò avvenga spontaneamente da chi ne sopporterebbe gli oneri), se vi fosse la volontà politica di farlo, il ricorso all'intervento legislativo: volontà di cui non mi pare peraltro scorgere segnali troppo incoraggianti all'orizzonte;
- infine nell'assenza, di regola – il tema è messo giustamente in evidenza nel saggio conclusivo di Mia Callegari – di un congruo sistema sanzionatorio della violazione dell'obbligo di adeguare statuti e comportamenti al *new deal* emancipatore.

Di questo procedere zigzagante e *à ralenti*, sempre pertanto insidiato da possibili ripensamenti e ridimensionamenti, sono, mi pare, fedele specchio sia le timidezze dell'Unione Europea, la cui proposta di Direttiva del 2012 non va oltre la previsione di una progressiva presenza, sino al 40%, del genere meno rappresentato nel ruolo, appunto, di amministratori non esecutivi sia nel Paese guida dell'economia europea (su cui il contributo di Rossella Rivaro). È stato certo un passo avanti disporre, con la riforma dell'art. 96 Aktiegesetz tedesco, che la quota di partecipazione del genere meno rappresentato negli organi di sorveglianza delle società per azioni o in accomandita per azioni quotate soggette a Mitbestimmung paritetica – ad oggi 108 – sia per lo meno del 30%; e più in generale, che per le altre società quotate o soggette a cogestione che abbiano più di 500 dipendenti (circa 3.500) si introduca, progressivamente adeguando gli statuti, l'obbligo di nominare sia nell'*Aufsichtsrat* che nel *Vorstand* quote minime dell'uno e dell'altro sesso. Ma è pure un modo elegante per rimodellare verso l'alto il nostro soffitto di cristallo lasciando, esattamente come avverrebbe alla luce della normativa unionale, nelle mani del sesso egemone le redini della gestione e le decisioni strategiche nel ristretto numero di società di maggiori e grandissime dimensioni e dalla pregnante influenza sull'economia e sulla vita sociale: nonché prevedendo per contro un apparato sanzionatorio, a dir poco, carente. Sicché si è non a torto evocata da Riccardo Russo, per l'analoga situazione spagnola, l'immagine di una "tutela (femminile) attenuata".

Su questi interrogativi non è questa ovviamente la sede per azzardare, "a cantieri aperti" e su temi tuttora così controversi, risposte e soluzioni che pretendano di essere definitive e risolutive. Mi limiterò pertanto, a conclusione di questi sommari cenni di presentazione della stimolante ricerca torinese, a brevemente soffermarmi su quello che in buona sostanza par essere il nodo da sciogliere preliminarmente a ogni intervento riformatore: su come procedere e sugli strumenti adottati e da adottarsi per avvicinare al massimo le due braccia della forbice.

Sono d'accordo con chi sostiene che i provvedimenti affidati alla forza coercitiva della legge, se pur indispensabili per eliminare le disparità di ordine retributivo, non bastano di per sé là dove si tratta di creare un nuovo modo di pensare; ma sono altrettanto convinto che affidarsi, per crearlo, alla sola opera di convincimento e acculturamento, sia pur essa tradotta in norme (di per sé non vincolanti) dei codici di autodisciplina, rischierebbe di essere una consolatoria illusione: tanto più in contesti in cui stanno pesantemente riemergendo pregiudizi maschilisti e razzisti.

Motivo per cui mi pare tutto sommato da condividere, malgrado i tanti, troppi limiti che tuttora la condizionano, la strada elasticamente pragmatica imboccata dal nostro legislatore: il suo stare in equilibrio tra le difficoltà di imporre soluzioni *für ewig* (e si veda in proposito il bel saggio di Eva Desana) e l'esigenza di fissare adeguati paletti contro il sempre incombente pericolo che il suo spirito innovativo sia risucchiato dalla risacca di mai spente sotterranee ostilità e resistenze e i suoi obiettivi in tutto o in parte svuotati di contenuti.

È perciò certamente una strada ancora ad ostacoli. Ma che, oltre ad essere aperta a nuovi sviluppi, quindi, se si avranno forza e volontà politica di non assopirsi sui risultati ottenuti, di cammin facendo allungare e allargare il tiro, dovrebbe poter consentire alla fine del suo percorso sia un bilancio del grado di parificazione effettivamente raggiunto sia una valutazione di lungo termine, obiettivamente attendibile e non offuscata dai soliti antichi e stantii luoghi comuni (tipo quelli: *le donne non possiedono le esperienze, le conoscenze e le competenze necessarie per governare un'impresa; sono fragili e non hanno l'autorità né l'equilibrio per farlo; se mogli e madri sono inesorabilmente distratte da altre cure interessi e così via…*).

I testi e i dati raccolti dalla ricerca torinese già ci dicono del resto che la presenza femminile "al timone" di aziende, lungi dal confermare le cupe previsioni dei profeti di sventura, è stata positivamente ricca e arricchente, come in genere riconosciuto anche da chi mai avrebbe immaginato e desiderato di vederle sedute al loro fianco e piuttosto restare confinate nel ruolo di fedeli, preziose e premurose assistenti al soglio. Sarebbe comunque perlomeno curioso che a dar le pagelle e ad esprimersi sugli esiti delle misure adottate o su quelle, sulla base di essi, da adottarsi fossero gli esponenti di quello stesso genere che, con progressione implacabile a partire dal terzo millennio, ha in non irrilevante parte offerto un penoso spettacolo di avventurismo, incapacità, cinismo e avidità di guadagno: a spese spesso della vita e del destino di migliaia di lavoratori dipendenti, e però con il conforto di laute prebende e altrettanto laute buonuscite.

Quello che a questo punto viene se mai e un po' maliziosamente da chiedermi è se l'ascesa delle donne verso i più alti gradini della scala direzionale delle società, oltre a produrre benefici effetti sulla loro efficienza e competitività, introdurrà anche nel sistema fermenti di innovazione politica e sociale. Se, in altri termini, l'ingresso in quella che un giorno Pietro Nenni ebbe a chiamare la *stanza dei bottoni*, determinerà un mero

riequilibrio e ripartizione di poteri e posti di comando non anche un'immissione di aria fresca su temi e dilemmi dalla cui soluzione dipende anche il futuro dell'umanità. Ne è convinta, a conclusione del suo saggio, Eva Desana. Ma rimane una pagina, me lo consenta Eva, evidentemente tutta da scrivere: anche perché se è indubbio che l'ottimismo dovrebbe essere d'obbligo, non foss'altro in coerenza con le ragioni ideali, le pulsioni e l'aspirazione al cambiamento che hanno animato in tutto il mondo i movimenti femminili emancipatori, è sempre in agguato il rischio dell'assuefazione alle confortevoli e gratificanti rendite di posizione che la conquista dell'inaccessibile castello kafkiano quasi inevitabilmente porta con sé.

Gastone Cottino

Introduzione

La legge 12 luglio 2011, n. 120, conosciuta come legge Golfo-Mosca dal nome delle proponenti[1], ha introdotto in Italia regole sulla composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle società con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri Paesi dell'UE e delle società a controllo pubblico destinate a incidere sui meccanismi di reclutamento dei componenti di tali organi. Queste regole sono state recentemente ampliate, con riferimento alle sole società quotate, dalla legge di bilancio 2020, n. 160 del 27 dicembre 2019[2]. In estrema sintesi, la legge Golfo-Mosca ha previsto l'obbligo, per le società destinatarie delle relative previsioni, di introdurre nei loro statuti clausole idonee ad assicurare una quota di poltrone al genere sottorappresentato, costituito in Italia sino ad ora da quello femminile; le relative disposizioni hanno carattere temporaneo, essendo stata prevista la loro operatività soltanto per un limitato numero di mandati (tre nella legge Golfo-Mosca e sei nella legge di bilancio 2020), nella convinzione che allo scadere dei vincoli legislativi le società, dopo averne sperimentato i benefici, avrebbero continuato spontaneamente a mantenere una composizione equilibrata dei *boards*.

Gli interventi sono stati resi impellenti dalla cronica e drammatica sottorappresentazione del genere femminile all'interno degli organi di amministrazione e controllo della maggior parte delle società italiane. Ed infatti, nel 2011, anno di promulgazione della legge, il rapporto uomini e donne in Italia era di 93 su 7 e ancora, nell'anno successivo, l'Italia era collocata all'80° posto su 135 Paesi nell'indice Global Gender Gap[3] elaborato an-

1. La senatrice PDL Lella Golfo e l'onorevole PD Alessia Mosca.

2. L'art. 1, commi 302-304, della l. 160/2019, a decorrere dal 1° gennaio 2020 ha, infatti, nuovamente modificato gli articoli 147-*ter*, comma 1-*ter*, 147-*quater* e 148, comma 1-*bis*, TUF, articoli già modificati dalla legge Golfo-Mosca.

3. Il Global Gender Gap Index è basato sui seguenti quattro parametri: la partecipazione e le opportunità in ambito economico; la rappresentanza politica; l'istruzione; la salute e il benessere. Dall'ultimo Global Gender Gap Report, quello del 2021, risulta che l'Italia è al 63° posto, mentre la Norvegia è al 3° posto, la Svezia al 5°, la Germania all'11°, la Spagna al 14°, la Francia al 16°.

nualmente dal World Economic Forum; in particolare, il nostro Paese risultava penalizzato sia dalla posizione relativa all'indice "partecipazione e opportunità economica" (101° posto) sia da quello della "rappresentanza politica" (71° posto)[4].

Neppure negli altri Paesi europei la situazione era tanto più felice[5], cosicché il 14 novembre 2012 la Commissione europea, all'esito di una consultazione pubblica sulle possibili misure da adottare per includere le donne nel processo decisionale economico[6], ha presentato una proposta di Direttiva, COM (2012) 614 final, «riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure»: il progetto, muovendo dalla constatazione della scarsa presenza del genere meno rappresentato (attualmente le donne) nei ruoli apicali delle società, aveva l'obiettivo di sollecitare gli Stati membri ad adoperarsi affinché aumentasse il numero degli amministratori non esecutivi che appartengono al genere sottorap-

4. Cfr. *World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2012*, p. 11 disponibile alla pagina web *http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012*. Va anche segnalato il *trend* negativo delle condizioni delle donne poiché l'Italia è scesa all'80° posto della classifica dal 74° del 2011 e dal 72° del 2010. Sulla questione generale del divario tra i generi nella partecipazione alla vita economica del Paese v. L. Rosti, *La segregazione occupazionale in Italia*, in A. Simonazzi (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Bari, 2006. Tra i vari rapporti si possono ricordare quello dell'Istat, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, (sul punto p. 39 disponibile alla pagina web http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf), il Rapporto della Banca d'Italia, *Il ruolo delle donne nell'economia italiana*, in *Relazione Annuale 2011*, 120 disponibile alla pag. web http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relann/rel11/rel11it/economia_italiana/rel11_11_donne_economia.pdf. Sui dati della situazione italiana si veda anche M. Bianco - A. Ciavarella - R. Signoretti, *Women on boards in Italy, Quaderni di finanza*, Consob, 2011, disponibile alla pagina web www.consob.it/documenti/quaderni/qdf70.pd. Cfr. anche E. Rizzo - D. Seacombe, *Quote rosa nei CdA e politiche di gender parity: situazione attuale e prospettive per il futuro*, 2011, in www.rc.luiss.it. Ulteriori dati in *Rapporto di Credit-Suisse* su *Gender Diversity and Corporate Performance*, aggiornato ad agosto 2012 e consultabile all'indirizzo https://infocus.credit-suisse.com.

5. Riferisce U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Studi dedicati a Mario Libertini*, I, Milano, 2015, 531 (sul punto 532), che la media europea si attestava sul rapporto di 88 a 12, in presenza però di dati molto più favorevoli all'equilibrio di genere in Paesi come la Svezia.

6. Commissione UE, *Women in economic decisionmaking in the EU: progress report, A Europe 2020 iniziative*, 2012, disponibile alla pagina web http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boardsen.pdf. Sulle diverse misure messe in atto per aumentare la presenza femminile nei *boards*, v. C. Seierstad - G. Warner-Saderholm-M. Torchia - M. Use, *Increasing the Number of Woman: The Role of Actors and Processes* in *J. Bus. Ethics* (2017), 141: 289-315.

presentato. L'ambito di applicazione era circoscritto alle società con azioni quotate e si richiedeva il raggiungimento della quota minima del 40% che, ove la proposta fosse divenuta Direttiva, si sarebbe dovuto conseguire entro il 1° gennaio 2020 (termine peraltro anticipato al 2018 per le società quotate pubbliche), poi differito al 31 dicembre 2022 nel testo della Proposta discusso dal Consiglio dell'Unione Europea in data 31 maggio 2017. A differenza della legge Golfo-Mosca che è stata approvata rapidamente, la proposta di Direttiva è rimasta incagliata per alcuni anni e pur continuando a più riprese ad essere proclamata come una delle priorità dell'agenda europea non pareva destinata a giungere alla condivisione necessaria alla sua approvazione, probabilmente anche in ragione della parallela adozione da parte di molti ordinamenti di regole che promuovono la presenza di entrambi i generi nelle società con azioni quotate dei rispettivi Paesi. Dopo discussioni altalenanti, alternate a momenti di oblio, il Testo, già approvato dal Parlamento Europeo, è stato oggetto di modifiche ed emendamenti confluiti nella citata Proposta del Consiglio del 31 maggio 2017, e parrebbe essere oggetto di nuova attenzione, dopo che la Presidente, Ursula von der Leyen, ha dichiarato che la costruzione di una maggioranza per giungere all'approvazione della Direttiva è una delle priorità della strategia UE sull'eguaglianza di genere 2020-2025[7].

È stata invece approvata in tempi rapidi la Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013, la c.d. CRD IV sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli stessi e sulle imprese di investimento, attuata in Italia con il d.lgs. 72 del 2 maggio 2015, che contiene, in materia di *corporate governance* delle banche, regole che favoriscono la composizione diversificata dei *boards*. Emblematico al riguardo è il suo 60° Considerando, ove si legge, con una certa dose di ottimismo[8], che «per favorire l'indipendenza delle opinioni e il senso critico, occorre che la composizione degli organi di gestione degli enti sia sufficientemente diversificata per quanto riguarda età, sesso, provenienza geografica e percorso formativo e professionale, in modo da rappresentare una varietà di punti di vista e di esperienze».

7. Cfr., per una dettagliata ricostruzione dell'*iter* e ulteriori riferimenti, il contributo di M. Callegari nella Parte Terza del presente Volume.

8. E v. le osservazioni, forse più realistiche, di L. Enriques - D. Zetzsche, *Quack Corporate Governance, Round III? - Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive*, Working Paper n. 249/2014, reperibile in http://ssrn.com/abstract=2412601, i lavori di M. Leszczynska, *Mandatory Quotas for Women on Boards of Directors in the European Union: Harmful to or Good for Company Performance?*, in *Eur. Buss. Org. Law Rev*. (2018) 19: 35-61, e di A. Kirsch, *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*, in *The Leadership Quarterly*, 29 (2018): 346-364.

Quanto alla *ratio* delle disposizioni che con varie sfumature e soluzioni sono volte a garantire l'equilibrio fra i generi nella composizione degli organi di amministrazione delle società, la legge n. 120 del 2011 – recentemente ripresa e ampliata con riguardo alle società quotate dalla già ricordata legge di bilancio n. 160 del 2019 – così come la citata proposta di Direttiva e la Direttiva CRD IV muovono tutte dalla identica premessa che donne e uomini incarnino valori differenti e presentino tendenzialmente diverse inclinazioni, cosicché un'equilibrata presenza di entrambi i generi ai vertici delle società possa riflettersi positivamente anche sulle *perfomance* delle stesse[9] e agevoli il superamento del c.d. *group thinking,* sopperendo alla sostanziale mancanza di controllo da parte degli organi apicali sull'operato dei dirigenti, al quale si imputano molti degli insuccessi recenti delle grandi imprese. La *diversity*, in altre parole, non è solo questione di uguaglianza tra i sessi[10] o, come usa dirsi, di "pari opportunità"[11] da garantirsi anche attraverso il ricorso ad azioni positive, ma attiene più in generale all'esigenza di perseguire una provenienza composita, sotto una pluralità di profili, dei soggetti chiamati a governare le società, nella speranza che il confronto e la contaminazione tra modelli culturali storicamente incarnati da generi diversi possa contribuire a modificare le dinamiche del potere e soprattutto a porre rimedio a comportamenti troppo consolidati e garantiti da secoli di abitudini, raramente messe in discussione o controllate.

A favore di politiche *gender oriented* alcuni studi economici hanno, infatti, dimostrato come una composizione equilibrata dei vertici aziendali incida positivamente sulle prestazioni delle imprese, sulla loro competitività e sui profitti, ma anche sull'indipendenza dell'organo di governo e sulla gestione dei conflitti di interesse[12]. Si è quindi sviluppata una riflessione

9. E. Desana, *La legge 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *Rivista di diritto societario*, 2017, 539 s.s.

10. Ancora nel Considerando 60 della CRD IV si osserva come «*l'equilibrio tra uomini e donne sia particolarmente importante al fine di garantire una rappresentazione adeguata della popolazione*», evocando la necessità che anche l'altra metà del cielo trovi adeguati riconoscimenti nella società.

11. Anzi, a ben guardare, non lo è per nulla secondo U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, cit., 532; v. anche L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in ODCC, *Osservatorio Diritto civ. e comm*., 2013, sul punto, 5.

12. Cfr. R.B. Adams - D. Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2008, che registrano il contributo femminile al benessere societario con la variabile "q di Tobin" che misura il valore attuale dei profitti attesi e del "Return on Assets (ROA)" che indica la redditività relativa al capitale investito. Cfr. anche R. Adler, *Women and profits*, in *Harvard Business Review*, vol.

sui potenziali benefici effetti della presenza del genere femminile, sicuramente meno rappresentato (e non solo nell'ambito dei ruoli dirigenziali delle società), e sulle azioni da intraprendere per rafforzare le possibilità di accesso delle donne alle posizioni apicali[13].

Non stupisce, perciò, che sulla scorta dei dati positivi che sono emersi alcuni Paesi abbiano iniziato a promuovere azioni concrete per indurre le società, in prevalenza quelle quotate, a introdurre meccanismi di scelta dei vertici aziendali che assicurino la possibilità di sfruttare competenze, valori, professionalità presenti nel mondo femminile storicamente escluso dai processi decisionali.

79, 2001; K. Farrell - P. Hersh, *Addittions to corporate boards: the effect of gender*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, 2005. È opinione diffusa che le imprese con più donne nel *management* e nei propri Consigli di amministrazione hanno risultati finanziari migliori, e un maggiore equilibrio tra uomini e donne è un indicatore di una miglior *governance* aziendale e di maggior innovazione. Pertanto la promozione del ruolo delle donne nelle imprese anche in forza dell'introduzione di quote di genere sarebbe auspicabile non tanto nell'interesse delle pari opportunità, quanto per favorire l'andamento generale del mercato in termini di utile (cfr. A. Wittenberg-Cox, A. Maitland, *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*, 2008 disponibile alla pagina web http://www.oecd.org/dev/poverty/44847251.pdf; S. Terjesen - R. Sealy - V. Singh, *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17 (3): 320-337). In termini analoghi si vedano anche gli studi empirici di R. Cassells - A. Duncan, *Gender Equity Insights 2020: Delivering the Business Outcomes*, (2020) BCEC|WGEA *Gender Equity Series, Issue 5*, consultabile all'indirizzo https://bcec.edu.au/assets/2020/06/BCEC-WGEA-Gender-Equity-Insights-2020-Delivering-the-Business-Outcomes.pdf e di M. Noland - T. Moran, *Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable*, in *Harvard Business Review*, 2016, consultabile all'indirizzo https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable. Si vedano altresì l'articolo di G. Badalassi del 19 giugno 2020 (https://www.ladynomics.it/le-donne-portano-le-aziende-al-successo) e l'articolo di F. Gentile del 24 agosto 2019 (https://www.ladynomics.it/quote-rosa-contro-uomini-mediocri-1-a-0/). Più cautamente, osservano alcune Autrici che non è necessariamente la presenza di amministratori donna ad aumentare i profitti, ma potrebbe anche essere che le società che hanno (comunque) buoni risultati, più solide e ricche, siano più "illuminate" e attente alla diversità di genere (D.L. Rhode - A.K. Packel, *Leadership: Law, Policy, and Management*, Wolters Kluwer Law & Business, 2011).

13. Sui termini più recenti del dibattito fra gli economisti v. *ex multis*, *Gender Diversity in the Boardroom*, vol. 1: *The Use of Different Quota Regulations*, a cura di C. Seierstad - P. Gabaldon - H. Mensi-Klarbach (eds.), 2017; S. De Masi, *La diversità di genere negli organi di governo delle imprese*, Torino, 2019, nonché C. Seierstad - G. Warner-Søderholm - M. Torchia - M. Huse, *Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes*, cit.

In alcuni casi, come si avrà modo di illustrare, le azioni sono passate attraverso l'imposizione di regole positive volte a favorire l'accesso delle donne alle posizioni di vertice, attraverso la riserva di una quota al genere meno rappresentato, per l'appunto le cosiddette quote "rosa"[14]; in altri attraverso iniziative di *soft law*, con l'introduzione di prescrizioni in tale senso nei codici di autodisciplina, che richiedono l'illustrazione delle misure adottate dalle società per garantire l'equilibrio nella rappresentanza dei sessi ed accentuano il ruolo dei comitati per la selezione dei candidati[15].

All'esperienza italiana, che per una volta è stata fra i primi Paesi a introdurre siffatte disposizioni, sono dedicati i contributi che seguono, preceduti da un inquadramento di natura sociologica ed economica che mostra i punti di vista di osservatori del fenomeno non condizionati dalle necessità esegetiche dei precetti. La seconda parte del lavoro offre invece il quadro dei tentativi di armonizzare a livello europeo gli obblighi imposti alle società e l'analisi delle soluzioni adottate da diversi ordinamenti.

Rinviando alla lettura dei singoli apporti, non ci si può esimere dal formulare qualche considerazione generale sugli effetti della legge Golfo-Mosca e dei successivi provvedimenti, anche alla luce dei dati diffusi dalla Commissione per le società e la borsa nel suo ultimo Rapporto sulla *corporate governance* delle società quotate 2020, pubblicato il 6 aprile 2021.Vi si legge che «A fine 2020 la presenza femminile negli organi sociali degli emittenti quotati italiani raggiunge quasi il 39% degli incarichi di amministrazione e di controllo. I dati, che per gli organi amministrativi segnano il massimo storico, riflettono la prima applicazione della Legge n. 160/2019 che ha previsto di riservare al genere meno rappresentato i due quinti dell'organo per sei rinnovi a partire dal 2020, quota più elevata rispetto a quella di un terzo prevista dalla Legge Golfo-Mosca (legge 120/2011) per i tre rinnovi successivi all'agosto 2012. In applicazione della nuova legge, le 76 società che hanno rinnovato la composizione dell'organo amministrativo nel 2020 mostrano una presenza media di 4 donne, pari al

14. Anche se in molte legislazioni, così come in quella italiana, la normativa si traduce nella introduzione di previsioni neutre, a favore del "genere meno rappresentato" che, almeno in teoria, ben potrebbe essere quello maschile. Va detto al riguardo che nel nostro Paese si è registrato, con riferimento agli organi di controllo delle società quotate e in particolare al collegio sindacale, l'aumento del numero di donne in misura tale da far diventare, in alcuni casi, quella "azzurra" la quota a favore della quale opera la legge: ad esempio, nella società quotata Diasorin Spa, il collegio sindacale è formato da due donne (di cui una riveste la carica di Presidente) e un uomo.

15. V. la Table 1 *Gender quotas regulation across European countries*, in M. Bianco - A. Ciavarella - R. Signoretti, *Women on boards in Italy*, Quaderni di finanza, Consob, 2011, cit.

42,8% del board. La presenza femminile è in ogni caso solo marginalmente inferiore nelle altre società, non solo in quelle che hanno effettuato l'ultimo rinnovo in applicazione della Legge Golfo-Mosca (complessivamente 122 emittenti nei quali le donne rappresentano circa il 37% del board), ma anche in quelle che in tale occasione non erano tenute ad applicare alcun criterio di riparto di genere (26 imprese, in cui le donne rappresentano il 35% del board), in quanto neoquotate ovvero avevano completato i tre rinnovi previsti dalla Legge Golfo-Mosca». Dati che il Rapporto sulla *corporate governance* delle società quotate 2018 collegava in modo ancora più netto agli effetti della legge Golfo-Mosca[16], riportando come «alla maggiore partecipazione femminile si associa una riduzione dell'età media dei consiglieri, un aumento del numero di laureati e una maggiore diversificazione dei profili professionali».

Ne discende che, a prescindere dall'annoso interrogativo se la presenza delle donne contribuisca effettivamente al miglioramento delle *performance* aziendali, ad una più spiccata attenzione al sociale e a strategie *gender oriented*, all'accentuazione di politiche caratterizzate da *long termism* e a una minore incidenza del conflitto di interessi[17], quali risultati insomma di una effettiva diversità comportamentale delle donne rispetto agli uomini, alcuni dati sono inconfutabili: l'obbligo di assicurare l'equilibrio fra i generi all'interno degli organi di amministrazione e controllo nelle società quotate ha "svecchiato" tali organi, ha aumentato il livello di istruzione dei relativi membri e ha contribuito ad ampliarne le competenze, diversificando i profili professionali. Senza contare, come è stato efficacemente osservato, che anche se «dimostrare che maggiore diversità in posizioni di responsabilità determini risultati economici migliori per le imprese è più complicato […] la *diversity*

16. Si legge, nel Rapporto Consob 2018, che «*ha raggiunto il minimo storico dell'11% circa la presenza nel board di donne che sono anche azionisti di controllo ovvero sono a questi legate da vincoli di parentela (cosiddette family)*».

17. Ad avviso di A. Maida - A. Weber, *Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence form an Italian Board Reform*, IZA *Discussion paper* 2019, la legge 120 del 2011 da sola non è sufficiente a far raggiungere alle donne ruoli apicali all'interno delle società quotate diversi dalla posizione di amministratore non esecutivo, questa sì assicurata dalle previsioni della legge. Analoga posizione è espressa da M. Huse, *Gender in the Boardrooom: Learnings from world-leader Norway*, in *FactBase Bulletin*, 58, March 2018. Con riferimento al ruolo svolto, secondo il citato Rapporto Consob pubblicato il 6 aprile 2021, "*nel 2020 si conferma estremamente contenuta la frequenza con cui le donne ricoprono il ruolo di amministratore delegato (accade in 15 società, rappresentative di poco più del 2% del valore totale di mercato) e di presidente dell'organo amministrativo (26 emittenti pari al 18% della capitalizzazione complessiva, quasi la metà del dato per il 2019)*".

non nuoce e dunque deve essere incoraggiata per ragioni sociali, se non di profitto»[18].

Sulla base di analoghe premesse si è mossa anche la Banca d'Italia, che il 24 dicembre 2020 ha avviato una consultazione sulle modifiche alle disposizioni della propria circolare n. 285 del 2013, preannunciando l'introduzione di una quota vincolante a favore del genere sottorappresentato pari almeno al 33% dei componenti degli organi di supervisione strategica e di controllo. E così, con il recentissimo aggiornamento n. 35 del 30 giugno 2021 alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 si è imposto a tutte le banche di adottare un regolamento interno che, con riguardo alla diversità di genere, imponga di assegnare al genere meno rappresentato almeno il 33% di incarichi negli organi con funzione di supervisione strategica e di controllo. Inoltre, viene indicata come buona prassi che le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale non siano ricoperte da esponenti dello stesso genere.

È così inconfutabile che l'approvazione della legge Golfo-Mosca abbia rappresentato un primo passo, forse obbligato e necessario, per costringere gli attuali signori dell'economia a misurarsi con capacità, mentalità e conoscenze non standardizzate, delle quali sono portatrici oggi anche molte figure femminili tradizionalmente escluse dalle stanze dei bottoni. L'analisi dettagliata delle regole contenute nella legge italiana e l'illustrazione delle diverse soluzioni adottate dagli altri ordinamenti, nonché nella proposta di Direttiva, che sembra aver ripreso il suo cammino dopo una battuta di arresto, possono essere, allora, meglio comprese se il tema del cosiddetto *gender balance* viene collocato all'interno del più ampio dibattito sulle differenze di genere e sulla segregazione occupazionale, nella consapevolezza da tempo affermatasi negli studi extragiuridici che non si tratta solo o soltanto di raccogliere «istanze di carattere etico-egualitarie finalizzate alla promozione socio-economica di categorie sociali ritenute svantaggiate»[19], ma anche di valutare le analisi di chi vede nella differenza e nel pluralismo del genere valori, opportunità e modelli alternativi di comportamento, che possono fornire risposte utili al superamento della crisi, anche di legittimazione, che sta attraversando il sistema economico.

18. M. Ventoruzzo, *Quanto conta la diversità sul lavoro*, in lavoce: https://www.lavoce.info/archives/36005/quanto-conta-la-diversita-sul-lavoro/, 7 luglio 2015.
19. L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, cit., 5.

Dopo aver dato voce a chi, osservando la realtà con interessi di natura sociologica ed economica, può illustrare, con maggiore efficacia del giurista, il substrato socioeconomico in cui sono maturate le scelte legislative, e dopo aver dato conto della situazione attuale nei principali Paesi europei, si potrà meglio comprendere il significato e la portata delle norme interne, che dovrebbero "favorire" quel cambiamento di mentalità e di cultura nella gestione delle organizzazioni complesse che solo un reale e condiviso "pluralismo" e una molteplicità di punti di vista, di modelli di comportamento, di sensibilità e di valori possono assicurare[20].

***

Questo Libro giunge alla pubblicazione dopo uno degli anni più difficili ed inimmaginabili della nostra storia contemporanea, in un momento in cui i valori e gli assetti tradizionali personali, sociali, giuridici ed economici sono stati posti severamente in discussione dalla pandemia.

A inizio febbraio 2021, l'Istat ha resi noti i numeri sull'emorragia occupazionale registrata nel nostro Paese dal dicembre 2019 al dicembre 2020 che registrano una perdita di 444mila posti di lavoro, di cui 312mila occupati da donne, cui si aggiunge una perdita di potere economico per una donna su due, con una diminuzione di entrate *pro capite* dal 20% al 50%, maggiore per le lavoratrici autonome, e con fasce più colpite tra i 24 e i 34 anni (63%) e tra i 45 ed i 54 anni (60%)[21]. Il paradosso di questa sempre maggiore precarietà[22] è che, a fronte della considerevole perdita economica, le donne, di regola, sono investite da maggiori carichi familiari, risucchiate ancora una volta da quell'attività di cura che pare essere – geneticamente e atavicamente – premio e condanna irrinunciabile e

20. V. M. Callegari - E. Desana - M. Sarale, *Dai "soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e di controllo delle società*, in *Giur. it*., 2015, 2245 e 2515; C. Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi*, 8 luglio 2020; A. Blandini - F. Massa, *Dell'equilibrio fra i generi: principi di fondo e "adattamenti del diritto societario*", in *Riv. dir. comm*., 2015, 443.

21. I dati sono purtroppo confermati dall'indagine svolta da Ipsos per Weword, l'associazione indipendente che opera in Italia e nel mondo per la tutela di donne e bambini. Cfr. *La conduzione economica femminile in epoca Covid di Ipsos per Weword* (2021), da cui emerge che "*le donne sono spesso lasciate sole, con l'incombenza di far fronte ad un carico enorme dal punto di vista familiare, professionale e psicologico*".

22. Secondo le proiezioni statistiche, circa 1 milione e 300mila donne nel nostro Paese rischiano la disoccupazione in breve tempo, diminuendo ulteriormente il tasso di lavoro delle italiane, già attualmente uno dei peggiori in Europa (48,5% a fronte della media europea del 62%).

che ancora stenta, nel nostro Paese più che in altri, anche in ragione della inadeguatezza del nostro sistema di *welfare*, a essere equamente distribuita fra uomini e donne.

La pandemia, foriera di una crisi capace secondo le stime di ridurre in povertà oltre mezzo miliardo di persone entro il 2050 e che può essere considerata la più grave degli ultimi 90 anni in termini di disoccupazione e impoverimento, ha aumentato le disparità esistenti e pone a rischio in ogni ambito diritti irrinunciabili conquistati nel tempo[23].In prima linea nella lotta contro il Covid sono state e sono però le donne nel settore ospedaliero, in cui il 66,6 % del personale è appunto femminile, anche se l'80% dei Primari sono uomini e la percentuale di Ministri della salute e capi di organizzazioni mondiali sanitarie uomini è del 72%; ed ancora, benché le donne siano in prima linea nella Ricerca e nella Scuola, ben più raramente sono state designate a far parte delle Commissioni, delle varie *task force* chiamate a gestire l'emergenza o inserite nelle posizioni istituzionali[24] e restano così ancora una volta abbastanza sistematicamente emarginate dai luoghi in cui si prendono le decisioni che contano, ovvero quelle decisioni che sono destinate ad incidere sulla vita di tutte e di tutti.

L'epoca del "virus della diseguaglianza" ha visto tante donne autorevoli combattere importanti battaglie: la prima Rettrice della Sapienza dopo 700 anni, la Presidente della Commissione Europea, la Presidente della BCE, la Prima Ministra neozelandese, la Vice Presidente USA, le neo Prime Ministre di Estonia e Lituania, la Capitana tedesca della Sea Watch, la giovanissima svedese simbolo della lotta per il clima, l'avvocatessa turca che ha pagato con la vita la sua strenua difesa di diritti (formalmente) inviolabili; le foto virali delle infermiere "crollate" sulle scrivanie o con i volti segnati dai lividi delle mascherine per i turni massacranti, le foto dei nomi delle vittime afroamericane uccise da poliziotti sulla mascherina di una campionessa di tennis… Un'epoca in cui tante protagoniste femminili si sono fatte conoscere per aver compiuto l'ennesima impresa straordinaria, che spesso consiste semplicemente – ma semplice non è stato e non

23. A livello globale le lavoratrici precarie sono il 58%, 11 milioni di ragazze rischiano la descolarizzazione; ovunque sono aumentate le richieste d'aiuto per le violenze domestiche durante i lockdown (30% in Francia, 50% in Cina e Somalia, 79% in Colombia), solo per riportare alcuni dati tratti da *Un anno di pandemia: il Covid travolge i diritti delle donne*.
24. Cfr. i dati riportati nel citato *Un anno di pandemia: il Covid travolge i diritti delle donne*, dove emerge che l'85% delle *task forces* nazionali contro il Covid sono composte esclusivamente o principalmente da uomini e l'81% dei Paesi ha leader maschi e che i Paesi che parrebbero aver meglio risposto alla pandemia sarebbero proprio i pochi guidati dalle donne, come la Danimarca, la Finlandia, la Germania, la Slovacchia, l'Islanda, l'Etiopia e la Nuova Zelanda.

è – nel primato di ricoprire cariche, posizioni, ruoli tradizionalmente appannaggio maschile.

A un anno dall'adozione da parte della Commissione Europea della Gender Equality Strategy 2020-2025, caratterizzata dall' ambizioso (ma naturale) obiettivo di una visione per un'Europa in cui donne e uomini, ragazze e ragazzi, nella loro diversità, saranno liberi dalla violenza e dagli stereotipi ed avranno l'opportunità di "thrive and lead", il Report on Gender Equality della Commissione Europea 2021 è la prima analisi della nuova strategia unionale e muove proprio dalla considerazione degli imprevisti impatti in termini di diseguaglianza e dalle grandi sfide poste dalla pandemia.

In questo quadro, l'attualità dei temi affrontati, che ci ha indotto ad approfondire l'analisi trasversale della parità di genere negli organi apicali delle società, si mostra in tutta la sua urgenza: la sotto-rappresentanza femminile nei processi e ruoli decisionali dipende dalla perpetuazione di stereotipi di genere, dalla mancanza di un adeguato supporto alle donne ed agli uomini per un corretto bilanciamento tra le proprie responsabilità familiari e lavorative e dalla cultura politica a aziendale ancora dominante nelle società; tutti fattori aggravati dall'impatto socio-economico della pandemia[25].

In considerazione di tali sviluppi, nel dedicare il presente Volume a tutte e a tutti coloro che nella quotidianità condividono gli obiettivi dell'inclusione e della parità di genere, siamo sempre più certe che proprio la diversità di genere all'interno dei *boards* e lo sviluppo di una *leadership* inclusiva siano quanto mai indispensabili per rinnovare i motori economici del mercato e creare una robusta leva per la ripartenza, invertendo definitivamente l'attuale processo di "Shecession".

Mia Callegari, Eva R. Desana e Marcella Sarale

25. Per alcuni dei temi trattati è opportuno precisare che la pandemia ha avuto un impatto sulle biografie occupazionali femminili e che, proprio a causa dell'emergenza, anche molte iniziative, azioni, campagne di sensibilizzazione sui temi della parità di genere nel mercato del lavoro e nelle carriere si sono indebolite o sono state sospese ed è da rimarcare come ad oggi non si disponga ancora di dati statisticamente significativi e completi sull'impatto complessivo della pandemia rispetto ad alcuni dei fenomeni affrontati.

Parte prima
Profili sociologici

Giulia Maria Cavaletto, Manuela Olagnero

Ancora troppo poche. Le regole invisibili delle carriere femminili

1. *Non basta dire lavoro: le biografie complicate delle donne occupate*

Assistiamo oggi, in ogni settore e livello, ad una maggiore apertura, rispetto ad un tempo, delle traiettorie femminili verso posizioni di non scontata emarginazione e subordinazione, anzi, verso posti che pretendono fiducia e garantiscono l'assunzione di responsabilità: le donne le percorrono ormai inarrestabilmente, nella certezza che le discriminazioni più eclatanti siano ormai dietro le loro spalle e quelle ancora presenti siano uno stimolo a mostrarsi all'altezza del compito. Non si può peraltro negare che quella delle donne impegnate sul duplice fronte, professionale e familiare, sia una camminata (o corsa) condotta spesso in solitaria, superando ostacoli che solo retrospettivamente, ripensati e riprocessati nella memoria e nel racconto, si rivelano, come la scelta della maternità, veri e propri *turning point*[1]. Il compito della sociologia è allora quello di intercettare la complessità propria di questi processi e rapporti sociali[2] e darne conto in termini di relazioni e di contesti.

È assunto fin troppo ovvio dell'analisi sociologica che la spiegazione dei fenomeni sotto osservazione non vada attribuita a circostanze uniche e irripetibili. È altresì riconosciuto che i processi sociali non hanno carattere deterministico, ma si sviluppano in un intreccio di cause molteplici, spesso secondo logiche cumulative ove non incontrollabili *loop*. Ed è proprio l'intreccio di circostanze che apre la porta a contingenze, rendendo i processi imprevedibili ed aleatori[3]. L'intera sequenza temporale di queste

1. J. Clausen, *Context and Turning points in Adults' Lives*, in *Examining Lives in Context: Perspectives on the ecology of Human Development* (a cura di P. Moen - G. Elder - K. Lüscher), Washington, 1998, 465-389.

2. M. King, *I diritti del bambino, ovvero la magia del diritto*, in *Sociologia del diritto*, 3, 1993, 25-44.

3. M. Kohli, *Social Organization and Subjective Construction of the Life Course*, in *Human Development and the Life Course* (a cura di A. Sorensen - F. Weinert - L. Sherrod), London, 1986, 271-292.

circostanze, comprese aspettative, punti di svolta, arresti e ripartenze potrebbe essere definita "carriera". L'equiparazione tra percorso o storia di lavoro e carriera viene da lontano[4], ma oggi, riproposta dall'analitica del corso di vita, costituisce un suggerimento prezioso per riconoscere che qualsiasi storia professionale ha il valore intrinseco del carico di esperienza, rappresentazioni di sé, ricerca di identità. Anche le non carriere hanno, da questo punto di vista, grande interesse.

Per molte donne escluse, fin da subito, dalla scalata alle posizioni apicali, per non cui possiedono i requisiti, ve ne sono altrettante che, attrezzate per farlo, non arrivano a fine percorso: qualcosa interrompe, rallenta, o addirittura blocca, la traiettoria iniziale. Le donne arrivate o quasi arrivate vanno pertanto considerate "sopravvissute". Sono sopravvissute a processi di selezione di cui non sono tracciabili, a priori, inizi, decorsi e punti di svolta.

È anche questa la lezione che la teoria del corso di vita offre all'analisi delle carriere osservate nel loro evolversi, avendo riguardo alla progressione d'età, alle vicende familiari, agli andamenti del ciclo economico, alla traiettoria di crisi-sviluppo-stagnazione dell'organizzazione in cui si lavora[5]. Si potrebbe dire che il tempo conta nelle sue varie scansioni e durate (minuti, ore giorni, settimane, mesi, anni…) individuali e sistemiche[6].

Innanzitutto il tempo colloca le persone all'interno di stadi di vita e periodi. In proposito si può affermare che aziende, famiglie e individui, soli e in coppia, vanno dunque considerati attori in movimento entro ambienti (o schemi di interazione) mobili anch'essi. Nascosta, ma fortissima, l'intelaiatura del tempo, che struttura e regola i nostri calendari e orari, lascia inevitabilmente aperto il varco a eventi imprevisti, nelle vite familiari e di lavoro, di uomini e donne, specie in contesti poco stabili[7]. Gli appuntamenti con il successo professionale possono, da tutto ciò, subire inevitabili slittamenti, arresti, ma anche accelerazioni e "salti", in qualche modo dipendenti da come le diverse storie personali e collettive si "danno appuntamento". Se si usa una prospettiva dinamica e si riflette sui percorsi di chi si è messo in viaggio, piuttosto che su quelli di chi è arrivato, si può coglierne la fatica e le complicanze, visibili attraverso il tempo.

4. E. Hughes, *Institutional office and the person,* in *American Journal of Sociology*, 43 (3), 1937, 404-413.

5. M. Olagnero, *Vite nel tempo. La ricerca biografica in sociologia*, Roma, 2004. L. Bonica - M.Cardano (a cura di), *Punti di svolta. Analisi del mutamento biografico*, Bologna, 2008.

6. A. Abbott, *Time matters. On Theory and Method,* Chicago, 2001.

7. P. Moen (a cura di), *It's about Time. Couples and careers*, Cornell, 2003.

Come costruttore di storie di vita e di lavoro, il tempo non è unico; accanto alla carriera di un "ego" scorrono quelle dei tanti "alter" (partner, figli, genitori, amici, colleghi, capi), che a seconda delle circostanze possono diventare un cerchio protettivo o una barriera invalicabile di opposizioni e di interferenze. Questa prospettiva dinamica rivela l'esistenza di zone sensibili e vulnerabili nei percorsi di vita e di lavoro che non sempre si superano con la semplice progressione nell'età. Per esperienza, *seniority* e libertà da impegni domestici, le donne meno giovani dovrebbero avere maggiori *chances* rispetto alle più giovani nella competizione per una posizione apicale. Risultati di ricerche anche non recenti[8], che hanno messo puntualmente a confronto i percorsi di donne di diversa età, con pari titoli in contesti di lavoro qualificato, smentiscono questa ipotesi. Le giovani sono parse più attrezzate tecnologicamente, più determinate nei percorsi di carriera, più aperte al *life-long learning*[9] rispetto a quelle meno giovani. Inoltre la loro appartenenza di coorte le ha favorite ulteriormente: hanno intercettato condizioni più favorevoli alla conciliazione delle loro colleghe più anziane[10]. Sono cresciute, e oggi vivono, in un modello di entrata nella vita adulta che, da *early, contracted and simple*, è divenuto *late, protracted and complex*[11]. Sono uscite dalla protezione familiare più tardi, hanno dilazionato i vari passaggi del diventare autonome, hanno vissuto molte esperienze come reversibili, contando di avere sempre a disposizione una *mossa di riserva*, per sfuggire agli appelli ultimativi (matrimonio, maternità, cura) ricevuti dalle donne delle generazioni precedenti[12]. I nuovi calendari istituzionalizzati offrono repertori di motivi che hanno facilitato adattamenti e identificazioni (è normale studiare per molti anni, avere

8. Cfr. i risultati di una ricerca su un campione di donne laureate, giovani e adulte, occupate in posti di responsabilità nel terziario avanzato a Torino: A. Luciano - R. Di Monaco - M. Olagnero - S. Pilutti, *Decifrare le differenze*, Milano, 1996.

9. P. Alheit, *Biographical learning within the new lifelong learning discourse*, in K. Illeris (a cura di), *Contemporary Theories of learning. Learning theorists… in their own words,* London, 2009.

10. D. Del Boca - A. Giraldo, *Politiche di conciliazione e occupazione femminile: disparità tra generazioni negli ultimi quarant'anni*, in *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto* (a cura di A. Schizzerotto - U. Trivellato - N. Sartor), Bologna, 2011, 341-367.

11. I dati retrospettivi raccolti dalla European Social Survey-ESS – relativamente alle transizioni alla vita adulta sono ripresi e commentati da F. Billari - A. Liefbroer, *Towards a new pattern of transition to adulthood?,* in *Advances in Life Course Research*, June-September 2010, 59-75.

12. S. Bertolini, *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*, il Mulino, 2012.

esperienze di lavori precari, aspettare a formare una famiglia, mettere in conto possibili rotture dei rapporti di coppia, adattarsi a non carriere, o addirittura sceglierle ecc.[13]).

Nel caso della transizione alla maternità, quando la posta in gioco è altissima, ma il copione ormai assente, gli esiti possono essere i più diversi: dagli atteggiamenti adattivi, basati sulla razionalità incrementale ("*vedo di fare quel che posso per essere madre e lavoratrice*") agli orientamenti radicali ("*è impossibile un compromesso*"). Atteggiamenti del secondo tipo sono spesso alimentati, specie tra le giovani, proprio dal loro viversi come persone competenti e responsabili, quindi anche "intransigenti" sul fronte delle appartenenze ascritte e delle identità acquisite.

La turbolenza e le sfide alla conciliazione sono sicuramente al massimo in quella cruciale fase del corso di vita che coincide con l'aver oltrepassato la soglia dei 45-50 anni e che smentisce in maniera lampante lo stereotipo del raggiunto equilibrio adulto. Nella convenzionale percezione del ciclo di vita l'età adulta è quella in cui si possono tenere meglio a bada gli effetti di traboccamento e di indebita invasione reciproca tra sfera familiare e sfera lavorativa. In realtà l'età adulta è, da questo punto di vista, particolarmente vulnerabile, dovendo smaltire quotidianamente le pressioni incrociate di buone performance e di generatività/generosità sul fronte familiare e del lavoro[14].

L'effetto di traboccamento o effetto *spillover* è un tema cruciale nei dibattiti e nelle ricerche sulla conciliazione[15]. Indagato nelle sue articolazioni positive e negative, e nella duplice direzione (famiglia vs lavoro, lavoro vs famiglia), nonché all'interno della coppia familiare[16], lo *spillover* si è rivelato aperto a diversi esiti, che dipendono in gran parte dalle età dei componenti e più in generale dal ciclo di vita della famiglia.

Consideriamo alcuni dei risultati emersi.

L'esistenza di figli adolescenti è un elemento che favorisce il travaso di stress dalla famiglia al lavoro: per contro l'assenza di figli non protegge da

13. J. Hearn, *Toward a concept of non-career,* in *The Sociological Review*, 2, 1977, 273-288; U. Beck, *Costruire la propria vita. Quanto costa la realizzazione di sé nella società del rischio*, Bologna, 2008.

14. L. Hendry - M. Kloep, *Lo sviluppo nel ciclo di vita,* Bologna, 2003.

15. A. Fedi - L. Colombo- L. Bertola - C. Rollero, *Donne e carriera tra stereotipi di genere e conciliazione lavoro-famiglia. Un'analisi psico-sociale*, in *Sociologia del lavoro*, 148, 2017, 113-133.

16. Cfr. i diversi contributi di ricerca contenuti in P. Moen (a cura di), *It's about Time. Couples and careers*, Cornell, 2003. Essi si riferiscono a una survey condotta in una cittadina degli Stati Uniti del Nord-est (Cornell: *The Cornell couples and career study*) sulla difficile gestione del tempo di vita e di lavoro di coppie *dual career*, 2003.

effetti negativi che debordino dal lavoro verso la vita individuale e familiare[17]. Questo segna particolarmente le donne giovani-adulte che non sono madri e che potrebbero ritenersi poco legittimate a chiedere quel *time out,* che invece viene riconosciuto in presenza della famiglia. Di qui la riflessione, non ovvia, sul fatto che il principale *driver* per l'impiego del tempo fuori dal mercato sia appunto la pressione, non culturalmente trattata, del mercato stesso.

Ad alimentare turbolenza e complicazioni della vita familiare e di lavoro delle donne adulte molto contano, infatti, anche le trappole culturali. Quella da cui faticosamente si sono emancipate le italiane giovani e adulte, con i dovuti *distinguo* di tempo e di luogo[18], è legata all'obbligo sociale prioritario di matrimonio e figli e al connesso ritiro tra le pareti di casa. All'opposto si staglia la c.d. *mistica della carriera*[19], una sorta di *sovra o iper-identificazione* nel lavoro e nella sua progressione migliorativa, nella definizione di Phillis Moen e Patricia Roehling (2003)[20]. Come spiegano le due sociologhe statunitensi, si tratta di un mito obbligante, che ha "ingabbiato" la cultura del lavoro e le identità personali e professionali di uomini e donne di quel Paese fino a una ventina di anni fa; si fondava sull'idea che lavorare duro, per tante ore, in un impiego full time, in linea con una istruzione adeguata, "pagasse" in termini di successo professionale, realizzazione personale e sicurezza del futuro. In tale prospettiva, il venir meno dell'effetto di benessere e sicurezza finali avrebbe denotato qualche mancanza di impegno personale nella dedizione assoluta al percorso istruzione-lavoro-carriera e alle obbligazioni temporali richieste da questa sequenza (*time in*). Quanto si è creato in sostituzione di quel modello, ormai superato, dai cambiamenti avvenuti nelle sfere del lavoro, della famiglia, delle relazioni sociali, ha sollecitato analisi e ricerche in tutto il mondo occidentale. Il corso di vita, approdato nel contesto europeo, in cui le politiche pubbliche, a differenza che negli Stati Uniti, hanno una parte non indifferente nella regolazione dei corsi di vita, ha preso in carico l'effetto-tempo occupandosi dei prevedibili *mis-match* temporali che

17. P. Roehling - P. Moen - R. Bat, *Spillover*, in P. Moen, *It's abouit Time*, Couples and Careers, cit., 101-121.

18. G. Micheli, *Sempre giovani e mai vecchi*, Milano, 2009.

19. È chiaro il richiamo a *La mistica della femminilità* di Betty Friedan, pubblicato nel 1963, e forse implicitamente anche alla mistica della maternità di Sharon Hays, *The cultural contradiction of motherhood*, del 1996.

20. P. Moen - P. Roehling, *The Career Mystique: Cracks in the American Dream,* Rowman & Littlefield Publishers, 2004; P. Moen, *Beyond the Career Mystique*: *"Time In", "Time Out", and "Second Acts",* in *Sociological Forum*, 2, 189-208|.

caratterizzano la vita di uomini e donne quando si devono sincronizzare con i cambiamenti che avvengono nei diversi contesti familiari e di lavoro.

L'idea è che la sfida del cambiamento vada giocata non soltanto sulla difesa/tutela di capacità o incapacità personali, ma sulla gestione delle interdipendenze con traiettorie di altri familiari (più o meno consonanti e collaboranti), e altresì sulla perenne allerta riguardante il *tam-tam* circa i varchi che si creano nel torneo dei posti di lavoro sul mercato interno, oltre che su quello esterno[21].

La transizione alla genitorialità è la sfida per eccellenza che aspetta al varco tutte le generazioni, per affrontare la quale occorre ridefinire ruoli e identità, in un processo di revisione delle relazioni quotidiane tra i partner, aperto a contingenze e a cambiamenti di vincoli e preferenze. È stato definito *doing gender*, ormai una trentina d'anni fa da due sociologi statunitensi (Candace West e Don Zimmerman), quell'insieme di pratiche di genere che non sono fissate una volta per tutte, ma sono soggette a rinegoziazioni e cambiamenti spontanei in relazione alla richiesta posta da specifiche situazioni[22]. Lo hanno mostrato per l'Italia recenti ricerche sull'esperienza del diventare genitori per mamme e papà che lavorano[23]. Anche se la transizione alla genitorialità continua a essere trattata come un fatto essenzialmente privato e i segnali di una rivoluzione bloccata sono indubbi (la bassa fecondità, la scarsa occupazione femminile, la centralità della famiglia come fornitore di cura, ecc.), qualche traccia di cambiamento si sta palesando, seppure in categorie e territori specifici (le coppie istruite del Centro Nord), sulla spinta dell'istruzione[24] e della "de-tradizionalizzazione" dello stile di vita e della gestione del tempo domestico di giovani coppie e famiglie.

Una riserva massiccia di complicazioni è certamente costituita dalle traiettorie dentro le organizzazioni, oggi rese turbolente da cambiamenti dei mercati professionali, da riassetti del *management*, dalla ridefinizione di prodotti e processi di lavoro, da espansioni o riduzioni dell'organico, a seguito di crisi e ristrutturazioni. Proprio intorno a quelle transizioni possono prodursi, insieme a espulsioni e riposizionamenti, anche movimenti

21. A. Luciano, *Tornei. Uomini e donne in carriera*, Milano, 1993.

22. M. Naldini (a cura di), *La transizione alla genitorialità. Coppie moderne e famiglie tradizionali*, Bologna, 2015.

23. S. Bertolini - R. Musumeci, *Orientamenti e comportamenti lavorativi prima e dopo la nascita*, in M. Naldini, *La transizione alla genitorialità*, cit., 87-112.

24. L. Mencarini - C. Solera, *Diventare e fare i genitori oggi. L'Italia in prospettiva comparata*, in M. Naldini, *La transizione alla genitorialità*, cit., 33-59.

verso l'alto, qualche volta a lungo attesi, qualche volta occorsi in maniera del tutto inaspettata e anche magari temuta[25]. L'occasione per salire si presenta quasi sempre nella forma di *aut aut:* insieme a dedizione e *loyalty* senza scadenza, si richiedono imprenditività, personalità e altre doti di carattere, non altrimenti certificabili se non durante la "messa alla prova". La sfida è piuttosto chiara. Si tratta di costruire biografie duttili, fatte di stabilità e insieme di flessibilità, di calcolo e di azzardo. Il tutto senza il copione che aveva guidato in pieno periodo fordista comportamenti e atteggiamenti delle donne più adulte, rassicurate da confini ben più netti tra la sfera dei sentimenti e degli affetti e quella dei ruoli e dei legami professionali[26]. La manovra di accerchiamento e di depotenziamento dei rischi oggettivi e soggettivi legati ai percorsi di lavoro delle donne dev'essere, come si è visto, quotidiana, condotta senza abbassare la guardia, ma senza perdere di vista possibili occasioni di alleanza e sostegno dentro e fuori il mercato del lavoro.

2. *Metafore invisibili per una segregazione occupazionale reale*

Il tema della segregazione occupazionale riscuote alterne fortune: da una parte, si insiste sulla sua rilevanza e persistenza, anche in forme occulte e più subdole, all'interno di uno scenario caratterizzato da protezioni formali (garantite da legislazioni nazionali e internazionali) sempre più attente alle declinazioni del tema; dall'altra, si considera questo dibattito praticamente esaurito, o perché se ne è scritto e detto ampiamente o perché le discriminazioni sembrerebbero essere state in larga parte superate. In realtà, il fenomeno con le sue criticità non solo persiste (ragion per cui continua ad essere rilevante occuparsene), ma assume forme inedite; il che richiede nuove riflessioni e nuovi interventi, calibrati sulle nuove forme della disuguaglianza di genere.

La metafora del soffitto di cristallo, di lontana memoria (coniata nel 1978 da Marilyn Loden in un'intervista e poi usata nel marzo 1984 da

25. Questa fattispecie è stata registrata nel corso di una ricerca su un campione di donne laureate, giovani e adulte, occupate in posti di responsabilità nel terziario avanzato a Torino alla fine degli anni Novanta: cfr. A. Luciano - R. Di Monaco - M. Olagnero - S. Pilutti, *Decifrare le differenze. Strumenti di analisi per nuove politiche di parità tra donne e uomini*, Milano, 1996.

26. M. Olagnero, *Memoria episodica e studio delle transizioni biografiche*, in *La Critica Sociologica*, 53-54, 2005, 37-58.

Gay Bryant) si ripropone con attualità anche oggi. È innegabile che quel soffitto invisibile si sia spostato di alcuni piani più in alto: tutti i dati, nazionali e internazionali, seppure con differenze tra Paesi e settori (il settore pubblico favorisce le donne e le progressioni di carriera; il privato stenta, specie in imprese di dimensioni medie e piccole), confermano che le donne di oggi raggiungono, con molta più facilità e senza rinunce estreme rispetto alle donne di ieri, i livelli intermedi all'interno delle organizzazioni. Concretamente ciò significa che riescono con un certo agio a raggiungere le posizioni di quadro intermedio, funzionario e le altre posizioni peri apicali. Ma se le progressioni di carriera sembrano più facilmente accessibili per le donne, ecco in agguato all'interno delle organizzazioni, a tutti i livelli, il cosiddetto *labirinto di vetro*, un groviglio di snodi e curve, più o meno visibili, che condizionano un percorso lineare, creando da una parte la sensazione continua di perdersi, ma alimentando dall'altra la sottile speranza di riuscire a raggiungere la meta e trovare la via di uscita[27]. Ciò significa che le carriere femminili presentano percorsi più tortuosi e meno scontati rispetto a quelle maschili, a parità di condizioni. Infine, anche quando la progressione di carriera è avviata verso posizioni apicali, non è infrequente il fenomeno definito *glass cliff*[28], per cui le donne, arrivate in posizioni di potere, più frequentemente degli uomini ricoprono quei ruoli per periodi di tempo limitati e poi precipitano a gradini inferiori; o comunque sono tenute a dimostrare, in modo continuativo e senza *défaillances*, i propri talenti.

I dati confermano la fondatezza di queste riflessioni. L'ovvio punto di partenza è il tasso di occupazione femminile, ancora attestato nel 2019 in Italia sulla soglia del 50%[29]. La limitata partecipazione delle donne al mercato del lavoro determina una loro maggiore fragilità economica, prospettive di vecchiaia più povera, meno opportunità di risparmio, quindi anche meno indipendenza. A livello aggregato è noto quanto la bassa occupazione femminile comprometta il livello del nostro PIL. Si riconosce quindi che l'aumento di occupazione

27. A. Eagly - L. Carli, *Women and the labyrinth of leadership*, in *Harvard Business Review*, sept. 2007, 62-71.

28. M.K. Ryan - S.A. Haslam, *The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions*, in *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (a cura di B. Schyns - J.R. Meindl), Greenwich, 2005, 137-160.

29. I dati provvisori ISTAT, destagionalizzati a giugno 2019, segnalano che l'occupazione femminile è attestata al 50,2%.

femminile consentirebbe un incremento di svariati punti di PIL con ricadute positive sull'intero sistema paese. Già nel 2014 si stimò, durante il G20 di quell'anno, che l'ingresso di 2,9 milioni di donne nel mercato avrebbe prodotto +7 punti di PIL. Il persistente basso tasso di occupazione delle donne desta preoccupazione se si considera che il traguardo europeo indicato tra gli Obiettivi di Lisbona 2010 era quello di una occupazione femminile al 60% nei Paesi membri; obiettivo peraltro mai raggiunto dall'Italia, se non nelle regioni settentrionali, e compromesso dal recente aggravarsi delle congiunture economiche negative.

Se riflettiamo sul fatto che il divario tra uomini e donne persiste in alcune aree del Paese più che in altre (il sud continua ad essere in una posizione estremamente critica) e per certe categorie più che per altre (tipicamente le donne con titolo di studio basso, straniere, con due o più figli), l'obiettivo ONU dell'eliminazione delle disuguaglianze di genere in ogni ambito di vita entro il 2030 sembra quasi utopistico[30].

3. *La forma delle disuguaglianze occupazionali*

I fattori che esprimono il persistere di un differenziale di genere in ambito occupazionale possono essere ravvisati in primo luogo nella difficoltà a far riconoscere la rilevanza sociale delle competenze acquisite con i vari titoli di studio; inoltre nella permanenza dei connessi stereotipi professionali e delle resistenze culturali e sociali rispetto alla divisione del lavoro domestico in base all'appartenenza di genere; infine, nella scarsità di politiche pubbliche e aziendali amiche delle donne e del *lavoro familiare* (anche degli uomini). Si tratta di elementi che vengono alimentati e amplificati da una peculiare rigidità del mercato del lavoro italiano (in termini di entrate e uscite, di formule contrattuali, ecc.) e dalla sua focalizzazione sul modello presenzialista. Un dato questo particolarmente anacronistico in tempi di *smart-working* e di incentivi alla nuova flessibilità del lavoro (telelavoro, lavoro a distanza e lavoro gestito responsabilmente indipendentemente da un orario, da un luogo fisico e da un controllo gerarchico diretto).

30. Questo obiettivo è stato indicato nel corso della 59ª sessione della *Commission on the Status of Women* (CSW59) alle Nazioni Unite durante il discorso del Segretario generale dell'ONU Bankimoon.

3.1 *Quanta e quale istruzione per il mercato*

In passato erano mediamente le donne meno istruite dei coetanei maschi ad entrare e rimanere sul mercato del lavoro, in virtù di percorsi scolastici più professionalizzanti e più brevi; il modello prevalente di partecipazione femminile al mercato del lavoro era quello cosiddetto a L rovesciata, in cui la modesta occupazione femminile si concentra comunque in pochi e precoci anni, quelli antecedenti i due eventi cruciali per le biografie femminili, ossia il matrimonio e la nascita dei figli. Almeno fino agli anni Settanta questo modello di partecipazione precoce e di breve durata al mercato del lavoro da parte delle donne[31] legittimava la divisione dei ruoli adulti tra il maschio *male breadwinner* e la donna *caregiver,* impegnata con bambini, anziani e nelle attività domestiche. Oggi il sorpasso nell'istruzione è stato compiuto: le donne studiano mediamente più a lungo e con risultati migliori rispetto ai coetanei, escono meno frequentemente dai percorsi dell'obbligo, hanno complessivamente percorsi di studio più lineari e vantaggiosamente cumulativi, conseguono il diploma con votazioni più elevate, si iscrivono con successo alle Università.

Tuttavia non tutti i problemi sono risolti: si ripropone infatti, a un diverso livello, un problema di segregazione. Persiste ancora una concentrazione significativa delle laureate italiane nelle discipline umanistiche, quelle che vengono meno valutate e meno retribuite dal mercato, sebbene il fenomeno sia in attenuazione per le più giovani (oltre un terzo degli studenti a Ingegneria è di sesso femminile, almeno negli Atenei del Nord Italia; erano meno del 5% negli anni Settanta; a Medicina è stato compiuto ormai da dieci anni il sorpasso nelle iscrizioni e nelle lauree; crescono Biotecnologie, Scienze Chimiche e Biologiche grazie alla componente femminile; è oramai prevalentemente un settore femminile anche Veterinaria, in base a quanto riferiscono i dati Alma Laurea del 2017 e 2018[32]). La scelta di alcune discipline resta inoltre connessa con l'esercizio di occupazioni come l'insegnamento, o le professioni "sociali" e di cura, che tradizionalmente sono caratterizzate, oltre che da concentrazione fem-

31. D. Del Boca - C. Saraceno, *Le donne in Italia tra famiglia e lavoro*, in *Economia e lavoro*, 1, 2005, 125-139. D. Del Boca - L. Mencarini - S. Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Bologna, 2012.

32. XX Indagine AlmaLaurea "Condizione occupazionale dei Laureati", disponibile all'indirizzo: https://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione16; XXI Indagine AlmaLaurea "Profilo dei Laureati 2018", disponibile all'indirizzo: https://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2018

minile, da svalutazione sociale, minori retribuzioni e minori opportunità di progressioni di carriera[33].

Il differenziale retributivo si associa infatti sia alla maggiore concentrazione delle donne in settori occupazionali tradizionalmente meno pagati (con mansioni che "somigliano" alle attività domestiche e di cura: insegnanti, maestre, educatrici, infermiere, ecc.), ma più conciliabili con esigenze familiari, sia ai rallentamenti "obbligati" che si presentano nella carriera lavorativa proprio in occasione di transizioni come la maternità che genera assenze dal posto di lavoro. Mediamente le imprese italiane non investono nei confronti di donne neo mamme e questa condizione si protrae ben oltre il periodo dell'astensione obbligatoria e facoltativa previste dalla L. n. 53/2000 sui congedi parentali.

Tuttavia il problema principale legato all'istruzione delle donne è la difficoltà a "far rendere" adeguatamente il titolo di studio nel mercato. Il titolo di studio non è *gender free* ed il diverso peso può essere mitigato o esasperato in base ai diversi contesti occupazionali.

3.2 *Professioni maschili e femminili: stereotipi che resistono*

Va ricordato a questo punto che l'Italia si colloca tra i Paesi mediterranei che restano ancorati in modo più forte a pregiudizi di genere in merito alla presenza femminile nell'economia formale e a preconcetti sulle differenze attitudinali che renderebbero le donne, biologicamente o culturalmente, meno adatte e capaci per certi compiti. Questa stereotipia riguarda in particolar modo quella parte del tessuto imprenditoriale costituito dalla piccola e media impresa, dall'impresa familiare e padronale, così presente nel tessuto economico produttivo italiano. Già negli anni Novanta alcuni studi avevano posto in luce gli effetti di tali pregiudizi[34]: le donne venivano raffigurate, in un ideale confronto con gli uomini, come maggiormente avverse al rischio, dotate di minore autostima, meno

33. Nel 2010 il 59% dei laureati erano donne, ma la percentuale scendeva al 15% tra i laureati in scienze informatiche e altre discipline appartenenti all'area delle scienze "dure", e al 33% tra i laureati in ingegneria (dati OCSE, Closing the gap, 2013). Il documento è disponibile all'indirizzo: http://www.oecd.org/italy/Closing%20the%20Gender%20Gap%20%20Italy%20FINAL.pdf. Sul tema si veda anche M. Olagnero (a cura di), *Prima e dopo il diploma*, Milano, 2014.

34. A. Scisci - M. Vinci, *Differenze di genere, famiglia, lavoro*, Bologna, 1996. M.L. Bianco - A. De Lillo, *La valutazione sociale delle occupazioni in Italia*, Milano, 2007; Banca d'Italia, *Relazione annuale. Il ruolo delle donne nell'economia italiana*, Roma, 2011; Banca d'Italia, *Relazione annuale*, Roma, 2013.

propense ad operare in contesti competitivi; dati tutti confermati sostanzialmente nelle indagini più recenti[35].

Rimangono principalmente due teorie che spiegano la segregazione occupazionale orizzontale in termini di percezioni dell'offerta o di valutazioni razionali da parte della domanda. Secondo la *crowding hypothesis*[36], i datori di lavoro escludono le donne (spesso deliberatamente, talora inconsapevolmente) proprio in forza di preconcetti di genere, da quelle particolari occupazioni, ritenute "maschili", cioè più consone ai maschi, con conseguente "affollamento" delle donne lavoratrici nelle altre occupazioni, che vengono quindi definite "femminili". La conseguenza di tale comportamento è che l'offerta di forza lavoro femminile verso queste occupazioni aumenta e, di conseguenza, diminuiscono i salari. Secondo un'altra teoria, cosiddetta dell'*autosegregazione*[37] sarebbero le donne stesse ad auto escludersi da certi posizioni occupazionali, prediligendo i settori del mercato che richiedono investimenti in capitale umano minori o comunque meno esposti ad obsolescenza; una decisione, in contrasto con l'incremento dei tassi di istruzione femminile, ma comprensibilmente "razionale", in contesti che drammatizzano l'alterità tra lavoro e impegni familiari.

Ai profili di segregazione occupazionale orizzontale e verticale si affianca quello del divario retributivo, in un contesto in cui la Commissione Europea indica l'eliminazione del differenziale salariale come una delle priorità da raggiungere, costituendo questa uno degli indicatori per il monitoraggio delle politiche occupazionali. I dati sui differenziali salariali sembrerebbero essere confortanti per l'Italia, dove il divario tra uomini

35. B. Bergman, *Occupational segregation, wages and profits when employers discriminate by race and sex*, in *Eastern Economic Journal*, 1, 1974, 103-110. Per una discussione critica sull'argomento, si veda il più recente: G.M. Cavaletto - L. Pacelli - S. Pasqua, *Women on Board: Chain of Command and Gender Discrimination at the Workplace*, in *Journal of Modern Italian Studies*, March, 2019.

36. R.K. Filer, *Occupational segregation, compensating differentials and comparable worth*, in R. Michael - H. Hrtmann (eds.), *Pay equity: empirical enquiries*, Washington D.C., 1989; G.M. Cavaletto, *A scuola di parità*, Milano, 2017.

37. R. Anker, *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*, Geneva: ILO, 1998. R. Emerek - H. Figueiredo - P. González - L. Gonäs - J. Rubery, *Indicators on Gender Segregation*, DP 2003/02, Centro de Estudos de Economia Industrial, do Trabalho e da Empresa, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2003. K. Hakim, *Women, careers, and work-life Preferences*, in *British Journal of Guidance & Counselling*, 3, 2006; L. Rosti, *La segregazione occupazionale in Italia*, in A. Simonazzi (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Milano, 2006.

e donne è pari al 5% di salario medio in meno per le donne, rispetto al 16% dell'Europa (dati World Economic Forum, 2018). Tuttavia, il dato non deve trarre in inganno, dal momento che per l'Italia questo risultato sconta la bassa partecipazione delle donne al mercato; ossia, quelle poche che partecipano al mercato non sono particolarmente svantaggiate sul piano salariale, quindi il problema reale risiede non già nel "quanto" si guadagna, ma nel "quante" donne lavorano e quindi guadagnano[38].

L'eguaglianza della retribuzione (*equal pay for equal work or equal value*) può essere messa in concreto a repentaglio da vari fattori, come la previsione di una quota del salario variabile (attraverso le ore di lavoro straordinario, i super minimi, i premi di risultato e tutti i dispositivi personalizzabili all'interno della retribuzione del lavoratore) e la concentrazione, già ricordata, delle donne in ambiti occupazionali sfavorevoli per retribuzioni, opportunità di carriera, visibilità e potere[39].

3.3 *La doppia presenza e l'insufficienza delle politiche di conciliazione*

Sia i dati di ricerca sia la riflessione teorica degli ultimi dieci anni inducono a ritenere che la presenza di forti politiche a sostegno dei carichi di famiglia e di una più equa ripartizione del lavoro di cura tra uomini e donne favoriscano la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e il mantenimento dell'occupazione anche in presenza di due o più figli[40].

38. Il *gender pay gap* (GPG), noto anche come differenziale retributivo di genere, misura la differenza relativa delle retribuzioni delle donne e degli uomini, espressa come percentuale della retribuzione media maschile. Purtroppo su questo argomento i dati non sono recentissimi: a livello europeo le ultime informazioni disponibili risalgono al 2008 e mostrano che il GPG è pari al 18% nell'Unione Europea a 27 e al 4,9% in Italia (Dati SEO, Strategia Europea per l'Occupazione, in Strategia Europa 2020). Il documento Europa 2020 è disponibile all'indirizzo: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52010DC2020.

39. In tutti i paesi UE, al 2012, si registrava un elevato differenziale retributivo di genere, con una accentuazione nel settore privato rispetto al settore pubblico. L'Eurostat misura il differenziale retributivo grazie all'indagine SES (*Structure of Earnings Sur-vey*), predisposta per tutti i paesi dell'UE: con essa si rileva la differenza che esiste in media tra il salario orario lordo di un lavoratore e quello di una lavoratrice. La banca dati Eurostat include i dipendenti nel settore Industria, Costruzioni e Servizi, che lavorano in aziende con almeno 10 dipendenti. Al 2013 il differenziale retributivo per l'UE a 27 era pari a 16,2% (ossia le donne europee guadagnano a livello orario il 16% in meno degli uomini; ma con grandi differenze tra i paesi dell'Unione).

40. C. Saraceno - M. Naldini, *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna, 2011. G.M. Cavaletto, *Strategie di conciliazione famiglia lavoro per i lavoratori atipici*, in *ISTISS*, 1, 201, 75-90. CNEL, *Stati generali sul lavoro delle donne in Italia*, Atti

L'introduzione delle azioni positive si mostra come strumento necessario per superare sia le difficoltà delle donne a conciliare diversi ambiti di vita (lavoro e famiglia), sia la difficoltà a contrattare la divisione del compito di cura all'interno della coppia.

È un altro dato di fatto che la maternità costituisce un elemento perturbante le carriere femminili. L'impatto negativo della fecondità sul mantenimento dell'occupazione o sulla ricerca di un impiego si concentra in modo particolare nel periodo in cui i figli sono piccoli[41]. Quando le donne riescono, durante questo periodo, a mantenere l'occupazione, molto spesso lo fanno a discapito della carriera, con una riduzione dell'orario di lavoro o con opportunità di carriera molto ridotte, aggiungendo allo svantaggio di genere anche quello della maternità[42]. Per questo motivo la maternità è percepita dalle donne stesse e rappresentata dalle imprese come una condizione di svantaggio e ostacolo. Questo benché nei fatti le donne italiane abbiano uno dei tassi di fecondità più bassi d'Europa e del mondo, con quell'1,3 figli per donna, calcolato dall'Istat per il 2018. Swiss e Walker nel 1993 utilizzarono l'espressione *maternal wall* (muro della maternità)[43] proprio per indicare il fatto che l'esperienza dell'avere figli (che dovrebbe coinvolgere in pari misura padri e madri, al di là della fase della gestazione) costituisce in realtà l'evento svolta, il vero *turning point* soltanto all'interno delle biografie professionali femminili.

Se poi ci soffermiamo a riflettere su quanto accade internamente alla famiglia e alla coppia genitoriale, vediamo confermata la ancora limitata

del Convegno, Roma, febbraio 2012; D. Del Boca - L. Mencarini - S. Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Bologna, 2012. ISTAT (a cura di L.L. Sabbadini), *Il lavoro femminile in tempo di crisi*, febbraio 2012, www.istat.it/it/files/2012/03/Il-lavoro-femminile-in-tempo-di-crisi.ppt.

41. C. Belloni - R. Carriero - L. Todesco, *La divisione del lavoro familiare in Italia. Una ricerca empirica*, Roma, 2014. S. Pasqua, *Motherhood and Market Work Decisions in Institutional Context: a European Perspective* (with D. Del Boca e C. Pronzato), *Oxford Economic Papers*, vol. 61, 2009. R. Carriero - L. Todesco, *Indaffarate e soddisfatte. Donne, uomini e lavoro familiare in Italia*, Roma, 2016.

42. L. Pacelli - S. Pasqua - C. Villosio, *Labor Market Penalties for Mothers in Italy*, in *Journal of Labor Research*, 4, 2013. D. Del Boca - M. Locatelli - S. Pasqua, *Earnings and Employment of Italian Husbands and Wives in the European Context,* in *Women Work, the Family and Social Policy in Italy* (a cura di D. Del Boca e M. Repetto), Peter Lang, 2001. M. Bratti *et al.*, *New Mothers labour force participation in Italy. The role of job characteristics*, in *Review of Labour economics and industrial relations*, 2005, 70-121. P. Casadio, *Balancing work and family in Italy: new mothers employment decision after child birth*, working papers, Banca d'Italia, 684, 2008.

43. D. Swiss - J. Walker, *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Confronting the Maternal Wall*, New York, 1993.

o nulla condivisione del carico di lavoro non retribuito con il partner. Numerose indagini mostrano infatti che il tempo dedicato da donne e uomini ad attività domestiche e di cura è fortemente sbilanciato a sfavore delle donne: i padri italiani in particolare continuano ad essere per lo più "ospiti e deleganti" (secondo una tipologia elaborata da Istat, 2006), invece che "helpers" ed il modello del cosiddetto *collaborative co-parenting* non pare ancora una prassi diffusa tra le famiglie italiane[44].

4. *Arrivare dopo, non arrivare affatto*

Negli ultimi dieci anni l'attenzione del legislatore si è focalizzata sull'ulteriore aspetto che rivela la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro: la limitata presenza delle donne nelle posizioni apicali all'interno delle organizzazioni.

Il quadro che emerge dai dati nazionali ed europei conferma la scarsa presenza di donne nei ruoli di vertice sia nel settore privato che in quello pubblico. Gli anni della crisi hanno impattato pesantemente su questa categoria di lavoratori e lavoratrici, diminuendone il numero dal 2008 al 2012 di quasi un terzo (-29%), soprattutto all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni (dati Eurostat, 2013; il riferimento è agli anni più cupi della crisi)[45].

In un contesto di congiuntura recessiva, in cui l'Italia tra il 2010 e il 2012 aveva perso il 54,2% di top manager e quadri intermedi, contro una media UE di -30,6%, in particolare nei settori commerciale/marketing e dell'area tecnica/produzione, nonché nelle imprese di piccole dimensioni, le donne sono sembrate sapersi difendere meglio nelle posizioni apicali, nonostante il calo complessivo dell'occupazione. Dal 2008 al 2012 il divario di genere si è così attenuato, ma ovviamente non è sparito[46]: i numeri,

44. J.M. Sobolewski - V. King, *The importance of the coparental relationship for non-resident fathers' ties to children*, in *Journal of Marriage and Family*, 5, 2005, 1196-1212. D. Swiss - J. Walker, *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Confronting the Maternal Wall*, New York, 1993; L. Todesco, *Quello che gli uomini non fanno*, Roma, 2013; M. Naldini (a cura di), *La transizione alla genitorialità*, Roma, 2015; A. Santero - R. Musumeci, *Fathers, Childcare and Work: Cultures, Practices and Policies*, UK, 2015.

45. Questi dati sono consultabili all'indirizzo: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it.

46. Si veda il Rapporto di Manageritalia: "Rapporto donne 2014. Società italiana: l'evoluzione rosa", marzo 2014: http://donne.manageritalia.it/wp-content/uploads/2014/03/

infatti, indicano ancora un divario di genere consistente, più accentuato in alcuni settori, come quello finanziario che spicca per la più bassa presenza femminile all'interno del management (soltanto il 3,3%).

I dati più recenti, successivi agli anni della crisi, di Manager Italia (2017), evidenziano, nel settore privato, un 17% di manager donne sul totale, comunque cresciute del 32,7% dal 2008 al 2017, a fronte di un calo del 10,3% degli uomini. Tra i quadri le donne sono già al 29,5%, 36% tra gli under 35. I dati Eurostat (2018) mostrano una situazione leggermente più rosea, in quanto indicano un 29% di donne ai vertici o in posizioni peri apicali, accorpando in questo conteggio il settore privato e quello pubblico.

Si potrebbe dire che siamo di fronte ad una realtà in crescita, comunque dinamica anche se con molte differenze. Ad esempio, le imprese multinazionali sono l'ambiente di lavoro in cui più facilmente si osservano condizioni di parità, a conferma della persistenza di una forte componente culturale della disuguaglianza (in imprese di dimensioni minori le esigenze della conciliazione costituiscono ancora un problema organizzativo).

Arrivare in cima non accomuna tutti i ruoli apicali perché alcuni hanno un intrinseco valore, una visibilità peculiare: sono i "posti di potere con più potere di altri". Anche quando le donne raggiungono posizioni di vertice nelle organizzazioni, esse sono per lo più concentrate in settori ai quali non è connesso il massimo grado di potere: di fatto, quindi, non accedono alla cosiddetta "C-suite", ossia alle posizioni di amministratore delegato, direttore generale o direttore finanziario (la lettera C sta ad indicare la carica di Chief; e la suite fa riferimento alle stanze prestigiose del potere). Secondo un recente sondaggio della Commissione Europea[47], nelle principali società quotate europee solo il 5% dei Presidenti e il 16% dei membri dei consigli di amministrazione è donna.

Si può arrivare anche a posizioni di *top executive* ma ciò accade, in quelle poche imprese di minore dimensione, soltanto a condizione che esse prevedano maggiori dispositivi a favore della conciliazione, facciano investimenti in tal senso e sviluppino una cultura aziendale fondata sulla parità di genere e su adeguati meccanismi di selezione.

Ma quali caratteristiche possiedono le donne che scalano le organizzazioni? Il primo fattore indispensabile è costituito dal titolo di studio, cui si affianca il vantaggio anagrafico e di periodo costituito dalla "giovane"

Rapporto-donne-Manageritalia-2014.pdf.

47. I dati sono disponibili all'interno del documento "Women and men in decision making", 2012: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm.

età, ovvero dall'appartenenza a una coorte entrata relativamente di recente sul mercato del lavoro.

Le donne oggi "in carriera" possiedono un titolo di studio superiore a quello dei coetanei maschi (al minimo la vecchia laurea quadriennale, spesso, oltre le lauree quinquennali, anche master e dottorati), ma ciò accade specialmente se si tratta di coorti relativamente giovani (al di sotto dei 50 anni). È più probabile che siano in carriera e proiettate verso posizioni di *leadership* donne tra i 30 e i 45 anni, mentre le donne di età superiore difficilmente sono riuscite a raggiungere posizioni di vertice o a competere per arrivarci.

A conferma del fatto che l'accesso alla carriera e alle posizioni di vertice è un fenomeno relativamente recente, c'è poi il fatto che le donne in uscita dalle imprese con inquadramento da dirigente o mansione superiore sono pochissime e comunque numericamente molto al di sotto di quelle più giovani che stanno invece entrando: è quindi in atto un cambiamento generazionale importante[48].

Qualunque ragionamento sulle carriere femminili va comunque tarato sul settore occupazionale. Non vi è infatti una eguale distribuzione di posizioni dirigenziali tra i settori produttivi: nella comunicazione il 40% dei dirigenti e *middle management* sono donne, raggiungono il 35% nelle risorse umane, il 22,6% negli uffici legali e il 21,4% nel marketing. Le donne sono invece pochissime nei ruoli direzionali tecnici e produttivi (solo il 7%), nei sistemi informativi (7,4%) e nella logistica (7,8%), a conferma del fatto che esiste già una segregazione a monte dettata dalla scelta del percorso di studi. Come già posto in luce nelle pagine precedenti, anche se mediamente più istruite, le donne "scontano" ancora la propria preferenza per discipline umanistiche e una scarsa propensione per le "scienze dure", che le candiderebbero anche a percorsi di carriera in settori ancora prevalentemente maschilizzati.

Le carriere presentano poi diversi gradi di accessibilità a seconda che si resti nel mercato privato o ci si collochi nelle Pubbliche Amministrazioni, dove si registrano maggiori *chances* per le donne. Certamente, in

48. Che possano trovarsi in questo gruppo donne i cui compagni sono maggiormente partecipi della vita familiare e della suddivisione equilibrata (o almeno meno asimmetrica) con le loro compagne non sembra essere fattore decisivo. Come hanno mostrato alcune recenti ricerche, nelle nuove coppie e famiglie del nordovest italiano il *surmenage* femminile è presente anche nelle giovani coppie istruite e qualificate e spesso si coniuga ad una certa soddisfazione delle donne stesse. Su questo valga per tutti il riferimento alla ricerca torinese di R. Carriero, L. Todesco, *Indaffarate e soddisfatte*, *Donne, uomini e lavoro familiare in Italia*, Roma, 2016.

questo ambito, i meccanismi di reclutamento e di promozione paiono più "amichevoli" verso la parità di genere; orari e organizzazione del lavoro tendono ad essere più congeniali anche di fronte alle esigenze di doppia presenza. Peraltro anche nel settore pubblico la presenza femminile in posizioni apicali sconta gli effetti della segregazione orizzontale: le donne che fanno carriera si trovano più frequentemente all'interno del Ministero dei Beni Culturali, nelle Politiche sociali, nell'Istruzione, nell'Ambiente mentre la loro presenza è esigua all'Agenzia delle entrate, nel Demanio, nel Ministero delle Finanze. Anche nel settore pubblico è in corso un forte cambiamento: si pensi al fatto che ormai quasi la metà dei componenti della Magistratura ordinaria sono donne (il 48%) mentre ancora fino agli anni Novanta il dato era inferiore al 20%. Tuttavia, se si guardano gli incarichi di responsabilità la quota scende al 17%. Solo una donna è procuratore generale di Corte d'Appello, secondo i dati aggiornati del CSM; nessuna è Presidente di un T.A.R. o del Consiglio di Stato, anche se si sono avvicendate alcune Consigliere ed una Presidentessa di Sezione della Cassazione. Analogo il panorama delle cariche politiche: alla Camera dei deputati il Segretario Generale e i vicesegretari generali sono uomini, così come sono maschili le principali posizioni direttive, come i capo ufficio delle segreterie generali. A livello comunale, sebbene anche qui le donne crescano in termini assoluti (la loro presenza si è incrementata notevolmente arrivando al 21,5% nel 2013), persiste tuttavia una segregazione verticale, che le vede ancora sottorappresentate nei ruoli di sindaco[49].

5. *Le donne nei Consigli di Amministrazione: questione di potere?*

La presenza delle donne all'interno degli organi di Amministrazione e controllo societario è storia recente ed è l'esito di un'attivazione unionale, alla quale saranno dedicati specifici contributi. In Italia, se ci soffermiamo esclusivamente sulle società quotate e partecipate pubbliche, disciplinate dalla legge Gonfo-Mosca, osserviamo un andamento incoraggiante, reso possibile proprio dalla norma che ha avuto l'effetto di un acceleratore di una trasformazione altrimenti impossibile, come ampiamente posto in luce nelle premesse. In tali società, che in Italia ammontano a circa 3.000,

49. Per i dati sulla rappresentanza di genere all'interno delle amministrazioni pubbliche si rimanda a rapporto ANCI CITTALIA "*La rappresentanza di genere nelle amministrazioni comunali italiane*": http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/Dossier%20La%20rappresentanza%20di%20genere%20nelle%20amministrazioni%20comunali%20italiane.pdf.

dal 2014 le donne componenti di CdA sono salite fino al 30% e in molti casi fino al 50%. Nel 2018 le Amministratrici uniche sono il 12% (erano circa 10% quattro anni prima) e appaiono in costante aumento. Gli stessi procedimenti di infrazione si risolvono nel rispetto della norma e senza lo scioglimento del CdA. Complessivamente in Italia, al 2018 le donne che siedono nei CdA delle società quotate sono pari al 36% dei Consiglieri (dati Consob, 2019).

Gli effetti della norma si osservano non soltanto in una maggiore equità tra uomini e donne all'interno delle organizzazioni, ma in un complessivo miglioramento delle performance aziendali quando i *board* sono a composizione mista.

Uno studio condotto dai ricercatori della Consob (2018) mette in evidenza l'andamento positivo di quattro indicatori di performance economica (ROA, ROE, ROI e ROS)[50] quando nel board sono presenti almeno un terzo di donne. Se però restano al di sotto di questa quota, sono ancora troppo poche per poter fare la differenza. Inoltre la Legge Golfo-Mosca ha introdotto altri fattori di vantaggio per le organizzazioni: più donne significa anche un innalzamento dei titoli di studio e un abbassamento delle età di coloro che siedono nel CdA.

Con riferimento all'ambito privato, vanno ricordati alcuni fattori rilevanti a proposito delle carriere femminili: la presenza femminile in posizioni apicali o periapicali nella piccola e media impresa è riconducibile a rapporti familiari più che a reclutamenti dall'esterno. Nelle grandi aziende e nelle multinazionali la presenza di donne in posizione di vertice, soprattutto in ruoli cui è correlato un elevato potere (tipicamente le posizioni di Amministratore Delegato, Direttore generale, Direttore finanziario) evidenzia la presenza di caratteristiche "maschili", sia nella gestione della leadership (come si dirà oltre) sia nelle scelte personali (si tratta infatti più facilmente di donne che hanno scelto la carriera a discapito della famiglia).

Allorché si raggiunge la vetta all'interno delle organizzazioni la permanenza ai vertici sembra essere, per le donne, piuttosto precaria[51]: la maggiore fragilità nelle stanze del potere deriverebbe dal fatto che esse

50. Nell'ambito dell'analisi delle performance di una impresa si fa frequentemente uso degli indicatori di redditività per valutare un titolo azionario su cui investire. Il ROA (*Return on Assets*) fa parte di una famiglia di indicatori che ricomprende il *Return on Equity* (ROE), il *Return on Investment* (ROI) e il *Return on Sales* (ROS).

51. Cfr M.K. Ryan - S.A. Haslam, *The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions*, in *Implicit leadership theories: Essays and explorations*, cit.

sono sottoposte a controlli e valutazioni più rigorose, godono di minori consensi dal basso e di una minore capacità di attrarre e fidelizzare gli impiegati loro sottoposti[52]. La circostanza che i *manager* vengano selezionati da coloro che già stanno oltre il soffitto di cristallo (per lo più uomini), porta a reclutare soggetti con le stesse caratteristiche[53], spesso legate ai rammentati stereotipi di genere. In tempi relativamente recenti, peraltro è accaduto che fossero le stesse organizzazioni a porre in discussione gli stili tradizionali di *leadership* al maschile ed i criteri per il reclutamento nelle posizioni apicali[54]: le caratteristiche "femminili", in passato considerate ostacoli alla carriera, sono diventate una risorsa per creare nuovi modelli gestionali, contribuendo al superamento del modello di *leadership* androgino[55]. Anzi caratteristica distintiva e appetibile è diventata proprio la cosiddetta "*leadership* trasformazionale" ovvero, secondo la definizione di Bass[56], un atteggiamento fondato sul comportamento simbolico del *leader*, sulla comunicazione verbale e non verbale, sul richiamo ai valori; elementi che innescano la motivazione dei collaboratori, l'*empowerment* dei gruppi di lavoro e dei singoli dipendenti, la fiducia. A differenza di quello "transazionale" (che si assicura consenso attraverso il meccanismo delle ricompense), il *leader* "trasformazionale" si propone di raggiungere una visione condivisa, incrementando la fiducia, sia in se stessi, sia nei

52. J.B. Rosener, *Ways women lead*, in *Harvard Business Review*, From the November-December Issue, 1990. A. Cancedda - L. d'Andrea, *Women and decision-making in Italy*, rapport finale della ricerca, ASDO: http://www.dhgender.org/cdrom98/ccg97/2/050906.htm, 1995. S. Quack - B. Hancké, *Women in decision making in finance, in cooperation with European Network "Women in Decision Making"*, 1997.

53. B. Alimo-Metcalfe, *Women in management: organizational socialization and assessment practices that prevent career ad-vancement*, in *International Journal of Selection and As-sesement*, 1 (2), 1993, 68-83; B. Alimo-Metcalfe, *Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women's entry into leadership positions*, in M. Tanton (a cura di), *Women in management: a developing presence*, London, 1994. B. Alimo-Metcalfe, *Leadership & Gender: A Masculine Past; A Feminine Future*?, Thematic paper for ASDO project "*Action-Research on Women and Leadership*", European Commission project "*European Observatory on Best Practices to Remove the "Glass Ceiling"*, 2001. A. Wahl, *Deconstructing women and leadership*, in *International Review of Women and Leadership*, 2, 1998, 46-60.

54. L. Prusak - E. Lesser, White Paper: *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*, IBM Institute for Knowledge Management, August 1999.

55. A.H. Eagly - S.J. Karau - M.G. Makhijani, *Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis*, in *Psychological Bulletin*, 1, 1995, 125-145.

56. B.M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, New York, 1990. B.M. Bass - B.J. Avolio - L. Atwater, *The transformational and transactional leadership of men and women*, in *Applied Psychology: An International Review*, 1, 1996, 5-34.

confronti del leader, sia verso l'organizzazione, con conseguenti effetti di rafforzamento e relazioni cooperative tra i componenti del gruppo. La *leadership* trasformazionale sarebbe quindi una prerogativa del potere al femminile e garantirebbe maggiore partecipazione e condivisione degli obiettivi. In questa prospettiva, le donne sembrerebbero nel complesso attuare stili di *leadership* che si ispirano o sono influenzati dal modello della cura, centrato sulla capacità di ascolto, sull'attenzione al benessere dei membri dell'organizzazione e sulla promozione di uno stile decisionale di tipo partecipativo[57]. Mentre alcune ricerche locali hanno dimostrato che questo stile è da tempo effettivamente appannaggio delle donne che si trovino in posti di una qualche responsabilità, anche non di *top management*, è ancora da dimostrare che questa capacità di gestione del potere costituisca una credenziale convincente per la loro stessa carriera.

6. *Cenni conclusivi*

La risposta alla domanda "ce la farò?", come si è già visto per le carriere femminili, è aperta e, come insegna Ulrich Beck, in situazioni incerte come quelle attuali, ci sono tutte le condizioni per addossarci la colpa di ciò che accade. Le donne lo sanno e lavorano instancabilmente su di sé

57. Sarebbe tuttavia riduttivo considerare lo stile di *leadership* in prospettiva individuale, come se si trattasse esclusivamente di una qualità personale (seppure marcata secondo il genere): il successo della *leadership* è anche strettamente connesso al contesto (K. Klenke, *Women and Leadership. A Contextual Perspective*, New York, 1996). Tre elementi connotano l'ambiente in tal senso. In primo luogo il numero di uomini e donne all'interno dell'organizzazione, inoltre la gamma delle opportunità di carriera effettivamente a disposizione (e non solo formalmente) e infine le forme in cui si manifesta e si gestisce il potere. Quanto al primo aspetto, se le donne sono una minoranza, tendono a essere più visibili in ragione della loro appartenenza di sesso, piuttosto che in quanto lavoratrici. Inoltre in ambienti altamente maschilizzati le donne sono maggiormente spinte a conformarsi a modelli maschili, secondo una logica di assimilazione da parte della cultura dominante. Ne può derivare una spinta a conformarsi al modello culturale dominante (quello maschile), oppure una valorizzazione della propria diversità, o infine una spinta al cambiamento, attraverso un mix di genere o addirittura arrivando al cambiamento dell'ordine di genere all'interno dell'organizzazione. Le tre strategie vengono definite, rispettivamente, strategia neutrale rispetto al genere (*gender-neutral*), strategia positiva e strategia contestuale. IL modello contestuale sembra Nelle organizzazioni in cui le donne hanno potere effettivo e possono fare massa critica, il modello contestuale senbra particolarmente utile per gestire in modo ottimale il potere (Cfr. B. Bertani, *L'individuo al lavoro in organizzazioni complesse*, Milano, 2004).

per acquisire o mantenere l'autostima che spesso le vicende della carriera mettono a repentaglio. Questo lavoro di "revisione" è tanto più pressante quanto più le transizioni biografiche si pongono come irreversibili, le decisioni che le riguardano impongono tempi brevi, azzardi sul futuro, spesso senza l'appoggio di altri rilevanti[58]. Tanto più impegnativo sarà l'esercizio delle *performance* richieste dal ruolo, tanto più numerose le rinunce, tanto più il traguardo raggiunto verrà "processato" alla ricerca di un senso sufficiente a compensare la percezione di perdite, a risarcire atti mancati, a sopportare conflitti nel privato e/o sul luogo di lavoro.

Per spiegare come si sia arrivati fin lì o ci si sia fermate prima, occorre sicuramente una conoscenza articolata e aggiornata del quadro di garanzie, di tutele dei diritti, di buone pratiche locali e aziendali che scandiscono e accompagnano la carriera lavorativa delle donne. Ed è altresì necessario un controllo quanto più possibile puntuale e insieme differenziato per settori, aree geografiche, anagrafe delle lavoratrici, dei risultati ottenuti ai diversi livelli attingendo ai non pochi dati di ricerca disponibili sulla situazione formativa, occupazionale e professionale delle donne in Italia. Ma non c'è *survey* che, da sola, tenga. Non c'è statistica che, unica, basti, per comprendere, anche dall'interno, il lavoro biografico[59] cui ogni donna che lavora oggi si sottopone per sapere chi è, dove sta andando e con chi. La narrazione è la forma che meglio accoglie percorsi che acquistano senso nel tempo, in cui trovano posto interrogativi e scoperte sul come si è diventati quel che si è; in cui v'è spazio per dispiegare tutto il repertorio di sentimenti ed emozioni che accompagnano le biografie. In cui lo sguardo all'indietro (il *backward looking*) può illuminare non solo le zone d'ombra che, non ricordate o non dette, oscurano cosa è accaduto finora ma, anche, far intravvedere come finirà la storia[60].

58. W. Heinz, *Status passages as Micro Macro linkages in life Course Research*, in A. Weymann - W. Heinz (a cura di), *Society and Biography*, Weinheim, 51-65.
59. W. Fischer Rosenthal, *The Problem With Identity: Biography as Solution to Some (Post) Modernist Dilemmas*, in *Comenius*, 1995, 14, 260-265.
60. C. Riessman, *Narrative Methods for the Human Sciences*, London, 2008.

Joselle Dagnes

Dalla *compliance* formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca

1. *Introduzione*

Come già posto in evidenza nell'Introduzione del presente Volume, i dati relativi al mercato del lavoro italiano mostrano evidenti differenze tra uomini e donne in termini di accesso, livello retributivo e opportunità di carriera.

Nel dettaglio, il tasso di attività delle donne italiane, nonostante un trend positivo, rimane tra i più bassi nei Paesi a economia avanzata, attestandosi al 56,2% nel 2018 a fronte di un tasso maschile del 75,1% (il tasso di attività medio femminile è pari, nello stesso anno, al 64,8% nei paesi Oecd e al 68,4% in UE, mentre gli equivalenti maschili raggiungono rispettivamente l'80,4 e il 79,3%)[1]. La situazione non cambia – risultando anzi per certi versi amplificata – qualora ci si concentri sulle diverse opportunità di carriera di uomini e donne: queste ultime infatti risultano sistematicamente sottorappresentate nelle posizioni apicali, con una quota di dirigenti sul totale della forza lavoro pari al 2,4% (a fronte del 4,7% per gli uomini)[2].

In questo quadro, segnato da profonde disuguaglianze, il legislatore è intervenuto con una *affirmative action* volta a garantire parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati e delle società a controllo pubblico. La norma in questione (legge 120/2011, c.d. Golfo-Mosca, poi modificata dalla legge n. 160/2019), pur influendo su di un numero relativamente ristretto e definito di posizioni apicali, rappresenta un caso esemplare di regolazione della rappresentanza di genere in ambito economico, in grado dal momento della sua applicazione di ridisegnare l'assetto degli organi di amministrazione e di controllo, incidendo profondamente su rapporti di potere consolidati.

1. Fonte: OECD, "*Labour: Labour market statistics*", *Main Economic Indicators* (database), 2019, https://doi.org/10.1787/data-00046-en (accesso 3 settembre 2019).
2. Dati OECD riferiti all'anno 2015, fonte: http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54752#.

Il capitolo propone un'analisi sociologica dell'implementazione della norma, soffermandosi sul suo effetto di spiazzamento rispetto agli equilibri preesistenti e sulle pratiche di ricezione messe in atto dagli attori coinvolti. In termini generali, le scienze sociali si sono dedicate ai temi della rappresentanza di genere negli organi societari e della normativa che ne determina le caratteristiche a partire da una pluralità di angolazioni. Tra le principali, si possono citare lo studio dei meccanismi di riproduzione delle disuguaglianze di genere in tali organi[3]; le modalità di diffusione – tra diversi attori collettivi, ambiti e/o contesti – di pratiche di autoregolamentazione, azioni di *moral suasion* e norme cogenti volte a intervenire sugli squilibri di genere[4]; l'analisi dei processi sociali (rituali, *framing*, appartenenze) attraverso i quali tipi diversi di *corporate governance* emergono e si consolidano, in particolare per rapporto alla presenza di uomini e donne in posti chiave[5]; la relazione tra diversità di genere all'interno dei *board* e performance societaria[6]. Questo contributo muove da una prospettiva in parte diversa, assumendo l'introduzione della legge Golfo-Mosca come uno shock esogeno che ha impattato direttamente su ruoli consolidati nei vertici aziendali, costringendo la platea di uomini in posizioni apicali a confrontarsi con i vincoli imposti dalla nuova normativa. L'analisi proposta intende da un lato approfondire la percezione e la rappresentazione del nuovo scenario da parte degli attori minacciati dal cambiamento; dall'altro, metterne in luce le eventuali strategie difensive o di adattamento e i possibili conseguenti effetti inattesi.

2. *La* compliance *alla legge Golfo-Mosca: un successo e qualche ombra*

Come anticipato nell'Introduzione e come sarà più dettagliatamente illustrato nel contributo dedicato ad analizzarne i contenuti positivi a cura di Eva Desana, la legge Golfo-Mosca ha ridefinito il profilo di genere di *board* ed organi di controllo. La fig. 1 mostra come la percentuale di donne all'interno dei CdA delle società quotate sia aumentata in modo consistente, passando

3. Cfr. V. Singh - S. Vinnicombe, *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2004, 12 (4), 479-488.

4. Cfr. C. Teigen, *Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform*, in *Comparative Social Research*, 2012, 29, 115-146.

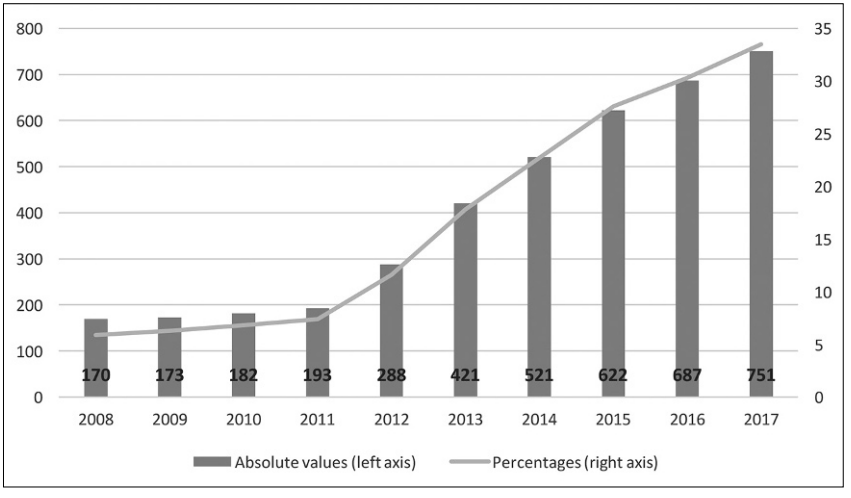
5. Cfr. H. Van Ees - J. Gabrielsson - M. Huse, *Toward a behavioral theory of boards and corporate governance*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17 (3), 307-319.

6. Cfr. S. Terjesen - R. Sealy - V. Singh, *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17 (3), 320-337.

dal 5,9 del 2008 al 33,5 del 2017. Negli anni successivi all'entrata in vigore della norma[7], dunque, la quota prevista per il genere meno rappresentanto – pari a un quinto nel primo mandato e a un terzo nei due mandati successivi; quota poi estesa, per le sole società quotate, a due quinti dal 1° gennaio 2020 (legge n. 160/2019) – è risultata pienamente rispettata. All'interno degli organi di controllo si osserva una dinamica simile, con una quota di amministratrici che nel 2017 ha raggiunto il 40,2%[8]. I dati parziali disponibili per le società a controllo pubblico – per le quali la quota riservata al genere sottorappresentato è ancora oggi pari a un terzo, come disciplinato dall'art. 3 della legge Golfo – Mosca e dall'art. 4 del d. lgs. n. 175/2016 – confermano lo scenario: tra il 2014 e il 2017 la percentuale di donne è passata dal 14,8 al 26,2% nei CdA e dal 18,2 al 32,1% nei collegi sindacali[9].

Da una prima valutazione di carattere quantitativo, dunque, gli obiettivi della legge Golfo-Mosca risultano pienamente raggiunti.

Fig. 1. Presenza femminile nei CdA di società quotate (valori assoluti e percentuali) – Italia, 2008-2017.



Fonte: Cerved, Le donne al vertice delle società italiane, cit.

7. Come noto, l'obbligo sancito dalla legge 120/2011 è valido a partire dal primo rinnovo degli organi interessati. Dal momento che non tutti vanno a scadenza nello stesso momento, vi è stato un certo disallineamento temporale nell'adeguamento a quanto prescritto dalla norma.
8. Cerved, *Le donne al vertice delle società italiane*, Osservatorio Cerved, gennaio 2018, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2018/01/CERVED_LE-DONNE-AL-VERTICE.pdf (accesso 31 agosto 2019).
9. *Ibidem.*

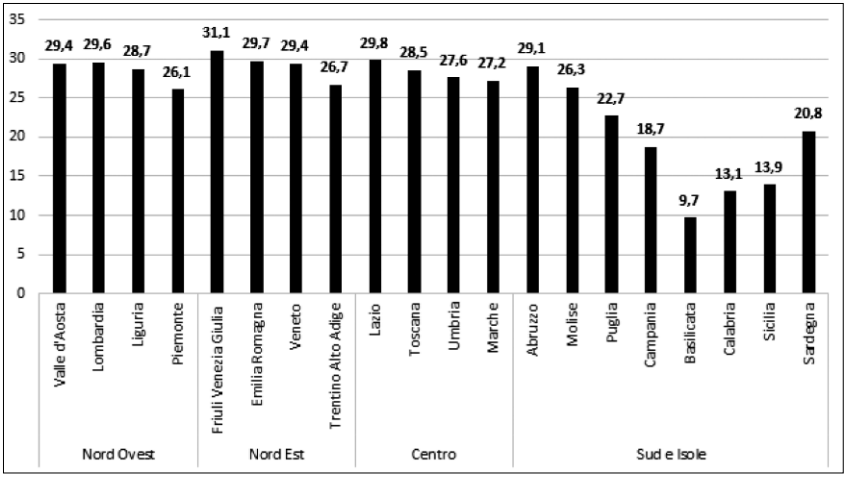
Tuttavia, la situazione presenta ancora significativi margini di miglioramento, in particolare per ciò che concerne distribuzione e ruoli di responsabilità occupati da uomini e donne all'interno degli organi considerati. Un primo aspetto da considerare riguarda il numero di donne in posizione apicale nelle singole società, al di là dei valori medi. Se nell'universo delle quotate i casi di mancata *compliance* sono estremamente rari – solo cinque aziende su 227, nel 2017, hanno una rappresentanza femminile inferiore alla quota di un quinto e oltre il 70% si attesta a oltre un terzo[10] – tra le società a controllo pubblico la situazione risulta più disomogenea. La mancanza di una iniziale lista completa di tali società e le difficoltà sperimentate nell'implementazione di un sistema di controllo efficace hanno infatti comportato il permanere di alcuni squilibri che risultano particolarmente evidenti a livello territoriale. Come mostra la fig. 2, la quota di donne in CdA di società a controllo pubblico è infatti ancora oggi nettamente inferiore a un quinto in alcune regioni del sud Italia, quali la Sicilia (13,9%), la Calabria (13,1%)e la Basilicata (9,7%). La distribuzione territoriale risulta invece più bilanciata negli organi di controllo, per i quali la quota di rappresentanza femminile non scende, in nessuna regione, al di sotto del 25%[11].

Un ulteriore indicatore di interesse riguarda la diffusione di organi societari in cui la presenza di donne, in numeri assoluti, è superiore agli obblighi imposti per legge. I dati disponibili mostrano che, al momento, il coinvolgimento femminile è limitato a garantire la *compliance* normativa: sono infatti poco diffusi i CdA e i collegi sindacali in cui il numero di donne eccede quanto previsto dalla legge (rispettivamente l'11,4 e il 19,8% del totale).

10. *Ibidem.*

11. Camera dei deputati, *L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere negli organi delle società a controllo pubblico*. Temi dell'attività parlamentare XVII legislatura, 2018, https://temi.camera.it/leg17/post/l_attuazione_della_normativa_in_tema_di_equilibrio_di_genere_negli_organi_delle_societ__quotate_a_controllo_pubblico (accesso 31 agosto 2019).

Fig. 2. Presenza femminile nei CdA di società a controllo pubblico per regione (valori percentuali)



Fonte: Camera dei deputati, L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere, cit.

Spostandoci dalla dimensione quantitativa del fenomeno a quella qualitativa, emerge chiaramente come all'aumento del numero di donne in posizione apicale non è corrisposto, fino a questo momento, un maggiore accesso a specifici ruoli di responsabilità[12]. I dati riferiti al 2017 mostrano che solo il 7,9% delle società quotate ha una amministratrice delegata, mentre le presidenti sono il 10,1%[13]. Pur essendo entrate a fare parte dei board, dunque, le consigliere sembrano per ora poco coinvolte nelle posizioni di maggiore prestigio e responsabilità.

Al fine di approfondire le dinamiche in atto nei consigli di amministrazione e le eventuali difficoltà a cui le nuove amministratrici devono far fronte nel ritagliarsi un ruolo autonomo e di rilievo all'interno degli organi decisionali societari, abbiamo cercato di mettere a fuoco il punto di vista degli *insider*: attori che occupano posizioni significative nei board e che

12. Cfr. D. Carbone - J. Dagnes, *Tutte le strade (che) portano qui. Efficacia e limiti delle quote di genere nei CdA delle società quotate*, in *Sociologia del lavoro*, 2017, 148 (4), 167-187; L. De Vita - A. Magliocco, *Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector*, in *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2018, 38 (7-8), 673-694.

13. Cerved, *Le donne al vertice delle società italiane*, cit.

sono testimoni del cambiamento in atto, vivendolo appunto "dall'interno". La ricerca presentata si basa sull'analisi di materiale empirico derivante, da un lato, da interviste in profondità condotte con membri dei CdA di imprese quotate caratterizzati da un rilevante numero di incarichi[14]; dall'altro, da un survey condotta sulla popolazione delle donne con posizioni nei board di società quotate a seguito dell'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca[15].

A partire dal materiale empirico raccolto, proponiamo un'analisi articolata secondo tre nuclei tematici, che corrispondono ad altrettanti paragrafi. Innanzitutto metteremo in luce la rappresentazione degli intervistati sulla parità di genere; quindi approfondiremo il processo di reclutamento delle nuove consigliere; infine, esamineremo l'impatto inatteso della normativa sulle caratteristiche e la composizione interna degli organi decisionali.

3. *La percezione della norma da parte degli* insider

Un primo aspetto indagato ha a che fare con il posizionamento dei consiglieri intervistati rispetto al tema della parità di genere e degli strumenti positivi che la sostengono, declinabile su tre diversi piani. Un primo livello si riferisce al riconoscimento della scarsa presenza femminile in posizioni apicali e alla sua tematizzazione come problema. A un secondo livello si sviluppano le valutazioni circa la ragione e l'opportunità di interventi regolativi volti a modificare l'assetto esistente. Infine, un terzo livello riguarda il giudizio sullo specifico dispositivo normativo introdotto al fine di incrementare la rappresentanza femminile negli organi amministrativi.

Se, a fronte dei dati presentati nei paragrafi precedenti, è difficile negare l'esistenza di uno squilibrio tra uomini e donne, non vi è però

14. Si tratta, nello specifico, di 18 interviste realizzate tra il 2012 e il 2016 con individui che ricoprono non meno di tre incarichi in CdA di società quotate, a cui si aggiungono cinque ulteriori interviste con testimoni qualificati. La scelta di concentrarsi sui *key player* dei vertici di gestione delle imprese italiane è motivata dalla volontà di intercettare, tra gli amministratori, coloro che possiedono una esperienza maggiore e, dunque, una visione delle dinamiche in atto non focalizzata su casi aziendali specifici. Per maggiori dettagli si veda J. Dagnes, *Ai posti di comando. Individui, organizzazioni e reti nel capitalismo finanziario italiano*, il Mulino, Bologna, 2018.

15. Survey online nel 2017 a cui hanno partecipato 151 consigliere, pari al 36% della popolazione oggetto di studio. Per maggiori dettagli si veda D. Carbone - J. Dagnes, *Tutte le strade (che) portano qui*, cit.

accordo sulla questione tra i nostri intervistati sulle ragioni che lo originano. Secondo alcuni, infatti, la disparità osservata sarebbe il risultato di percorsi individuali che riflettono specifiche condizioni sociali e culturali, in assenza di una specifica volontà discriminatoria:

Perché ci sono poche donne in generale come CEO? Secondo me per una scelta di vita è difficile che una donna, per questioni per esempio di maternità, non si tiri via dal lavoro per un determinato periodo, quindi […] probabilmente (è) per questo. Poi non è che sia solo nel momento della maternità, diventa ancora più impegnativo poi con la crescita dei figli. Questo può essere un sacrificio… lo è di sicuro, è un sacrificio che tante donne fanno e che le penalizza dal punto di vista, tante volte, delle carriere. Io credo questo, perché ripeto, come capacità, come bravura, come serietà sono tante volte superiori. Infatti lei vede che le donne che arrivano a certi livelli in molti casi sono delle persone che hanno rinunciato alla famiglia, che sono donne in carriera, è così… io non formulo giudizi, però guardandomi attorno traggo queste conclusioni (Int. 10, Consigliere).

Altri intervistati sostengono invece l'esistenza di un pregiudizio nelle modalità di selezione dei membri dei CdA, con un orientamento omofilo rispetto al genere. Gli uomini indirizzerebbero la loro scelta su altri uomini, piuttosto che sulle donne, poiché queste vengono percepite come una minaccia a un ordine preesistente:

[…] sono gli uomini che scelgono e quindi non sceglieranno mai le donne, perché le percepiscono come una minaccia. Guardi che ci sono ancora un sacco di uomini che ad avere un capo donna fanno fatica. Lo sa, no? (Int. 7, Consigliere).

D'altronde, non tutti gli intervistati identificano la scarsa presenza femminile negli organi d'impresa come un nodo problematico: per molti si tratta semplicemente di un dato del contesto di cui prendere atto. Coloro che manifestano invece una posizione critica evidenziano il potenziale vantaggio che, dal punto di vista aziendale, il superamento di tale discriminazione potrebbe comportare:

Stiamo diventando una società dove in modo sempre maggiore si presenta il problema di valorizzazione dei talenti. La nostra società, la società occidentale, deve lavorare più sull'intelligenza che sul costo. Io parto dal presupposto che l'intelligenza sia uguale tra gli uomini e le donne: posto che il 50% della società è fatto da donne, se nei vertici delle aziende ce n'è solo l'1%, abbiamo il 49% di dispersione di talenti (Int. 7, Consigliere).

In questo senso, e in accordo con il paradigma del *diversity management*, le differenze di cui sono portatori i soggetti sono concepite come una risorsa aziendale da valorizzare, anche perché direttamente traducibile in un vantaggio competitivo[16].

Passiamo ora al secondo livello, relativo ai giudizi sulle quote di genere, in cui emergono due dimensioni. La prima si riferisce a una valutazione di principio dello strumento, mentre la seconda all'opportunità di una sua applicazione. In estrema sintesi, la prima dimensione è di tipo assiologico, o valoriale, e chiama in causa la domanda "le quote di genere sono giuste?"; la seconda, di natura più strumentale, riguarda la questione "le quote di genere sono utili?". A partire da questa griglia di lettura, distinguiamo quattro diversi atteggiamenti, schematizzati in figura 3.

Figura 3: Posizione nei confronti delle quote di genere.

		Dimensione assiologica	
		Alta	Bassa
Dimensione strumentale	Alta	*Bene necessario*	*Male indispensabile*
	Bassa	*Bene non prescrivibile*	*Male inutile*

La prima posizione è quella di coloro che considerano le quote di genere un *bene necessario*, vale a dire che si dichiarano completamente favorevoli, sia sul piano valoriale sia su quello strumentale, ai trattamenti preferenziali di genere:

Certo, certo che sono giuste! Qualcuno dice: «ma così discrimini gli uomini». Però no, non è vero, perché gli uomini magari non erano lì in una società diversa… La nostra è stata una competizione falsata, perché metà dei concorrenti non hanno partecipato, quindi non mi sembra così scandaloso se a qualcuno adesso

16. Cfr. J.A. Gilbert - B.A. Stead - J.M. Ivancevich, *Diversity management: a new organizational paradigm*, in *Journal of Business Ethics*, 1999, 21 (1), 61-76.

tocca stare fermo un giro. Bisogna capire che non è penalizzato adesso, ma è stato avvantaggiato in passato. […] Il motivo per cui si fanno le quote è che se non si fanno poi si è sempre in questa situazione, quindi io penso che le quote rosa sono necessarie (Int. 4, Consigliere).

All'estremo opposto troviamo coloro che sono del tutto contrari alle quote, considerandole inique, perché penalizzanti nei confronti dei soggetti che non ne beneficiano, e inopportune sul piano concreto, anche perché tendenzialmente inefficaci (*male inutile*):

Immaginare che alle donne venga data una quota di presenze in consigli così, piovuta dall'alto, mi lascia molto molto perplesso, obiettivamente. Nel senso che si sta tanto a discutere, ma non c'è dubbio che gli uomini per andare avanti nella loro vita devono battere una bella concorrenza: oggi avranno anche la concorrenza delle donne. A noi quello che interessa è una società migliore, che poi sia guidata dagli uomini o dalle donne non me ne può fregare di meno. […] Che però vengano paracadutate… La realtà è che le donne brave, determinate, che hanno fatto delle scelte di vita di un certo tipo, facevano carriera anche trent'anni fa: è che erano poche. Adesso sono sicuramente molte di più e saranno ancora di più tra qualche anno. Le quote rosa non è che cambiano il mondo (Int. 8, Consigliere).

Le posizioni più interessanti sono però quelle intermedie, che abbiamo denominato *bene non prescrivibile* e *male indispensabile*. Nel primo caso, gli intervistati riconoscono la necessità di interventi mirati a modificare l'attuale scenario, ma sono scettici rispetto al ricorso a norme cogenti che individuino una quota fissa di donne da inserire nei CdA. Vengono infatti preferite pratiche di autoregolamentazione non vincolanti, che sostengano l'adozione di quote volontarie:

Penso che dovrebbero esserci molte più donne nei consigli e in generale nella vita normale delle aziende, e penso specialmente che non ha nessun motivo di esistere e di permanere questa differenza tra uomini e donne. Ma le quote rosa fatte così personalmente le trovo… le aziende sono diverse, hanno situazioni diverse, non puoi dire che da oggi per tutti deve essere in un certo modo. Ci vuole gradualità. Io ti invito a fare in un certo modo, non ti obbligo, se poi lo fai ti dico bravo e siamo tutti contenti. È così che cambiano le cose (Int. 9, Consigliere).

Da ultimo, ci sono coloro per cui le quote sono un *male indispensabile* che, pur non essendo in linea di principio desiderabile – poiché comporta

un trattamento di favore verso certe categorie a danno di altre – è necessario per porre rimedio a ingiustizie strutturali. Tali ingiustizie infatti, in assenza di un intervento concreto, continuano a riprodursi nel tempo:

Io per le quote rose sono strategicamente contrario ma tatticamente favorevole. Cioè, in sé è una cosa sbagliata, nel senso che dovrebbe essere la meritocrazia l'unico criterio guida; nella pratica però se le quote rosa consentono una accelerazione da questo punto di vista, per cui consentono ad un ceto tecnocratico femminile di entrare in tempi più rapidi rispetto a quelli che si sarebbero avuti senza la normativa, penso che sia una cosa positiva, ma semplicemente come un allineamento a quello che la società ha già fatto (Int. 14, Consigliere).

Sintetizzando, arriviamo al terzo livello, entrando nel merito dello specifico dispositivo regolativo proposto e della sua progettazione. A prescindere dall'orientamento manifestato nei confronti del tema della parità di genere e delle azioni positive di sostegno alla stessa, al momento delle interviste (raccolte tra il 2012 e il 2016) tutti gli intervistati avevano giudicato con favore il carattere temporaneo della legge Golfo-Mosca (che, come già ricordato, prevedeva l'obbligo di quote per tre mandati; tale obbligo è stato quindi esteso per ulteriori sei mandati – portando l'ampiezza della quota a due quinti – dalla legge n. 160/2019). La transitorietà è stata apprezzata sia da chi si è dichiarato contrario alle quote, poiché il carattere temporaneo ne attenua la portata della norma risulta attenuata, sia da coloro che si sono detti favorevoli. Questi ultimi nel corso delle interviste hanno sostenuto che, una volta innescato un incremento della componente femminile, esso si sarebbe riprodotto nel tempo anche in assenza di un vincolo normativo. L'estensione dell'obbligo di quota per ulteriori sei mandati, con la legge n.160/2019, evidenzia come il legislatore abbia ritenuto non ancora arrivato a maturazione il processo. Infine, coloro che avrebbero preferito una politica di *moral suasion*, invece che un atto cogente hanno interpretato la temporaneità dell'obbligo come un'apertura nei confronti di *soft law* che potranno regolare questo ambito in futuro:

Io credo che se non ci fosse l'obbligo avremmo dovuto attendere ancora qualche decennio per avere un faticoso progresso delle quote rosa nelle società, perché inevitabilmente comunque la componente femminile si sta facendo onore e quindi si fa strada. Però ritengo anche inutile attendere tanto tempo. Vedo bene questa norma temporanea, una norma transitoria, non cogente per sempre ma transitoria, per un certo periodo, che dice: per i prossimi cinque anni queste devono essere le proporzioni dei consigli di amministrazione. E quindi le quote rosa

debitamente introdotte. Non mi piacerebbe continuare a vedere questo vincolo, perché son sicuro che alla fine la maturazione ci sarà, l'apprezzamento anche, le quote rosa saranno tranquillamente rispettate anzi benvenute, ma non come un obbligo. Sono convinto che ci vuole l'obbligo come catalizzatore iniziale, ma non mi piacerebbe poi vedere questo obbligo perdurare nel tempo (Int. 13, Consigliere).

Il giudizio delle donne che recentemente hanno occupano una posizione in un CdA conferma un esteso consenso nei confronti della norma: il 62,3% delle amministratrici che hanno partecipato alla survey si dichiara infatti molto o moltissimo d'accordo con l'introduzione delle quote, mentre meno di una amministratrice su dieci (8,7%) esprime un parere negativo. Il consenso generale nei confronti della legge di riequilibrio è poi evidenziato dall'opinione sull'ampiezza della quota, considerata adeguata da oltre otto consigliere su dieci (84,4%). Poco più di una amministratrice su dieci considera, invece, l'estensione della quota insufficiente (14,8%), mentre per una residua minoranza essa risulta eccessiva. Nel campione, dunque, una vastissima maggioranza di consigliere ritiene adeguata una quota minima di donne pari a un terzo dei membri del CdA[17].

Nonostante il favore diffuso, nelle prime fasi di implementazione della norma – negli anni 2012-13 – i *key player* intervistati manifestavano a più riprese il timore che un massiccio reclutamento di nuove amministratrici potesse generare difficoltà a individuare profili con competenze adeguate. La presenza femminile, un tempo marginale, stava infatti improvvisamente diventando una risorsa preziosa ma – apparentemente – scarsa, sulla quale rischiava di innescarsi una competizione in vista del rinnovo dei CdA. Diventa centrale dunque analizzare i criteri di cooptazione, le caratteristiche professionali e personali delle nuove consigliere e i "serbatoi" da cui le società hanno attinto risorse umane.

4. *Il processo di selezione delle nuove amministratrici*

Abbiamo già evidenziato che la principale preoccupazione dagli intervistati riguarda la quota di donne da inserire nei CdA, da molti considerata troppo elevata. Tale preoccupazione ha scatenato quella che da alcuni è stata definita «una caccia grossa alla consigliera» (Int. 10, Consigliere):

17. Cfr. D. Carbone - J. Dagnes, *Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità*, in *Polis*, 2019, 2, 295-320.

Magari fai anche fatica all'inizio, perché se devi mettere una quota del 30% e tutte le società di botto devono mettere il 30%, dove andiamo a trovare il 30%? Perché non sono nel sistema, magari ce n'è il 50 o l'80% di brave, ma non le conosciamo, non sappiamo dove andare, non sappiamo dove trovarle (Int. 11, Consigliere).

Proviamo quindi a identificare, con gli intervistati, i "serbatoi" a cui le società si sono verosimilmente rivolte per attingere le risorse di cui necessitano. Una prima opzione è rappresentata dalle poche consigliere che già ricoprivano incarichi analoghi in altre imprese. Risultano significative, a questo proposito, le parole dell'unica amministratrice intervistata:

Anche da un punto di vista personale è fastidioso, perché se uno mi chiama per chiedermi se voglio accettare un incarico la mia prima reazione, so che non dovrei, ma gli dico: «Se mi chiama perché sono una quota rosa, no». Volevo farmi anche un cartellino: «non sono una quota rosa» (Int. 12, Consigliera).

Una seconda opzione consiste nella selezione di risorse interne all'azienda. Si tratta di una scelta "conservativa", che tuttavia è fortemente influenzata dalle caratteristiche dell'impresa e dal suo sistema di governance. La strada della selezione interna è infatti più facilmente percorribile da alcune aziende, meno da altre:

Questo secondo me sarà più semplice in quel tipo di società in cui c'è per esempio una forte presenza degli investitori banche, perché le banche all'interno del loro giro di relazioni, o anche al loro interno, hanno delle persone… Perché non dimentichiamo che possono essere anche dipendenti della banca, ovviamente di un certo livello… All'interno delle loro strutture le banche hanno fior fiore di donne (Int. 5, Consigliere).

Infine, una terza opzione è l'individuazione di donne esterne sia all'azienda sia al ristretto circuito già esistente di amministratrici. Nel processo di selezione esterna possiamo individuare due aspetti principali: il profilo delle figure considerate e i canali di reclutamento utilizzati per identificarle. I profili ricorrenti nei CdA sono riconducibili essenzialmente a due categorie: coloro che sono selezionate per la loro vicinanza personale all'imprenditore, nel caso di società padronali o familiari; e coloro che sono portatrici di specifiche competenze: libere professioniste, docenti universitarie, imprenditrici e manager di altre società. I canali di reclutamento sono invece essenzialmente di due tipi: personali, quando i soggetti attingono alla loro rete di contatti; professionistici, quando ci si rivolge

a un selezionatore esperto (*head hunter*). Inoltre, includiamo tra i canali di reclutamento le auto-candidature che possono pervenire all'azienda.

Se incrociamo le due dimensioni individuate, quella del profilo degli individui e quella dei canali di reclutamento, otteniamo lo schema in fig. 4, che sintetizza le principali figure interessate dal processo di selezione. Nello schema sono date tutte le intersezioni tranne quella tra canale di reclutamento professionistico e mancanza di competenze specifiche, che risulta privo di senso.

Figura 4: Sintesi delle principali figure che emergono come possibili membri di CdA.

		Canale di reclutamento		
		Professionistico	Personale	Auto-candidatura
Possesso di competenze specifiche	Sì	Candidate selezionate	Conoscenti competenti	Esperte in rete
	No	---	Parenti e affini	Consigliere improvvisate

Il primo caso è quello delle *candidate selezionate*, che si ha quando un'azienda individua un profilo professionale e incarica un head hunter di vagliare i candidati più idonei (in questo caso, le candidate). Il processo di selezione risulta razionale e universalistico, poiché si basa sulla ricerca di specifiche competenze e si affida a un canale professionistico. Tuttavia, nella realtà questa modalità è stata raramente perseguita, dati i costi che essa comporta:

> Tu chi nomini? Teoricamente vai da un head hunter e gli fai fare una selezione. Paghi dei soldi per che cosa? Se devo scegliere un chief executive, i soldi li spendo volentieri, perché comunque ho la certezza di avere fatto lo screening più ampio possibile; se devo scegliere un consigliere su dieci, i soldi non li spendo (Int. 8, Consigliere).

Passando al reclutamento che utilizza, come canale principale, i contatti pregressi e la conoscenza personale, distinguiamo due ulteriori casi. Abbiamo innanzitutto la figura delle *conoscenti competenti*, che deriva dal network di contatti professionali proprio di ciascun imprenditore, azionista, manager o consigliere. L'individuazione di donne dotate di una

elevata competenza e che si conoscono personalmente risulta particolarmente gradita, perché in questo modo si selezionano figure che sono al contempo fidate e qualificate.

Il primato della fiducia sulla competenza si esprime invece principalmente nella scelta di *parenti e affini*, vale a dire donne che, pur non essendo professionalmente qualificate, sono personalmente vicine al proprietario dell'azienda. Ovviamente, non vogliamo con questo suggerire che tutte le consigliere legate alla proprietà da vincoli familiari non possiedono competenze specifiche: nelle famiglie imprenditoriali, infatti, spesso i membri più giovani intraprendono specifici percorsi al fine di maturare il bagaglio formativo necessario per affiancare il fondatore e, con il tempo, succedergli. Piuttosto, vogliamo qui puntare l'attenzione su una pratica diffusa nel nostro paese, che consiste nel nominare all'interno dei CdA i propri familiari al fine di assicurarsi il consenso:

Nell'azienda X ce ne sono due (di donne), che sono tutte e due membri della famiglia. Però sono diverse: una è la seconda moglie del fondatore che però ha una competenza, addirittura ha una sua piccola azienda che produce nello stesso settore, quindi ha sicuramente competenza; l'altra è figlia del fondatore, devo dire che è molto giovane e molto inesperta, per cui… Nell'azienda Y c'è la figlia di uno dei fondatori, che è dentro a puro titolo rappresentativo della famiglia (Int. 5, Consigliere).

Oggi vengono pescate tra persone di famiglia che non hanno sicuramente una adeguata preparazione e quindi possono esserci delle situazioni, in cui staranno lì zitte, oppure diranno quello che gli dicono di dire senza avere il bagaglio per poterlo dire (Int. 3, Consigliere).

Infine, consideriamo il canale dell'auto-candidatura: in questa circostanza, non è la società ad attivarsi per cercare i nuovi membri del CdA, ma sono le aspiranti candidate a proporsi. Distinguiamo qui due casi, a seconda che le interessate possiedano oppure no competenze professionali specifiche e appetibili per le società. Vi sono innanzitutto quelle che abbiamo definito *esperte in rete*, donne qualificate provenienti dal mondo dell'impresa, dell'università e delle professioni che, anche in virtù delle opportunità offerte dalla normativa, cercano di auto-promuoversi manifestando la propria disponibilità a entrare a far parte di un organo decisionale o di controllo. L'etichetta che abbiamo scelto intende sottolineare una specifica modalità di auto-promozione che sembra aver trovato impulso con l'introduzione delle quote: la costituzione di network di donne con un elevato profilo professionale che intraprendono ulteriori percorsi for-

mativi al fine di acquisire competenze necessarie all'interno di un CdA. Tali percorsi sono di norma organizzati in modo autonomo all'interno del network professionale e comprendono esperienze di diverso tipo e intensità, spaziando dai singoli seminari tematici a veri e propri corsi. Questa modalità di organizzazione e auto-promozione ha dunque, da un lato, un obiettivo formativo; dall'altro, intende favorire la visibilità delle partecipanti, anche grazie alla certificazione delle competenze acquisite e alla predisposizione di appositi elenchi consultabili dalle imprese.

Infine, sempre nell'ambito dell'auto-candidatura vi sono quelle che abbiamo definito *consigliere improvvisate*, donne con profili professionali non sufficientemente qualificati ma capaci di auto-promuoversi in modo efficace in vista del rinnovo degli organi di gestione societaria:

> Temo fortissimamente che, in questo momento, chi avanza non siano tanto quelle che hanno la capacità, la professionalità, che non sono tantissime, ma quelle che sgomitano di più. Il problema è che poiché sono gli azionisti che devono scegliere e siccome quelle che avrebbero le capacità non sono quelle che si mettono in mostra, cosa succede? Io lo dico perché lo vedo, nelle riunioni che facciamo noi vengono delle signore molto improbabili che danno in giro a tutti i bigliettini da visita, secondo me queste signore magari otterranno qualcosa (Int. 12, Consigliere).

5. *Strategie di adattamento, conseguenze inattese e effetti perversi*

I profili evidenziati risultano assai eterogenei: alcuni esprimono una elevata competenza, andando nella direzione auspicata dai sostenitori delle quote; altri, invece, sembrano essere selezionati combinando la necessità di ottemperare ai vincoli normativi sul piano formale con il desiderio di non mutare gli assetti preesistenti sul piano sostanziale. Per questo motivo, ci pare insufficiente valutare l'efficacia normativa esclusivamente in termini di *compliance* da parte delle società interessate. Esiste infatti un ulteriore livello di indagine, volto ad accertare da un lato le eventuali conseguenze inattese dell'implementazione della norma, dall'altro il rischio di diffusione di strategie di adattamento di tipo difensivo da parte di azionisti e amministratori, volte a mantenere inalterati i rapporti di potere all'interno degli organi decisionali.

Per quanto riguarda il primo punto, il rischio avvertito da alcuni osservatori nel momento dell'entrata in vigore della norma era che le società ripiegassero su scelte che potremmo definire "di comodo", selezionando in particolare due tipi di figure tra quelle illustrate nel paragrafo precedente:

i) donne appartenenti alla famiglia proprietaria della società; ii) donne che già ricoprivano incarichi analoghi prima dell'entrata in vigore della legge. Pur trattandosi di profili molto diversi, entrambi si prestano a riprodurre alcune distorsioni del sistema italiano, in termini di familismo e di concentrazione degli incarichi[18].

Le informazioni rese disponibili da Consob[19] circa i profili delle amministratrici che hanno prestato servizio negli organi amministrativi di società quotate negli ultimi dieci anni permettono di testare queste ipotesi. I dati mostrano che l'aumento del numero di donne a seguito dell'entrata in vigore della Golfo-Mosca ha portato a un brusco calo della percentuale di amministratrici appartenenti alla famiglia proprietaria (o degli azionisti di riferimento): queste erano infatti circa il 50% del totale delle donne nei board nel periodo 2008-11, sono scese al 25,8% nel 2012 e hanno quindi continuato a calare, fino a raggiungere l'11,8% nel 2016. Guardando ai valori assoluti, in realtà, il loro numero è rimasto pressoché immutato (84 nel 2008 e 80 nel 2016), a dimostrazione del fatto che non vi è stato uno specifico ricorso a questo profilo per ottemperare agli obblighi di legge. Simmetricamente, la percentuale di donne qualificate come consigliere indipendenti è cresciuta fortemente nel periodo considerato, passando dal 17,9% del 2008 al 70,6% del 2016 e al 72% nel 2019[20].

I dati riportati sembrano dunque respingere l'idea che l'introduzione delle quote di genere abbia consolidato legami già esistenti, contribuendo a rafforzare i confini di un'élite societaria già fortemente chiusa verso l'esterno; al contrario, sembra che la norma abbia favorito la nomina a consigliere di donne prima escluse. La survey che abbiamo condotto sulla popolazione delle amministratrici conferma questo risultato: la maggior parte delle rispondenti ha dichiarato infatti di essere priva di contatti precedenti con società quotate, pur risultando estremamente qualificata in ragione di esperienze maturate in altri ambiti. Nel dettaglio, una rispondente su due ha dichiarato di aver avuto precedenti incarichi negli organi decisionali di società non quotate[21].

18. Su questo punto cfr. J. Dagnes, *Struttura sociale e esiti economici. Il caso del mercato azionario italiano*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2013, LIV (1), 29-56; J. Dagnes, *Struttura e dinamica dei legami inter-organizzativi nel capitalismo finanziario italiano*, in *Stato e Mercato*, 2014, 101, 225-257.

19. Consob, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, in *Quaderni di Finanza*, n. 87, September 2018, http://www.consob.it/documents/46180/46181/qdf87.pdf/8954940f-223c-422f-b0fc-bc8c9b6b806a (accesso 31 agosto 2019).

20. Cfr. Rapporto Consob 2019.

21. D. Carbone - J. Dagnes, *Tutte le strade (che) portano qui*, cit.

Vale tuttavia la pena di sottolineare che, sebbene le nuove amministratrici risultino prevalentemente estranee a gruppi chiusi preesistenti, una volta entrate nel sistema tendono ad accumulare incarichi in misura maggiore rispetto ai colleghi. Mentre i consiglieri uomini con due o più posizioni nei board di società quotate sono passati dal 30,7% nel 2008 al 18,2% nel 2016, nello stesso periodo la percentuale di donne con incarichi multipli è cresciuta dal 20,8 al 29,8, con una concentrazione dell'aumento negli anni successivi all'entrata in vigore della Golfo-Mosca[22]. Sembra dunque che, dopo un'iniziale fase di apertura nei meccanismi di reclutamento grazie all'introduzione delle quote, l'élite societaria italiana abbia ridefinito le sue barriere all'entrata e ristabilito dinamiche di protezione degli insider e di esclusione degli outsider[23].

Tali dinamiche sono strettamente connesse al secondo punto sopra identificato, vale a dire la possibile diffusione di strategie di tipo difensivo volte a non alterare le strutture di potere preesistenti. Come evidenziato da alcuni testimoni qualificati, un primo processo adattivo può consistere nell'ampliare il numero di componenti del CdA in modo da non dover procedere a una sostituzione di alcuni dei vecchi membri, affiancando semplicemente al precedente gruppo una quota supplementare di amministratrici:

Mi spiacerebbe dover fare a meno di altre figure, di altri supporti ai quali oggi ci siamo abituati. Abbiamo comunque la possibilità di ampliare il consiglio, se necessario (Int. 13, Consigliere).

In questo modo, la dimensione dei board aumenta – e paradossalmente il numero assoluto di donne all'interno dei CdA risulta più alto – ma le posizioni di potere precedentemente definite rimangono inalterate[24]. I dati disponibili relativi alla dimensione dei board di società quotate, in realtà, non sembrano avvalorare tale ipotesi, dal momento che il numero medio di consiglieri risulta stabile tra il 2008 e il 2016; tuttavia si osserva un aumento apprezzabile della dimensione dei collegi sindacali in corrispondenza con l'entrata in vigore della Golfo-Mosca (in media da 14,2 consiglieri nel 2012 a 17,4 nel 2013). Vi sono pertanto alcune indicazioni che, almeno all'interno degli organi di controllo, tale strategia si possa essere diffusa.

22. Consob, *Boardroom gender diversity*, cit.
23. J. Dagnes, *Ai posti di comando*, cit.
24. J. Dagnes, *"Ci metteremo i tacchi a spillo". La (difficile) regolazione della rappresentanza di genere nei CdA delle imprese italiane*, in *Sociologia del lavoro*, 2014, 135, 73-88.

Un ulteriore processo adattivo prevede invece la conservazione *de facto* del ruolo degli amministratori più rilevanti: alcuni di essi, infatti, possono formalmente abbandonare il loro posto in consiglio, mantenendo però inalterato o quasi il proprio potere decisionale e la propria capacità di influenza:

> Vi è stata per esempio nelle società di cui faccio parte un'attenzione anticipata al discorso delle quote rosa. Quindi prima dell'entrata in vigore della normativa, nelle società che hanno rinnovato i consigli di amministrazione in questa tornata, molte di quelle che conosco hanno già dato attuazione a quelle che sono le disposizione di legge, quindi anticipando di fatto quelle che erano le cose. Io stesso che facevo parte di consigli di amministrazione, l'anno scorso ero stato pregato di dimettermi per lasciare il posto a persone di genere femminile, proprio per iniziare il bilanciamento, proprio come segno di sostegno a questa legge: per cui sono rimasto ma come segretario del consiglio, di fatto non è che sia cambiato molto, però non sono più consigliere da nessuna parte (Int. 15, Consigliere).

Infine, vi possono essere dinamiche che interessano specificamente le società a controllo pubblico. Colpisce infatti osservare tra queste società la crescita consistente, registrata tra il 2014 e il 2017, della gestione tramite amministratore unico (dal 29,2 al 39,8%, con un aumento in valori assoluti di 103 soggetti, di cui tre donne e 100 uomini). Complessivamente, nel 2017 gli amministratori unici uomini costituiscono il 91,7% del totale[25]: quando viene utilizzata questa forma di gestione, infatti, le quote non possono essere applicate. Non intendiamo qui affermare che l'aumento delle società pubbliche con amministratore unico sia motivato dal desiderio di sottrarsi alla regolamentazione imposta dalla legge Golfo-Mosca; si tratta, piuttosto, di un orientamento che fa riferimento a processi più radicati, esemplificati dalle indicazioni contenute nel decreto legislativo n.175/2016 circa l'opportunità, per le società a controllo pubblico, di optare per questo assetto. Tuttavia ci preme sottolineare che, nonostante il cambiamento significativo avvenuto nei vertici aziendali grazie alla Golfo-Mosca, nel momento in cui le quote di genere per le posizioni apicali non si applicano le possibilità di nomina per le donne continuano a essere pressoché nulle.

25. Camera dei deputati, *L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere*, cit.

6. *Conclusioni*

La chiave di lettura sociologica proposta per l'analisi della regolazione di genere intende sottolineare come, pur in presenza del rispetto formale delle norme, gruppi di potere costituiti possano promuovere logiche di azione, strategie adattive, stratagemmi decisionali che si configurano come forme di regolazione non ufficiale in grado di impedire di fatto il pieno raggiungimento degli obiettivi perseguiti dal legislatore. Nella valutazione delle concrete possibilità di successo e dei rischi di fallimento di questi interventi è allora necessario fare riferimento a una geometria complessa, che non consideri esclusivamente le barriere discriminatorie incontrate in un percorso "dal basso verso l'alto" (ostacoli di tipo *glass ceiling*, il noto soffitto di vetro), ma anche quelle che procedono in senso inverso, "dall'alto verso il basso", che attengono cioè ai meccanismi di riproduzione delle élite (e che potremmo definire, per contrapposizione, di tipo *cement floor*, facendo riferimento alla solidità della posizione occupata dai membri dei gruppi privilegiati). La composizione in un quadro teorico e analitico unitario, capace di tenere insieme elementi provenienti da entrambi i piani e aperto a contaminazioni di tipo interdisciplinare, risulta necessaria per una valutazione delle difficoltà di implementazione e delle conseguenze delle norme sulla parità di genere.

Parte seconda
Profili normativi e aspetti economici: l'esperienza italiana

Eva R. Desana

La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG

1. *L'impianto della legge Golfo-Mosca e i successivi interventi*

La legge n. 120/2011, entrata in vigore il 12 agosto 2011, ha introdotto, come si è visto, regole volte ad assicurare l'equilibrio fra i generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società con azioni quotate e delle società a controllo pubblico, imponendo che in occasione del primo rinnovo dei relativi collegi dovesse essere assegnato al genere meno rappresentato – di regola quello femminile – un quinto dei componenti da eleggere e, a regime, un terzo e che tali regole dovessero essere osservate per tre mandati (indicativamente per nove anni). Per quanto riguarda le società con azioni quotate, le nuove disposizioni sono state introdotte all'interno del Testo Unico sull'intermediazione finanziaria n. 58 del 1998 ("TUF") e si sono tradotte nella modifica degli artt. 147-*ter*, 147-*quater* e 148, che governano l'elezione e la composizione degli organi di amministrazione e controllo e nella modifica del Regolamento Emittenti della Consob n. 11971 del 1999. Per le società a controllo pubblico, l'art. 3 della legge ha laconicamente esteso i principi introdotti per le società quotate «anche alle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 2359, commi primo e secondo del codice civile, non quotate in mercati regolamentati», rinviando ad un regolamento la determinazione dei termini e modalità di attuazione delle relative disposizioni «al fine di disciplinare in maniera uniforme per tutte le società interessate, in coerenza con quanto previsto dalla presente legge, la vigilanza sull'applicazione della stessa, le forme e i termini dei provvedimenti previsti e le modalità di sostituzione dei componenti decaduti»: tale disciplina è tuttora contenuta nel D.P.R. 251 del 30 novembre 2012.

Successivamente all'emanazione della legge Golfo-Mosca, come si è dato conto nell'Introduzione, le disposizioni del TUF sono state nuovamente modificate dalla legge di Bilancio 2020, n. 160 del 27 dicembre

2019, che ha innalzato la quota riservata al genere sottorappresentato portandola a due quinti dei posti e ha esteso l'operatività delle nuove previsioni a ulteriori sei mandati, a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo successivo al 1° gennaio 2020, data di entrata in vigore della legge. Le norme dettate per le società a controllo pubblico, a loro volta, sono state arricchite dal varo del d.lgs. 175 del 2016, Testo Unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSPP) che ha introdotto all'art. 11, 4° comma alcune disposizioni che si intrecciano con quelle originariamente dettate dalla legge n. 120 del 2011.

In via di estrema sintesi, la legge ha optato per l'introduzione di regole vincolanti e di quote rigide, destinate ad operare in modo neutro e non soltanto a favore delle donne e ha imposto alle società destinatarie delle sue prescrizioni di introdurre specifiche previsioni statutarie volte ad assicurare la quota assegnata al genere sottorappresentato: in questo modo l'attuazione in concreto delle stesse può variare a seconda delle società, pur essendo vincolante il risultato da raggiungere.

L'*enforcement* e dunque la vigilanza sul rispetto delle disposizioni sono stati affidati, rispettivamente, alla CONSOB, per le società con azioni quotate, e alla Presidenza del Consiglio dei Ministri o al Ministro incaricato per le Pari opportunità, per le società a controllo pubblico, scelta quest'ultima che è stata operata non direttamente dalla legge Golfo-Mosca, ma dalle disposizioni di attuazione contenute nel citato D.P.R. 251 del 2012.

Rinviando alla lettura dei contributi che seguono l'analisi delle singole disposizioni dedicate rispettivamente alle società quotate e a quelle a controllo pubblico, occorre inquadrare la natura della legge n. 120/2011 e dei successivi interventi in materia di equilibrio fra i generi nella composizione degli organi di società quotate e a controllo pubblico. Nel dibattito che ha preceduto, ma anche seguito l'adozione della legge e delle successive modifiche, infatti, si è lungo disquisito su possibili contrasti delle relative disposizioni con alcuni articoli della Carta costituzionale, fra cui, in particolare, l'art. 41 sull'iniziativa economica privata.

2. *Il dibattito sul sospetto contrasto della legge con l'art. 41 Cost. e la sua natura di azione positiva* ex *art. 3 Cost.*

Il potenziale contrasto con l'art. 41 Cost. è stato sostenuto in dottrina sul presupposto che l'introduzione del requisito del genere potrebbe alterare i meccanismi di selezione dei membri degli organi di amministrazione e controllo, aggiungendo agli altri parametri oggetto di valutazione, quali

le capacità, la professionalità e le competenze, anche quello costituito dal genere di appartenenza, con compressione dell'autonomia privata[1]. Analogo rilievo traspare dalla risposta di Confindustria alla Consultazione della Commissione Europea sull'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione dell'Unione del 28 maggio 2012, ove si legge che prescrizioni vincolanti possono, di fatto, alterare l'ordine dei parametri da valutare in sede di nomina degli amministratori, anteponendo l'obiettivo dell'equilibrio tra i generi a quello della competenza e meritevolezza dei consiglieri. Questo effetto finirebbe per ostacolare una selezione davvero qualificata, traducendosi in un danno all'efficacia della *corporate governance* e alla stessa esigenza di favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali[2].

Di là dalle repliche nel merito a tali obiezioni sollevate con riferimento all'art. 41 Cost., va rilevato che secondo la ricostruzione preferibile, i provvedimenti che promuovono l'equilibrio fra i generi, fra cui si annovera la legge Golfo-Mosca e i successivi interventi, si inseriscono tra le c.d. azioni positive, ovvero quelle azioni che in attuazione del principio di eguaglianza sostanziale di cui all'art. 3 della nostra Carta costituzionale sono volte a promuovere, in positivo, la figura della donna nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni private, tra cui appunto le società, dove si svolge la loro personalità[3]. Ed infatti, benché l'introduzione delle quote non possa

1. Con riferimento alla libertà di iniziativa economica, si è osservato che «è evidente che il sistema di quote altera il rapporto fiduciario che caratterizza il legame tra organo assembleare e Consiglio di amministrazione poiché introduce nel meccanismo di selezione tipico del rapporto principale-agente interessi ulteriori – come la parità di genere – a quelli del benessere e della corretta conduzione dell'impresa. In questa prospettiva, l'introduzione di quote rischia di spingere le società a rispettare l'obbligo sul piano meramente formale privando, ad esempio, le donne nominate di effettivi poteri decisionali». M. Benedetti, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, in *Giornale Dir. Amm.*, 2013, 719 (sul punto 723). Critico è anche F. Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155.

2. Cfr. Confindustria, Risposta alla Consultazione della Commissione Europea sull'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione dell'Unione, 28 maggio 2012, 3, disponibile alla pagina web http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/9A5B43C95AE41953C1257A170039A7DB/$File/Risposta%20-Confindustria.pdf.

3. Sulle azioni positive, oltre a M. Benedetti, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, cit., 722 (secondo cui «l'espressione azione positiva è mutuata dall'ambito europeo dove è diventata presto sinonimo dei molteplici strumenti operativi messi in capo dalla politica di *gender mainstreaming* per garantire la piena parità di trattamento tra i due sessi», v. F. Spitaleri (a cura di), *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, Torino, 2013, *passim*; T. Casadei (a cura di), *Donne, diritto, diritti. Prospettive del giusfemminismo*, Torino, 2015, *passim*, nonché F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di* corporate governance, Milano, 2015. Sul tema delle azioni positive in materia di

ridursi a solo strumento per assicurare il principio delle c.d. pari opportunità, ma sottenda una molteplicità di sfumature e persegua obiettivi più complessi[4], è innegabile che ci si muove nel quadro delle azioni positive e nel contesto socio-culturale che ne ha consentito lo sviluppo: nonostante le relative disposizioni siano declinate in modo neutro, essendo volte a tutelare il genere meno rappresentato e non *tout court* quello femminile, è infatti evidente che l'obiettivo della legge Golfo-Mosca è stato di superare la scarsissima presenza di donne negli organi di amministrazione e controllo delle principali società.

Va ricordato a questo riguardo che le azioni positive sono state definite nel 1993 dalla Corte costituzionale «il più potente strumento a disposizione del legislatore che, nel rispetto della libertà e dell'autonomia dei singoli individui, tende a innalzare la soglia di partenza per le singole categorie di persone socialmente svantaggiate»[5]. Al contempo, però la loro legittimità è stata sottoposta, soprattutto in materia di quote elettorali riservate al genere femminile, a un severo vaglio dello stesso Giudice delle leggi che non ha esitato a infliggere una sonora bocciatura a quelle che, lungi dal valere semplicemente ad assicurare parità di accesso al genere femminile, si traducevano in un ingiustificato vantaggio per lo stesso. E così, la sentenza n. 422/1995, peraltro ampiamente criticata dalla dottrina[6], ha dichiarato incostituzionali alcune disposizioni della L. 25 marzo 1993,

quote elettorali si vedano *ex multis* M. D'Amico, *Una parità ambigua. Costituzione e diritti delle donne*, Milano, 2020, 75, nonché Id., *La rappresentanza di genere nelle istituzioni. Strumenti di riequilibrio*, in *La donna dalla* fragilitas *alla pienezza dei diritti? Un percorso non ancora concluso*, a cura di M. D'Amico e S. Leone, Milano, Giuffré, 2017, 41 ss.; M. Caielli, *Per una democrazia duale: perché il genere dei nostri rappresentanti continua ad avere importanza,* in *70 anni dopo, tra uguaglianza e differenza. Una riflessione sull'impatto del genere nella Costituzione e nel costituzionalismo*, a cura di B. Pezzini e A. Lorenzetti, 2019, 93 e Id., *Commento all'art. 117 Cost*., in *La Costituzione italiana. Commento articolo per articolo*, a cura di F. Clementi *et al.*, il Mulino, Bologna, 2017, 357.

4. Vedi quanto si è osservato nella Premessa, nonché tra gli altri U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Studi dedicati a Libertini*, I Milano, 2015, 533. Sulle donne quali migliori interpreti dei valori della c.d. *Corporate social responsability*, v. i riferimenti di F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di* corporate governance, cit., 14.

5. Corte cost., 24 marzo 1993, n. 109, in *Giur. Cost.*, 1993, 873, che concerneva la L. 25 febbraio 1992, n. 215 contenente azioni positive per l'imprenditoria femminile, successivamente abrogata dall'art. 57 del D.Lgs 11 aprile 2006, n. 168 rubricato «Codice delle pari opportunità tra uomini e donne a norma dell'art. 6 della l. n. 28 novembre 2005, n. 246».

6. Cfr. M. D'Amico, *La rappresentanza di genere nelle istituzioni. Strumenti di riequilibrio*, cit., 62.

n. 81 sull'elezione diretta del sindaco, del presidente della provincia, del consiglio comunale e del consiglio provinciale, che di fatto riservavano una quota di ciascuna lista alle donne[7]. La Corte, pur premettendo la validità e l'importanza delle azioni positive intese a «rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini impediscono il pieno sviluppo della persona umana e la effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» – tra cui vanno appunto comprese quelle che promuovono il raggiungimento di una situazione di pari opportunità fra i sessi[8] – ha precisato che tali misure legislative, volutamente diseguali, possono certamente essere adottate per eliminare situazioni di inferiorità sociale ed economica, o, più in generale, per compensare e rimuovere le diseguaglianze materiali tra gli individui (quale presupposto del pieno esercizio dei diritti fondamentali), ma non possono invece incidere direttamente sul contenuto stesso di quei medesimi diritti, rigorosamente garantiti in egual misura a tutti i cittadini in quanto tali. Il giudizio è stato *tranchant*: ad avviso della Corte le disposizioni in esame, nel riservare una quota delle candidature alle donne, non apparivano affatto coerenti con le finalità indicate dal 2° comma dell'art. 3 Cost, dato che non si proponevano di "rimuovere" gli ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere determinati risultati, bensì di attribuire loro direttamente quei risultati medesimi: tale obiettivo è

7. Il riferimento è a Corte cost. 12 settembre 1995, n. 422 (in *Giur. It.*, 1996, I, 597) che ha ritenuto illegittimo tra gli altri l'art. 5, 2° comma, ultimo periodo, L. 25 marzo 1993, n. 81, in forza del quale «Nelle liste dei candidati nessuno dei due sessi può essere di norma rappresentato in misura superiore ai due terzi», norma da interpretarsi anche alla luce della successiva eliminazione dell'inciso "di norma" nel senso della precettività della stessa, salvo deroghe da motivare in sede di presentazione delle liste. Di particolare interesse è il ragionamento della Corte secondo cui «Posto dunque che l'art. 3, 1° Cost., e soprattutto l'art. 51, 1° Cost., garantiscono l'assoluta eguaglianza fra i due sessi nella possibilità di accedere alle cariche pubbliche elettive, nel senso che l'appartenenza all'uno o all'altro sesso non può mai essere assunta come requisito di eleggibilità, ne consegue che altrettanto deve affermarsi per quanto riguarda la 'candidabilità'. Infatti, la possibilità di essere presentato candidato da coloro ai quali (siano essi organi di partito, o gruppi di elettori) le diverse leggi elettorali, amministrative, regionali o politiche attribuiscono la facoltà di presentare liste di candidati o candidature singole, a seconda dei diversi sistemi elettorali in vigore, non è che la condizione pregiudiziale e necessaria per poter essere eletto, per beneficiare quindi in concreto del diritto di elettorato passivo sancito dal richiamato primo comma dell'art. 51 Cost. Viene pertanto a porsi in contrasto con gli invocati parametri costituzionali la norma di legge che impone nella presentazione delle candidature alle cariche pubbliche elettive qualsiasi forma di quote in ragione del sesso dei candidati».

8. Tra queste quelle previste dalla L. 10 aprile 1991, n. 125 (Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro) e dalla L. 25 febbraio 1992, n. 215 (Azioni positive per l'imprenditoria femminile).

stato ritenuto in contrasto con lo stesso art. 51 Cost. e le relative previsioni legislative foriere di discriminazioni attuali come rimedio a discriminazioni passate[9]. La valutazione della Corte è stata indubbiamente influenzata dalla formulazione dell'art. 51 Cost. all'epoca vigente, che si limitava a sancire, al 1° comma che «tutti i cittadini dell'uno e dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza».

La questione del denunciato contrasto delle disposizioni sulle quote elettorali con il principio di eguaglianza formale enunciato dal 1° comma dell'art. 3 Cost. è stata però presto superata grazie alla riscrittura del citato art. 51 Cost.; ed infatti la L. cost. n. 1 del 30 maggio 2003 ha aggiunto alla fine del 1° comma dell'art. 51 l'impegno della Repubblica a promuovere con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini[10]. La previsione, introdotta al più elevato rango delle fonti, ha segnato quindi una nuova stagione delle azioni positive a favore delle donne, contribuendo a innovare la cornice di riferimento. Non va dimenticato che la riforma costituzionale si innestava su un mutato contesto culturale e giuridico, posto che il 2003 è stato anche l'anno di attuazione ad opera del D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216 della Dir. 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, nonché della Dir. 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica (recepita nel nostro ordinamento con il D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 215).

Il cambiamento di indirizzo era quindi nell'aria[11], come dimostra il nuovo orientamento espresso dalla Consulta con la sentenza n. 49 del

9. Considerazioni critiche su un certo tipo di misure *gender oriented* sono state mosse anche dalla Corte di Giustizia del 4 dicembre 1997 che sancì l'illegittimità delle disposizioni normative sui turni notturni predisposte a tutela delle lavoratrici e delle lavoratrici-madri. La Corte di giustizia europea, invocando un orientamento consolidato (sentenza Stoeckel), ha condannato l'Italia per aver mantenuto in vigore il divieto di lavoro notturno per le donne violando, in tal modo, l'art. 5 della Dir. CE 76/207. In quell'occasione, i giudici comunitari hanno rilevato il carattere discriminatorio del divieto affermando che l'art. 5 della Dir. CE 76/207 «è sufficientemente preciso per far sorgere a carico degli Stati membri l'obbligo di non vietare per legge il lavoro notturno delle donne, anche ove tale obbligo comporti deroghe, se non esiste alcun divieto di lavoro notturno per gli uomini» (Corte Giust. CE, 4 dicembre 1997, C-207/96, Commissione delle Comunità europee c. Repubblica Italiana in *Riv. Giur. Lav.*, 1998, II, 318).

10. La formulazione vigente del 1° comma dell'art. 51 è la seguente: «[…] tutti i cittadini dell'uno e dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini».

11. Per un quadro dell'evoluzione cfr. M. Cartabia, *Il principio della parità tra uomini e donne nell'art. 117, 7 comma*, in *La Repubblica delle autonomie. Regioni ed enti locali nel*

13 febbraio 2003, che, pur riallacciandosi al precedente del 1995, se ne è discostata, adducendo non soltanto la diversità delle norme censurate rispetto a quelle oggetto della precedente pronuncia del 1995[12], ma altresì il differente quadro costituzionale. In quel caso il Giudice delle leggi era stato chiamato a pronunciarsi sulla dedotta illegittimità costituzionale dell'inserimento di una previsione nella L.R. n. 3/1993 per l'elezione del Consiglio regionale della Valle d'Aosta, ai termini della quale ogni lista doveva prevedere la presenza di candidati di entrambi i sessi, pena la sua invalidità. La Corte ha escluso l'illegittimità delle relative norme puntualizzando che tali previsioni, a differenza di quelle censurate nel proprio precedente, non ponevano l'appartenenza all'uno o all'altro sesso come requisito ulteriore di eleggibilità, e nemmeno di 'candidabilità' dei singoli cittadini. L'obbligo imposto dalla legge e la conseguente sanzione di invalidità concernevano «solo le liste e i soggetti che le presentano»[13]. I giudici delle leggi, per corroborare la loro pronuncia, hanno altresì ricordato l'intervenuta adozione della L. cost. n. 2/2001, che integrando gli statuti delle Regioni ad autonomia differenziata, aveva espressamente attribuito alle leggi elettorali delle Regioni il compito di promuovere «condizioni di parità per l'accesso alle consultazioni elettorali», e ciò proprio «al fine di

nuovo titolo, a cura di T. Groppi e M. Olivetti, Torino, 2003, 129.

12. Nel caso di specie il Presidente del Consiglio dei ministri aveva sollevato, in riferimento agli artt. 3, 1° comma, e 51, 1° comma, Cost., questione di legittimità costituzionale dell'art. 2, 1° comma, e dell'art. 7, 1° comma della legge della Regione Valle d'Aosta 13 novembre 2002, n. 21, recante «Modificazioni alla legge regionale 12 gennaio 1993 n. 3 (Norme per l'elezione del Consiglio regionale della Valle d'Aosta) e alla legge regionale 19 agosto 1998, n. 47 (Salvaguardia delle caratteristiche e tradizioni linguistiche e culturali delle popolazioni walser della valle del Lys)» nella parte in cui prevedevano l'inserimento dopo l'art. 3 della suddetta legge, di un art. 3-*bis*, sotto la rubrica «condizioni di parità fra i sessi», ai termini del quale ogni lista di candidati all'elezione del Consiglio regionale doveva prevedere la presenza di candidati di entrambi i sessi, nonché modificavano l'art. 9 della medesima legge, prevedendo al comma 1° che venissero dichiarate non valide dall'ufficio elettorale regionale le liste non corrispondenti alle condizioni stabilite, fra cui quella «che nelle stesse siano presenti candidati di entrambi i sessi». Ad avviso dell'Avvocatura si sarebbe riproposta la stessa situazione di cui all'art. 5, 2° comma, ultimo periodo, L. 25 marzo 1993, n. 81 dichiarato illegittimo dalla sentenza n. 422/1995 della Corte Costituzionale. La sentenza è pubblicata in *Regioni*, 2003, 895.

13. La Corte ha infatti concluso che le disposizioni in esame stabilissero un vincolo non già all'esercizio del voto o all'esplicazione dei diritti dei cittadini eleggibili, ma «alla formazione delle libere scelte dei partiti e dei gruppi che formano e presentano le liste elettorali, precludendo loro (solo) la possibilità di presentare liste formate da candidati tutti dello stesso sesso».

conseguire l'equilibrio della rappresentanza dei sessi»[14], nonché la riscrittura dell'art. 117 Cost., il cui nuovo 7° comma, introdotto dalla L. cost. n. 3 del 18 ottobre 2001, stabilisce che: «Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive». Le nuove disposizioni costituzionali – ha statuito la Corte – «pongono dunque esplicitamente l'obiettivo del riequilibrio e stabiliscono come doverosa l'azione promozionale per la parità di accesso alle consultazioni, riferendoli specificamente alla legislazione elettorale».

Analoghe conclusioni sono state tratte nella sentenza n. 4 del 14 gennaio 2010, che ha respinto tra le altre, una questione di legittimità costituzionale proposta con riferimento alla legge elettorale della Regione Campania (la n. 4 del 27 marzo 2009) per preteso contrasto con gli artt. 3 e 51, nella parte in cui introduce una "preferenza di genere": la legge in questione, infatti, in aderenza alle previsioni dello statuto della stessa Regione, accordando all'elettore l'espressione di uno o due voti di preferenza stabilisce che, nel caso di manifestazione di due preferenze, una debba riguardare un candidato di genere maschile ed una un candidato di genere femminile della stessa lista, pena l'annullamento della seconda preferenza[15].

Il mutato quadro giurisprudenziale ha certamente influito sulla disciplina elettorale, oggetto di intervento ad opera della legge n. 52 del 2015 recante disposizioni in materia di elezione della Camera dei deputati: tale provvedimento, parzialmente dichiarato incostituzionale dalla Corte con

14. Cfr. l'art. 15, 2° comma, secondo periodo, statuto Valle d'Aosta; nello stesso senso, anche testualmente, art. 3, 1° comma, secondo periodo, statuto speciale per la Sicilia, modificato dall'art. 1 della L. cost. n. 2/2001; art. 15, 2° comma, secondo periodo, statuto speciale per la Sardegna, modificato dall'art. 3 della L. cost. n. 2/2001; art. 47, 2° comma, secondo periodo, statuto speciale per il Trentino-Alto Adige/Südtirol, modificato dall'art. 4 della L. cost. n. 2/2001; art. 12, 2° comma, secondo periodo, statuto speciale per il Friuli-Venezia Giulia, modificato dall'art. 5 della L. cost. n. 2 del 2001.

15. Corte Cost., 14 gennaio 2010, n. 4, in *Foro It.*, 5, 1, 1402; la Corte ha affermato che «preso atto della storica sotto-rappresentanza delle donne nelle assemblee elettive, non dovuta a preclusioni formali incidenti sui requisiti di eleggibilità, ma a fattori culturali, economici e sociali, i legislatori costituzionale e statutario indicano la via delle misure specifiche volte a dare effettività ad un principio di eguaglianza astrattamente sancito, ma non compiutamente realizzato nella prassi politica ed elettorale». I giudici hanno quindi escluso che la norma censurata valesse a prefigurare il risultato elettorale, alterando forzosamente la composizione dell'assemblea elettiva rispetto a quello che sarebbe il risultato di una scelta compiuta dagli elettori in assenza della regola contenuta nella norma medesima, oppure attribuisse ai candidati dell'uno o dell'altro sesso maggiori opportunità di successo elettorale rispetto agli altri.

la sentenza n. 35 del 2017[16], contiene alcune disposizioni antidiscriminatorie, fra cui quella che impone che nel complesso delle candidature circoscrizionali di ciascuna lista nessun sesso possa essere rappresentato in misura superiore al cinquanta per cento, che consente all'elettore di esprimere fino a due preferenze, per candidati di sesso diverso (c.d. "doppia preferenza di genere") e che vieta che i capilista dello stesso sesso siano più del 60 per cento del totale in ogni circoscrizione. Disposizioni in materia di riequilibrio fra i generi sono state introdotte anche dalla nuova legge elettorale n. 165 del 2017. In particolare, per la parte uninominale, la nuova normativa stabilisce che nel complesso delle candidature debba essere rispettata una soglia massima per sesso pari al 60%. Per la parte di seggi assegnati invece con il metodo proporzionale, si è imposto, da un lato, che ciascuna lista debba essere composta in modo da alternare per genere i candidati e, dall'altro si è intervenuti sulla presentazione dei c.d. capilista: per la Camera, obbligandosi i partiti a presentare in posizione di capilista non più del 60%, calcolato a livello nazionale, di candidati dello stesso sesso; al Senato si applica la medesima soglia, ma con riferimento a ciascuna Regione[17]. Degna di richiamo è anche la modifica apportata dalla legge n. 20 del 2016 all'art. 4 della l. n. 165 del 2004 con la quale si è introdotto fra i principi fondamentali che le Regioni devono seguire nel disciplinare con proprie leggi le elezioni del Presidente della Giunta regionale e dei consiglieri, anche la «c-bis) promozione delle pari opportunità tra donne e uomini nell'accesso alle cariche elettive», da ottenersi osservando i criteri dettati dalla legge statale per la formazione delle liste[18].

16. Corte cost., sent. n. 35 del 9 febbraio 2017, con note, tra i molti, di R. Bin, *La Corte ha spiegato, nulla è cambiato*, in *laCostituzione.info*, 2017, 1.; S. Ceccanti, *I sistemi elettorali per le elezioni politiche dopo la 35/2017: una sentenza figlia del referendum, ma per il resto deludente per i proporzionalisti*, in *Federalismi.it*, 2017, 1; A. Ruggeri, *La Corte alla sofferta ricerca di un accettabile equilibrio tra le ragioni della rappresentanza e quelle della governabilità: un'autentica quadratura del cerchio, riuscita però solo a metà, nella pronunzia sull'Italicum*, in *Forum di Quaderni Costituzionali*, 2017, 1 e ss. Deve però precisarsi che i profili sui quali è stata interrogata la Corte non riguardavano le norme antidiscriminatorie previste dalla disciplina.

17. Cfr. M. D'Amico, *La rappresentanza di genere nelle istituzioni. Strumenti di riequilibrio*, cit., 62.

18. I criteri sono i seguenti: «1) qualora la legge elettorale preveda l'espressione di preferenze, in ciascuna lista i candidati siano presenti in modo tale che quelli dello stesso sesso non eccedano il 60 per cento del totale e sia consentita l'espressione di almeno due preferenze, di cui una riservata a un candidato di sesso diverso, pena l'annullamento delle preferenze successive alla prima; 2) qualora siano previste liste senza espressione di preferenze, la legge elettorale disponga l'alternanza tra candidati di sesso diverso, in

Con riferimento alle quote di genere in materia elettorale, va segnalata l'adozione da parte del Governo, nell'imminenza dello svolgimento delle votazioni per l'elezione del Consiglio regionale della Puglia, del d.l. 31 luglio 2020, n. 86: esercitando il proprio potere sostitutivo ex art. 120 Cost., il Governo ha così d'imperio "rimpiazzato" le disposizioni regionali in contrasto con i principi della l. n. 165 del 2004, imponendo che ciascun elettore pugliese potesse esprimere due voti di preferenza (di cui una riservata a un candidato di sesso diverso dall'altro) e ordinando l'annullamento del secondo nel caso in cui fossero espresse due preferenze per candidati del medesimo sesso. Tale intervento è stato disposto alla luce del principio di promozione delle pari opportunità tra donne e uomini nell'accesso alle cariche elettive, principio ritenuto vincolante per la funzione legislativa regionale in materia di sistemi elettorali e sancito, appunto, dall'art. 4, comma 1, lettera c-bis), della l. n. 165 del 2004, come modificato dall'art. 1, comma 1, l. n. 20 del 2016, che «declina i criteri di attuazione del principio di promozione di pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso alle cariche elettive, prescrivendo meccanismi formali di garanzia di tale principio nella disciplina regolativa delle preferenze e delle candidature».

Più in generale, la rilevanza dell'equilibrio di genere è dimostrata dall'interessante decisione, resa in sede cautelare dal Consiglio di Stato il 18 dicembre 2020, n. 7323, che ha sospeso le operazioni per l'elezione dei Consigli degli Ordini dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e dei collegi dei revisori in carica dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2024 sul presupposto del mancato rispetto da parte del relativo regolamento elettorale delle norme costituzionali in materia di parità di genere (artt. 3 e 51 Cost.), riconoscendo a queste ultime immediata portata precettiva. Di grande rilievo è altresì l'ordinanza del 4 giugno 2021 n. 4294 con cui il Consiglio di Stato ha sollevato al Giudice delle leggi la questione di legittimità costituzionale di alcune disposizioni del D. Lgs. n. 267 del 2000 (Testo Unico degli Enti Locali), nella parte in cui non prevede la necessaria rappresentanza di entrambi i generi nelle liste elettorali dei comuni con popolazione inferiore ai 5000 abitanti.

modo tale che i candidati di un sesso non eccedano il 60 per cento del totale; 3) qualora siano previsti collegi uninominali, la legge elettorale disponga l'equilibrio tra candidature presentate col medesimo simbolo in modo tale che i candidati di un sesso non eccedano il 60 per cento del totale».

3. Board diversity*: temporaneità delle previsioni o durata indeterminata?*

Parallelamente all'evoluzione del dibattito sulle regole di parità introdotte in materia elettorale, più in generale e a livello europeo, è progressivamente aumentata l'attenzione delle istituzioni unionali per la diversità di genere e per la promozione delle donne nelle posizioni di responsabilità; la Commissione europea ha ribadito il proprio sostegno a una maggiore presenza delle donne nei ruoli apicali sia nella Carta per le donne[19], che nella Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015[20] e in quella 2020-2025. Nel Patto Europeo per la parità di genere 2011-2020, adottato il 7 marzo 2011, il Consiglio ha riconosciuto che le politiche volte a rimuovere la parità di genere sono vitali per la crescita economica, la prosperità e la competitività e ha sollecitato azioni di promozione della pari partecipazione di donne e uomini ai processi decisionali a tutti i livelli e in tutti i settori, allo scopo di utilizzare pienamente tutti i talenti disponibili. L'art. 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, rubricato *Parità tra donne e uomini*, suggella il nuovo indirizzo recitando: «la parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione» e aggiunge che «il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato»[21]. Analogamente l'art. 14 della Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'Uomo e delle libertà fondamentali vieta espressamente la discriminazione di genere[22].

Oggi sembra pertanto «pacifico che i principi generali del vigente ordinamento giuridico, compresi quelli di derivazione europea, non contrastano con l'adozione di misure che si rivolgono formalmente a entrambi i sessi ma producono l'effetto di favorire il genere meno rappresentato (cd. misure neutre)»[23], anche tenuto conto dell'intervenuta

19. COM (2010) 78 definitivo.
20. Rispettivamente COM (2010) 491 definitivo e COM/2020/152 definitivo.
21. Analoghe previsioni sono contenute nell'art. 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea.
22. Sull'applicazione delle due disposizioni v. F. Spitaleri - L.M. Ravo, *Trattamenti preferenziali e azioni positive a favore delle donne: punti fermi e linee di sviluppo della giurisprudenza della Corte Europea dei diritti dell'Uomo*, in *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, a cura di F. Spitaleri, cit., 188 e ss.
23. M. Benedetti, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, cit., 723.

approvazione nel 2006 del d.lgs. 198, cosiddetto codice delle pari opportunità che dedica un intero capo (il IV) alla loro promozione.

Ad ogni buon conto, alla luce del dibattito sull'argomento, le redattrici della L. n. 120/2011, per non andare incontro a censure analoghe a quelle mosse alle "quote elettorali", avevano temperato l'introduzione di una vera e propria riserva di posti negli organi di amministrazione e di controllo a favore del genere meno rappresentato con il carattere temporaneo delle relative prescrizioni[24]. L'art. 1 della l. n. 120/2011, infatti, disponeva esplicitamente che il criterio di riparto delle poltrone tra i generi (e la riserva a favore di quello meno rappresentato che tale provvedimento legislativo voleva assicurare) operasse per soli tre mandati, con l'implicito auspicio, già ricordato nell'Introduzione, che una volta constatati i benefici effetti derivanti dalle politiche di genere imposte dall'alto, le società e i soci di controllo decidessero di mantenere regole volte ad assicurare l'equilibrio fra i sessi nei rispettivi organi di amministrazione e controllo anche una volta venuto meno il vincolo legislativo.

La temporaneità della misura è stata confermata anche dalla legge 160 del 2019 che ha sancito l'operatività delle nuove previsioni introdotte nel TUF per sei mandati, a far data dal primo rinnovo degli organi successivo al 1° gennaio 2020 e dunque, tedenzialmente sino al 2038.

La necessità della temporaneità della misura, inizialmente salutata come previsione indispensabile per assicurare la compatibilità delle relative disposizioni con i precetti costituzionali, è però stata oggetto di ripensamento, diffondendosi l'idea che la composizione variegata degli organi, quand'anche imposta dalla legge, sia un valore perfettamente compatibile non solo con la libertà di iniziativa economica privata sancita dall'art. 41 Cost., ma altresì con il principio di eguaglianza sostanziale che impone l'adozione di azioni positive (art. 3 Cost.)

E così, la dimensione temporale sembra superata seppure forse in modo non del tutto consapevole[25], dagli interventi operati dal già ricordato TUSPP: come meglio si vedrà, l'art. 11, comma 4° di tale provvedimento, pur richiamando i principi della legge Golfo-Mosca, non sembrerebbe stabilire un termine finale all'operatività delle relative previsioni.

24. Va anche considerato che la "copertura" costituzionale offerta dall'art. 51 Cost. così come modificato nel 2003 fa riferimento agli uffici pubblici e alle cariche elettive, in cui parrebbero non rientrare neppure gli incarichi di componente degli organi amministrativi e di controllo delle società del settore pubblico.

25. V. E. Desana, *La legge 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *Riv. dir. soc.*, 2017, 539, 558. Sul punto si veda *infra*.

Analogamente, nessuna *deadline* viene prevista nel Codice di Autodisciplina delle società quotate che, seppure con l'efficacia della normativa di *soft law*, ha fatto proprie le istanze a favore della diversità di composizione degli organi sociali. Ed infatti, nel 2018, il Comitato sulla *corporate governance* costituito dalla Borsa Italiana S.p.a., modificando il Codice di autodisciplina nell'imminenza della scadenza di operatività della legge Golfo-Mosca e prima che venisse adottata la legge di bilancio 2020, aveva previsto che una volta venuto meno il vincolo legislativo imposto dalla legge, la *gender balance* assurgesse comunque a regola di autodisciplina *sine die*[26]. Il Comitato, prendendo atto appunto della natura temporanea della legge Golfo-Mosca e della imminente scadenza delle sue disposizioni, nel luglio del 2018, aveva così ribadito l'opportunità «che il consiglio di amministrazione sia costituito per almeno un terzo da amministratori del genere meno rappresentato, tanto al momento della nomina quanto nel corso del mandato. L'emittente, anche tenuto conto dei propri assetti proprietari, applica lo strumento ritenuto più idoneo a perseguire tale obiettivo, adottando clausole statutarie e/o politiche di diversità e/o orientamenti agli azionisti e/o la lista presentata dal consiglio uscente, e richiede a chi presenta una lista per la nomina del consiglio di amministrazione di fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza o meno della lista stessa all'obiettivo di diversità di genere individuato dall'emittente. Il Comitato auspica, inoltre, che gli emittenti adottino misure per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione»[27].

26. Si legge nel comunicato stampa del Comitato del 17 luglio 2018 che «Diversity, including by gender, is now addressed by the Italian Corporate Governance Code, on a comply-or-explain basis. The decision has been taken by the Corporate Governance Committee, held on July 16th 2018 in Milan, at Borsa Italiana, under the chairmanship of Maria Patrizia Grieco (Chair at Enel). The previous edition of the Code (2015) has been amended in order to safeguard the positive effects of the "Golfo-Mosca" Law (nr. 120/2011), on the gender diversity balance in the composition of listed companies' corporate bodies, even after the law will be no longer effective starting from 2020. The amendments concern each of the three levels which the Code is based on: principles, criteria and comment».

27. E così, il testo del Codice di autodisciplina si era arricchito di un nuovo principio (2.P.4), che richiedeva l'applicazione di «criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del consiglio di amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri»; precisando poi che una quota almeno pari a un terzo degli amministratori dovesse appartenere al genere meno

Successivamente, nella più recente edizione del Codice, varata nel 2020 e applicabile alle relazioni sulla *Corporate governance* riferite al primo esercizio che inizia dopo il 31 dicembre 2020, il Comitato ha introdotto analogo principio nell'art. 2, Raccomandazione n. 8, ove si prevede che ciascuna società definisca «i criteri di diversità per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo e individua, anche tenuto conto dei propri assetti proprietari, lo strumento più idoneo per la loro attuazione», suggerendo che «almeno un terzo dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo, ove autonomo è costituito da componenti del genere meno rappresentato»[28].

4. *La piena compatibilità della* board diversity *con la libertà di inziativa economica*

Alla luce dell'evoluzione di cui si è dato conto, i dubbi di costituzionalità manifestati nel corso del dibattito che ha accompagnato l'iter della legge 120 del 2011 debbono essere dunque superati, anche con riferimento all'art. 41 Cost., prendendo atto del fatto che, al contrario di quanto obiettato, l'imposizione delle quote induce a prestare maggiore attenzione proprio ai processi di selezione dei candidati, costringendo a superare i diffusi pregiudizi che, soprattutto in passato, tendevano a collegare capacità e genere, con un probabile miglioramento della qualità nella composizione dei *board*. Nella ricerca di esponenti del genere femminile da inserire all'interno degli organi di amministrazione e controllo, infatti, gli azionisti delle società quotate si sono mossi, perlopiù, nella direzione di individuare donne capaci e competenti che avessero, almeno sulla carta, tutti i requisiti per ricoprire efficacemente le posizioni a cui venivano chiamate. Ne sono una significativa riprova le risultanze del rapporto Consob 2020 che sono state riportate nell'Introduzione e che dimostrano che gli effetti della legge Golfo-Mosca si sono, quanto meno, tradotti in un aumento della professionalità e in una diversificazione delle competenze.

rappresentato (Criterio 2.C.3). Gli stessi principi e criteri erano stati ribaditi in relazione alla composizione del collegio sindacale (8.P.2 e 8.C.3).

28. Per un evidente difetto di coordinamento con le disposizioni contenute nella (quasi coeva) legge di bilancio 2020, il nuovo Codice ha mantenuto il riferimento alla quota del 33% del genere meno rappresentato negli organi sociali previsto dalla legge Golfo-Mosca, ma successivamente innalzata dalla l. 160 del 2019.

D'altro canto, almeno per quanto riguarda le società con azioni quotate, le prescrizioni sull'equilibrio tra i generi si innestano in una trama normativa che racchiude già disposizioni che consentono una forma di controllo sulla professionalità dei candidati e che dovrebbero quindi consentire di selezionare gli aspiranti più competenti. Tra queste spicca l'art. 144-*octies* del Regolamento Emittenti che impone la preventiva pubblicazione presso la sede sociale, la società di gestione del mercato e nel sito internet della società delle liste dei candidati alla carica di membri dell'organo di amministrazione e di controllo e che richiede che le stesse siano accompagnate, tra l'altro, da un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, dall'indicazione dell'identità dei soci che hanno presentato le liste e dalla percentuale di partecipazione da loro complessivamente detenuta.

Semmai il discorso potrebbe essere più delicato per il settore pubblico, in cui mancano, allo stato, disposizioni altrettanto stringenti e dove spesso la logica delle nomine è governata da criteri politici, che non sempre privilegiano i meriti e le competenze dei possibili candidati. Ma la questione prescinde dal genere e attiene in modo più ampio ai meccanismi di selezione dei membri degli organi di amministrazione e controllo delle società a controllo pubblico che dovrebbero essere disciplinati in modo rigoroso[29]. Sul tema torneranno i prossimi contributi.

In ogni caso, le perplessità in ordine ad un possibile conflitto della legge Golfo-Mosca e degli analoghi interventi a tutela dell'equilibrio fra i generi con l'art. 41 Cost. potrebbero essere facilmente superate, indipendentemente dalla constatazione della temporaneità della legge, considerando che l'intervento legislativo in questione non è semplicemente volto a raccogliere «istanze di carattere etico-egualitarie finalizzate alla promozione socio-economica di categorie sociali ritenute svantaggiate»[30], ma sottende l'idea, che si sta facendo strada negli ultimi tempi, che la differenza e il pluralismo del genere costituiscano opportunità e modelli alternativi di comportamento che possono fornire risposte utili al superamento della crisi, anche di legittimazione, che sta attraversando il sistema economico. In questa direzione sembra

29. Sul punto, v. le *Linee guida* varate dall'OCSE l'8 luglio 2015 [C(2015) 85] che richiedono che i componenti dei consigli di amministrazione delle imprese pubbliche abbiano competenze professionali adeguate, che il processo di nomina sia basato su merito e professionalità e che siano previsti meccanismi che limitino l'interferenza politica nell'attività degli stessi.

30. L. Calvosa - S. Rossi, *op. cit.*, 5.

muoversi la stessa Autorità di vigilanza sulle società con azioni quotate che, nella sua Comunicazione n. DIE n. 0061499 del 18 luglio 2013, ha sottolineato i benefici che possono derivare dalla presenza negli organi sociali di diversi generi, anche al fine di evitare un'omologazione delle opinioni al loro interno, con conseguente formazione di un 'pensiero di gruppo' e resistenza alle idee innovative[31].

Analoga prospettiva sembra essere stata recentemente suggerita dal Consiglio di Stato in un parere sollecitato dal Dipartimento Pari Opportunità, ove si sottolinea che la ragion d'essere di una lettura estensiva della Legge Golfo-Mosca deve essere rinvenuta, in prevalenza, in ragioni di carattere economico, prima ancora che in ragioni di carattere politico-sociali, in quanto l'equilibrio di genere rappresenta, dunque, la soluzione di un problema economico, afferente alla migliore distribuzione delle risorse umane. È l'efficienza, più che l'equità, a suggerire un maggiore coinvolgimento del genere femminile nei processi di produzione dei beni, sia pubblici che privati[32].

In altre parole, ove i valori sottesi alla *gender diversity* si ritengano meritevoli di tutela non solo in quanto diretti ad assicurare parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo, ma altresì in ragione della necessità che tali organi sfruttino i diversi talenti disponibili, le regole dettate dalla legge Golfo-Mosca e delle successive modifiche del TUF quand'anche

31. Si tratta di una Comunicazione con cui la Consob, nel precisare che la normativa sull'equilibrio tra i generi non si applica alle società quotande con efficacia dal primo giorno di inizio delle negoziazioni, ma soltanto al momento del primo rinnovo degli organi sociali successivo alla quotazione, ha tuttavia invitato tali società a rinnovarli (quand'anche non in scadenza) nell'imminenza della quotazione, in modo da conformarsi volontariamente alle prescrizioni della legge Golfo-Mosca; e tanto in considerazione dei benefici citati nel testo. Del pari, nella Comunicazione n. DSR/DCG/12010283 del 13 febbraio 2012, in merito all'applicabilità della legge Golfo-Mosca ad una società emittente azioni ordinarie non quotate e azioni di risparmio quotate, si legge che la scelta di riservare una percentuale di posti a favore del genere meno rappresentato «ponendosi in un'ottica di uguaglianza sostanziale, e tenendo conto dei benefici derivanti dalla diversità di genere nella *governance societaria*, intende favorire l'accesso alle cariche sociali da parte del genere meno rappresentato, predisponendo un correttivo alla situazione di cronico squilibrio della presenza delle donne negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate».

32. Cfr. Cons. St., sez I, parere n. 594/2014 consultabile on-line all'indirizzo https://www.giustizia-amministrativa.it/pareri-cds, circa la possibilità di un'interpretazione estensiva della legge n. 120/2011 e del D.P.R. n. 251/2012, volta a ricomprendere le società pubbliche in cui nessuna pubblica amministrazione ha, da sola, il controllo della società. Sul punto v. F. Massa Felsani - E. Desana, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, in *Federalismi it*, 2020, n. 24.

non fossero dotate di carattere temporaneo, non si potrebbero giudicare in conflitto con le disposizioni costituzionali.

La diversità tra i generi all'interno della composizione degli organi di amministrazione e controllo, così come la diversificazione delle qualifiche, delle competenze, delle esperienze professionali, della provenienza e dell'appartenenza a fasce generazionali differenti deve, infatti, considerarsi un obiettivo da perseguire nella composizione degli organi apicali delle società più importanti dell'economia in quanto essa è funzionale alla migliore operatività degli organi di amministrazione (e controllo) delle società, in termini non dissimili dalle regole, parimenti imperative, che sono state introdotte in passato nelle società con azioni quotate al fine di garantire la presenza di amministratori indipendenti e di uno o più amministratori di minoranza e contro le quali, significativamente, non vi è mai stata una levata di scudi.

Infine, se è vero – naturalmente con un certo grado di generalizzazione e semplificazione – che, come ci ricorda anche Antigone nell'omonima tragedia di Sofocle, le donne possono essere portatrici di sensibilità diverse da quelle incarnate dagli uomini[33] e, in alcuni casi, di una maggiore attenzione a temi etici e sociali, tra cui la promozione della parità tra i

33. L'idea che il genere femminile incarni valori e qualità diverse da quelle rappresentate dal genere maschile è risalente. Basti citare il concitato dialogo di Antigone con la sorella Ismene nella celebre tragedia di Sofocle del V secolo a.C. in cui Ismene, spaventata dal risoluto proposito di Antigone di dare sepoltura al cadavere del fratello Polinice, così infrangendo l'editto di Creonte, l'ammonisce ricordandole «femmine siamo, e non tali da lottar con gli uomini; e assai più forti son quelli che governano…»; l'epilogo, la morte di Antigone, è noto, così come è noto che Antigone non si è sottomessa all'editto di Creonte e la sua ribellione e il suo sacrificio estremo hanno condotto al ritiro dell'editto iniquo e all'affermazione di valori superiori (quali le leggi divine) in contrapposizione all'empietà delle leggi dell'uomo. La medesima idea è presente nella commedia Shakespeariana (il riferimento in questo caso è a Porzia, protagonista femminile del Mercante di Venezia); per una rilettura delle figure di Antigone e Porzia, rispettivamente assurte ad emblema della contrapposizione tra *Ius* e *Lex* e dell'interpretazione, v. Ascarelli, *Antigone e Porzia*, in Ascarelli, *Problemi giuridici*, t. 1 (Milano, 1959), 147. Le differenze tra i due generi risulterebbero peraltro comprovate anche da studi antropologici e neurologici che dimostrano anche la diversità anatomica del cervello e l'influsso degli ormoni (Brizendine, *Il cervello delle donne*, Milano, 2007 (trad. it.), richiamato anche da U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Studi dedicati a Mario Libertini*, I, Milano, 538; sul punto v. anche l'articolo divulgativo apparso il 25 luglio 2014 nell'inserto Sanità 24 de «Il Sole24Ore» a firma di Maira, direttore dell'Istituto di Neurochirurgia Policlinico Gemelli di Roma, *La scienza spiega il cervello delle donne: ecco perché Eva è empatica e «multitasking»*).

sessi[34], esse potranno forse svolgere un ruolo non marginale nel rendere maggiormente consapevoli le imprese al cui governo partecipano del loro impatto sulla società, sull'economia, sull'ambiente, sul rispetto dei diritti umani, offrendo anche utili spunti per arricchire il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese e, indirettamente, sull'interesse sociale. Un banco di prova del valore della *diversity* (non solo tra i generi ma anche tra le fasce generazionali) potrebbe essere allora quello degli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie, imposti alle grandi società dalla Direttiva 2014/95/UE[35]: in forza di tali previsioni (attuate nel nostro Paese con il d.lgs. 254 del 2016), le imprese di grandi dimensioni[36] devono includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività[37]. Inoltre il medesimo decreto ha introdotto l'obbligo per tutte le società quotate di includere nella loro Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari «una descrizione delle politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione

34. Sui diversi stili di *leadership* v. *ex multis*, Pogliana, *Le donne, il* management*, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Milano, 2012, *passim*.

35. Si tratta della Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 (recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni).

36. Ovvero quelle che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500.

37. Tra le informazioni, sono richieste dall'articolo citato: a) una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa; b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate; c) il risultato di tali politiche; d) i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa; e) gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa. Il secondo paragrafo della Direttiva impone alle imprese che non applicano politiche in relazione a uno o più dei predetti aspetti, di fornire nella dichiarazione di carattere non finanziario una spiegazione chiara e articolata del perché di questa scelta; inoltre viene prescritto che la dichiarazione di carattere non finanziario contenga, ove opportuno, riferimenti agli importi registrati nei bilanci d'esercizio annuali e ulteriori precisazioni in merito.

degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche», specificando che ove nessuna politica sia applicata, la società deve motivare in maniera chiara e articolata le ragioni di tale scelta.

Si tratta di previsioni delle quali va sottolineata l'importanza e grazie alle quali si confida in futuro di invertire i dati che testimoniano la persistenza di significative limitazioni dei percorsi femminili di carriera all'interno delle imprese. L'auspicio è dunque che l'incremento della presenza femminile all'interno degli organi di amministrazione e controllo costituisca un volano per assicurare pari opportunità di accesso all'interno dell'organizzazione aziendale per entrambi i generi[38] e che le donne possano farsi portatrici di queste istanze, così come di una maggiore sensibilità per i temi ambientali, sociali e di *governance* (i c.d. temi ESG), la cui importanza è emersa con straordinaria drammaticità nella situazione di emergenza legata alla diffusione, nell'inverno del 2020, del virus Covid-19. In questa direzione sembra muoversi anche il nuovo Codice di *corporate governance* del 2020 che, per la prima volta, oltre a suggerire alle società di assicurare la c.d. *gender diversity* negli organi apicali, ha esteso il principio della parità di trattamento e di opportunità per ciascuno dei generi all'intera organizzazione aziendale, statuendo che «le società adottano misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione».

Del resto e in conclusione, nella promozione della *gender diversity*, non si può non ricordare la risposta data da Virginia Woolf nel 1938 ad un avvocato che le chiedeva cosa si dovesse fare per prevenire la guerra:

> entrambi siamo decisi a fare il possibile per distruggere il male […]. Voi con i vostri metodi. Noi con i nostri. E poiché siamo diversi, i nostri metodi saranno diversi. Ma è chiaro che la risposta alla vostra richiesta non può essere che una: il modo migliore per aiutarvi a prevenire la guerra non è di ripetere

38. Al riguardo va purtroppo segnalato che il nostro Paese, insieme ad altri 13 è stato recentemente bacchettato dal Consiglio d'Europa per violazione della parità uomo-donna sul lavoro, in particolare sotto il profilo delle retribuzioni [cfr. Réf. DC 098 (2020), *Droit à l'égalité de rémunération: le Comité européen des droits sociaux constate des violations dans 14 pays*].

le vostre parole e di seguire i vostri metodi, ma di trovare nuove parole e inventare nuovi metodi[39].

Anche nella materia della *corporate governance*, e più in generale nella disciplina del mercato, sembra utile aprire a nuovi metodi e a nuove parole e valorizzare le differenze, non soltanto tra i generi, ma anche tra fasce di età, competenze, professionalità e *background*, nella direzione già indicata dai Codici di autodisciplina delle società con azioni quotate[40].

39. V. Woolf, *Le tre ghinee*, (trad. it.), Milano, 2000, 188.

40. L'art. 1 del Codice del 2018, applicabile sino all'esercizio 2020, impone agli organi amministrativi delle società che vi aderiscono volontariamente di procedere ad un'autovalutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, da svolgersi annualmente «tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica» (Art. 1, Criterio applicativo 1.C.1, lett. g); nella valutazione della composizione del consiglio, si legge nel commento a tale articolo, «occorre verificare che siano adeguatamente rappresentate, in relazione all'attività svolta dall'emittente, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze professionali e manageriali, anche di carattere internazionale, tenendo altresì conto dei benefici che possono derivare dalla presenza in consiglio di diversi generi, fasce d'età e anzianità di carica».

M. Elodie Musumeci

Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio

1. *L'applicazione della L. n. 120/2011 e della L. n. 160/2019 nelle società con azioni quotate*

La legge 12 luglio 2011, n. 120 (legge Golfo-Mosca), entrata in vigore il 12 agosto 2011, come si è visto nei contributi che precedono, ha portato alla modifica degli articoli 147-*ter*, 147-*quater* e 148 del D. Lgs. n. 58/1998 (TUF), introducendo significative prescrizioni volte al rispetto del criterio di riparto in tema di nomina, elezione e sostituzione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società con azioni quotate (oltre che delle società a controllo pubblico). In particolare, al fine di mitigare la disparità di accesso tra il genere maschile e quello femminile negli organi sociali, la legge Golfo-Mosca ha previsto una regola a tempo e ad efficacia graduata, che ha imposto alle società, per tre mandati consecutivi, di riservare al genere meno rappresentato una quota pari ad un quinto del numero complessivo dei componenti di ciascun organo sociale per il primo rinnovo ed una quota pari ad un terzo per gli altri rinnovi.

A distanza di tempo dall'introduzione del vincolo di genere si può affermare che, pur essendo stato dapprima salutato con perplessità, si è successivamente fatto strada il tendenziale riconoscimento dei molteplici effetti positivi che la legge Golfo-Mosca ha portato nella composizione, competenza e eterogeneità dei componenti degli organi sociali delle società quotate italiane[1].

1. *Ex multis*, v. M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021, n. 1; A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm*., 2015, 443; A. Catania, *L'emersione della distinzione di genere nella disciplina normativa dell'impresa*, in *Diritto di famiglia e delle persone*, 2018, 1030.

Tant'è che, a distanza di nove anni dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca e con l'avvicinarsi del termine di cessazione dell'imposizione *ex lege*, il legislatore ha emanato la L. 27 dicembre 2019, n. 160, con cui ha esteso l'applicazione del criterio di genere per le società quotate per ulteriori sei mandati consecutivi e ha rafforzato la quota riservata al genere meno rappresentato innalzandola a due quinti dei componenti degli organi societari (articolo 1, comma 302-304, L. 160/2019, che ha modificato gli articoli 147-*ter*, comma 1-*ter*, e 148, comma 1-*bis*, TUF a decorrere dal 1° gennaio 2020); la norma non può che essere guardata con favore, anche se permane l'assenza di obblighi nell'individuazione del ruolo e dei poteri che possono essere affidati all'interno dell'organo societario ai componenti del genere meno rappresentato (presidente del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale, amministratore esecutivo, amministratore non esecutivo o amministratore indipendente). Il vincolo normativo è infatti esclusivamente volto a ricercare una formale *gender balance* all'interno degli organi sociali, senza spingersi a favorire un ingresso paritario nelle "posizioni di comando"[2].

La normativa attualmente in vigore, già applicabile per i rinnovi degli organi sociali delle società quotate nella stagione assembleare del 2020, impone, in particolare, alle società con azioni quotate con riferimento al consiglio di amministrazione (comma 1-*ter* nell'articolo 147-*ter* TUF) (i) di adottare statuti a) prevedendo un criterio di riparto che assicuri l'equilibrio tra i generi, mediante riserva di una quota almeno pari ad un quinto dei componenti per il primo rinnovo *post* quotazione e a due quinti per gli altri rinnovi, b) disciplinando le modalità di formazione delle liste e c) i casi di sostituzione in corso di mandato degli amministratori, al fine di garantire il rispetto del criterio di riparto; nonché (ii) di rispettare, in ogni caso, concretamente l'equilibrio tra i generi così disegnato per sei mandati consecutivi, pena l'applicazione da parte di Consob – previa diffida ad adempiere nel termine di quattro mesi – di sanzioni amministrative pecuniarie a carico delle società inottemperanti, sino al giungere alla decadenza dei componenti eletti in caso di mancato adeguamento alle prescrizioni di legge entro l'ulteriore termine di tre mesi[3].

Analoghe previsioni sono previste con riferimento alla nomina dei componenti effettivi dell'organo di controllo (comma 1-*bis* dell'articolo 148 TUF).

2. Cfr. E. Desana - F. Massa Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamento della disciplina*, in *Federalismi.it*, 2020, n. 24, 1 ss.

3. In argomento v. A. Busani- G.O. Mannella, *"Quote rosa" e voto di lista*, in *Società*, 2012, I, 53 ss.

Le citate disposizioni si applicano anche al sistema dualistico. Gli articoli 148, comma 4-*bis*, e 147-*quater*, comma 1-*bis*, TUF richiamano espressamente la disciplina delle quote di genere per la composizione del consiglio di sorveglianza e del consiglio di gestione, eccetto ove quest'ultimo sia costituito da un numero inferiore di tre componenti. Pertanto, anche il consiglio di sorveglianza e, se composto da tre o più membri, il consiglio di gestione debbono assicurare al genere meno rappresentato un quinto delle poltrone per il primo mandato a seguito della quotazione e due quinti per gli altri mandati.

Più limitato è invece il rinvio operante per il sistema monistico. In base al dettato dell'articolo 147-*ter* TUF, il principio dell'equilibrio tra generi è imposto solo per l'elezione dell'organo di amministrazione delle società monistiche. Manca invece un richiamo in tal senso nell'ambito della disciplina dedicata al comitato per il controllo sulla gestione, il quale dunque risulta esente da obblighi di parità d'accesso. La mancanza di richiamo è frutto di una esplicita valutazione da parte del legislatore, il quale, emendando il testo della proposta di legge Golfo-Mosca, ha volutamente soppresso l'estensione del principio di equilibrio al comitato per il controllo sulla gestione, inizialmente disposto, poiché "la previsione potrebbe risultare eccessiva, in quanto il predetto Comitato di controllo costituisce un'articolazione interna del Consiglio di amministrazione, la cui composizione deve già rispettare il predetto equilibrio di genere" (Atti del Governo, VI Commissione Permanente delle Finanze, 2 dicembre 2010). Tale scelta appare condivisibile anche in ragione del fatto che la composizione del comitato per il controllo deve comunque ottemperare ai criteri stringenti di cui all'articolo 2409-*octiesdecies* del codice civile (gli amministratori nominati devono essere privi di deleghe, anche di fatto, e in possesso dei requisiti di indipendenza, onorabilità e professionalità) e, pertanto, il rispetto dell'equilibrio di genere nella nomina del comitato costituirebbe un'ulteriore costrizione che risulterebbe eccessiva. Resta tuttavia salva la facoltà per le società che adottano un sistema monistico di aderire volontariamente alla previsione normativa anche per l'elezione del comitato di controllo.

Come conseguenza dell'introduzione del criterio di riparto attraverso la legge Golfo-Mosca, l'8 febbraio 2012, Consob ha assunto la delibera n. 18098 con cui ha modificato il Regolamento Emittenti, attraverso l'inserimento del Capo I *bis* (rubricato "Equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo"), costituito dall'articolo 144-*undecies* ("Equilibrio tra generi") ed ha imposto alcune prescrizioni perfino più restrittive rispetto a quelle previste dal legislatore, che hanno destato diverse perplessità stante il carattere non puramente attuativo delle modifiche.

Recentemente, in ragione delle modifiche apportate dalla L. 160/2019 al TUF, Consob ha posto in consultazione e conseguentemente approvato l'adeguamento dell'articolo 144-*undecies* del Regolamento Emittenti (dal 30 gennaio 2020 al 16 marzo 2020), con l'innalzamento della quota di genere riservata e la sua applicazione per sei mandati consecutivi successivi al 1° gennaio 2020, nonché con la precisazione al comma 3 del medesimo articolo 144-*undecies* dell'inapplicabilità della regola dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore nel caso di organi sociali formati da tre componenti, al fine di consentire l'applicazione a tali fattispecie del nuovo criterio di riparto di almeno due quinti, altrimenti aritmeticamente impossibile[4].

Secondo le proiezioni simulate da Consob, se rimarrà fermo il numero complessivo dei componenti di ciascuno degli organi sociali, l'applicazione delle nuove disposizioni comporterà al prossimo rinnovo la nomina di 187 nuove figure femminili (186 da nominare negli organi amministrativi e uno tra gli organi di controllo) in sostituzione di figure maschili, che dovranno naturalmente essere scelte nel rispetto dei principi di *interlocking*, ove applicabili.

2. *Le previsioni statutarie e l'obbligo di rispettare* de facto *un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi: luci e ombre*

Alla luce della normativa in esame, le società con azioni quotate hanno dovuto adottare nello statuto specifiche previsioni volte al rispetto della disciplina sull'equilibrio tra i generi all'interno dei propri organi sociali.

Un primo punto critico della disciplina è stato rinvenuto, all'indomani dell'introduzione della legge Golfo-Mosca, nell'assenza di una previsione volta a favorire l'adozione di clausole statutarie conformi ai nuovi obblighi di legge. Infatti, non essendo state previste regole di semplificazione delle maggioranze richieste per l'approvazione delle modifiche statutarie in sede di assemblea straordinaria da parte delle società già quotate alla data di entrata in vigore della legge Golfo-Mosca (a differenza di quanto accaduto in passato per altre modifiche statutarie imposte dalla legge), si è posto

4. Per una critica a tale soluzione, si veda la lettera di Noi Rete Donne inviata alla Consob (*Legge Golfo Mosca sull'equilibrio di genere nelle società quotate, in noiretedonne.org*), che ha proposto di identificare il genere meno rappresentato ad ogni mandato, di modo che, laddove venga inizialmente nominato un collegio di tre sindaci effettivi, due uomini e una donna, nel triennio successivo, la composizione sia di due donne ed un uomo.

il rischio che il *quorum* deliberativo non venisse raggiunto. L'assenza di detta semplificazione in sede deliberativa risultava, comunque, mitigata dalla circostanza che l'inadempimento all'obbligo di modifica dello statuto non pareva comportare l'applicazione da parte di Consob delle sanzioni amministrative pecuniarie previste dalla L. n. 120/2011, le quali invece risultano collegate, secondo l'interpretazione letterale della norma, alla sola inosservanza *de facto* del criterio di riparto nella composizione degli organi sociali[5].

Un elemento di riflessione, che risulta ancora attuale anche a seguito dell'estensione dell'obbligo legislativo da parte della L. 160/2019, riguarda la vigenza a tempo definito del criterio di riparto. Trattandosi di prescrizioni legislative a termine, anche le disposizioni statutarie di recepimento possono assumere carattere temporaneo o comunque rispecchiare la normativa *pro tempore* applicabile: sicché, un generico richiamo nello statuto alla normativa in vigore comporterà inevitabilmente il venir meno del criterio del riparto ove quest'ultimo non sia più prescritto dalla legge. È tuttavia significativo il prolungamento del periodo di vigenza da tre mandati ad ulteriori sei mandati, in quanto è auspicabile che nel periodo di vigenza della norma, vengano accolti e sviluppati i valori sottesi alla *gender diversity* e le società quotate decidano di sfruttare i diversi talenti disponibili anche qualora le norme a tutela del genere meno rappresentato non fossero più imperative, attraverso il volontario inserimento e il mantenimento negli statuti di clausole che prevedano la parità di accesso anche in assenza di imposizioni di legge.

Ad ogni modo, non va dimenticato che nel frattempo, in conformità all'orientamento del legislatore, Borsa Italiana ha modificato il Codice di Autodisciplina che, nella versione attualmente in vigore pubblicata nel luglio 2018, ha previsto che le società emittenti applichino «i criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del consiglio di amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurate adeguata competenze e professionalità dei suoi membri» (articolo 2.P.4) e che nella relazione annuale sulla composizione e sul funzionamento dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati venga effettuata un'autovalutazione tenendo conto *inter alia* delle caratteristiche di genere dei consiglieri (articolo 1.C.1. lettera g). Le società quotate dovranno quindi attenersi a

5. V. oltre a A. Busani - G.O. Mannella, *"Quote rosa" e voto di lista*, cit., 54, anche F. Benedetto, *Commento sub art. 147-ter*, in *Commentario T.U.F.* (a cura di F. Vella), Torino, 2012, 1569, nonché M. Stella Richter jr., *Commento* sub *art. 147*-ter, in *Il Testo Unico della Finanza* (a cura di M. Fratini, G. Gasparri), Torino, 2012, 1951.

tale prescrizione autoregolamentare secondo il noto principio del *comply or explain* anche una volta venuto meno il vincolo legislativo. Analoghi principi sono contenuti anche nel nuovo Codice di Corporate Governance approvato a dicembre 2019 dal Comitato Corporate Governance, che sarà applicabile dall'esercizio 2021 e che richiede alle società quotate di applicare la quota di un terzo per il genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e controllo (raccomandazione 8) a partire dal primo rinnovo successivo alla cessazione degli effetti di disposizioni legislative che impongano una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice[6].

Peraltro, proprio sulla scia delle positive esperienze pionieristiche di alcuni Paesi, tra cui l'Italia, si è registrata la tendenza anche nei codici di autodisciplina degli altri Paesi europei a dedicare una maggiore attenzione alla parità di genere (come riscontrato nella Relazione 2019 sull'evoluzione della *corporate governance* delle società quotate di Consob).

Con l'introduzione del criterio di riparto, due interrogativi sono, inoltre, stati posti in merito al suo ambito applicativo, entrambi chiariti da Consob. Ci si è innanzitutto chiesti se la disciplina andasse applicata anche alle società emittenti le sole azioni di risparmio: Consob, con la Comunicazione DSR/DCG n. 12010283 del 13 febbraio 2012, ha risposto positivamente al quesito «non sussistendo ragioni per escludere» tali emittenti dalla disciplina delle società quotate.

Un secondo quesito ha riguardato l'applicabilità della normativa sulle quote di genere anche alle "società quotande". Come Consob ha avuto modo di specificare nella Comunicazione DIE n. 0061499 del 18 luglio 2013, la regola generale prevede che le società siano assoggettate alla disciplina degli emittenti dal primo giorno di ammissione alla negoziazione delle azioni in un mercato regolamentato. Consob ha dunque ritenuto che ciascuna società, sin dalla quotazione, deve aver adeguato il proprio statuto alle prescrizioni relative alla parità di genere; al contrario, non ha reputato necessario un adeguamento effettivo della composizione degli organi sociali prima della quotazione, ben potendo ciò avverarsi dal primo rinnovo successivo all'ammissione alla negoziazione. In altre parole, le società quotande sono state considerate soggette all'obbligo di osservanza *de facto* del criterio di riparto solo successivamente alla quotazione stessa, non essendo necessario che gli organi di amministrazione e controllo siano

6. Sul nuovo Codice v. *ex multis* P. Marchetti, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, in *Riv. soc.*, 2020, 268; nonché P. Marchetti - F. Ghezzi - C. Mosca, *Struttura e* governance *delle società quotate in Italia: commenti a margine del Rapporto Consob e di alcune analisi empiriche*, in *Riv. soc.*, 2020, 871.

composti nel rispetto dell'equilibrio tra i generi sin dal primo giorno di quotazione. Tuttavia, Consob ha rivolto alle società che nell'immediatezza della quotazione rinnovino integralmente i propri organi sociali la "raccomandazione" di rispettare volontariamente il requisito di genere nella composizione degli stessi.

A conferma dell'interpretazione di Consob sopra ricordata, l'articolo 1, comma 304, della L. 160/2019 ha disposto che il criterio di riparto nella misura di un quinto dei componenti degli organi sociali sia applicabile al «primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni».

Oltre all'obbligo di adozione di statuti formalmente conformi alla tutela del genere, gli articoli 147-*ter* e 148 TUF impongono espressamente, pena l'applicazione di sanzioni e la decadenza dell'intero organo sociale, il rispetto concreto del criterio di riparto. Mentre la violazione dell'obbligo di modificare lo statuto si ritiene possa, al più, rilevare per valutare eventuali omissioni da parte degli amministratori *ex* artt. 2392 e 2392 *bis* c.c. e articolo 187-*quinquiesdecies* TUF e dell'organo di controllo *ex* art. 2403 c.c. ed articolo 149 TUF, il mancato rispetto in concreto dell'equilibrio tra generi è foriero dell'avvio di una procedura sanzionatoria alquanto complessa (su cui si tornerà nel prosieguo, al punto 3).

2.1 *Il contenuto delle clausole statutarie*

Inquadrato il tema dell'equilibrio di genere nelle società con azioni quotate, occorre soffermarsi sul contenuto delle clausole statutarie, su cui il legislatore ha inteso lasciare ampia libertà di scelta agli emittenti, ma con qualche limitazione[7].

(i) Gli artt. 147-*ter* e148 TUF, pur individuando espressamente le quote riservate al genere meno rappresentato (almeno due quinti e, solo per il primo mandato successivo alla quotazione, almeno un quinto) ed il periodo temporale di operatività (sei mandati consecutivi), impongono che le società indichino concretamente il criterio di riparto applicabile. Ciascun emittente può dunque individuare le quote di genere modellando discrezionalmente il criterio sulla base del proprio assetto proprietario ed organizzativo, nel rispetto però del contenuto minimo previsto dalla legge. Alternativamente può limitarsi a richiamare le disposizioni di legge in vigore *pro tempore*.

7. Cfr. F. Benedetto, *Commento sub art. 147-ter*, cit., 1569; A. Busani - G.O. Mannella, *"Quote rosa" e voto di lista*, cit., 53.

(ii) Quanto alle modalità di presentazione delle liste, l'unico limite all'autonomia statutaria – peraltro imposto dalla normativa secondaria di attuazione (delibera Consob n. 18098 dell'8 febbraio 2012, che ha introdotto l'art. 144-*undecies* del Regolamento Emittenti) e non dal legislatore – è il divieto di imporre statutariamente il rispetto del criterio di riparto per le liste contenenti un numero di candidati inferiore a tre (e, dunque, indicanti una o due persone), al fine di non rendere troppo gravosa la presentazione di liste di minoranza. Come chiarito da Consob, questa impostazione pare coerente con quanto statuito dal legislatore in tema di applicazione del criterio di riparto al consiglio di gestione nel sistema dualistico (art. 147-*quater* TUF). In ogni caso, il divieto imposto da Consob non esclude evidentemente che le liste con due candidati possano indicarne uno per genere.

Ferma l'ampia libertà accordata alle società a seconda del meccanismo di voto adottato (che appare coerente con quella per la nomina di amministratori indipendenti), Consob ha, in ogni caso, raccomandato alle società di inserire nei propri statuti meccanismi correttivi a cui ricorrere qualora, all'esito delle votazioni, non risultasse adempiuto l'obbligo di legge: si tratta, ad esempio delle c.d. procedure di "scorrimento", che consentono di eleggere il candidato appartenente al genere meno rappresentato in sostituzione di un altro candidato (cfr. il Documento di Consultazione Consob del 9 dicembre 2011).

L'applicazione del criterio di riparto impone infine alle società con azioni quotate di disciplinare nei propri statuti le modalità di sostituzione dei componenti degli organi sociali, ove alcuni di essi vengano a cessare, affinché sia garantito il mantenimento del minimo numerico di genere. Anche in questo caso, vi è sufficiente flessibilità accordata alle società: è dunque possibile che le stesse inseriscano nello statuto un semplice richiamo al rispetto della normativa sull'equilibrio di genere, ovvero introducano clausole più articolate. Ad esempio, gli statuti possono prevedere che i soggetti cooptati ai sensi dell'art. 2386, 1° comma, del codice civile vengano individuati nella lista dalla quale è stato estratto il componente cessato, ovvero da altre liste.

Una riflessione autonoma dev'essere svolta con riferimento all'art. 148, comma 1-*bis*, TUF che disciplina l'equilibrio tra generi nell'organo di controllo. Il legislatore, a differenza di quanto previsto con riferimento al consiglio di amministrazione, non ha richiesto l'inserimento a livello statutario di clausole che disciplinino le modalità di presentazione di liste e di sostituzione dei componenti degli organi di controllo. Tuttavia, Consob ha esteso tale onere in via regolamentare anche all'organo di controllo:

l'art. 144-*undecies* del Regolamento Emittenti, applicabile tanto agli organi di amministrazione quanto a quelli di controllo (come citato nella rubrica del Capo I *bis*) prescrive, infatti, che gli statuti debbono disciplinare le modalità di formazione delle liste e di sostituzione dei componenti "degli organi" (dunque, di "entrambi" gli organi sociali) nel rispetto del criterio di equilibrio tra generi previsto dagli articoli 147-*ter* e 148 TUF.

Da ciò consegue l'opportunità di introdurre clausole statutarie che agevolino anche la selezione di "supplenti" di entrambi i generi, così da poter provvedere rapidamente all'eventuale sostituzione del componente effettivo facente parte del genere meno rappresentato.

2.2 *Le ulteriori prescrizioni introdotte da Consob*

Consob, nonostante l'assenza di una esplicita delega per l'individuazione del contenuto delle clausole statutarie, ha imposto, come anticipato, ulteriori limiti e previsioni attraverso l'introduzione dell'articolo 144-undecies del Regolamento Emittenti, recentemente adeguato a seguito dell'entrata in vigore della L. 160/2019.

Oltre al divieto per le società di richiedere, a pena di inammissibilità, il rispetto del criterio di riparto nelle liste con meno di tre candidati (di cui si è già trattato nel precedente punto 2.1.), Consob ha ritenuto necessario specificare che le società con azioni quotate che ai sensi dell'articolo 2449, 4° comma, del codice civile consentano ad uno o più soci di nominare singoli componenti degli organi sociali, debbono disciplinare nei propri statuti le modalità di esercizio di tali diritti affinché non contrastino con le disposizioni di cui agli artt. 147-*ter* e 148 TUF sulle quote di genere (cfr. art. 144-*undecies*, 2° comma, lett. c, TUF).

Consob ha inoltre precisato che, ferma la proporzione delle quote riservate per legge, il numero di componenti del genere meno rappresentato deve essere intero ed "arrotondato per eccesso" (cfr. art. 144-*undecies*, 3° comma, TUF). Tale disposizione non deve necessariamente essere specificata negli statuti degli emittenti, ma dev'essere rispettata *de facto* nella nomina degli organi sociali. Chiara è la *ratio* della norma in oggetto, atteso che la quantità di seggi da riservare è variabile a seconda della composizione numerica dell'organo sociale: ove la determinazione del rapporto costituisca un numero decimale, la correzione per difetto non garantirebbe il rispetto della normativa perché si riserverebbe una quota inferiore a quella prevista dal legislatore. Si segnala, quale spunto di riflessione, che invece, qualora l'emittente delinei statutariamente un criterio più stringente rispetto a quello normativo (riservando una quota

superiore ad un terzo), l'eventuale correzione per difetto prevista dallo statuto non risulterebbe violare la disciplina, ove venisse garantita la quota minima di legge. Unica eccezione alla regola dell'arrotondamento per eccesso sussiste con riferimento agli organi sociali composti da un numero complessivo di tre persone; in tale situazione infatti si verificherebbe un *impasse* nella nomina, alla luce del recente innalzamento della quota riservata al genere meno rappresentato da un terzo a due quinti, non potendo matematicamente trovare applicazione la proporzione richiesta dalla norma di legge.

Nel frattempo, nelle more di un intervento di adeguamento del Regolamento Emittenti e in vista dei rinnovi degli organi sociali nelle assemblee del 2020, Consob ha comunque specificato, con Comunicazione n. 1 del 30 gennaio 2020, che nell'ambito della propria attività di vigilanza avrebbe considerato inapplicabile il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, dell'art. 144-*undecies* del Regolamento Emittenti, per impossibilità aritmetica agli organi sociali formati da tre componenti. Pertanto, con riferimento a questi ultimi, Consob ha ritenuto che sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore. Infine, con Delibera del 13 maggio 2020 n.21359, ha quindi modificato il comma 3 del citato articolo, prevedendo che l'arrotondamento in eccesso non si applichi agli «organi sociali formati da tre componenti per i quali l'arrotondamento avviene per difetto all'unità inferiore».

Infine, un ulteriore chiarimento da parte di Consob ha avuto ad oggetto l'ipotesi in cui l'emittente applichi rinnovi parziali dell'organo amministrativo: si tratta del cd. sistema di *staggered board* che comporta il rinnovo di un terzo dell'organo gestorio ogni anno. L'impostazione di Consob (cfr. il documento contente gli esiti della consultazione dell'8 febbraio 2012) è che la quota di genere debba essere rispettata per tre interi mandati consecutivi «relativamente a ciascuna porzione del *board*» e che la quota vada calcolata «con riferimento alla composizione del consiglio nel suo complesso»[8].

8. Cfr. A Busani - G.O. Mannella, *"Quote rosa"*…, cit., 55.

3. *I poteri di Consob ed il procedimento sanzionatorio*

3.1 *Il contenuto della delega regolamentare e il richiamo operato da Consob agli articoli 195 TUF e 11 L. n. 689/1981*

Come anticipato, la L. n. 120/2011 ha demandato a Consob il compito (i) di individuare, attraverso un apposito regolamento, la procedura sanzionatoria applicabile in caso di violazione in concreto del criterio di riparto, (ii) di fissare i criteri per la quantificazione della sanzione compresa tra il minimo ed il massimo edittale indicato nell'articolo 1 della L. n. 120/2011, e (iii) di diffidare e sanzionare le società quotate in caso di violazione delle disposizioni normative sul riparto di genere.

In aggiunta, la L. n. 160/2019, al comma 305, ha previsto che (iv) Consob comunichi annualmente al Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri gli esiti delle verifiche sull'attuazione dei commi da 302 a 304 della medesima legge.

In merito ai primi due compiti, l'Autorità di vigilanza ha emesso la delibera n. 18098 dell'8 febbraio 2012, con cui si è però limitata a rinviare, quanto alla determinazione della procedura sanzionatoria, al tradizionale procedimento di cui all'articolo 195 TUF e, quanto all'individuazione dei criteri per la determinazione delle sanzioni, a quelli generali contenuti nell'articolo 11 della L. 24 novembre 1981, n. 689.

Consob non ha dunque disciplinato un procedimento sanzionatorio *ad hoc* semplificato per l'applicazione di sanzioni *ex* artt. 147-*ter* e 148 TUF, come sarebbe stato – si ritiene – preferibile. Tale mancanza solleva alcuni dubbi, anche in ragione della assenza di tempestività, e dunque di efficacia, dell'intervento da parte di Consob che ne consegue (come meglio si dirà nel prosieguo, punto 3.3).

In merito al compito di *moral suasion*, ad oggi Consob ha raramente avuto necessità di indirizzare diffide, che sono comunque state tutte ottemperate; non sono quindi state irrogate sanzioni amministrative, né è conseguita la decadenza di organi sociali di società quotate.

Quanto all'ultimo compito di informativa al Dipartimento per le pari opportunità, si tratta di una novità legislativa introdotta per rendere più efficace la verifica sugli effetti della normativa e, come tale, troverà applicazione con riferimento all'anno 2020.

3.2 *Il regime sanzionatorio a tre livelli*

Gli articoli 147-*ter* e 148 TUF, secondo quanto già disposto dalla legge Golfo-Mosca, disciplinano il potere di vigilanza e sanzionatorio da parte di Consob sul rispetto delle norme stesse. È previsto che Consob, ove accerti casi di violazione della normativa primaria, debba intervenire attraverso una procedura articolata su "tre livelli", progressivamente più repressivi ed incisivi:

i) una prima diffida viene trasmessa da Consob alla società inottemperante per intimare l'adempimento entro il termine di quattro mesi;
ii) in difetto e a conclusione di un procedimento sanzionatorio, l'Autorità di vigilanza applica una sanzione amministrativa pecuniaria, concedendo alla società, allo stesso tempo, un ulteriore termine di tre mesi per regolarizzare la composizione dell'organo sociale (o degli organi sociali);
iii) ove l'irregolarità persista anche successivamente alla scadenza di tale secondo termine, l'intero organo sociale non rispettoso del criterio di riparto decade[9].

Un primo profilo di riflessione riguarda la responsabilità per la violazione della normativa di genere la quale ricade inequivocabilmente sulla società (e non sui soci, né sugli organi sociali). È indubbio che la nomina degli organi sociali (salvo quella del consiglio di gestione nel sistema dualistico) viene deliberata dai soci, mentre la sostituzione di uno o più componenti dell'organo di amministrazione avviene, salvo diverse previsioni statutarie, mediante cooptazione da parte degli amministratori rimasti in carica. Tuttavia, come precisato da Consob nel documento di consultazione del 9 dicembre 2011, la condotta rilevante ai fini dell'applicazione della sanzione di cui agli articoli 147-*ter* e 148 TUF consiste nell'inottemperanza alla diffida e non già nella sola inosservanza delle prescrizioni di legge. Per tale ragione, a prescindere dall'individuazione dei soggetti responsabili dell'irregolare composizione dell'organo sociale, la sanzione ricade sulla società in proprio per irregolarità del relativo apparato di amministrazione o controllo. Eventuali profili soggettivi in capo agli effettivi responsabili dell'inottemperanza possono invece rilevare nell'ambito delle omissioni agli obblighi di condotta di cui agli articoli 2393, 2393 *bis* e 2403 del codice civile.

9. Cfr. E. Desana - F. Massa Felsani, *Democrazia paritaria*, *op. loc. citt.*

3.3 *La prima diffida*

Il primo passo di Consob per garantire il rispetto dalla disciplina è dunque la trasmissione di una diffida alla società «affinché si adegui a tale criterio [di riparto] entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida» (artt. 147-*ter*, comma 1-*ter* e 148, comma 1-*bis* TUF).

La diffida in esame pare collocarsi al di fuori del procedimento sanzionatorio vero e proprio. Ed infatti – così come espressamente previsto da Consob all'art. 144-*undecies*, 4° comma del Regolamento Emittenti – solo dall'inottemperanza alla stessa deriva l'avvio della procedura sanzionatoria che si apre con la contestazione degli addebiti all'emittente ai sensi dell'art. 195 TUF e si conclude con l'applicazione della sanzione ovvero con l'archiviazione. Peraltro, non sembra necessario che l'Autorità di vigilanza trasmetta una diffida all'esito di un procedimento specifico.

Quanto al contenuto della prima diffida, sembra debba esclusivamente essere comunicato il motivo della diffida ed il termine di quattro mesi concesso per l'adempimento volontario; non pare imperativo l'inserimento di alcun altro avviso da parte di Consob (quale l'avvio di un procedimento sanzionatorio in difetto di ottemperanza e l'applicazione di una sanzione pecuniaria o la decadenza dell'organo irregolare). L'unica ulteriore specificazione contenuta nelle diffide formulate da Consob è la precisazione dell'autorità competente a decidere sull'eventuale ricorso (il T.A.R. Lazio) e del termine entro cui il ricorso stesso deve essere proposto (sessanta giorni). L'emittente, d'altro canto, potrà senz'altro replicare alla diffida Consob dando atto dell'attuazione del criterio di riparto ovvero dell'intenzione di porre rimedio all'irregolarità entro il termine concesso.

In conclusione, l'intimazione ad adempiere risulta essere un atto unico e di rapida formulazione; questa impostazione pare conforme alla necessità di un intervento tempestivo da parte di Consob (al fine di evitare che l'organo irregolare prosegua la propria attività in violazione della legge) ed idonea alla luce dell'immediatezza con cui Consob si ritiene possa accertare se un organo sociale rispetti o meno in concreto il criterio di riparto: si tratta infatti di una violazione di facile evidenza empirica.

3.4 *Il procedimento sanzionatorio avanti a Consob e la determinazione delle sanzioni*

Solo a séguito dell'inottemperanza alla prima diffida, Consob avvia il procedimento sanzionatorio vero e proprio, che, stante il rinvio operato dall'articolo 144-*undecies* del Regolamento Emittenti, si svolge in con-

formità alle prescrizioni dell'articolo 195 TUF e, conseguentemente, alle relative disposizioni attuative emesse da Consob.

All'epoca dell'introduzione dell'articolo 144-*undecies* del Regolamento Emittenti (8 febbraio 2012), la normativa secondaria generale applicabile ai procedimenti sanzionatori avanti a Consob era contenuta nel Regolamento Consob n. 15086 del 21 giugno 2005; oggi è riportata nel Regolamento Consob n. 18750 del 19 dicembre 2013 e sue successive modifiche.

La scelta dell'Autorità di vigilanza di richiamare la disciplina generale dei procedimenti sanzionatori non pare del tutto condivisibile né efficace. Entrambi i regolamenti (sia quello del 2005 sia quello del 2013 più volte modificato) prevedono, infatti, termini di conclusione dei procedimenti eccessivamente lunghi (180 giorni, oggi ampliati a 200 giorni, calcolati dal trentesimo giorno successivo alla contestazione degli addebiti). Peraltro, tali termini di conclusione della procedura, se sommati al termine di quattro mesi dalla prima diffida e di tre mesi dalla seconda intimazione (imperativamente previsti dal legislatore), compromettono notevolmente la tempestività dell'intervento di Consob, consentendo all'organo eletto in violazione dei requisiti di composizione di operare sino al momento dell'eventuale decadenza.

Per di più, va aggiunto che il procedimento sanzionatorio Consob è stato negli anni passati oggetto di significativi interventi giurisprudenziali. Due *leading case* hanno infatti messo in luce molteplici criticità soprattutto quanto alla violazione del principio del contraddittorio che dovrebbe governare i procedimenti sanzionatori, in virtù delle prescrizioni dettate dall'articolo 195 TUF e dall'articolo 24 della L. n. 262 del 2005. Il riferimento è, in ordine di tempo, alla nota pronuncia della Corte Europea dei diritti dell'Uomo del 4 marzo 2014 nell'"Affaire Grande Stevens", nonché alle due pronunce gemelle del Consiglio di Stato rese nel "caso Profilo ed Arepo" il 26 marzo 2015 nn. 1595 e 1596.

Proprio all'indomani del riconoscimento da parte dei giudici di Palazzo Spada dell'illegittimità della disciplina Consob relativa ai procedimenti sanzionatori, l'Autorità di Vigilanza si è vista costretta a modificare il proprio regolamento (con la delibera n. 19158 del 29 maggio 2015), con cui ha parzialmente emendato i vizi riscontrati, anche se sussistono ancora significativi dubbi sulla legittimità del procedimento, anche in tema di separazione tra funzioni istruttorie e decisorie.

Ferma ogni perplessità, allo stato, il procedimento sanzionatorio applicabile, in forza del rinvio di cui all'articolo 144-*undecies* del Regolamento Emittenti, anche al mancato rispetto dell'equilibrio tra i generi, è retto dai principi di cui all'articolo 24, L. n. 262/2005 (richiamati dall'articolo 195,

2° comma, TUF) e si svolge secondo le modalità previste dal Regolamento Consob n. 18750/2013[10].

Per concludere, si segnala che avverso il provvedimento sanzionatorio adottato da Consob è consentita l'opposizione ai sensi dell'articolo 195, 4° comma, TUF avanti alla Corte d'Appello territorialmente competente entro 30 giorni dalla sua comunicazione (ovvero 60 giorni se il ricorrente risiede all'estero) e che, in base alle statuizioni della Corte EDU (rese nell'"Affaire Grande Stevens"), la Corte d'Appello deve essere investita anche del merito della impugnazione e deve, dunque, concretamente accertare l'esistenza della violazione.

Un punto su cui riflettere è quello della "determinazione della sanzione" concretamente applicabile dall'Autorità di Vigilanza; Consob, richiamando semplicemente l'articolo 11 della Legge n. 689/1981 nel proprio Regolamento, ha previsto che si debba aver riguardo «alla gravità della violazione, all'opera svolta dall'agente per l'eliminazione o attenuazione delle conseguenze della violazione, nonché alla personalità dello stesso e alle sue condizioni economiche». Tuttavia, con le modifiche apportate dal D. Lgs. n. 72 del 12 maggio 2015 e, in particolare, con l'introduzione del nuovo articolo 194-*bis*, il legislatore ha direttamente provveduto a specificare quali criteri debbano essere applicati da Consob per la determinazione delle sanzioni amministrative: a) la gravità e la durata della violazione, b) il grado di responsabilità, c) la capacità finanziaria del responsabile, d) l'entità del vantaggio ottenuto o delle perdite evitate, e) il pregiudizio cagionato a terzi, f) il livello di cooperazione tra il responsabile e l'Autorità di vigilanza, g) le precedenti violazioni in materia bancaria o finanziaria, h) le potenziali conseguenze sistemiche della violazione.

Infine va dato conto che alcune critiche sono state sollevate in merito al minimo ed al massimo edittale fissati dalla L. n. 120/2011 (da Euro 100.000,00 a 1.000.000,00 per irregolarità dell'organo amministrativo e da Euro 20.000,00 a 200.000,00 per irregolarità dell'organo di controllo): in particolare i limiti minimi e massimi delle sanzioni sono stati ritenuti

10. Sul procedimento sanzionatorio, v. *ex multis* M. Clarich, *Sanzioni delle Autorità indipendenti e garanzie del contraddittorio* e P. Lucarelli, *Profili critici dei procedimenti sanzionatori Consob e Banca d'Italia: analisi e riflessioni sul difficile ruolo del difensore tra prassi consolidate e il* favor *giurisprudenziale nei confronti delle Autorità di Vigilanza*, entrambi in *Atti del Convegno "Le sanzioni della Banca d'Italia e della Consob: recenti orientamenti interni e sovranazionali"*, organizzato il 17 ottobre 2015 presso l'Università Cà Foscari di Venezia, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2020, nn. 40 e 47. V. altresì E. Desana, *Sanzioni Consob, Banca d'Italia e garanzie dell'incolpato: never endind story?*, in *Banca, impresa e soc.*, 2019, 367.

eccessivi rispetto alla gravità della violazione e sono state formulate perplessità sulla rilevante differenza, che non pare giustificata, tra le sanzioni a seconda che la violazione riguardi l'organo amministrativo ovvero quello di controllo[11].

3.5 *Il secondo termine per adempiere e la decadenza dell'organo sociale*

Contestualmente all'applicazione della sanzione, gli articoli 147-*ter* e 148 TUF hanno previsto che Consob conceda un ultimo termine di tre mesi per regolarizzare la composizione dell'organo di amministrazione o controllo (che nel frattempo continua legittimamente ad operare e ad essere remunerato), pena la sua decadenza.

Ove si realizzi l'ipotesi di decadenza, la stessa dovrebbe operare automaticamente, pur essendo necessaria una pronuncia di mero accertamento da parte dell'assemblea ovvero dell'autorità giudiziaria al fine di provvedere alla nomina del nuovo organo.

La scelta legislativa di prevedere la decadenza all'esito di ripetute inottemperanze alle diffide di Consob è dirimente: la precisa volontà del legislatore è garantire che le norme sull'equilibrio tra generi vengano rispettate attraverso un *climax* di interventi e di sanzioni da parte dell'Autorità di Vigilanza.

11. Cfr. E. Desana, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *Riv. dir. soc.*, 2017, 539 e segg.

Eva R. Desana

L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore?

1. *L'ambito di applicazione della L. n. 120/2011 e i successivi interventi*

La L. n. 120/2011, a dispetto del titolo «modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati», si rivolgeva non soltanto alle società quotate, ma anche a quelle a controllo pubblico, alle quali era dedicato l'art. 3. Tale norma si limitava, invero, a rinviare alle disposizioni della legge, rendendo palese, per la stessa tecnica utilizzata, che il principale obiettivo della normativa fosse l'introduzione dell'equilibrio di genere nelle società con azioni quotate e che l'inclusione nell'ambito di applicazione delle suddette norme delle società a controllo pubblico fosse stata frutto di "un'aggiunta a lavori in corso". Alle società per azioni quotate, come già ricordato nei contributi che precedono, erano dedicati due articoli della legge: l'art. 1 arricchiva il *corpus* del testo unico sull'intermediazione finanziaria n. 58/1998 (TUF) di dettagliate disposizioni in tema di equilibrio di genere, modificando gli articoli in tema di elezione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e imponendo che al genere sottorappresentato fosse riservato un terzo dei posti negli organi di amministrazione e controllo[1], mentre l'art. 2 stabiliva la decorrenza degli obblighi imposti dalla nuova legge, operativi per tre mandati, a far data «dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore»

1. Con un temperamento per il primo mandato nel quale, doveva essere assicurata al genere meno rappresentato una quota soltanto pari a un quinto degli amministratori e dei sindaci eletti. Per un lucido quadro delle originarie disposizioni v. A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, 443.

dello stesso provvedimento legislativo. Per le società a controllo pubblico, vi era e vi è un'unica laconica disposizione, contenuta nell'art. 3 della legge e tuttora in vigore, che si limita al 1° comma ad estendere le sue disposizioni alle «società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati»[2].

La differente genesi delle previsioni dedicate alle società a controllo pubblico rispetto alle quotate si rifletteva, oltre che sul titolo e sulla tecnica del rinvio, anche sul grado di effettività delle relative regole: l'individuazione dell'Autorità di Vigilanza chiamata a verificare il rispetto delle disposizioni in materia di equilibrio di genere e il sistema delle sanzioni era, infatti, individuato direttamente dalla legge soltanto per le società quotate[3], mentre per le società a controllo pubblico si demandava ad un emanando regolamento, da adottarsi *ex* art. 17, 1° comma, L. n. 400/1988 entro due mesi dall'entrata in vigore della legge, l'individuazione dei termini e delle modalità di attuazione dell'art. 3, al fine di disciplinare in maniera uniforme per tutte le società interessate e in coerenza con quanto previsto dalla stessa legge, la vigilanza sulla sua applicazione, le forme e i termini dei provvedimenti previsti e le modalità di sostituzione dei componenti decaduti.

Tale regolamento, tuttora vigente, è stato varato in ritardo ed è racchiuso nel più volte ricordato d.p.r. 30 novembre 2012, n. 251, entrato in vigore il 12 febbraio 2013, con uno scollamento temporale rispetto alle parallele previsioni dettate per le società con azioni quotate, vincolanti a decorrere dal primo rinnovo degli organi successivo ad un anno dall'entrata in vigore della L. n. 120/2011, avvenuta il 12 agosto 2011 e dunque operative a far data dalle nuove nomine successive al 12 agosto 2012.

Su questo quadro, come si è già dato conto, sono successivamente intervenute due ulteriori fonti primarie, costituite per le società quotate dal d.lgs. 160 del 2019 e per le società partecipate pubbliche dal d.lgs. 175

2. Pertanto, laddove si tratti di società a controllo pubblico con azioni quotate troveranno applicazione le norme del TUF e non l'art. 3 della legge 120/11 e la vigilanza sull'osservanza delle disposizioni sarà rimessa alla Consob e ai suoi poteri di intervento, indubbiamente più penetranti e persuasivi di quelli rimessi alla Presidenza del Consiglio dal D.P.R. n. 251 del 30 novembre 2012.

3. Per le quotate, come si è già sopra ricordato, la vigilanza è stata affidata alla Consob a cui spetta l'irrogazione delle sanzioni pecuniarie previste dagli articoli del TUF così come modificati dalla Legge Golfo-Mosca e recentemente nuovamente modificati dalla Legge 160 del 2019. Sul punto v. l'Introduzione e il contributo che precede.

del 2016, Testo Unico sulle partecipate pubbliche (TUSPP) e segnatamente dal suo art. 11, comma 4°.

Il primo intervento – lo si è già ricordato – pur confermando le opzioni di fondo della Legge Golfo-Mosca e dunque la scelta di quote rigide, operanti in modo neutro a favore del genere sottorappresentato e a tempo e il regime sanzionatorio, ha innalzato il numero di posti a questo riservati e portato a sei mandati l'operatività delle previsioni: le relative disposizioni non hanno però inciso sugli articoli della legge Golfo-Mosca, ma direttamente sul corpo del TUF, cosicché le norme della prima possono ritenersi completamente superate per le società quotate. Più frastagliato è il quadro delle società pubbliche, per le quali, invece, la Legge n. 120 del 2011 resta in vigore, intrecciata però con le nuove disposizioni dettate dall'art. 11, 4° comma TUSPP. Prima di soffermarsi su queste ultime disposizioni che saranno analizzate nel contributo che seguirà, occorre dare conto dell'originario impianto disegnato per le società a controllo pubblico, mettendo in luce il divario già presente nella stessa Legge Golfo-Mosca fra la disciplina delle società quotate e quelle di mano pubblica.

2. *L'ambito di applicazione della Legge Golfo-Mosca*

L'art. 3 della Legge Golfo-Mosca, come si è visto, resta tuttora in vigore per l'orizzonte temporale di tre mandati, individuati dal combinato disposto del medesimo articolo e dalle disposizioni del d.p.r. 251 del 2012: l'art. 3 del regolamento, infatti, stabilisce che le regole sulla composizione degli organi di amministrazione e di controllo dettate dall'art. 2 in attuazione della Legge, devono essere assicurate dalle società «per tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo successivo alla data di entrata in vigore del presente regolamento», ovvero a partire dal 12 febbraio 2013. Ciò significa che per le società che hanno rinnovato i loro organi nella primavera-estate del 2013 le disposizioni opereranno sino all'esercizio 2021. Quanto all'art. 2 del Regolamento, esso sancisce al 1° comma che le società di cui all'art. 1 prevedono nei propri statuti che la nomina degli organi di amministrazione e controllo, ove a composizione collegiale, sia effettuata secondo modalità tali da garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei componenti di tale organo.

L'individuazione delle società di mano pubblica tenute ad osservare le relative disposizioni viene quindi operata, in parte, dall'art. 3 della Legge, che si riferisce alle «società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 2359, commi primo e secondo c.c., non

quotate in mercati regolamentati» e viene completata dall'art. 1 del citato D.P.R. 30 novembre 2012, n. 251, che precisa trattarsi delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni indicate all'art. 1, 2° comma, D.Lgs. n. 165/2001. La legge in questione, a sua volta, qualifica amministrazioni pubbliche tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. Fino alla revisione organica della disciplina di settore, le disposizioni di cui al presente decreto continuano ad applicarsi anche al CONI.

La scelta operata esclude così dal campo di diretta operatività della legge le amministrazioni, tra cui le università e tutte le autorità amministrative indipendenti che ne saranno interessate soltanto indirettamente qualora controllino delle società[4].

La relativa disciplina interessa dunque le "società" e presuppone semplicemente la ricorrenza del "dato formale": non rileva la natura della società o il suo oggetto, ma la mera circostanza che essa sia assoggettata al controllo delle pubbliche amministrazioni.

Quanto alla nozione di controllo, il richiamo all'art. 2359, commi 1° e 2° c.c. consente di annoverare fra le società interessate dalla normativa in questione non solo quelle controllate di diritto, ma anche quelle oggetto di un controllo di fatto, nonché quelle su cui le pubbliche amministrazioni esercitano un controllo in forza di particolari vincoli contrattuali (1° comma dell'art. 2359 c.c.); il controllo inoltre può essere diretto o indiretto, stante l'espresso richiamo effettuato al 2° comma dell'art. 2359 c.c. secondo cui «si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta». Come meglio si vedrà nel progressivo contributo, l'ambito di applicazione è stato in parte ridisegnato dall'art. 11, 4° comma del TUSPP, che ha anche posto problemi di coordinamento con le disposizioni originariamente dedicate alle società a controllo pubblico dall'art. 3 della Legge Golfo-Mosca, creando – almeno sino a quando sa-

4. M. Benedetti, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, in *Giornale Dir. Amm.*, 2013, 719, sul punto 721.

ranno ancora operative le disposizioni di tale Legge – una sorta di doppio binario normativo. Per meglio comprendere il quadro attualmente vigente occorre quindi sinteticamente soffermarsi sulle disposizioni contenute dal combinato disposto degli art. 3 L. 120 del 2011 e dal d.p.r. 251 del 2012.

3. *La disciplina antecedente al TUSPP*

L'innesto delle regole della L. n. 120 nelle società a controllo pubblico, come si è visto, era volto ad assicurare parità di accesso del genere meno rappresentato ai relativi organi di amministrazione e di controllo, così come introdotto per le società con azioni quotate, uniformando le disposizioni delle due macrocategorie di società.

Anche nelle società pubbliche a cui si applica l'art. 3 della Legge Golfo-Mosca il rispetto delle quote di genere doveva e deve essere assicurato da previsioni statutarie, lasciandosi così spazio all'autonomia privata; stando al combinato disposto della norma citata e delle previsioni del d.p.r. 251 del 2012 di attuazione, le regole in questione avevano natura temporanea e graduale, dal momento che le clausole così introdotte avrebbero dovuto assicurare l'equilibrio nella composizione degli organi di amministrazione e di controllo per tre mandati consecutivi[5], termine originariamente allineato per le società quotate e per quelle a controllo pubblico, ma come si è già ricordato, successivamente disallineato per effetto del TUSPP e della legge n. 160/19. Al pari di quanto originariamente previsto per le imprese con titoli ammessi alle negoziazioni su mercati regolamentati, anche per le società a controllo pubblico la quota riservata al genere meno rappresentato, a regime, era di un terzo dei componenti, mentre per il primo mandato era di un quinto delle poltrone. Le disposizioni in questo caso non sono dettate dalla legge, ma dal d.p.r. n. 251/2012, che tuttavia non avrebbe potuto disporre diversamente, stante l'inciso contenuto nell'art. 3 della L. 120 che rinviava ad un regolamento che disciplinasse la materia «in coerenza con quanto previsto dalla presente legge».

5. L'art. 3 della L. n. 120 del 2011 non stabilisce direttamente la data di decorrenza delle prescrizioni in esame, a differenza di quanto disposto per le società con azioni quotate; la lacuna è stata però colmata dal D.P.R. n. 251/2012, il cui art. 3 impone l'osservanza delle relative disposizioni a partire dal primo rinnovo degli organi amministrativi e di controllo successivo all'entrata in vigore del decreto stesso che, come si è detto, è avvenuta il 12 febbraio 2013 (in quanto è stato pubblicato nella Gazzetta ufficiale del 28 gennaio 2013). Si veda al riguardo l'ultimo Rapporto presentato dalla Ministra Bonetti il 28 gennaio 2020 e riferito al periodo dal 12 febbraio 2016 al 12 febbraio 2019.

Il Decreto n. 251/2012, sulla falsariga di quanto disposto dalla versione originaria della Delibera Consob n. 18098/2012 per le società con azioni quotate stabiliva e stabilisce anche con riferimento alle società controllate da pubbliche amministrazioni che gli statuti non possono imporre il rispetto delle disposizioni sull'equilibrio di genere nel caso di liste che presentino un numero di candidati inferiore a tre; statuisce inoltre che, ove dall'applicazione dei criteri stabiliti dalla legge non risulti eletto un numero intero di amministratori e sindaci appartenenti al genere meno rappresentato, tale numero è arrotondato per eccesso all'unità superiore.

4. *La mappatura delle società pubbliche e la vigilanza sul rispetto delle disposizioni*

Le principali criticità delle previsioni dedicate alle società a controllo pubblico, all'indomani del varo della Legge Golfo-Mosca, a cui solo in parte hanno posto rimedio i successivi interventi di cui si darà conto nel prossimo contributo, risiedono nella difficoltà di individuare tutte le entità soggette a tali disposizioni e nella vigilanza sul rispetto delle relative disposizioni.

Sotto il primo profilo va rilevato che, a differenza delle società con azoni quotate, la cui identità e il cui numero è noto, non esiste un elenco delle società a controllo pubblico.

Sotto il secondo, la L. n. 120/2011 demanda al regolamento il compito di disciplinare in maniera uniforme per tutte le società interessate e in coerenza con le prescrizioni della stessa legge la vigilanza sulla sua applicazione, oltre alle forme e ai termini dei provvedimenti e alle modalità di sostituzione dei componenti decaduti. La scelta operata in sede regolamentare dall'art. 4 del d.p.r. n. 251/2012 è stata di assegnare la vigilanza ad un organo politico, ovvero al Presidente del Consiglio dei ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità, chiamati anche a riferire al Parlamento ogni tre anni sullo stato di applicazione della disciplina nonché sull'attività di controllo svolta[6].

A tal fine l'art. 4 prevede in capo alle società a controllo pubblico l'obbligo di comunicare al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità la composizione degli organi sociali entro 15 giorni dalla loro nomina o dalla loro sostituzione, in caso di modificazione della composizione in corso di mandato; inoltre è fatto obbligo all'organo

6. Il Presidente del Consiglio dei ministri o il Ministro delegato per le pari opportunità vigilano sul rispetto della normativa e presentano al Parlamento una relazione triennale sullo stato di applicazione della stessa (art. 4, 1° comma D.P.R. n. 251/2012).

di amministrazione e all'organo di controllo di comunicare al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità la mancanza di equilibrio tra i generi, anche quando questa si verifichi in corso di mandato. Il mancato rispetto delle disposizioni può essere segnalato da chiunque vi abbia interesse, tra cui le associazioni che promuovono la cultura di genere[7]. È evidente come l'attribuzione di un potere diffuso di segnalazione costituisca una forma di controllo democratico e sia volta a bilanciare le carenze di un sistema sanzionatorio che è indubbiamente meno efficace di quello predisposto per le società con azioni quotate.

Ed infatti, il d.p.r. n. 251 si limita a prevedere che nel caso in cui accerti il mancato rispetto della quota stabilita a favore del genere meno rappresentato il Presidente del Consiglio dei ministri (o il Ministro delegato per le pari opportunità) diffidi la società a ripristinare l'equilibrio fra i generi entro sessanta giorni; in caso di inottemperanza deve essere fissato un nuovo termine di sessanta giorni per adempiere, con l'avvertimento che, una volta decorso anche questo invano, i componenti dell'organo interessato decadono e si debba provvedere alla ricostituzione dell'organo nel rispetto delle quote di genere. Parallelamente il 4° e il 5° comma dell'art. 2 del regolamento impongono alle società di prevedere altresì le modalità di sostituzione dei componenti dell'organo di amministrazione venuti a cessare in corso di mandato, in modo da garantire il rispetto dell'equilibrio di genere. Stabiliscono altresì che la quota riservata al genere meno rappresentato si applica anche ai sindaci supplenti, chiamati a subentrare nell'ordine atto a garantire il rispetto della quota nel caso in cui vengano a mancare uno o più sindaci effettivi.

Costituisce indubbiamente un punto debole della disciplina l'assenza di strumenti coercitivi dell'obbligo di comunicazione e la mancata previsione di sanzioni pecuniarie, contemplate invece per la violazione delle analoghe disposizioni dettate per le società con azioni quotate[8].

7. Tra le altre la Fondazione Bellisario ha già annunciato l'istituzione di una Commissione per sostenere e accompagnare l'applicazione della legge sulle quote di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate e delle controllate dalle pubbliche amministrazioni secondo il meccanismo del *naming and shaming*. La Fondazione Bellisario nell'edizione del 2014 della cerimonia di assegnazione dei relativi premi ha organizzato l'evento *Donne ad alta quota*, invitando ad intervenire le donne che sedevano nei consigli e nei collegi di società con azioni quotate e a controllo pubblico.

8. Al riguardo va pertanto valutata con favore l'introduzione di un Osservatorio Congiunto costituito in forza di un Protocollo d'Intesa fra Dipartimento delle Pari Opportunità, Consob e Banca d'Italia sottoscritto il 22 novembre 2018.

5. *Società a controllo pubblico* versus *società con azioni quotate*

Il sintetico quadro che si è tracciato con riferimento al principio dell'equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico mette a nudo le disarmonie esistenti, già al varo della legge Golfo-Mosca, tra la relativa disciplina e le regole dettate per le società con azioni quotate, che da subito sollecitavano un ripensamento delle (scarne) previsioni dedicate alle seconde; da un lato lo stesso ambito di applicazione delle regole risultava inopportunamente ampio; dall'altro il sistema sanzionatorio appariva *ab origine* scarsamente effettivo.

Quanto ai confini originariamente disegnati dalla legge, se è vero che gli interventi riformatori in tema di equilibrio di genere nelle organizzazioni economiche non perseguono interessi privati, ma l'interesse generale che consegue al miglioramento della qualità dei sistemi di *governance* delle imprese e pertanto obiettivi che potremmo definire di ordine pubblico economico, come tali rilevanti nelle realtà imprenditoriali a più elevato impatto sistemico[9], il novero delle società "pubbliche" assoggettate alle disposizioni della Legge Golfo- Mosca è probabilmente eccessivamente ampio; ci si potrebbe interrogare, infatti, sulla ragionevolezza di un vincolo all'autonomia privata imposto a società che, pur rientrando nelle maglie larghe dell'art. 3 della L. n. 241/2011, non sembrano coinvolgere interessi economici tali da giustificarlo.

Al contempo, le nuove regole in tema di equilibrio tra i generi nelle società a controllo pubblico risultano, nel complesso, meno efficienti di quelle dettate per le società con azioni quotate, sulle quali la Consob esercita un penetrante e costante controllo. Come si è già avuto modo di rilevare, infatti, delle società a controllo pubblico, a differenza di quelle con azioni quotate, non esiste ad oggi una "mappatura", con la conseguenza che risulta difficile individuare con precisione tutte le società interessate da tale obbligo. Inoltre, il controllo affidato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità si aggiunge ai molteplici compiti già loro assegnati, rendendo difficile lo svolgimento di una vigilanza capillare; a ciò si aggiunge la circostanza che il d.p.r. n.

9. L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, ODCC, 1/2013, 15. Sottolinea come la prescrizione delle quote debba essere intesa come stimolo dal legislatore nella direzione di un miglioramento dei metodi di selezione del personale apicale delle società e quindi come strumento di giovamento delle stesse, C. Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi*, 2020, 21.

251/2012 ha escluso che dall'attuazione delle relative disposizioni potessero derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica, cosicché non è ipotizzabile l'impiego di ulteriori risorse. Tenendo conto di tali criticità si potrebbe auspicare, *de iure condendo*, una scelta maggiormente rispettosa delle autonomie locali, che demandi alle Regioni, se non addirittura ai comuni, l'individuazione delle società a controllo pubblico degli enti locali rientranti nel perimetro della legge e, eventualmente, la stessa vigilanza.

Infine, mentre le regole dettate per le società con azioni quotate si innestano in una trama normativa che racchiude già alcune disposizioni che consentono una forma di controllo sulla professionalità dei candidati, disposizioni analoghe non sono previste nel settore pubblico, dove spesso la logica delle nomine è governata da criteri politici, che non sempre privilegiano i meriti e le competenze dei possibili candidati.

Per le società con azioni quotate la selezione di idonei aspiranti alle cariche consiliari e sindacali è governata da alcune disposizioni qualificabili in termini di regole di *corporate governance* che dovrebbero consentire di individuare professionalità adeguate. Tra queste spicca l'art. 144-*octies*[10] del Regolamento Emittenti Consob n. 11971 del 1999 che impone la preventiva pubblicazione presso la sede sociale, la società di gestione del mercato e nel sito internet della società delle liste dei candidati alla carica di membri dell'organo di amministrazione e di controllo, richiedendo che le stesse siano corredate, tra l'altro, da un'esauriente informativa sulle

10. L'art. 144 *octies*, "*Pubblicità delle proposte di nomina*" dispone che «*1. Le società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani, almeno ventun giorni prima di quello previsto per l'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli organi di amministrazione e controllo, mettono a disposizione del pubblico presso la sede sociale, la società di gestione del mercato e nel proprio sito internet, le liste dei candidati depositate dai soci e corredate:*

a) per i candidati alla carica di sindaco, delle informazioni e della documentazione indicate nell'art. 144-sexies, comma 4°;

b) per i candidati alla carica di amministratore:

b.1) di un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati;

b.2) della dichiarazione circa l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3°, del Testo unico e/o dei requisiti di indipendenza previsti da normative di settore eventualmente applicabili in ragione dell'attività svolta dalla società e/o, se lo statuto lo prevede, dei requisiti di indipendenza previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria;

b.3) dell'indicazione dell'identità dei soci che hanno presentato le liste e della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta […]».

caratteristiche personali e professionali dei candidati, dall'indicazione dell'identità dei soci che hanno presentato le liste e dalla percentuale di partecipazione complessivamente detenuta. Va aggiunto che l'art. 1 del Codice di autodisciplina delle società con azioni quotate approvato nel luglio del 2018 richiede che ciascun consiglio di amministrazione effettui, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale e di genere, dei suoi componenti, nonché della loro anzianità in carica (Criterio 1.C.1. lett.). Analoga previsione è contenuta nell'art. 4, Raccomandazione 23 del nuovo Codice di Corporate Governance 2020.

Nella disciplina delle società a controllo pubblico, invece, non si rintracciano disposizioni di analogo contenuto, cosicché la selezione dei candidati appartenenti al genere meno rappresentato rischia, quando la norma è rispettata, di prestarsi a manovre politiche, neutralizzando così gli effetti positivi associati all'inclusione del genere femminile negli organi di governo delle imprese, che nelle intenzioni del legislatore avrebbe invece dovuto condurre ad un processo virtuoso di emersione delle professionalità più adeguate a ricoprire l'incarico di componente di tali organi di amministrazione e di controllo. Sul punto andrebbe quindi avviata una seria riflessione[11].

11. Per una meditata proposta di riforma della normativa sulle società pubbliche v. M. Callegari - E .Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) final*, in *Astrid*, 2021.

Toti S. Musumeci

L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a controllo pubblico: le novità del TUSPP

1. *Introduzione*

Gli interventi normativi che, a partire dal 2011, hanno introdotto nel nostro ordinamento nuove misure volte a garantire una maggiore presenza delle donne ai vertici delle imprese, hanno rappresentato una novità positiva nel panorama legislativo italiano e un traguardo importante per il nostro Paese[1] in tema di parità di genere in ambito economico, inserendosi in un contesto europeo già da tempo votato alla realizzazione di una più equilibrata rappresentanza femminile ai livelli dirigenziali delle imprese[2].

Con la Legge 12 luglio 2011, n. 120 (cd. Legge Golfo-Mosca) – come si è anticipato nei precedenti contributi – il legislatore nazionale ha previsto un sistema di quote riservate[3] al genere sottorappresentato negli organi di

1. Il *Global Gender Gap Index*, predisposto annualmente dal *World Economic Forum*, dà atto dei progressi che l'Italia sta registrando in tema di implementazione delle politiche sulla parità di genere, pur tuttavia collocandosi, ancora nel 2018, solo al 70° posto, dietro Honduras e Montenegro e, in particolare quanto al parametro "pari opportunità in ambito economico", solo al 118° posto. Nonostante ciò, l'adozione della L. 120/2011 è valsa all'Italia una particolare menzione da parte del Parlamento europeo che, con la Risoluzione del 13 marzo 2012 sulla parità tra donne e uomini nell'Unione europea (2011/2244), l'ha assurta quale esempio positivo da seguire per risolvere lo squilibrio di genere ai vertici delle società (punto 29 della Comunicazione).

2. Sul punto cfr. *infra* M. Callegari, *Riflessioni conclusive in tema di* gender equality *alla luce degli Interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti*.

3. Attualmente coesistono in Europa tre diversi modelli per realizzare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione e negli organi di controllo delle società (cd. "azioni positive"): *i)* un modello basato sulle quote di genere di risultato; *ii)* un modello basato sull'adozione di iniziative di autoregolamentazione, a loro volta basate su meccanismi di *moral suasion*, che spingono le imprese ad adottare comportamenti *gender oriented* nell'ambito dei rispettivi codici di condotta; *iii)* un modello basato su criteri di trasparenza e merito nel processo di selezione dei candidati ai posti nel *board*. Dei tre modelli, tuttavia, solo quello basato sull'introduzione di quote di genere è stato ritenuto, al momento,

amministrazione e controllo delle società quotate, estendendone l'applicazione anche alle società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentati.

Il legislatore ha dunque chiaramente scelto le società a controllo pubblico, unitamente alle società private quotate, come soggetti destinatari dell'obbligo di rispettare il principio di parità tra i generi negli organi sociali, probabilmente in quanto ritenute in grado di svolgere una funzione socialmente esemplare con riguardo ai modelli di *governance* da esse adottati[4], così auspicandone una virtuosa imitazione, su base volontaria, da parte delle imprese che sono (al momento) esenti da tale vincolo[5].

2. *La parità di genere nelle società a controllo pubblico nella L. 120/2011*

Si è detto che il legislatore ha perseguito la propria volontà di rafforzare l'equilibrio di genere ai vertici delle imprese dapprima con la L. 120/2011, che ha individuato quali campi d'intervento quello delle società con azioni quotate e quello delle società controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359 del Codice civile non quotate sui mercati regolamentati.

L'articolo 1 di tale Legge, infatti, innestando alcune disposizioni nel d. lgs. 24 febbraio 1998, n.58 (T.U.F.), ha imposto che almeno un terzo dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate fosse costituito da persone appartenenti al genere meno rappresentato. Il successivo articolo 3 della medesima L. 120/2011 ha poi esteso la disciplina dettata per le quotate alle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del Codice civile, non quotate in mercati regolamentati, prevedendo che i termini e le modalità di attuazione della disposizione in esame fossero demandate a un successivo regolamento.

in grado di raggiungere risultati soddisfacenti (cfr., *ex multis*, C. Siccardi, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società: problematiche costituzionali*, in *Rivista dell'Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 2013, p. 3).

4. M. Giachetti Fantini, *L'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società: un passo avanti verso la realizzazione della democrazia paritaria*, in *Amministrazione in Cammino*, 2016, p. 13.

5. Sul punto, il Parlamento europeo, con la Risoluzione del 6 luglio 2011 sulle donne e la direzione delle imprese (2010/2115), aveva proprio sottolineato la necessità che le imprese pubbliche assolvessero ad una funzione di esempio nei confronti delle altre imprese in ordine al rispetto dell'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo.

Si è già ricordato nei contributi che precedono che in attuazione del rinvio di cui all'articolo 3 della L. 120/2011 è stato adottato, con il D.P.R. 30 novembre 2012, n. 251[6], un regolamento contenente la disciplina di dettaglio in ordine ai termini e alle modalità per l'applicazione, al settore pubblico, della normativa sull'equilibrio di genere.

La disciplina regolamentare trova applicazione per gli organi di amministrazione e controllo delle società, costituite in Italia, controllate, ai sensi dell'articolo 2359, commi 1 e 2 del Codice Civile, dalle pubbliche amministrazioni, ad esclusione delle società con azioni quotate.

Per "pubbliche amministrazioni" devono intendersi quelle indicate all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165[7].

La determinazione delle misure volte a garantire il rispetto del principio dell'equilibrio di genere negli organi sociali è rimessa, dal regolamento, all'autonomia statutaria. L'articolo 2, infatti, dispone che gli statuti delle società a controllo pubblico debbano stabilire le modalità per: *i)* la nomina degli organi di amministrazione e controllo[8], in modo da garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei componenti di ciascun organo; *ii)* la formazione delle liste – ove per la nomina degli organi sia previsto il meccanismo del voto di lista – in modo che sia rispettato il criterio del riparto tra i generi; *iii)* la sostituzione dei componenti dell'organo di amministrazione venuti a cessare in corso di mandato, sempre in modo che sia garantito il rispetto della quota del terzo.

Analogamente a quanto previsto per le società i cui titoli sono ammessi alle negoziazioni, anche il sistema delle quote appena delineato è limitato a soli tre mandati e prevede che, per il primo mandato, la quota riservata al genere meno rappresentato fosse pari almeno ad un quinto del numero dei componenti dell'organo (articolo 3).

Successivamente, come si vedrà nel prossimo paragrafo, il quadro è cambiato per effetto dell'adozione del d. lgs. 175/2016. È invece rimasto immutato per le società a controllo pubblico un sistema di monitoraggio sull'applicazione della normativa che vede, quale soggetto vigilante, la Presidenza del Consiglio dei ministri ovvero il Ministro delegato per le pari opportunità.

6. In G.U. n. 23 del 28 gennaio 2013.

7. Rimangono tuttavia escluse dall'ambito di applicazione del decreto alcune amministrazioni pubbliche, come gli enti pubblici, le università, le autorità amministrative indipendenti o le agenzie che rilevano solo in quanto soggetti controllanti di ulteriori società (M. Benedetti, *Le quote nei Consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 2013, p. 721).

8. Compresi i sindaci supplenti, ai sensi del comma 5 del medesimo articolo.

A questo riguardo, l'articolo 4, come si è già ricordato, stabilisce, anzitutto, che alle società partecipate pubbliche spetti l'obbligo di comunicare all'organo di vigilanza la composizione degli organi sociali, entro quindici giorni dalla nomina ovvero dalla sostituzione in caso di modifica della composizione dell'organo in corso di mandato[9].

Inoltre, al fine di rendere più efficiente il sistema di controlli, la norma prevede un obbligo di "autodenuncia", stabilendo che il mancato rispetto del principio di equilibrio tra i generi, anche ove si verifichi in corso di mandato, debba essere comunicato all'organo di vigilanza a cura dell'organo di amministrazione o dell'organo di controllo, ovvero da chiunque vi abbia interesse.

Nei casi in cui il Presidente del Consiglio dei ministri o il Ministro delegato per le pari opportunità accertino il mancato rispetto del criterio di riparto tra i generi, diffidano la società a ripristinarne l'equilibrio entro il termine di sessanta giorni. In caso di mancata ottemperanza della diffida, l'organo di vigilanza è tenuto a fissare un nuovo termine di sessanta giorni, decorso inutilmente il quale i componenti dell'organo sociale interessato decadono automaticamente dalla carica, e si provvede alla loro ricostituzione nei modi e nei termini previsti dalla legge e dallo statuto.

Il sistema di monitoraggio predisposto dal legislatore per le società a controllo pubblico è indubbiamente meno efficace di quello approntato per le società quotate[10], anche per le carenze che presenta dal punto di vista sanzionatorio[11], su cui si rinvia al contributo che precede.

Occorre invece in questa sede soffermarsi sugli sviluppi successivi.

9. Dal 2016 la relativa comunicazione può essere effettuata online dall'indirizzo *www.monitoraggioquotedigenere.gov.it*.

10. La vigilanza sul rispetto delle previsioni in tema di quote riservate negli organi sociali delle società quotate è affidata alla Consob la quale, laddove riscontri inottemperanze, diffida la società a conformarsi alle previsioni di legge nel termine di quattro mesi. Decorso inutilmente tale termine la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria e fissa altresì un nuovo termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza i componenti eletti decadono dalla carica.

11. Cfr. *supra* E. Desana, *L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore?*

3. *La parità di genere nelle società a controllo pubblico nel d.lgs. 175/2016*

Il quadro descritto è mutato con i successivi interventi. L'articolo 18 della L. 7 agosto 2015, n. 124[12] ha infatti delegato il Governo ad adottare un decreto legislativo per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche. Sulla base di tale delega, il Governo ha adottato il d. lgs. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, TUSPP), il cui articolo 11, comma 4, contiene anche disposizioni sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi delle società a partecipazione pubblica. Successivamente, è stato emanato il d. lgs. 100/2017 (c.d. decreto correttivo), che, tuttavia, non ha modificato la disciplina relativa all'equilibrio di genere nelle società a partecipazione pubblica.

Nell'ambito delle misure volte alla realizzazione dell'equilibrio di genere in ambito economico si inserisce dunque anche la previsione di cui all'articolo 11, comma 4 TUSPP[13].

La norma, pur richiamando espressamente i criteri stabiliti dalla L. 120/2011 e indirettamente, per suo tramite, dal regolamento di cui al D.P.R. 251/2012, pare introdurre ulteriori elementi di tutela del principio di parità di genere nelle società controllate da pubbliche amministrazioni.

Ed infatti, apportando una significativa novità che concerne le società con organi di amministrazione monocratici, il comma 4 dell'art. 11 dispone che, nella scelta degli amministratori delle società a controllo pubblico, le P.A. debbano assicurare il rispetto del principio di equilibrio di genere, almeno nella misura di un terzo, da computare sul numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate in corso d'anno. Stabilisce, inoltre, che, qualora la società abbia un organo amministrativo collegiale[14], lo statuto debba prevedere che la scelta degli amministratori sia effettuata nel rispetto dei criteri stabiliti dalla L. 120/2011.

12. In G.U. n. 187 del 7 agosto 2015.

13. D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175, in G.U. n. 210 dell'8 settembre 2016.

14. Ai sensi dell'articolo 11, comma 2, l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico è costituito, di norma, da un amministratore unico. Tuttavia, al fine di contemperare le finalità di razionalizzazione della spesa - che ispirano la previsione di cui al comma 2 - con le esigenze che concretamente possono porsi rispetto alla gestione dell'impresa, il legislatore ha previsto, al comma 3, che, per specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa, l'assemblea possa disporre che la società sia amministrata da un consiglio di amministrazione composto da tre o cinque membri, ovvero che sia adottato uno dei sistemi alternativi di amministrazione e controllo previsti dal Codice civile.

Come è stato sottolineato nell'ultimo Rapporto presentato il 28 gennaio 2020 dalla Ministra Bonetti sullo stato di attuazione della normativa, si è così introdotto un obbligo specifico a carico delle Pubbliche Amministrazioni e non delle società controllate finalizzato ad estendere la portata applicativa del principio della parità di genere anche alle società dotate di organo amministrativo monocratico.

La norma dunque garantisce che, nelle società a controllo pubblico, il principio dell'equilibrio di genere sia rispettato su due livelli:

i) sia a livello di amministrazione locale, con riferimento al numero complessivo delle nomine da effettuare nelle società a controllo pubblico nel corso dell'anno;
ii) sia a livello di singola società, qualora si sia optato per un organo amministrativo a composizione collegiale ai sensi del comma 3 dell'articolo 11.

Il TUSPP ha così introdotto un nuovo e più stringente criterio volto a garantire il rispetto del principio di equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico, dovendosi infatti, alla luce del primo periodo del comma 4, tenere conto anche delle nomine o designazioni effettuate nel corso dell'anno nell'ambito della singola amministrazione anche con riferimento a organi amministrativi monocratici.

La norma tuttavia non prevede uno specifico sistema sanzionatorio per l'eventuale violazione della previsione in discorso.

Mentre, infatti, per l'ipotesi *sub* ii) potrebbe ritenersi che l'espresso richiamo dei criteri di cui alla L. 120/2011 si estenda anche alla disciplina sul monitoraggio e vigilanza di cui all'articolo 4 del D.P.R. 251/2012 – in virtù del rinvio effettuato dall'articolo 3 della L. 120/2011 al regolamento – nessuna specifica previsione in tal senso è prevista, né può ricavarsi per via analogica, per l'ipotesi *sub* i).

L'assenza di strumenti coercitivi quindi rappresenta un grosso punto debole dell'impianto normativo che, in parte, potrebbe neutralizzare la novità introdotta dal legislatore con il d.lgs. del 2016.

L'impostazione adottata nel TUSPP presenta, poi, ulteriori elementi di criticità: è stato rilevato come la previsione di cui all'articolo 11, comma 4 si presti a problematiche applicative quando, per esempio, nel corso dell'anno le designazioni o nomine effettuate dalle amministrazioni siano ridotte solamente ad una o due[15], potendosi in tale ipotesi eludere, in assenza di sanzioni, l'obbligo di assegnare un terzo degli incarichi al genere sottorappresentato stabilito dalla norma. Stessa considerazione potrebbe

15. D. Centrone, *Regole e disciplina applicabile agli amministratori ed ai dipendenti delle società a partecipazione pubblica*, in *Azienditalia*, n. 10/2016, 896 ss.

effettuarsi nelle ipotesi in cui la sostituzione di uno o più amministratori non costituisca integrale rinnovo dell'organo: tale circostanza potrebbe, ancora una volta, non agevolmente conciliarsi con il rapporto minimo di un terzo, stabilito dalla L. 120/2011 e ribadito dall'art. 11, 4° comma TUSPP, con particolare riferimento agli organi di amministrazione monocratici [16].

Va poi rilevato che il TUSPP fa riferimento alla quota di un terzo che nel frattempo, come si è visto, è stata elevata, per le società quotate, a due quinti, cosicché la discrasia che si è venuta a creare lascia perplessi[17].

Pertanto, se è vero che la disciplina introdotta con il d.lgs. del 2016 presenta indubbiamente degli elementi ulteriori di tutela del principio di parità di genere nelle controllate pubbliche, che vanno ad aggiungersi a quanto già disposto dalla previgente normativa, così confermando l'impegno e i progressi che l'ordinamento italiano sta compiendo nel garantire una maggiore partecipazione delle donne al cd. *decision making* delle imprese, è altrettanto vero che il cammino per la realizzazione della democrazia paritaria è ancora lungo e complesso: gli interventi fino ad ora adottati dal legislatore nazionale non sembrano il frutto di una strategia coerente di riforma sociale ma, al contrario, appaiono frammentari, disorganici e a portata settoriale.

Il sistema di garanzia dell'equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico necessita infatti, ancora oggi, di essere "ricostruito" interpretativamente, mediante un coordinamento tra le norme che hanno contribuito a definirne la disciplina e che, tuttavia, presentano alcuni punti di distacco.

Quanto al campo di applicazione, è possibile notare che vi sia una formale coincidenza del concetto di "controllo" cui fanno riferimento da un lato la legge Golfo-Mosca e dall'altro il TUSPP.

Infatti, l'articolo 3 della L. 120/2011, come già rilevato, si applica alle società, non quotate in mercati regolamentati, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, commi 1 e 2 del Codice civile.

16. F. Moretti, *Gli organi amministrativi e di controllo delle società a controllo pubblico nell'art. 11 del Testo unico sulle società a partecipazione pubblica*, in *Appalti&Contratti*, 2017, 78.

17. V. M. Callegari - E. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021, nonché F. Felsani Massa - E. Desana, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti di disciplina*, in *Federalismi*, 2020, n. 24.

Più specificamente, dunque, la disciplina troverà applicazione, ai sensi del comma 1, per:

1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;
3) le società che sono sotto l'influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Il comma 2 precisa, poi, che ai fini dell'applicazione dei numeri 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi.

Anche la disciplina di cui al TUSPP si applica alle società controllate ai sensi dell'art. 2359 del Codice civile[18], in virtù dell'espresso richiamo di cui all'articolo 2, comma 1, lett. b) del d.lgs. 175/2016, il quale tuttavia pare estendere la sua portata applicativa, precisando che la situazione di controllo di cui all'art. 2359 del Codice civile possa sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale sia richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo[19].

Anche quanto alla nozione di "pubbliche amministrazioni", entrambe le norme richiamano le amministrazioni indicate all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Tuttavia il TUPSS, all'art. 2, comma 1, lett. a) ne estende il riferimento anche a «i loro consorzi o associazioni per qualsiasi fine istituiti, gli enti pubblici economici e le autorità di sistema portuale».

Dal punto di vista sostanziale, un momento di forte distacco tra le due discipline è riscontrabile nella circostanza che, mentre la L. 120/2011 e, *per relationem*, il D.P.R. 251/2012 stabiliscono vincoli sia rispetto all'organo amministrativo che a quello di controllo[20], il TUSPP si riferisce solo ed

18. Mentre la L. 120/2011 e il D.P.R. 251/2012 richiamano espressamente solo i commi 1 e 2 dell'art. 2359 del Codice civile, il d.lgs. 175/2016 richiama l'art. 2359 del Codice civile indistintamente. Ma, poiché il terzo ed ultimo comma della predetta norma è dedicato alle società "collegate", risulta ininfluente nel caso di specie.

19. Cfr. il Parere reso dal Consiglio di Stato, sez. I, nell'adunanza di sezione del 16 aprile 2014, n. 1801/2014.

20. Cfr. D.P.R. 251/2012, art. 2 ai sensi del quale le società a controllo pubblico «prevedono che la nomina degli organi di amministrazione e di controllo, ove a composizione collegiale, sia effettuata secondo modalità tali di garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei componenti di ciascun organo». La garanzia della parità di genere

espressamente alla nomina degli amministratori, dovendosi così ritenere esclusi dai vincoli ivi stabiliti gli organi di controllo delle società controllate da pubbliche amministrazioni, per i quali valgono solo le previsioni della legge Golfo-Mosca.

Infine, quanto al profilo della decorrenza e dei termini di applicazione della disciplina, l'art. 3 del D.P.R. 251/2012 impone il rispetto solo limitatamente a tre mandati consecutivi, a partire dal primo rinnovo successivo alla data di entrata in vigore del regolamento stesso[21].

Un tale limite temporale non è invece riscontrabile nell'articolo 11, comma 4 del Testo unico il quale, anzi, sembrerebbe voler consolidare il sistema delle quote riservate[22]. In questo senso si è espresso il citato Rapporto presentato dalla Ministra Bonetti il 28 gennaio 2020 sullo stato di attuazione della normativa.

L'ultimo periodo del comma 4 infatti richiama gli statuti e prevede che la scelta degli amministratori da eleggere sia effettuata *nel rispetto dei criteri* stabiliti dalla L. 120/2011. Criteri che, certamente, sono destinati a sopravvivere allo spirare del termine stabilito dalla legge per la loro applicazione.

Dunque le norme opererebbero senza una scadenza finale[23].

4. *Conclusioni*

L'attuale disciplina – contenuta nel d.lgs. 175/2016 e, in quanto espressamente richiamata, nella L. 120/2011 – volta a garantire il rispetto della parità di genere nelle società a controllo pubblico mediante il sistema delle quote riservate, presenta dunque alcuni punti critici che necessiterebbero di un coordinamento da parte del legislatore, che intervenga a dirimere quelle questioni interpretative che, in assenza di precise e puntuali previsioni normative, sono rimaste ad oggi irrisolte.

Sarebbe d'altronde auspicabile – seppure nel lungo periodo – un superamento del sistema delle quote di salvaguardia di genere, che, difatti, era stato delineato, nell'impianto della L. 120/2011 e del conseguente

parrebbe doversi estendere anche al consiglio di sorveglianza ed al consiglio di gestione ove la *governance* societaria sia basata sul sistema dualistico, anziché su quello monistico (cfr. F. Moretti, *op. cit.*, 76).

21. Il regolamento è entrato in vigore il 12 febbraio 2013.

22. Cfr., in senso conforme, E. Moretti, *op. cit.*, 77.

23. Così ritiene, fra gli altri, F. Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155.

regolamento, come strumento d'ausilio meramente temporaneo[24], atto a modificare una situazione di fatto squilibrata, ma destinato a perdere la sua forza imperativa una volta decorso il termine stabilito dalla legge. Anche se, come si è supra rilevato, il TUSPP sembra dare per scontata un'operatività *sine die* delle relative regole.

Ad ogni modo, l'idea originaria era che l'inserimento "obbligato", ma provvisorio, di quote riservate al genere sottorappresentato dovesse svolgere la funzione di sensibilizzare le imprese al valore della diversità nell'àmbito di un organo collegiale[25], quale è il consiglio di amministrazione, al solo fine di spronare le imprese ad un successivo adeguamento spontaneo, a prescindere dalla permanenza in vigore dell'obbligo[26].

L'obiettivo auspicato sarebbe, cioè, che le imprese, una volta sperimentati i benefici della presenza di componenti dei consigli di amministrazione diversificati non solo per esperienze professionali, cultura ed età, ma anche per genere, assumano volontariamente strumenti di inclusione del genere meno rappresentato nei propri organi direttivi[27], come impegno a vocazione temporale lunga e tendenzialmente permanente, in conformità agli obiettivi, perseguiti a livello europeo, di stabilizzazione del *gender balance* nel governo societario.

24. Come già ricordato, la disciplina, ai sensi dell'articolo 3 del d.p.r. 251/2012, era destinata a trovare applicazione solo per i tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo successivo alla data di entrata in vigore del regolamento.

25. Le ragioni sottese alla previsione di quote di genere negli organi sociali non hanno, diversamente da quanto si sarebbe indotti a crede, nulla a che fare con la necessità di rispondere ad un generico e astratto principio delle cd. "pari opportunità". Anzi, il sistema che impone di riservare una quota al genere sottorappresentato ha la più concreta funzione di garantire un effettivo miglior funzionamento degli organi collegiali. Uno dei momenti indubbiamente più importanti della gestione societaria è quello del confronto dialettico all'interno degli organi direttivi. Infatti, una corretta formazione della volontà dell'organo collegiale non può prescindere da un effettivo ed approfondito confronto tra i suoi diversi componenti; e tale confronto è tanto più efficace e produttivo laddove avvenga tra persone che siano quanto più tra loro diversificate. È proprio alla base di tale fondamentale esigenza che è sorta la necessità di prevedere quote di genere riservate (cfr. più approfonditamente U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Rivista di diritto commerciale*, 2014, II, 155 ss.).

26. Cfr. M. Giachetti Fantini, cit., 35 ss.

27. Mediante iniziative di autoregolamentazione e codici di autodisciplina che non solo stabiliscano criteri di trasparenza e merito nel processo di selezione dei candidati ai posti nei *board*, ma che altresì prevedano più genericamente l'adozione di comportamenti *gender oriented*.

Tale risultato ci si attende, a maggior ragione, dalle imprese pubbliche, o controllate da pubbliche amministrazioni, che, come auspicato dalle istituzione europee, dovrebbero fungere da virtuoso esempio per le altre imprese di natura privata.

Occorre però chiedersi se i tempi siano già maturi oppure se non sia opportuno mantenere ancora il vincolo legislativo nell'attesa di un cambiamento prima di tutto culturale e sociologico. E la risposta sembra purtroppo la seconda.

Barbara Petrazzini

Le donne nei c.d.a.: dati empirici e prospettive

A dieci anni dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca è possibile provare a tracciare un primo bilancio degli effetti che tale provvedimento ha avuto sui consigli di amministrazione delle società con titoli quotati su un mercato regolamentato[1].

Se si considera la situazione di partenza (a fine 2011 la presenza delle donne negli organi amministrativi e di controllo delle società quotate ammontava rispettivamente al 7,18% e al 6,26% del totale)[2], la valutazione

1. Per illustrare l'attuale situazione degli organi ammnistrativi e di controllo delle 228 società quotate sull'MTA a fine dicembre 2019 si è fatto in particolare riferimento: *a*) al *Report on corporate governance of Italian listed companies* del 2020 (pubblicato da Consob il 6 aprile 2021 e reperibile sul sito istituzionale della Commissione; *b*) alla *Relazione 2020 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate*, a cura del Comitato Italiano Corporate Governance (reperibile sul sito di Borsa Italiana s.p.a. all'indirizzo https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/comitato/rapporto2020.pdf); *c*) ad Assonime-Emittenti Titoli, *Note e Studi 2/2020. La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain (anno 2019)*, reperibile sul sito dell'Associazione; *d*) al *Codice di Autodisciplina* delle società quotate nella versione del luglio 2018, reperibile sul sito di Borsa Italiana s.p.a. all'indirizzo https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2018clean.pdf. Ulteriori dati, finalizzati in particolare ad effettuare un'analisi dell'impatto della legge 120/2011 e della *gender diversity* all'interno dei consigli di amministrazione sulle performance delle imprese italiane quotate nel periodo 2008-2016, possono leggersi in G.S.F. Bruno - A. Ciavarella - N. Linciano, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, in *Quaderni di Finanza Consob*, n. 87, settembre 2018, reperibile sul sito della Commissione all'indirizzo http://www.consob.it/documents/46180/46181/wp87.pdf/d733b58a-44b4-42de-98c7-3c89a82a0182, cui *adde* F. Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa*, in *Riv. dir. ec.*, 2018, 109 ss. e N. Gordini - E. Rancati, *Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance*, in *Management Research Review*, 40 (1), 2017, reperibile su https://www.researchgate.net/publication/312524563.

2. Il dato è tratto dal *Documento di consultazione* della Consob del 9 dicembre 2011 sulle proposte di modifica del Regolamento Emittenti (11971/1999) in ottemperanza all'art.

complessiva è sicuramente positiva; e questo non tanto (o non soltanto) perché i dati quantitativi dimostrano un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di riequilibro di genere nella composizione degli organi gestori e di controllo che la legge si prefiggeva (a fine 2020 sono presenti nei consigli di amministrazione 846 donne, pari al 38,8% del totale, e 269 sindaci, pari al 38,6% del numero complessivo)[3], ma anche perché all'introduzione dell'obbligo legislativo è corrisposto un atteggiamento del tutto *compliant* delle società destinatarie del provvedimento. Secondo i dati Consob[4], infatti, solo in pochi casi sono state avviate istruttorie volte all'applicazione della diffida ad adempiere prevista dagli artt. 147 *ter*, comma 1 *ter*, e 148, comma 1 *bis*, t.u.f. e, nella maggior parte dei casi, le società hanno regolarizzato la composizione degli organi sociali già nel corso del procedimento (senza che questo sfociasse nell'adozione del provvedimento di diffida) o comunque immediatamente dopo la diffida; conseguentemente, dalla sua entrata in vigore ad oggi nessuna società è stata sanzionata per accertata violazione della disciplina[5].

La fotografia dei consigli di amministrazione delle società con titoli quotati a fine 2019 ci restituisce l'immagine di organi gestori formati in

147 *ter*, comma 1 *ter*, t.u.f., poi sfociate nella delibera Consob n. 18098 dell'8 febbraio 2012 che ha introdotto nel Regolamento Emittenti l'art. 144 *undecies.1*, che disciplina l'applicazione della legge Golfo Mosca in relazione al contenuto degli statuti societari sulla formazione delle liste di candidati alle cariche sociali, sulla sostituzione dei componenti degli organi venuti a cessare in corso di mandato e sulle modalità di esercizio dei diritti di nomina. Sulla presenza femminile nei consigli di amministrazione prima dell'emanazione della legge 210/2011 si veda M. Bianco - A. Ciavarella - R. Signoretti, *Women on boards in Italy*, in *Quaderni di Finanza Consob*, n. 70, ottobre 2011, reperibile sul sito della Commissione all'indirizzo http://www.consob.it/documents/11973/204072/qdf70.pdf/92de8d75-ea5b-4d0e-aeac-6b91ef866ebc.

3. Cfr. la Tabella 2.24 del citato *Report on corporate governance of Italian listed companies* del 2020, 51.

4. Si veda in particolare il testo dell'Audizione della prof.ssa Anna Genovese in data 7 maggio 2019 presso la Sesta Commissione del Senato (Finanze e tesoro) nell'ambito dell'istruttoria legislativa sul disegno di legge n. 1028 avente ad oggetto "*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58,concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*" e sul disegno di legge n.1095 avente ad oggetto "*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, per l'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*", reperibile sul sito della Commissione all'indirizzo http://www.consob.it/web/area-pubblica/audizioni.

5. Cfr., sul punto, il contributo di M.E. Musumeci, *Gli adempimenti delle società quotate ed il procedimento sanzionatorio*, in questo Volume, in particolare il § 3.

media da 10 consiglieri; questi ultimi sono di nazionalità italiana nel 94% dei casi, hanno un'età media di circa 57 anni, sono quasi tutti in possesso di una laurea (90% prevalentemente in materie economiche) e per quasi un quarto in possesso di un titolo post-laurea (24,4%); quanto al *background* professionale, il 66% degli amministratori sono *managers*, il 21,3% sono professionisti o consulenti, mentre il 9,4% proviene dal mondo accademico. Nel 16% dei casi, infine, l'amministratore coincide con il socio di controllo o è un soggetto a questi legato da rapporti di parentela (c.d. amministratore *family*), possiede i requisiti di indipendenza nella metà dei casi (50,4%) ed è espressione di liste presentate dai soci di minoranza nell'8,9% delle ipotesi.

Qual è stata l'incidenza della L. 210/2011 su questo quadro? Se si comparano i dati con quelli del 2011 si può notare una diminuzione dell'età media dei consiglieri, l'aumento degli amministratori laureati e in possesso di titolo post-laurea e una maggiore diversificazione del profilo professionale, mentre è rimasto sostanzialmente invariato sia il numero di amministratori stranieri, sia quello di amministratori *family*[6]. Ciò che è interessante sottolineare è che pressoché tutti i cambiamenti nelle caratteristiche dei *board* sono dovuti prevalentemente all'ingresso delle donne[7], che sono in media più giovani dei colleghi maschi (52 anni, contro i quasi 59 dei secondi), sono più frequentemente laureate e più spesso in possesso di un titolo post-laurea (nel 29,3% dei casi, contro il 21,5% degli uomini) ed hanno una provenienza professionale più diversificata (più del doppio delle amministratrici, rispetto agli amministratori, proviene dal mondo dei professionisti o dell'accademia). Ma anche là dove i dati sono rimasti sostanzialmente invariati, l'obbligo legislativo di riservare una quota al genere meno rappresentato ha portato ad un mutamento dei processi di selezione: se nel 2011 il 42,2% delle 192 donne presenti nei consigli era *family*[8], il dato si è quasi dimezzato nell'anno successivo (25,8%) in corrispondenza con l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca ed è progressivamente diminuito nel tempo fino a giungere

6. Si vedano in particolare la *Table 4* in G.S.F. Bruno - A. Ciavarella - N. Linciano, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, cit., 37 e le Tabelle 2.25 e 2.26 del *Report on corporate governance of Italian listed companies* del 2019, cit., 29-30.
7. Cfr. Linciano, *L'evoluzione della* corporate governance *in Italia. Le evidenze del rapporto Consob*, marzo 2019, reperibile sul sito della Consob all'indirizzo http://www.consob.it/documents/46180/46181/20190318_Linciano.pdf/07a38fea-137b-41c8-a592-8d2b1ff8fefc.
8. Cfr. M. Bianco - A. Ciavarella - R. Signoretti, *Women on Corporate Boards in Italy: The Role of Family Connections*, in *Corporate Governance: An International Review*, 23 (2), 2015, reperibile su https://www.researchgate.net/publication/268528780.

al 10,1% dell'ultima rilevazione, a dimostrazione del fatto che nella scelta delle donne da inserire nei consigli di amministrazione si è dato minor rilievo alla rete di legami familiari, privilegiando criteri di scelta basati sulla ricerca di specifiche competenze, valorizzando le ricadute positive non solo della *gender diversity*, ma più in generale, della *board diversity*[9].

L'esame dei dati relativi alla composizione degli organi gestori consente di mettere il luce, all'interno di un quadro nel suo complesso decisamente positivo, anche alcuni punti suscettibili, in prospettiva, di ulteriori margini di miglioramento.

Il primo riguarda il tema della ripartizione dei ruoli e delle funzioni all'interno dei consigli di amministrazione; il secondo il fenomeno degli amministratori *interlocker* (ossia dei soggetti che ricoprono più di un incarico all'interno di più società quotate).

Al progressivo aumento della rappresentanza femminile all'interno dei consigli di amministrazione non è infatti corrisposto un aumento del numero di donne che rivestono il ruolo di amministratore delegato (che è rimasto sostanzialmente invariato tra le 13 del 2013 e le 15 del 2020)[10], di vice presidente del c.d.a. o di membro del comitato esecutivo (rimasto, nello stesso intervallo di tempo, 33), registrando unicamente un aumento (da 10 a 26) nel numero di presidenti o presidenti onorari del consiglio di amministrazione. Dati che possono probabilmente essere messi in relazione con il fatto che più dei due terzi delle donne elette nei consigli di amministrazione sono amministratori indipendenti (più precisamente il 72,8% delle donne possiede i requisiti di indipendenza così come delineati dal t.u.f. e dal Codice di Autodisciplina[11] a fronte di un numero comples-

9. E si vedano sul punto le considerazioni di E.R. Desana, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *RDS*, 2017, 539 ss.

10. Il dato diviene ancora più significativo (in negativo) se si esamina il numero di donne che rivestono tale ruolo in percentuale rispetto al numero complessivo degli amministratori delegati: le 13 donne del 2013 rappresentavano infatti il 3,2% del totale, mentre le 15 del 22020 costituiscono poco più del 2% del valore totale di mercato.

11. Cfr. l'art. 147 *ter*, comma 4, t.u.f., nonché l'art. 3 del Codice di Autodisciplina nella versione del luglio 2018, in particolare il Principio 3.P.1 («Un numero adeguato di amministratori non esecutivi sono indipendenti, nel senso che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio») e i corrispondenti criteri applicativi (da 3.C.1. a 3.C.6). Sul punto si vedano inoltre Comitato Italiano Corporate Governance, *Relazione 2020 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate*, reperibile sul sito di Borsa Italiana s.p.a., nonché le considerazioni di P. Marchetti - F. Ghezzi - M. Ventoruzzo - C. Mosca - M. Bianchi - M. Milič, *Uno sguardo alla* governance *delle società quotate*, in *Riv. Soc.*, 2018, 254 ss., in particolare 264

sivo di amministratori indipendenti pari alla metà di tutti i consiglieri in carica a fine 2018[12]) ed occupano dunque ruoli da cui è più difficile influenzare la gestione operativa della società[13].

L'altro aspetto meritevole di attenzione è rappresentato dal numero di donne che ricopre contestualmente più di una carica all'interno di due o più società con azioni quotate (*interlockers*). A fronte di un numero complessivo di amministratori multi carica rimasto sostanzialmente invariato (pari, in media, al 23,7% dei componenti del consiglio di amministrazione), si è assistito tra il 2013 e il 2020 ad un significativo aumento delle donne *interlockers*, passate dal 18,6% al 33,1%[14], con una maggioranza di rappresentanti del genere femminile tra gli amministratori che rivestono tre o quattro cariche e una presenza esclusivamente femminile tra quelli che rivestono cinque o più cariche[15]. Con la conseguenza, come è stato

ss. I principi ora ricordati sono stati confermati e precisati nella versione del *Codice di Corporate Governance* approvata nel gennaio 2020 (consultabile sul sito di Borsa Italiana s.p.a. all'indirizzo https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf), che troverà applicazione a partire dal primo esercizio successivo al 31 dicembre 2020, con obbligo per le società che lo adottino di darne informazione al mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022.

12. Si veda la Tabella 2.3 del *Report on corporate governance of Italian listed companies* per l'anno 2019 che evidenzia una percentuale di amministratori indipendenti pari al 49,5% sul totale di quelli in carica.

13. Aumentano invece significativamente (dalle 20 del 2013 alle 68 del 2019) le amministratrici che provengono dalle liste presentate dagli azionisti di minoranza: in questo caso il dato è probabilmente da mettere in correlazione con il fatto che tali liste sono nella maggior parte dei casi presentate dagli investitori istituzionali (ovvero –in base alla definizione utilizzata dalla Consob nell'annuale *Report on corporate governance of Italian listed companies*- i fondi di investimento, le banche e le compagnie di assicurazione che detengono partecipazioni superiori alle soglie individuate dall'art. 120 t.u.f. ai fini della comunicazione delle partecipazioni rilevanti) che si sono nel tempo dimostrati sensibili in modo crescente al tema della *gender diversity* degli organi delle imprese sociali considerate per i loro investimenti. Cfr., ad esempio, le *Global Corporate Governance Guidelines & Engagement Principles*, pubblicate nel gennaio 2021 da BlackRock ove si legge: «We also expect disclosures to demonstrate how diversity is accounted for within the proposed board composition, including demographic factors such as gender, ethnicity, and age; as well as professional characteristics, such as a director's industryexperience, specialist areas of expertise, and geographic location».

14. Si vedano in particolare le Tabelle 2.7 e 2.24 del *Report on corporate governance of Italian listed companies*, dove vengono riportati i dati relativi, rispettivamente, alla percentuale complessiva di componenti del consiglio di amministrazione che riveste più di una carica e al numero e alla percentuale di amministratrici *interlockers*.

15. Un'esposizione dettagliata sui dati relativi al cumulo di incarichi ricoperto dalle donne nei consigli di amministrazione (distinguendo in base al numero di incarichi contempo-

rilevato[16], che i vincoli alla selezione dei candidati alla cariche sociali se hanno incentivato la ricerca di donne con maggiore esperienza e dotate di una reputazione consolidata, hanno progressivamente ridotto il bacino dei soggetti potenzialmente candidabili, mettendo in luce la necessità di proseguire nell'opera di diffusione delle iniziative (espressamente previste anche dal Codice di Autodisciplina) volte ad ampliare la platea dei soggetti potenzialmente in possesso dei requisiti per rivestire ruoli, anche apicali, all'interno dei consigli di amministrazione[17].

Le considerazioni che precedono portano così ad affrontare il nodo più delicato dell'intervento legislativo, rappresentato dall'efficacia temporale dell'obbligo di riservare un terzo degli amministratori e dei sindaci eletti al genere meno rappresentato, limitato dagli artt. 147 *ter* e 148 t.u.f., nel testo modificato per effetto della legge Golfo-Mosca, a tre mandati consecutivi.

Come è stato ampiamente illustrato nell'Introduzione a cura delle curatrici del Volume e nel contributo di E.R. Desana dedicato alla disamina della normativa interna e delle sue evoluzioni, la legge 120/2011 è entrata in vigore il 12 agosto 2011 e, all'art. 2, prevedeva che le sue disposizioni trovassero applicazione a partire dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in mercati regolamentati ad un anno dalla sua entrata in vigore (e quindi per i rinnovi degli organi sociali scaduti a partire dall'approvazione del bilancio dell'esercizio 2012). Ciò determinava che (fermo restando l'obbligo di rispettare le quote di genere per le società neo quotate per i primi tre mandati successivi alla quotazione)[18] a partire dal 2022 la legge

raneamente assunto) può leggersi in Assonime - Emittenti Titoli, *Note e Studi 2/2020. La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain (anno 2019)*, reperibile sul sito dell'Associazione.

16. Così C. Mosca, in *Uno sguardo alla* governance *delle società quotate*, cit., 261.

17. Cfr. il Criterio 2.C.2 del *Codice di Autodisciplina* («Il presidente del consiglio di amministrazione cura che gli amministratori e i sindaci possano partecipare, successivamente alla nomina e durante il mandato, nelle forme più opportune, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento. L'emittente riporta nella relazione sul governo societario la tipologia e le modalità organizzative delle iniziative che hanno avuto luogo durante l'esercizio di riferimento») nonché le considerazioni della prof.ssa Genovese nella citata audizione del 7 maggio 2019 presso la Sesta Commissione del Senato. Il Criterio è stato trasfuso nell'art. 3, Raccomandazione 12, lett. *d*, del *Codice di Corporate Governance* del gennaio 2020.

18. L'art. 147 *ter*, comma 1 *ter*, t.u.f. si applica, in virtù di quanto stabilito dall'art. 119 t.u.f., alle società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiano o di altri

non sarebbe stata più cogente per il 37% delle società presenti nel listino; percentuale destinata a crescere nei due anni successivi, arrivando al 59% nel 2023 e all'84% nel 2024.

E se è vero che alla data del 30 aprile 2019 le prime società che si erano trovate al quarto rinnovo degli organi sociali –e, quindi, non erano più tenute a riservare un terzo degli eletti al genere meno rappresentato- avevano comunque ancora espresso un numero di amministratrici superiore a un terzo[19], non si può non rilevare come tra le società quotate i cui titoli compongono il FTSE MIB soltanto quattro (Enel, Tim, Ubi Banca e Leonardo) si erano dotate di clausole statutarie formulate in modo tale da assicurare il mantenimento di una *gender diversity* negli organi sociali anche oltre l'orizzonte temporale imposto dalla L. 120/2011[20].

paesi dell'Unione Europea, ma non precisa se l'adeguamento dello statuto della società emittente in merito ai criteri di composizione degli organi sociali debba avvenire prima dell'ammissione alla quotazione ovvero in un momento successivo. Nella comunicazione DIE/0061499 del 18 luglio 2013, la Consob ha così precisato che le disposizioni sull'equilibrio tra i generi negli organi di gestione e di controllo devono essere interpretate nel senso che le società che intendono quotare i propri strumenti finanziari in un mercato regolamentato italiano sono tenute ad adeguare il proprio statuto alle norme in materia di equilibrio tra generi a decorrere dal primo giorno di quotazione, ma che l'effettiva applicazione di tale normativa potrà avvenire al momento del primo rinnovo degli organi sociali successivo alla quotazione. Si noti, peraltro, che la Commissione nella medesima comunicazione ha ulteriormente precisato, da un lato, che nell'ipotesi di volontario adeguamento (mediante rinnovo, totale o parziale, o con mera integrazione di componenti del genere meno rappresentato) degli organi di amministrazione e controllo al requisito di genere prima dell'ammissione a quotazione, il primo mandato utile ai fini della norma in esame coincide, comunque, con il primo rinnovo successivo alla quotazione stessa (al fine di garantire che i tre mandati previsti dalla legge siano interi e successivi alla quotazione), ma, dall'altro, ha raccomandato alle società quotande che nell'imminenza dell'ammissione a quotazione rinnovino integralmente i propri organi sociali (sia per scadenza naturale che anticipata) di adeguare la composizione dei suddetti organi al requisito di genere previsto dagli artt. 147 *ter*, comma 1 *ter*, e 148, comma 1 *ter*, t.u.f.

19. Cfr. la Tab. 2.20 del citato *Report on corporate governance of Italian listed companies* dalla quale risulta che le 26 società quotate escluse dall'ambito di applicazione della L. 120/2011 (o perché giunte al quarto rinnovo degli organi, o perché, essendo neo quotate non hanno ancora provveduto al primo rinnovo delle cariche sociali successivo alla quotazione) raggiungono comunque una presenza di amministratrici pari al 32,8%.

20. Il risultato è stato ottenuto sostituendo l'esplicito riferimento alla normativa vigente (cfr., ad esempio lo statuto di Leonardo s.p.a. prima dell'ultima modifica: «Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere candidati di genere diverso, secondo quanto specificato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, ai fini del rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi») con una formulazione più generale, che prevede quote di genere indipendentemente da un

Le possibili linee di intervento per consolidare i risultati ottenuti in questi anni erano quindi due, non necessariamente in alternativa tra loro.

La prima strada era quella di attribuire nuovamente al legislatore il compito di intervenire sui criteri di composizione degli organi societari, prorogando per un ulteriore periodo di tempo le disposizioni introdotte nel t.u.f. nel 2011; la seconda consisteva nell'affidare il rispetto della rappresentanza di genere a strumenti di autodisciplina, sul presupposto che il circoscritto periodo temporale di vigenza dell'obbligo legislativo fosse stato sufficiente ad innestare comportamenti "virtuosi" nella selezione dei componenti degli organi gestori e di controllo delle società quotate, segnando un punto di non ritorno rispetto alla situazione precedente al 2011, idoneo ad espandere i propri effetti anche al di là dei confini (tutto sommato numericamente limitati) delle società quotate sui mercati regolamentati.

Numerosi passi sono stati compiuti in entrambe le direzioni.

All'inizio del 2019 sono infatti stati presentati due distinti disegni di legge[21], che proponevano di modificare gli artt. 147 *ter* e 148 t.u.f. sostituendo il riferimento ai "tre mandati" con quello a "sei mandati". Sottesa ad entrambe le proposte (che tendevano a valorizzare le due diverse *rationes legis* della legge Golfo-Mosca, ponendo rispettivamente l'accento sulla necessità di rimuovere gli ostacoli che impediscono una parità di accesso agli organi amministrativi e di controllo delle società quotate e sugli effetti positivi della *board gender diversity*)[22] c'era l'idea per cui un ulteriore intervento "a tempo" del legislatore avrebbe potuto contribuire a consolidare gli obiettivi raggiunti e, in prospettiva, a renderli permanenti, innestando

obbligo imposto dalla legge (cfr., lo statuto di Leonardo s.p.a., così come modificato nel maggio 2019: «Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono inoltre includere candidati di genere diverso, secondo quanto previsto nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, in modo da consentire nella composizione del consiglio di amministrazione la presenza di almeno un terzo di membri del genere meno rappresentato, o dell'eventuale maggior quota stabilita dalla normativa, ove vigente, in materia di equilibrio tra i generi»).

21. Si tratta del d.d.l. n. 1028/2019 ("*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*") e del d.d.l. n. 1095/2019 ("*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, per l'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*"), entrambi consultabili sul sito del Senato.

22. Per tale rilievo cfr. ancora le considerazioni della prof.ssa Genovese nella citata audizione del 7 maggio 2019 presso la Sesta Commissione del Senato.

al contempo comportamenti "imitativi" verso modelli di *governance* più inclusivi anche al di fuori del perimetro di applicazione della legge[23]. I due d.d.l. sono confluiti in un unico provvedimento legislativo (art. 58 *sexies*, L. n. 157 del 19 dicembre 2019), poi abrogato e trasfuso nell'art. 1, comma 302, della Legge di Bilancio 2020 (L. n. 160, del 27 dicembre 2019) che ha modificato le disposizioni del t.u.f. sopra ricordate, prevedendo che gli statuti delle società quotate debbano prevedere un criterio di riparto degli amministratori (e dei sindaci) da eleggere tale per cui il genere meno rappresentato ottenga almeno "i due quinti" degli eletti ed estendendo l'applicazione del criterio di riparto a "sei mandati consecutivi"[24].

E il tentativo di superare il confine che circoscrive le quote di genere ai consigli di amministrazione e agli organi di controllo delle società con titoli quotati (vuoi estendendole all'intera organizzazione aziendale, vuoi estendendole alle imprese di maggiori dimensioni, indipendentemente dalla quotazione, vuoi, infine estendendole oltre i limiti temporali fissati

23. E in questo senso può essere letta la sottoscrizione nel novembre 2018 di un Protocollo di intesa tra il Dipartimento della Presidenza del Consiglio dei Ministri per le Pari Opportunità, la Consob e la Banca d'Italia della durata di cinque anni (in vigore da gennaio 2019) per l'istituzione di un *Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane* cui sono affidati i compiti di *i*) definire le linee di indirizzo per lo svolgimento di analisi periodiche aventi carattere scientifico, sulla presenza femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società di capitali italiane e divulgare i relativi risultati, almeno con cadenza annuale e di *ii*) promuove attività volte a valorizzare la presenza femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società di capitali italiane. Il primo rapporto dell'*Osservatorio* (relativo ai dati delle società con azioni ordinarie quotate tra il 2011 e il 2019) è stato pubblicato in data 8 marzo 2021 ed è consultabile sul sito della Consob all'indirizzo https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Osservatorio.pdf.

24. Il criterio di riparto dei due quinti – precisa il comma 304 della L. 160/2019 – si applica a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate successivo alla data di entrata in vigore della legge (e dunque già a partire dai che avranno luogo nella prossima stagione assembleare del 2020), «fermo il criterio di riparto di almeno un quinto previsto dall'art. 2 della legge 12 luglio 2011, n. 120, per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni». La nuova formulazione delle disposizioni del t.u.f. ha peraltro reso necessario un intervento "interpretativo" dell'autorità di vigilanza (Comunicazione Consob, n. 1/20 del 30 gennaio 2020), posto che, nel caso in cui gli organi sociali siano formati da tre membri (e ciò vale, in particolare, per il collegio sindacale) è aritmeticamente impossibile assicurare il rispetto del criterio dei due quinti: la Consob ha così statuito, nelle more di un intervento di adeguamento della disciplina regolamentare, che considererà il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, dell'art. 144-undecies. 1 del "Regolamento Emittenti" inapplicabile per impossibilità aritmetica agli organi sociali formati da tre componenti e che, in tal caso, riterrà in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore.

dalla legge), ha fatto da filo conduttore anche a tutti i più recenti interventi di autodisciplina.

Il riferimento è anzitutto al *Codice di Autodisciplina* delle società quotate che, sia nella versione licenziata nel luglio 2018, sia in quella approvata nel gennaio 2020, non solo invita gli emittenti ad adottare criteri di diversità di genere nella composizione del consiglio di amministrazione, prevedendo che, a partire dal primo rinnovo successivo alla cessazione degli effetti di disposizioni legislative che impongano una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice, almeno un terzo dell'organo sia costituito da componenti del genere meno rappresentato[25], ma auspica, inoltre, che essi adottino misure per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi *all'interno dell'intera organizzazione aziendale*, monitorandone la concreta attuazione[26].

E analoghe disposizioni sono state adottate anche da Banca d'Italia e da Assogestioni. Quanto alla prima alla prima, la *board gender diversity*, viene individuata dalle *Disposizioni di Vigilanza* tra i criteri che devono essere seguiti dalle banche nell'adozione del regolamento interno che definisce il procedimento di autovalutazione degli organi sociali[27]; quanto alla seconda, il *Protocollo dei compiti e delle funzioni del Comitato dei gestori*, che individua i criteri di selezione dei candidati alle cariche di minoranza presentate dalle SGR nelle società quotate italiane nelle quali i gestori abbiano una partecipazione significativa, prevede che la selezione debba

25. Cfr. il Principio 2.P.4 del Codice di Autodisciplina 2018, nonché l'Introduzione, l'art. 2, Principio VII e la Raccomandazione 8 del Codice di Corporate Governance 2020 (sulla cui entrata in vigore si veda supra, nota 11).

26. Così, testualmente, il *Commento* all'art. 2 del *Codice di Autodisciplina* 2018 e la Raccomandazione 8 del *Codice di Corporate Governance* 2020. Ed è significativo come il Primo Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria *ex* d. lgs. 254/2016 (sulla quale si veda diffusamente *infra*, nota 32 e testo corrispondente) metta in luce come solo l'8% delle società 197 società (150 delle quali quotate) che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria entro il 15 luglio 2018 abbia adottato una *policy* sulla diversità di genere che non sia limitata ai soli componenti degli organi di amministrazione e controllo.

27. Cfr. la Parte I, Titolo IV, Capitolo I, Sezione VI delle *Disposizioni di vigilanza per le banche* (Circolare n. 285, del 17 dicembre 2013) nel testo aggiornato al settembre 2019, reperibile sul sito della Banca d'Italia, nonché l'art. 11 dello Schema di decreto ministeriale recante il regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità alla svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositi ai sensi dell'art. 26 t.u.b., reperibile all'indirizzo http://www.dt.tesoro.it/it/consultazioni_pubbliche/consultazione_schema_decreto_01082017.html.

avvenire «nel rispetto dell'equilibrio tra generi, in modo che al genere meno rappresentato sia riservato almeno un terzo dei candidati nelle liste con più di due componenti», senza alcun riferimento alla necessità che l'obbligo sia imposto dalla legge[28].

Ma le indicazioni più significative sono quelle che provengono dalla Rendicontazione Non Finanziaria prevista dal d. lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, emanato in attuazione della Direttiva 2014/95/UE[29]. Tale provvedimento impone alle società di grandi dimensioni, così come individuate dall'art. 2[30] -non necessariamente, quindi, quotate- di includere nella relazione sulla gestione di cui all'art. 2428 c.c., o in una relazione distinta[31], informazioni in ordine ai temi ambientali, sociali, di *governance*, al rispetto dei diritti umani e al contrasto alla corruzione attiva e passiva. Ora, nell'ottobre 2019 è stata presentata la seconda edizione del Rapporto elaborato dall'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria[32] ed è indicativo che tra le 197 società esaminate (150 della quali quotate), nelle quali la percentuale di donne all'interno dei consigli di amministrazione raggiunge comunque la significativa percentuale del

28. Il documento è consultabile sul sito dell'Associazione all'indirizzo http://www.assogestioni.it/index.cfm/3,139,9361/protfunzccg_cge_apr_2017.pdf.

29. In argomento cfr. E. Bellisario, *Rischi di sostenibilità e obblighi di «disclosure»: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della direttiva 2014/95/UE (D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 di attuazione della direttiva 2014/95/UE)*, in *NLCC*, 2017, 19 ss.; C. Angelici, *Divagazioni in tema di "responsabilità sociale" delle imprese*, in *Riv. Soc.*, 2018, 4 ss.; S. Bruno, *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori*, *ivi*, 2018, 974 ss., e E. Rimini, *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie*, in *AGE*, 2018, fasc. 1, 187 ss.

30. Si tratta degli enti di interesse pubblico (così come individuati dall'articolo 16, comma 1, del d. lgs. 39/2010, n. 39) che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: *a*) un totale dello stato patrimoniale di 20.000.000 di euro; *b*) un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di 40.000.000 di euro.

31. In attuazione dell'art. 9 del d. lgs. 254/2016 la Consob ha provveduto a disciplinare con proprio regolamento (adottato con la delibera 20267 del 18 gennaio 2018) le modalità di pubblicazione e diffusione delle dichiarazioni non finanziarie, distinguendo tra emittenti quotati (art. 2, comma 1, lett. *a*, del Regolamento), emittenti con titoli diffusi tra il pubblico in maniera rilevante (art. 2, comma 1, lett. *b*) e soggetti non quotati né diffusi (art. 2, comma 2).

32. Il documento è stato realizzato dalla società di revisione *Deloitte & Touche* con il supporto di *SDA Bocconi - School of Management*, ed è reperibile all'indirizzo https://www2.deloitte.com. Per un commento al Rapporto del 2018, si veda M.L. Passador, *Primo* Report *dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria* ex *d. lgs.254/2016*, in *Riv. Soc.*, 2019, 620 ss.

36% (evidentemente per l'incisivo peso delle società quotate), solo il 33% menzioni espressamente una *policy* sulla diversità di genere all'interno della rendicontazione non finanziaria. Il dato, pur non incoraggiante, è comunque significativamente migliore di quello registrato nel primo Rapporto (ottobre 2018), nel quale la presenza di *policy* formalizzate sulla diversità era riscontrata unicamente nel 18% del campione esaminato.

Segno forse che, al di là dei significativi e rilevanti interventi di autoregolamentazione, non era forse così inutile sostenere la necessità di una proroga legislativa della vigenza temporale della L. 120/2011 che possa garantire una continuità dei risultati già raggiunti e possa fungere da "effetto domino" anche per le società che, pur non quotate, possono condividere con le prime gli impegni per modelli di crescita più sostenibili e inclusivi.

Sara De Masi

Le donne nei consigli di amministrazione delle imprese: gli effetti di una maggiore valorizzazione dei talenti femminili

1. *Premessa*

Il tema della presenza delle donne negli organi di *corporate governance* ha assunto una crescente rilevanza negli ultimi anni sia a livello internazionale che in Italia. La diversità di genere può rappresentare una delle più importanti risorse strategiche per le organizzazioni aziendali. In particolare, una più equilibrata composizione dei consigli di amministrazione può rappresentare un elemento di maggiore efficacia della *corporate governance*, traducendosi talvolta nel miglioramento dei processi decisionali e, di conseguenza, in una migliore condotta aziendale.

Uno dei primi quesiti di ricercatori, imprenditori, azionisti e legislatori che si sono occupati del tema della diversità di genere e del *gender management* è stato proprio quello di capire quanto, e come, una maggiore presenza femminile nel consiglio di amministrazione potesse influenzare le performance delle imprese. La risposta a tale quesito è complessa, in quanto molto spesso i risultati economici aziendali sono frutto di una pluralità di fattori che difficilmente possono essere direttamente riferiti alla presenza del genere femminile nelle posizioni di vertice delle imprese. Per esempio misure di *performance* aziendali legate all'andamento dei valori azionari sono spesso influenzate dalle convinzioni e dalle percezioni che gli investitori hanno, in merito a determinate società[1]. Tali percezioni potrebbero nascondere pregiudizi e stereotipi legati alla presenza di donne in posizioni apicali (come membri del consiglio di amministrazione o del top management), piuttosto che a valutazioni relative alle aspettative sul risultato di impresa.

1. S.A. Haslam - M.K. Ryan - C. Kulich - G. Trojanowski - C. Atkins, *Investing with Prejudice: the Relationship between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjectives Measures of Company Performance*, in *British Journal of Management*, 2020, 21; 484-397.

Alla luce di queste considerazioni, il contesto socio-economico e culturale rappresenta un fattore rilevante quando si cerca di misurare la relazione "donne-*performance* aziendali". Infatti, nei Paesi in cui la parità di genere nella vita socio-economica e culturale è più elevata, una maggiore inclusione femminile negli organi di governo delle imprese risulta associata ad una migliore performance aziendale. Al contrario, tale relazione risulta essere negativa o nulla in quei Paesi caratterizzati da una bassa partecipazione femminile dovuta ad una cultura eccessivamente orientata alla figura maschile[2]. Questo perché nei Paesi in cui i talenti femminili non sono valorizzati dal contesto culturale ed economico, le poche donne che riescono ad emergere sono spesso espressione di un determinato *network* e non di una competizione fatta sui talenti e sulle competenze.

Esistono però altre dimensioni di risultati aziendali che possono essere più direttamente collegate alla maggiore presenza femminile. Le donne sembrano adottare comportamenti più etici ed essere più sensibili agli aspetti economico-sociali rispetto agli uomini. In particolare, un numero più alto di donne nei consigli di amministrazione è spesso associato ad una minore probabilità che le imprese adottino comportamenti fraudolenti, come ad esempio frodi fiscali o scandali finanziari[3]. Questo non solo dipende dalla loro maggiore propensione verso comportamenti legati al rispetto delle regole e dei valori etici, ma anche alla loro maggiore attenzione verso i dettagli. Le donne infatti sembrano essere molto più scrupolose e attente agli aspetti contabili, una qualità che spesso è risultata necessaria per evitare disastri finanziari. Inoltre, esse tendono anche a richiedere più informazioni rispetto agli uomini, aumentando così il livello di *disclosure* delle società e di conseguenza la trasparenza verso gli azionisti[4]. Sotto questo ultimo punto di vista, un Cda caratterizzato da una

2. C. Post - K. Byron, *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-analysis*, in *Academy of Management Journal*, 2015, 58, 1546-1571.

3. L.J. Abbott - S. Parker - T.J. Presley, *Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement*, in *Accounting Horizons*, 2012, Vol. 26, (4), 607-629.

4. L.J. Abbott - S. Parker - T.J. Presley, *Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement*, in *Accounting Horizons*, 2012, Vol. 26, (4), 607-629; A. Mark - M.A. Clatworthy - M.J. Peel, *The impact of voluntary audit and governance characteristics on accounting errors in private companies*, in *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 32(3), 1-25; D. Cumming - T.L. Leug - O. Riu, *Gender Diversity and Securities Fraud*, in *Academy of Management Journal*, 2015, Vol. 58(5), pp. 1572-1593; I. Gavious - E. Segev - R. Yosef, *Female directors and earnings management in high-technology firms*, in *Pacific Accounting Review*, 2012, Vol. 24, 4-32; F.A. Gul - M. Hutchinson - K.M.Y. Lai, *Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts*, in *Accounting Horizons*, 2013, Vol. 27, 511-538; M.B. Larkin - R.A. Bernardi - S.M. Bosco, *Does female representation on*

maggiore presenza femminile risulta essere più efficace nell'adempiere la funzione di controllo, evitando quindi che i dirigenti possano assumere comportamenti opportunistici finalizzati alla massimizzazione del proprio interesse personale a scapito degli azionisti e dell'azienda nel suo complesso[5]. Il controllo da parte dei membri del Cda riguarda non solo le decisioni di carattere strategico e il monitoraggio delle *performance* aziendali, ma anche la remunerazione e i sistemi di incentivazione del top management e dell'amministratore delegato. In questo caso, il ruolo del consiglio è quello di evitare che i membri esecutivi e l'amministratore delegato abbiano compensi eccessivamente elevati e ingiustificati, con sistemi di remunerazione legati all'espropriazione della ricchezza degli azionisti piuttosto che ad un'effettiva finalità di incentivazione e motivazione dei decisori aziendali. È stato dimostrato che le donne tendano ad attribuire remunerazioni maggiormente collegate a misure di *performance* aziendale, cercando di definire un sistema di incentivi capace di indirizzare il *top management* verso una maggiore attenzione agli interessi degli azionisti[6]. Inoltre, le differenze nei compensi tra uomini e donne ai vari livelli nell'impresa si riducono sensibilmente quando nei consigli di amministrazione è presente il genere femminile e tale effetto è particolarmente evidente quando sono le donne a partecipare al comitato per la remunerazione[7].

boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior?, in *Accounting and the Public Interest*, 2013, Vol. 13, 132-150; G. Richardson - G. Taylor - R. Lanis, *Women on the board of directors and corporate tax aggressiveness in Australia*, in *Accounting Research Journal*, 2016, Vol. 29, 313-331; B. Srinidhi - F.A. Gul - J. Tsui, *Female directors and earnings quality*, in *Contemporary Accounting Research*, 2011, Vol. 28, 1610-1644; A. Upadhyay - H. Zeng, *Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment*, in *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67, 2456-2463.

5. M. Huse - S. Nielsen - I.M. Hagen, *Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks*, in *Journal of Business Ethics*, 2009, Vol. 89(4), 581-59; C. Post - K. Byron, *HYPERLINK "https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0319" Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, in *Academy of Management Journal*, 58, 1546-1571; A. Slomka-Golebiowska - S. De Masi - A. Paci, *Women do the job. The reasons to make women sit on boards*, in *European Academy of Management Proceedings*, 2018, 1-17.

6. R. Adams - D. Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, Vol. 94, No. 2, 291-309.

7. S. Elkinawy - M. Stater, *Gender differences in executive compensation: Variation with board gender composition and time*, in *Journal of Economics and Business*, 2011, Vol. 63, 23-45; T. Shin, *The gender gap in executive compensation: The role of female directors and chief executive officers*, in *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2012, Vol. 639, 258-278.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che una diversità di genere nei consigli di amministrazione può rappresentare un possibile strumento di *governance* orientato ad una maggiore tutela degli azionisti attraverso un più penetrante controllo, una maggiore trasparenza delle informazioni e di conseguenza una più elevata consapevolezza da parte degli azionisti riguardo alle decisioni aziendali.

Strettamente legato al tema dell'etica di impresa, vi è quello della responsabilità sociale. È stato dimostrato che avere più donne nei consigli di amministrazione ha un effetto positivo sul grado di propensione dell'impresa verso atteggiamenti di responsabilità sociale[8]. La presenza femminile sembra rappresentare anche uno strumento in grado di indirizzare l'impresa verso un comportamento, non solo più etico, ma maggiormente orientato agli interessi degli *stakeholder*. Dimensioni legate al benessere dei dipendenti e alla valorizzazione del capitale umano, alla sostenibilità ambientale, alla tutela del consumatore e alla sicurezza dei prodotti rappresentano elementi importanti per misurare il risultato di impresa. Parlare quindi di *performance* aziendali, non significa solo focalizzarsi sulla massimizzazione del profitto. È necessario considerare altri aspetti altrettanto importanti per un'analisi complessiva dei risultati aziendali.

Inoltre, un più equo bilanciamento tra i generi nelle posizioni apicali delle imprese crea esternalità positive e effetti indiretti, a cascata, sulle politiche dell'impresa che non sono conseguenza immediata di decisioni

8. S. Bear - N. Rahman - C. Post, *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, in *Journal of Business Ethics*, 2010, Vol. 97, 207-221; I. Boulouta, *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 113, 185-197; A. Cook - C. Glass, *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, in *Gender, Work and Organization*, 2014, Vol. 21, 91-103; A. Cook - C. Glass, *Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs*, in *Social Science Research*, 2015, Vol. 53, 137-147; C. GLASS - A. COOK - A.R. Ingersoll, *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance*, in *Business Strategy and the Environment*, 2016, Vol. 25, 495-511; T. Hafsi - G. Turgut, *Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 112, 463-479; M. Harioto - I. Laksmana - R. Lee, *Board diversity and corporate social responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2015, Vol. 132, 641-660; C.A. Mallin - G. Michelon, *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens*, in *Accounting and Business Research*, 2011, Vol. 41, 119-144; C. Post - N. Rahman - C. McQuillen, *From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances*, in *Journal of Business Ethics*, 2015 Vol. 130, 423-435.

prese a livello di *board*, ma che hanno ricadute anche sugli altri livelli della scala gerarchica aziendale. Queste esternalità positive si ritrovano non solo nella riduzione dei divari salariali tra i generi, ma anche nel numero di donne che riescono ad accedere a posizioni dirigenziali. È stato infatti dimostrato che avere più donne nei consigli di amministrazione porta ad un amento del numero delle donne a livello di top e di middle management[9] e ad una maggiore probabilità che venga nominato un amministratore delegato di sesso femminile[10].

Interessante notare che la presenza di donne nei CdA può costituire un modello per le altre donne che lavorano nell'impresa[11], spingendole quindi verso percorsi di carriera più ambiziosi che altrimenti non avrebbero intrapreso a causa della mancanza di fiducia e della presenza di ostacoli alla crescita professionale. Ciò contribuirebbe a determinare un vantaggio per le imprese stesse che, valorizzando i propri talenti indipendentemente dal sesso, riescono ad ottenere un vantaggio competitivo e a sfruttare i propri talenti femminili[12].

2. *La massa critica nel consiglio di amministrazione*

Il tema della composizione del consiglio di amministrazione e degli effetti legati ad una maggior rappresentanza femminile è una questione rilevante per un ulteriore motivo. Il consiglio di amministrazione è un organo decisionale collegiale. Si tratta di un organo di governo, le cui decisioni sono frutto di dibattiti, di relazioni, di dinamiche tra i membri che ne fanno parte. Tali dinamiche esercitano influenze dirette sulle decisioni

9. D.A. Matsa - A.R. Miller, *Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership*, in *American Economic Review*, 2011, Vol. 101, 635-639; S. Skaggs - K. Stainback - P. Duncan, *Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation*, in *Social Science Research*, 2012, Vol. 41, 936-941.

10. A. Cook - C. Glass, *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, in *Gender, Work and Organization*, 2014, Vol. 21, 91-103; Id., *Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs*, cit., 2015, 137-147.

11. R. J. Burke, *Women on corporate boards of directors: A needed resource*, in *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, 909-915; C.M. Daily - D.R. Dalton - A.A. Cannella, *Corporate governance: Decades of dialogue and data*, in *Academy Management Review*, 2003, Vol. 28, No. 3, pp. 371-382.

12. A.H. Eagly, *Sex differences in influenceability*, in *Psychological Bulletin*, 1978, Vol. 85, No. 1, p. 86.

del consiglio di amministrazione e possono quindi influenzare le sorti, lo sviluppo e la continuità dell'impresa. Non si tratta quindi di individuare le conseguenze dirette sui profitti dell'impresa, quanto piuttosto di analizzare la capacità delle donne di influenzare le dinamiche relazionali all'interno del *board* e le decisioni relative a questioni che sicuramente nel lungo periodo avranno effetti sulla vita dell'impresa.

In questo caso è interessante notare come gli effetti di una diversità di genere negli organi di governo delle imprese, non dipendano tanto dalla presenza femminile, quanto piuttosto dalla partecipazione di un sufficiente numero di donne nel *board*. Questo valore soglia è chiamato "massa critica"[13]. Con questo termine si qualifica il numero di consiglieri espressione del genere femminile, quantificato in tre persone, considerato sufficiente per dare "voce" alle donne in consiglio ed evitare che esse vengano eccessivamente marginalizzate e considerate come presenze non incisive per influenzare le decisioni del consiglio.

Il tema della massa critica, identificato per la prima volta da Rozabeth Kanter nel 1977, permette di comprendere come le diseguaglianze di genere possano modificare i comportamenti e le decisioni degli individui, e come tali cambiamenti possano avere effetti sulle performance di un gruppo.

Kanter identifica quattro diverse situazioni che possono verificarsi nel momento in cui i soggetti che operano all'interno di un'organizzazione sono chiamati a lavorare in gruppo:

- Gruppo uniforme: Si tratta della situazione in cui i membri appartengono tutti ad una stessa categoria di genere. Si parla cioè di gruppi omogenei, formati interamente o da sole donne o, caso più frequente, da soli uomini.
- Gruppo asimmetrico: caratterizzato da una predominanza di un genere, con un rapporto tra i sessi di 85% a 15%.
- Gruppo orientato: in cui i generi sono distribuiti in modo meno netto con una percentuale di 65, per il sottogruppo più numeroso, e 35% per quello di minoranza.
- Gruppo bilanciato: caratterizzato da una distribuzione paritaria, o quasi paritaria, tra i generi.

13. F. Galia - E. Zenou, *Board composition and forms of innovation: Does diversity make a difference?*, in *European Journal of International Management*, 2012, Vol. 6, pp. 630-650; T. Miller - M.D.C. Triana, *Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship*, in *Journal of Management Studies*, 2009, Vol. 46, pp. 755-786; M. Torchia - A. Calabrò - M. Huse, *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*, in *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol. 102, pp. 299-317.

La situazione ancora oggi più comune negli organi di governo delle imprese e che presenta implicazioni rilevanti, è quella del gruppo asimmetrico, in cui esiste un forte disequilibrio numerico tra i sessi. In questa categoria il gruppo dominante, composto generalmente da membri appartenenti al genere maschile, riesce a controllare e a determinare le dinamiche relazionali tra i membri e la cultura del gruppo. Secondo l'approccio della Kanter, gli uomini, come gruppo dominante, tendono a sottolineare la loro predominanza e ad evidenziare il ruolo marginale della minoranza femminile. Tutto ciò può portare a conseguenze negative in termini di dinamiche di gruppo e di conseguenza può ridurre anche le *performance* del *team*. Non solo, il comportamento del gruppo dominante e le situazioni che ne derivano fanno emergere possibili barriere alla crescita professionale delle donne e contribuiscono a creare ambienti lavorativi ostili e poco performanti. Le donne spesso rispondono a queste pressioni mantenendo un profilo basso per cercare di essere, prima o poi, accettate dal gruppo dominante. Sviluppano quindi un comportamento chiamato "tokenism". Le donne "token" vengono considerate solamente un simbolo, ossia una presenza di facciata, senza alcuna capacità di esercitare un effettivo potere decisionale, e di conseguenza senza portare effetti tangibili sulle decisioni del *team*. In questo modo, i vantaggi derivanti dalla diversità di competenze e esperienze di cui le donne sono spesso portatrici, non vengono valorizzati e utilizzati. Inoltre, essere percepite come "token" può provocare nelle donne un senso di sconforto, di isolamento ed una profonda insicurezza interiore tale da poter influenzare negativamente anche le *performance* stesse.

Migliorando il bilanciamento tra i sessi nella composizione del gruppo, è possibile assistere a cambiamenti nella dinamica dei comportamenti, in grado così di mitigare le situazioni conflittuali e di creare una cultura più inclusiva e collaborativa.

Interessante notare che un aumento del numero di donne porta a cambiamenti non solo nei comportamenti degli uomini, ma anche negli atteggiamenti delle donne del gruppo. Per esempio, con una maggiore presenza femminile si possono sviluppare situazioni di cooperazione e alleanze tra donne che possono contribuire ad influenzare positivamente la cultura del gruppo che diventa più collaborativo, proattivo ed efficiente.

A livello di consiglio di amministrazione, solo raggiungendo un numero adeguato, o meglio una massa critica di donne, è possibile ottenere quei benefici frutto di un miglior bilanciamento dei generi tra i membri del consiglio stesso. Infatti, in CdA in cui la presenza femminile non raggiunge la massa critica, l'influenza delle donne si rivelerebbe spesso inutile. Rag-

giungendo la massa critica, le donne sono in grado di creare un'atmosfera positiva e un'apertura verso nuove e diverse opinioni, rendendo quindi il dibattito più ricco[14]. In questo modo il *board* è quindi in grado di utilizzare in pieno i vantaggi legati ad una diversità di valori, conoscenze e esperienze. In particolare, la presenza di almeno tre donne nel consiglio determina un più ampio spettro di prosettive, una crescita nella ricerca delle informazioni, un miglioramento nella qualità delle idee. Tali effetti facilitano la creatività, di conseguenza hanno un impatto significativo sul livello di innovazione delle imprese[15]. Sembra quindi che le donne abbiano una maggiore inclinazione ad apportare un approccio originale nelle decisioni strategiche, contribuendo ad aprire nuove prospettive e ad identificare dei diversi criteri per la valutazione delle alternative possibili.

3. *I caratteri di una leadership femminile*

Se da una parte il raggiungimento di un sufficiente numero di donne è in grado di modificare i comportamenti di tutti i membri all'interno di un'organizzazione, dall'altra parte le differenze tra uomini e donne nei caratteri e nei comportamenti rappresentano un ulteriore *driver* che può spiegare i risultati aziendali, le scelte strategiche e di conseguenza il successo o il fallimento dell'impresa. Secondo Hambrick e Mason (1984) le organizzazioni sono il riflesso dei loro dirigenti, e i risultati aziendali e le decisioni strategiche possono essere studiate attraverso l'analisi delle caratteristiche personali dei soggetti che compongono il vertice aziendale. Differenze nei caratteri personali, nei valori, nell'esperienza e nelle competenze del top management possono portare a diverse interpretazioni della strategia e generare risultati molto diversi[16].

L'impresa è un'entità che opera in condizione di incertezza. Di conseguenza la propensione al rischio rappresenta uno dei fattori che caratte-

14. M. Torchia - C. Calabrò - P. Gabaldon - S.B. Kanadli, *Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2018, Vol. 34, No. 2, 215-224.

15. M. Torchia - C. Calabrò - M. Huse, *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*, in *Journal of Business Ethics*, 2011,Vol. 102, 299-317; Id., *Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict*, in *International Studies of Management & Organization*, 2015, 45, No. 1, 6-24.

16. S. Finkelstein - D.C.Hambrick - A.A. Cannella, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, 2009, Oxford University Press.

rizza la qualità dei *leader*. Risultati particolarmente positivi sono spesso associati a livelli di rischio e di incertezza molto elevati. Tuttavia il fallimento di progetti rischiosi può determinare conseguenze estremamente negative. È stato più volte dimostrato che le donne in media sono meno inclini ad assumersi rischi[17]. Le donne rispetto agli uomini preferiscono avere un risultato economico più basso ma certo, piuttosto che un risultato più generoso ma caratterizzato da un elevato grado di variabilità. Sotto un certo punto di vista, questa ridotta propensione al rischio potrebbe essere letta come una più spiccata attitudine a non accettare, e/o a opporsi a, progetti considerati estremamente rischiosi. Anche se individuare il livello di rischio sopportabile è molto difficile, le donne in posizioni dirigenziali potrebbero rappresentare un asset importante del processo decisionale, in quanto potrebbero limitare i risultati negativi derivanti da progetti eccessivamente rischiosi.

Altro fattore determinante per il *leader* è la capacità di saper comunicare efficacemente ai propri subordinati. Un *leader* è colui/colei che ha una visione di lungo periodo e che attraverso le sue abilità comunicative è in grado di persuadere, influenzare, convincere e indirizzare i suoi collaboratori[18]. Sotto questo aspetto le doti comunicative risultano essere una qualità fondamentale del *leader*. È stato dimostrato che le donne nelle posizioni di vertice tendono a dare più enfasi alla comunicazione e alla cooperazione rispetto agli uomini[19]. Strettamente connessa all'abilità di comunicare e persuadere, vi è la capacità di riconoscere le emozioni proprie e degli altri per utilizzarle come leva in grado di comunicare efficacemente e di motivare gli individui che fanno parte dell'azienda. Questa capacità prende il nome

17. K. Carlson - R.E. Cooper, *A Preliminary Investigation of Risk Behavior in the Real World*, in *Proceedings of the Division of Personality and Society Psychology*, 1974, Vol. 1, No. 1, 7-9; N. Kogan - K. Dorros, *Sex differences in risk taking and its attribution*, in *Sex Roles: A Journal of Research*, 1978, Vol. 4, No. 5, 755-765; M. Faccio - M. Marchica - T. Mura, *CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation*, in *Journal of Corporate Finance*, 2016, Vol. 39, No. C, 193-209.

18. J.M. Kouzes - B.Z. Posner, *The leadership challenge: How to keep getting ex-traordinary things done in organizations*, 1995, Jossey-Bass: San Francisco; J.P. Kotter, *A force for change: How leadership differs from management*, 1990, Free Press: New York; M. Syrett - C. Hogg, *Frontiers of leadership: an essential reader*, edited by Michel Syrett and Clare Hogg, 1992, John Wiley & Sons, 1992.

19. J.A. Andersen - P.H. Hansson, *At the end of the road? On differences between women and men in leadership behavior*, in *Leadership and Organization Development Journal*, 2011, Vol. 32, No. 5, 428-441.

di intelligenza emotiva[20]. Sebbene esista una discussione accesa sul concetto di intelligenza emotiva e su quanto questa sia legata più a fattori caratteriali piuttosto che a vere e proprie doti manageriali da poter acquisire e sviluppare con percorsi formativi o con l'esperienza[21], è dimostrato che alti livelli di competenze emozionali dei *leader* siano collegate a migliori *performance* dell'impresa[22]. È quindi evidente come questa caratteristica sia estremamente rilevante per un *leader*. Molti studi hanno, in effetti, riscontrato differenze di genere relative al grado di intelligenza emotiva posseduto dai *leader* che guidano le imprese. In particolare, le donne-*leader* hanno in genere più spiccate competenze di intelligenza emotiva rispetto agli uomini[23].

20. D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, 1998, Bantam Dell: New York, NY.

21. M. Zeidner - G. Matthews - R.D. Roberts, *Emotional intelligence in the workplace: a critical review*, in *Applied Psychology*, 2004, Vol. 53, No. 3, 371-399; S. Cote - C.T. Miners, *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance*, in *Administrative Science Quarterly*, 2006, Vol. 51, No. 1, 1-28; K.S. Law - C.S. Wong - L.J. Song, *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*, in *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 3, pp. 483-496; D. Rosete - J. Ciarrochi, *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, in *Leadership and Organization Development Journal*, 2005, Vol. 26, No. 5, 388-399; D.L. Van Rooy - A. Alonso - C. Viswesvaran, *Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications*, in *Personality and Individual Differences*, 2005, Vol. 38, No. 3, 689-700; C. Van Esch - K. Assylkhan - D. Bilimoria, *Using organizational and management science: theories to understand women and leadership*, in S. Madesen, *Hand-book on research on gender and leadership*, 2017, Edward Elgar: Cheltenham UK.

22. K. Cavallo - D. Brienza, *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson*, in *Europe's Journal of Psychology*, 2006, Vol. 2, No. 1.

23. R. Bar-On, *Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory (EQ-i)*, in R. Bar-On - J.D.A. Parker (Eds), T*he Handbook of Emotional Intelligence*, 2000, Jossey-Bass: San Francisco, 363-388; P. Fernandez-Berrocal - R. Cabello - N. Extremera, *Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age*, in *Behavioral Psychology*, 2012, Vol. 20, No. 1, 77-89; I. Goldenberg - K. Matheson - J. Mantler, *The assessment of emotional intelligence: A comparison of performance used and self-report methodologies*, in *Journal of Personality Assessment*, 2006, Vol. 86, No. 1, 33-45; J.D. Mayer - D.R. Caruso - P. Salovey, *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*, in *Intelligence*, 1999, Vol. 27, No. 4, 267-298; F. Naghavi - M. Redzuan, *The relationship between gender and emotional intelligence*, in *World Applied Sciences Journal*, 2011, Vol. 15, No. 4, 555-561; J.V. Petrides - A. Furnham, *The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables*, in *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, Vol. 36, No. 2, 552-569; D.L. Van Rooy - A. Alonso - C. Viswesvaran, *Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications*, in *Personality and Individual Differences*, 2005, Vol. 38, n. 3, 689-700.

Nonostante questi risultati la discussione sulle differenze di genere risulta essere ancora oggi aperta. Alice Eagly, una dei massimi esperti negli studi di genere nelle imprese, le cui ricerche sono diventate dei pilastri nella letteratura sull'argomento, sostiene che le differenze tra uomini e donne non riguardano tanto le qualità e i caratteri della personalità del *leader*, quanto piuttosto i modi utilizzati dal *leader* per guidare un gruppo, i cosiddetti stili di *leadership*.

Esistono quattro tipologie di stili di *leadership*[24]:

- *Leadership* autocratica;
- *Leadership* democratica o partecipativa;
- *Leadership* trasformazionale;
- *Leadership* di cambiamento.

Una *leadership* autocratica è caratterizzata da comportamenti autoritari: il *leader* esercita un grande controllo sulle decisioni, le quali sono prese senza che egli abbia richiesto il consenso o la partecipazione da parte dei suoi collaboratori. I soggetti che presentano una *leadership* di questo tipo sono generalmente orientati al risultato, sicuri di sé, e amano influenzare e decidere in modo autoritario.

Al contrario, in una *leadership* democratica o partecipativa le decisioni del *leader* sono frutto di un processo di partecipazione condivisa con i propri subordinati, i quali sono considerati delle fonti importanti di informazioni e di conoscenza. I *leader* con uno stile democratico riconoscono che le decisioni devono essere condivise e accettate dagli altri. Si tratta di soggetti che danno molta importanza all'atmosfera nel gruppo, al morale dei collaboratori e alla fiducia che si può instaurare tra tutti gli individui che operano nell'impresa.

In una l*eadership* di cambiamento, il *leader* diventa il modello di riferimento del gruppo, ottenendo la stima e la fiducia dei propri collaboratori. Sono *leader* orientati al futuro e all'innovazione, capaci di sviluppare e tirar fuori le potenzialità dei soggetti che operano all'interno dell'organizzazione.

Al contrario, la *leadership* trasformazionale invece è espressione di un *leader* meno visionario, le cui attività si limitano a supervisionare il lavoro dei subordinati, individuando chiaramente le responsabilità e assegnando ruoli e attività.

24. B.M. Bass, *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, 1998, Mahwah, NJ: Erlbaum; J.M. Burns, *Leadership*, 1978, Harper & Row: New York; B.J. Avolio, *Full leadership development: building the vital forces in organizations*, 1999, Thousand Oaks, CA: Sage.

In base a questi diversi stili di *leadership* la Eagly cerca di capire se uno stile di *leadership* piuttosto che un altro sia più o meno frequentemente adottato dalle donne. In particolare le donne-*leader* sembrano avere uno stile più democratico e partecipativo, mentre i *leader* uomini sembrano avere uno stile più autocratico. Probabilmente questo risultato è legato al fatto che le donne tendono a ricorrere più spesso alla partecipazione e alla concertazione utilizzando questi come possibili meccanismi democratici per ridurre quelle situazioni di conflitto dovute all'eventuale avversione dei subordinati a riconoscere un superiore di genere femminile e quindi contrario allo stereotipo associato alla figura del *leader*.

Per quanto riguarda gli altri due stili di *leadership*, Eagly *et al.* dimostrano come le donne *leader* tendano ad assumere più spesso rispetto agli uomini una *leadership* di cambiamento e siano più orientate a implementare sistemi di incentivazione legati al raggiungimento di specifici obiettivi. Gli uomini, invece, in modo più frequente rispetto alle donne, tendono ad adottare alcuni comportamenti tipici di una *leadership* trasformazionale. Per esempio, gli uomini tendono a porre più attenzione verso il modo in cui il lavoro viene svolto e a affrontare i problemi solo quando questi diventano improcrastinabili.

Naturalmente questi risultati devono essere utilizzati comprendendo i limiti degli approcci empirici e dei dati. Si tratta di studi che non possono essere utilizzati come metri di giudizio per qualsiasi situazione, in qualsiasi impresa e in qualsiasi Paese. Tuttavia, la Eagly argomenta alcune considerazioni in merito al grado di efficacia dei diversi stili di *leadership*, interrogandosi sulle diverse caratteristiche tipiche di *leader* donne rispetto a quelle di *leader* uomini. Secondo questa prospettazione[25] le caratteristiche di *leadership* che sembrano essere più frequenti nelle donne rispetto agli uomini rappresentano quelle tipicamente riconoscibili in un *leader* più efficace. Inoltre, caratteri che sono presenti maggiormente nei *leader* uomini (come un comportamento *lassez-faire*) sono tipici esempi di *leader* poco efficaci. Questo fa dedurre alla Eagly che le *leader* donne abbiano, in teoria, maggiori capacità e probabilità di essere un *leader* efficace.

Nonostante questa conclusione, la Eagly ribadisce sempre come le differenze di genere negli approcci alla *leadership* siano di moderata entità: le differenze più rilevanti tra *leader* uomini e *leader* donne si presentano non tanto nei loro comportamenti, quanto invece nei modi in cui tali *leader* sono percepiti dai soggetti all'interno dell'organizzazione.

25. A.H. Eagly - L.L. Carli, *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, in *Leadership Quarterly*, 2003, 14(6), 807-834.

Sono quindi gli stereotipi o i modelli che vengono attribuiti dal contesto sociale ad un *leader* donna a influenzare maggiormente l'efficacia di un *leader* e a spiegare le differenze tra generi. Si parla di credenze e valori che vengono associati alla figura del *leader*. È proprio in base a tali credenze (i cosiddetti stereotipi) che gli individui sviluppano aspettative e considerazioni basate su ciò che, nella visione comune, è considerato più o meno appropriato per una donna[26]. Per esempio, esistono caratteri e azioni che, secondo le convinzioni sociali, sono tipici di un uomo. Seguendo queste percezioni, uno dei requisiti che un *leader* deve dimostrate di avere sono quelli di essere una persona indipendente, aggressiva e risoluta: caratteri questi che, nella convinzione comune, sono tipici di un uomo ma, se presenti in una donna, potrebbero invece convenzionalmente assumere connotati negativi.

Alla luce di queste considerazioni, i vantaggi legati ad una *leadership* femminile potrebbero quindi scomparire nel caso in cui ci siano forme di pregiudizio legati al ruolo della donna come *leader*. I pregiudizi consistono in valutazioni distorte legate a stereotipi e a luoghi comuni. Quando gli individui hanno degli stereotipi legati ad un soggetto, si aspettano che il soggetto abbia un comportamento in linea con lo stereotipo. Se ciò non succede, la valutazione sulla qualità e competenze del soggetto può essere estremamente negativa. Nel nostro caso, l'incongruenza tra le qualità che ci si aspetta in una donna e quelle che ci si aspetta in un *leader* crea dei pregiudizi legati alla figura femminile del *leader*[27]. Poiché, come ricordato in precedenza, i caratteri tipici di un *leader* sono associati ad una figura maschile, le donne per riuscire a convincere i propri subordinati sulla qualità delle loro competenze e doti di *leadership*, devono generalmente dimostrare di raggiungere standard più alti rispetto a quelli richiesti per

26. A.H. Eagly, *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, 1987, Lawrence Erlbaum.

27. A.H. Eagly - S.J. Karau, *Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, Vol. 60, 685-710; D. Burgess - E. Borgida, *Who women are, who women should be: descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination*, in *Psychology Public Policy and Law*, 1999, Vol. 5, 665-692; M.E. Heilman, *Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder*, in *Journal of Social Issues*, 2001, Vol. 57, 657-674; A.H. Eagly - M.C. Johannesen-Schmidt – M.L. van Engen, *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*, in *Psychological Bulletin*, 2003, Vol. 129, 569-591; A.H. Eagly - M.C. Johannesen-Schmidt, *The leadership styles of women and men*, in *Journal of Social Issues*, 2001, 57(4), 781-797; A.H. Eagly - B.T. Johnson, *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*, in *Psychological Bulletin*, 1990, 108(2), 233-256.

gli uomini[28]. Inoltre, a causa di questi stereotipi, le *leader* donne tendono generalmente ad essere valutate in modo più negativo rispetto a come vengono valutati i *leader* uomini[29]. Considerando tali risultati le donne sembrano quindi avere degli svantaggi rilevanti quando operano in contesti dominati da uomini.

Per riuscire a far emergere le potenzialità e i talenti femminili, e a sfruttare al meglio tutti i vantaggi connessi, il punto chiave sembra sia la percezione culturale (presenza di stereotipi e luoghi comuni), che non solo influenza la valutazione che gli individui hanno delle donne che assumono posizioni di vertice, ma che sembra sia anche la causa della presenza di ambienti ostili che non sviluppano a pieno il capitale umano femminile. In uno studio sui consigli di amministrazione in Norvegia, si è dimostrato che quando i membri considerano le donne alla pari, superando quindi gli stereotipi di genere, il consiglio beneficia dei vantaggi derivanti dalla diversità tra i generi e le donne riescono a dare un contributo tangibile nei processi decisionali[30]. Inoltre, tali stereotipi possono essere superati anche quando le donne assumono posizioni di presidenza del consiglio o dei comitati, come riconoscimento quindi della propria professionalità[31]. La questione di genere e la presenza di stereotipi culturali sono legati al contesto non solo dell'organizzazione ma anche del Paese. L'introduzione delle quote rosa può rappresentare un punto di partenza per abbattere quelle "convinzioni" e luoghi comuni che limitano i vantaggi derivanti da una diversità di genere. Non valorizzare i talenti femminili potrebbe significare non sfruttare i benefici ad essi associati, traducendosi così in un costo-opportunità per le organizzazioni.

28. M. Biernat - D. Kobrynowicz, *A shifting standard perspective in the complexity of gender stereotypes and gender stereotyping*, in W.B. Swann Jr - J.H. Langlois - L.A. Gilbert (Eds), *Sexism and stereotypes in modern society. The gender science of Janet Taylor Spence*,1999, American Psycological Association: Washington DC; M. Foschi, *Double standards in the evaluation of men and women*, in *Social Psycological Quarterly*, 1996, Vol. 59, 237-254; S. Shackelford - W. Wood - S. Worchel, *Behavioral style and the influence of women in mixed-sex groups*, in *Social Psychological Quarterly*, 1996, Vol. 59, 284-2.

29. A. Eagly, *Uneven progress: Social psychology and the study of attitudes*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, 63 (5), 693; P.A. Geller - S.E. Hobfoll, *Gender Differences in Job Stress, Tedium and Social Support in the Workplace*, in *Journal of Social and Personal Relationships*, 1994, 11(4), 555-572.

30. S. Nielsen - M. Huse, *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2010, Vol. 18, 136-148.

31. A. Slomka-Golebiowska - S. De Masi - A. Paci, *Legitimate women and board advisory tasks*, in *EURAM proceeding*, 2020.

Parte terza
Profili comparatistici

Mia Callegari

Nota metodologica

È di tutta evidenza l'opportunità di un'analisi di diversi ordinamenti nei quali sono emerse iniziative legislative o di *moral suasion* volte al perseguimento della *Gender Equality* negli organi di amministrazione e controllo delle società (norvegese, svedese, spagnolo, tedesco, francese, anglosassone, statunitense, brasiliano, latino-americano): ne abbiamo scelti alcuni, per la loro rilevanza nell'ambito delle politiche unionali ovvero per le loro peculiarità sulla scena internazionale, con l'auspicio di offrire un quadro di raffronto dei modelli e della loro efficacia.

Dopo aver illustrato le diverse fasi di sviluppo della legislazione italiana sulle pari opportunità, volta a favorire l'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate, al fine di confrontare il quadro esistente con le indicazioni unionali, pare opportuno riflettere sulle politiche di *welfare* sviluppate in altri ordinamenti così da individuare le iniziative, normative o non, più favorevoli al perseguimento degli obiettivi.

In via generale, ed a grandi linee, le misure adottate nell'auspicata prospettiva di armonizzazione, cui sarà dedicato il contributo conclusivo – volto ad analizzare la Proposta di Direttiva COM (2012) 614 final, approfondendo il suo faticoso iter, i programmi di approvazione, i nodi focali e le lacune nell'ambito delle finalità di *gender balance on corporate boards* – sono riconducibili a due modelli:

a) iniziative a carattere volontario assunte dagli stessi attori del mercato (c.d. *soft law*), che possono variare dalle raccomandazioni di autorità regolamentari, a codici di autoregolamentazione, all'adozione di *best pratices*, alla condivisione tra più società di politiche o obiettivi di *welfare*;
b) provvedimenti normativi (c.d. *hard law*), che si distinguono a seconda della natura e dimensione delle società cui si rivolgono, al contenuto degli obiettivi o degli obblighi previsti (ed in particolare all'adozione o meno di c.d. azioni positive, tra le quali rientrano le c.d. quote di genere), ai tempi di riferimento, nonché alla previsione o meno di un sistema sanzionatorio ovvero premiale e delle sue caratteristiche.

L'analisi suggerisce che i divari esistenti fra paesi nel perseguimento della *gender equality* sono principalmente legati ad un problema di "effettività" delle regole, che riflette il livello di affermazione della questione nel sistema di valori diffuso a livello sociale: è infatti evidente che qualsiasi intervento, indipendentemente dalla sua cogenza, deve andare di pari passo e contribuire a sviluppare un'adeguata condivisione culturale ed etica.

Maria Clara Rosso

Un'isola felice per la parità di genere: il modello norvegese

1. *Il cammino verso l'introduzione delle quote minime di genere*

La Norvegia è il primo Stato al mondo ad aver imposto le quote di genere all'interno dei consigli di amministrazione societari[1]. La normativa – tutt'ora vigente – risale al dicembre 2003, quando, attraverso una modifica alla *Lov om allmennaksjeselskaper*[2], furono imposte quote minime di genere in tutti i consigli di amministrazione delle società quotate ed a partecipazione pubblica, in percentuale variabile dal 33% al 50% a seconda del numero di membri del consiglio stesso, pena il rifiuto di iscrizione presso il Registro delle Imprese per le nuove società e lo scioglimento di quelle già esistenti[3].

Con tale riforma la Norvegia, già forte di una lunga tradizione normativa a tutela della parità di genere, ha dunque aperto la strada a molti altri legislatori, europei e non, per l'adozione di simili disposizioni normative[4], ponendosi, da un lato, come riferimento del modello di introduzione "imperativa" delle quote di genere e, dall'altro, come

1. J.C. Suk, *Gender parity and state legitimacy: From public office to corporate boards*, in *International Journal of Constitutional Law*, 2012, 10, 2, 450.

2. *Lov 19 des 2003 nr. 120*, pubblicata in data 13 gennaio 2004 in *Gazzetta Ufficiale* (*Norsk Lovtidend*), parte 1, n. 17/2003, 2678, in riforma alla *Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven), LOV-1997-06-13-44-45* (in traduzione inglese, *Public Limited Liability Companies Act*), concernente le società quotate (*Allmennaksjeselskap*) e le società a partecipazione pubblica (*Aksjeselskap*).

3. Alle società già iscritte nel Registro fu concesso un tempo di due anni dall'entrata in vigore della legge (1° gennaio 2006) per adeguarsi ai nuovi requisiti; per una disamina più dettagliata delle previsioni della normativa, si veda *infra*.

4. M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, in *EUI Department of Law Research Paper*, 2015, 22, 1, consultabile sul sito http://ssrn.com/abstract=2617172; cfr. anche S. Terjesen - R.V. Aguilera - R. Lorenz, *Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for board of directors*, in *Journal of Business Ethics*, 2015, 128, 2, 233 e ss.

"terreno di studio" degli effetti che l'adozione di tale strumento era in grado di produrre[5].

Non sono pochi i traguardi che, nel corso della storia, la Norvegia può vantare di aver raggiunto in materia di difesa dei diritti delle donne e parità di genere. Fu uno dei primi Stati al mondo ad ammettere le donne al voto[6]; nel 1978 promulgò il *Gender Equality Act*, che divenne un importante punto di riferimento, anche nel panorama internazionale, per la promozione della parità di genere e il miglioramento della condizione femminile[7]; nel 1981, inoltre, venne per la prima volta eletta una donna, Dr. Gro Harlem Brundtland, alla carica di Primo Ministro della Norvegia[8]. Proprio gli anni '80 furono teatro di importanti conquiste in tema di pari opportunità: non solo vennero imposte le prime rappresentanze minime di genere nel settore pubblico[9], ma si assistette anche ad un forte potenziamento del *welfare state*, anche a livello aziendale, tutt'ora solidissimo e determinante per una partecipazione attiva delle donne in tutti i settori della società[10].

I risultati delle politiche sociali qui solo brevemente accennati furono tali che il Comitato delle Nazioni Unite per l'eliminazione della discriminazione contro le donne[11], nel gennaio 2003, definì la Norvegia «un'isola

5. J. Armstrong - S. Walby, *Gender Quotas in Management Boards*, *Note, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department, Citizen's Rights and Constitutional Affairs,* 2012, para 2.3.2, disponibile sul sito https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2012/462429/IPOL-FEMM_NT(2012)462429_EN.pdf.

6. Il suffragio universale venne introdotto, con una modifica alla Costituzione, già nel 1913; cfr. G.H. Fox, *The Right to Political Participation in International Law*, in *Yale Journal of International Law*, 1992, 17, 2, 546.

7. M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 3. Il *Gender Equality Act* è consultabile sul sito https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/the-act-relating-to-gender-equality-the-/id454568/.

8. K. Geraghty, *Taming the Paper Tiger: A Comparative Approach to Reforming Japanese Gender Equality Laws*, in *Cornell International Law Journal*, 2008, 41, 2, 534.

9. Le quote di genere, previste allora dall'*Act of Equal Opportunity* per tutti i consigli e comitati pubblici composti da almeno quattro membri erano fissare al 40%. Per un'analisi dettagliata del passaggio delle quote rosa dal settore pubblico a quello privato, con interessanti spunti sulla privatizzazione che interessava la Norvegia proprio in quegli anni, si veda per tutti M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 6.

10. Si veda per tutti S. Terjesen - R.V. Aguilera - R. Lorenz, *Legislating a woman's seat on the board*, cit., 238.

11. Comitato istituito ai sensi dell'art. 17 della Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW), adottata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite il 18 dicembre 1979 e ratificata dalla Norvegia in data 21 maggio 1981.

felice per la parità di genere»[12], ancora prima che la riforma societaria sulle quote di genere venisse promulgata. Quest'ultima deve, quindi, il suo primato mondiale alla lunga tradizione norvegese a tutela delle pari opportunità[13], cui vanno uniti i principi di trasparenza[14] e di "corporativismo"[15] che, particolarmente radicati nel tessuto legislativo dello Stato, giocarono un importante ruolo nel processo di introduzione delle c.d. "quote rosa" anche in campo societario.

La prima proposta per l'introduzione delle quote minime di genere in seno ai consigli di amministrazione societari fu formulata nel 1999 dal Ministro Valgerd Svarstad Haugland[16]. Seguirono consultazioni e nuove proposte, la più rilevante delle quali fu quella del 2001 che, rispetto alle precedenti, recava tre fondamentali innovazioni, tutte recepite nel testo di riforma poi entrato in vigore. Più precisamente, si proponeva l'introduzione delle quote attraverso una modifica del *Public Limited Liability Companies Act* e non più attraverso un ampio piano di riforma avente ad oggetto il *Gender Equality Act*; in secondo luogo e conseguentemente, l'ambito di applicazione della normativa si sarebbe limitato alle società private quotate ed a quelle a partecipazione pubblica (la cui disciplina è,

12. Libera traduzione dell'originale "*haven for gender equality*" dal comunicato stampa *Norway Called 'Haven for Gender Equality', as Women's Anti-Discrimination Committee Examines Reports on Compliance with Convention*, in *Press Release*, 20 gennaio 2003, consultabile sul sito https://www.un.org/press/en/2003/wom1377.doc.htm.

13. Anne-Grete Ellingsen, dirigente aziendale e membro di numerosi consigli di amministrazione ha dichiarato scherzosamente che «*fin dai tempi dei Vichinghi, le donne hanno dovuto addossarsi molte responsabilità nei periodi di assenza degli uomini. Abbiamo una tradizione per questo*»: lo riporta A. Sweigart, *Women on board for change: the norway model of boardroom quotas as a tool for progress in the United States and Canada,* in *Northwestern Journal of International Law and Business,* 2012, 32, 4, 99.

14. Ne è un esempio il Registro Pubblico dell'imposta sui redditi, consultabile da tutti: per un confronto con altre realtà, come quella statunitense, si veda A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 98.

15. Già dal 1972, la legge prevedeva forme di rappresentanza dei lavoratori all'interno dei consigli di amministrazione. Per approfondimenti sul tema, si vedano J.C. Suk, *Gender parity and state legitimacy*, cit., 459; M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 6; A. Dhir, *Norway's Socio-Legal Journey: A Qualitative Study of Boardroom Diversity Quotas*, in *Osgoode Legal Studies Research Paper Series,* 2014, 10, 65, 3 ed F. Engelstad, *Limits to state intervention into the private sector economy: Aspects of property rights in social democratic societies*, in *Comparative Social Research,* 2012, 29, 235 e ss.

16. Valgerd Svarstad Haugland era allora *Minister of Children and Family Affairs*; per un approfondimento sulla proprosta citata si veda A. Storvik - M. Teigen, *Women on board. The Norwegian experience,* in *International policy analysis*, 2010, 4, 7, consultabile sul sito http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf.

appunto, contenuta nel *Public Limited Liability Companies Act*); infine, si proponeva di fissare la percentuale di rappresentanza minima di genere al 40% e non, come da prima proposta, al 25%[17].

Pur in un tessuto sociale e normativo particolarmente favorevole all'introduzione di riforme a tutela della parità, le proposte concernenti le quote di genere non mancarono di suscitare un vivace dibattito. Per i fautori della riforma, le "*gender quotas*" erano uno strumento necessario non solo per rafforzare la parità di genere, migliorare l'allocazione delle risorse del Paese e la redditività delle aziende, ma anche per garantire maggior democraticità al potere gestionale delle più importanti società norvegesi, spesso a partecipazione pubblica. Sul fronte opposto, si sosteneva il principio della libertà assoluta di scelta dei consiglieri di amministrazione, senza vincoli quali le quote minime di rappresentanza, in omaggio ad una vera democrazia degli *shareholders*[18]. Si trattava di un dibattito a carattere "elitario", cui presero principalmente parte esponenti politici ed élite manageriale, senza un reale coinvolgimento delle parti civili, dei media e, addirittura, delle associazioni a tutela dei diritti delle donne.

A questo silenzio "mediatico" pose fine, solo nel febbraio 2002, il conservatore Ansgar Gabrielsen, Ministro del Commercio e dell'Industria, il quale, con un'inaspettata dichiarazione alla stampa – resa senza previa consultazione con gli altri ministri[19] – si schierò a favore dell'introduzione delle quote di genere, sottolineando come non potesse essere tollerabile che la significativa presenza femminile in campo lavorativo, politico e dell'istruzione[20] non fosse ancora riuscita a tradursi in nomine all'interno

17. Per un approfondito commento sul *White paper from the Ministry of Children and Family Affairs 2001: Gender representation in public limited companies, state limited companies, and state businesses, etc., proposal to change the Company's Act and some other acts*, si veda M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 10.

18. Per una ricostruzione degli argomenti a favore e contro la riforma, si veda M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 18.

19. B. Sjafjell, *Gender Diversity in the Board Room & Its Impacts: Is the Example of Norway a Way Forward?*, articolo presentato all'*International Board Gender Diversity Forum 'Mandatory Gender Quota Legislation: Will Australia Follow Europe?'*, ottobre 2014, in *University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series,* 2014, n. 48, disponibile sul sito http://ssrn.com/abstract=2536777; Dhir, *Norway's Socio-Legal Journey*, cit., 5; A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 102.

20. M.T. Bitti, *Bringing women onto boards, by quota*, in *Financial Post*, 5 novembre 2010, consultabile sul sito http://www.financialpost.com/related/topics/Bringing+women+onto+boards+quota/3783705/story.html. Per un quadro d'insieme europeo sulla problematica, si veda estensivamente A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 84.

dei consigli di amministrazione societari. La forte presa di posizione del Ministro[21] fu determinante per l'approvazione della riforma e provocò un vero e proprio "*tsunami*"[22], capace di "scuotere" anche gli ultimi politici, principalmente conservatori, contrari alle quote di genere. Ed infatti, nonostante alcuni malumori in seno al governo, la proposta trovò il supporto del Primo Ministro Kjell Magne Bondevik e, quando nel dicembre 2003 si passò al voto, la legge di riforma al *Public Limited Liability Companies Act* fu approvata da una larga maggioranza[23].

2. *Analisi della normativa*

2.1 *Ambito di applicazione ed entrata in vigore*

La riforma del *Companies Act* recante l'obbligo di adeguamento alle quote di genere, come sopra accennato, si applica a tutte le "*public limited liability companies*" (in norvegese, *allmennaksjeselskap* o, in forma abbreviata, ASA[24]) iscritte nel Registro delle Imprese della Novergia (*Brønnoysund Register*), tra le quali si comprendono non solo le società quotate, ma anche le società a partecipazione pubblica[25]. Per queste ultime, per il vero, l'assoggettamento ai nuovi obblighi non è stato immediato: l'entrata in vigore della novella era infatti "sospensivamente condizionata", essendo previsto che la legge sarebbe entrata in vigore solamente se, entro il 1° luglio 2005, tutte le società non si fossero spontaneamente adeguate ai nuovi requisiti, raggiungendo il 40% di rappresentanza di ogni genere all'interno dei consigli di amministrazione.

Nonostante un indubbio aumento della detta percentuale (dal 6,8% nel 2003 a circa il 16% nel luglio 2005)[26] i risultati non furono quelli sperati

21. Già solo per il fatto di provenire da un uomo – per di più conservatore – non sarebbe passata sotto silenzio, ma ebbe ancora maggior eco poiché venne diffusa – appositamente – attraverso i media ancora prima dei canali ufficiali, andando così a solleticare l'opinione pubblica su un tema che, benché caldo, non era stato in grado di guadagnare le testate dei giornali.

22. A. Dhir, *Norway's Socio-Legal Journey*, cit., 6.

23. Solo il *Progress Party* votò contro la legge: cfr., tra gli altri, A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 102.

24. B . Sjafjell, *Gender Diversity in the Board Room*, cit., 4.

25. Nella traduzione inglese, «*inter-municipal companies, State enterprises and municipal companies*»: cfr. M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 2; A. Dhir, *Norway's Socio-Legal Journey*, cit., 6.

26. I dati sono riportati in *Norvegian Mission to the EU*, *Norway's Mixed Gender Boardrooms*, 8 giugno 2009, pubblicato online e consultabile dal sito http://www.eu-norway.org/news/gender_rep_boardrooms/#.X4Nd4pMzYWp.

e così, il 1° gennaio 2006 la legge entrò in vigore. Da tale data, il rispetto delle rappresentanze minime di genere fu immediatamente vincolante per tutte le società di nuova costituzione (pena il rifiuto di iscrizione presso il Registro delle Imprese); alle società già esistenti, invece, venne concesso un periodo transitorio di due anni per adeguare la composizione degli organi di gestione ai nuovi requisiti. Solo al termine di tale periodo, previsto per il 1° gennaio 2008, dunque, tutte le società norvegesi sarebbero state soggette al regime sanzionatorio dettato per la violazione delle quote di genere.

L'esclusione dall'ambito della normativa di tutte le società private non quotate (*aksjeselskap* o "AS"), analogamente a quanto avviene in altri ordinamenti, trova invece la sua *ratio* nella struttura stessa di tali società: oltre a non avere accesso ai mercati regolamentati, sono partecipate da un numero molto più ristretto di individui, spesso componenti della medesima famiglia; in tale tipo di organizzazioni è frequente che siano gli stessi soci a ricoprire anche la carica di amministratore, andando quindi a formare un sistema in cui l'ipotetica introduzione delle quote di genere comporterebbe seri problemi gestionali.

2.2 *Calcolo delle quote di genere e regime sanzionatorio*

Ai sensi dell'art. 6.11a del *Companies Act* norvegese, rubricato "Requisito concernente la rappresentanza di entrambi i sessi nei consigli di amministrazione"[27], il numero minimo di consiglieri che devono essere

27. Si riporta qui di seguito il testo integrale dell'articolo in lingua originale: «*6-11 a. Krav om representasjon av begge kjønn i styret. (1) I styret i allmennaksjeselskap skal begge kjønn være representert på følgende måte: 1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert. 2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to. 3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre. 4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent. 5. Reglene i nr. 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer. (2) Første ledd omfatter ikke styremedlemmer som skal velges blant de ansatte etter § 6-4 eller § 6-37 første ledd. Når det skal velges to eller flere styremedlemmer som nevnt i første punktum, skal begge kjønn være representert. Det samme gjelder for varamedlemmer. Annet og tredje punktum gjelder ikke dersom et av kjønnene utgjør mindre enn 20 prosent av samlet antall ansatte i selskapet på det tidspunkt valget skjer*». Nella traduzione inglese: «6-11a. Requirement regarding the representation of both sexes on the board of directors. (1) On the board of directors of public limited liability companies, both sexes shall be represented in the following manner: 1. If the board of directors has two or three members, both sexes shall be represented. 2. If the board of directors has four or five members, each sex shall be represented by at least two members. 3. If the board of directors has six to eight members, each sex shall

nominati per ciascun genere è stabilito in relazione al numero totale dei componenti del consiglio stesso. La percentuale del 40%, a ben vedere, è prevista solo per consigli di amministrazione formati da più di nove membri; qualora, invece, il numero totale dei consiglieri sia pari o inferiore a nove, è la stessa legge che precisa in modo puntuale la composizione dell'organo[28], disponendo che:

- qualora il consiglio sia composto da due o tre membri, entrambi i generi debbano essere rappresentati;
- qualora il consiglio sia composto da quattro o cinque membri, ogni genere sia rappresentato da almeno due consiglieri;
- qualora il numero dei consiglieri salga a sei, sette o otto, ogni genere sia rappresentato da almeno tre consiglieri;
- qualora, infine, il numero totale dei membri sia pari a nove, ogni genere sia rappresentato da almeno quattro consiglieri.

Dalle disposizioni sopra riportate emerge, dunque, come le percentuali minime di rappresentanza di genere oscillino dal 33% (qualora i consiglieri siano tre), a circa il 40-44% (se i consiglieri sono cinque, sette, otto e nove), fino ad arrivare al 50% (per il caso dei consigli composti da due, quattro e sei membri).

La legge ha inoltre cura di precisare che le dette proporzioni devono essere rispettate anche per la nomina dei consiglieri supplenti (i c.d. "*deputy members*"). Inoltre, ai fini del coordinamento con le c.d. "*codetermination rules*"[29], se due o più dei consiglieri sono nominati dai dipendenti della

be represented by at least three members. 4. If the board of directors has nine members, each sex shall be represented by at least four members, and if the board of directors has more members, each sex shall represent at least 40 percent of the members of the board. 5. The rules in no. 1 to 4 apply correspondingly for elections of deputy members of the board of directors. (2) The first paragraph does not apply to members of the board of directors who have been elected among the employees pursuant to § 6-4 or § 6-37 first paragraph. When two or more members of the board of directors as mentioned in the first paragraph are elected, both sexes shall be represented. The same applies to deputy directors. The provisions in the second and third sentence do not apply if one of the sexes is represented by less than 20 percent of the total number of employees in the company at the time of election» (*Public Limited Liability Companies Act*, cit., art. 6.11a.)

28. Lo scopo è quello di evitare dubbi interpretativi sulla formazione dei resti che deriverebbero da una applicazione rigida della percentuale del 40%.

29. Cfr. *Public Limited Liability Companies Act*, cit., artt. 6.3 ("*Valg av styremedlemmer*" *- (1) Medlemmene av styret velges av generalforsamlingen, som også bestemmer om det skal velges varamedlemmer. (2) Første ledd gjelder ikke styremedlemmer som de ansatte i selskapet skal velge etter § 6-4, eller som skal velges av bedriftsforsamlingen etter § 6-37. (3) Det*

società, per questi non trovano applicazione le norme precedenti, essendo sufficiente che, tra i consiglieri così eletti, entrambi i generi siano rappresentati[30]: di conseguenza, è previsto un computo delle quote di genere separato per i consiglieri nominati dai dipendenti e per quelli scelti dai soci, al fine di assicurare processi di elezione indipendenti ed autonomi[31].

Per ciò che concerne il regime sanzionatorio, è curioso notare come la Norvegia – a differenza di tutti gli altri Stati[32] che, proprio sul modello norvegese, hanno optato per tale regime preferendolo a quello premiale – non abbia previsto sanzioni *ad hoc* per garantire il rispetto delle quote di genere, ritenendo opportuno applicare, anche per le violazione di queste ultime, gli ordinari meccanismi sanzionatori previsti per le società i cui consigli di amministrazione non soddisfino i requisiti di legge[33]. Dette sanzioni consistono nel rifiuto di iscrizione da parte del Registro delle Imprese e nella messa in liquidazione di quelle società che, dopo una diffida inviata dagli uffici competenti del Registro delle Imprese e l'inutile

kan fastsettes i vedtektene at generalforsamlingens valgrett etter første ledd skal overføres til andre. Mer enn halvdelen av styrets medlemmer skal likevel velges av generalforsamlingen, hvis ikke valgretten overføres til et vedtektsfestet selskapsorgan. Valgrett kan ikke overføres til styret eller til et medlem av styret». In traduzione, «Election of members of the board of directors: (1) Directors are elected by the general meeting, which also decides whether to elect any deputy directors. (2) The preceding paragraph does not apply to directors who are to be elected by the employees in the company under § 6-4, or who are to be elected by the corporate assembly under § 6-37. (3) The articles of association may provide that the general meeting's right of election pursuant to paragraph one shall be transferred to others. More than half of the board of directors must, however, be elected by the general meeting unless the right to elect is assigned to a corporate body stipulated in the articles of association. The right of election may not be transferred to the board of directors or to a member of the board of directors»). Rilevano altresì gli artt. 6.4 ("*Ansattes rett til å velge styremedlemmer*" – in traduzione, "*Employees' right to elect members of the board of directors*"), 6.5 ("*Ansattes rett til å velge styremedlemmer i konsernforhold*" – in traduzione, "*Employees' right to elect members of the board of directors in company groups*") et 6.37 ("*Bedriftsforsamlingens oppgaver*" – in traduzione, "*Tasks of the corporate assembly*").

30.L'applicabilità della deroga è subordinata alla ulteriore condizione che ogni genere sia rappresentato da almeno il 20% del numero totale dei dipendenti, per i quali non sono infatti previste "quote rosa", come emerge dallo stesso *Public Limited Liability Companies Act*, cit., art. 6-11a, secondo comma.

31. Come precisato *Norwegian mission to the EU*, cit., para 6.

32. Tra questi, anche la stessa Italia, in cui l'applicazione del regime sanzionatorio è tuttavia prevista soltanto per un periodo limitato nel tempo.

33. Cfr. *Public Limited Liability Companies Act*, cit., art. 16.15. Per approfondimenti, si vedano A. Storvik - M. Teigen, *Women on board. The Norwegian experience*, cit., 9 e H.B. Reiersen - B. Sjafjell, *Report from Norway: gender equality in the board room*, in *European Company Law,* 2008, 4, 191 ss.

decorso del termine concesso per l'adeguamento dei consigli di amministrazione alle condizioni di legge, non abbiano ancora provveduto a conformarsi alle stesse[34].

L'applicazione dello scioglimento con Decreto della Pubblica Autorità («dissolution by decree of the city court») anche per la violazione delle quote di genere non ha mancato di suscitare critiche, poiché considerato da molti eccessivamente gravoso[35]. Tuttavia, a ben vedere, la sanzione dello scioglimento è prevista solo in caso di mancato rispetto delle quote di genere per i consiglieri effettivi e non, come poi precisato in una nota ministeriale[36], per i membri supplenti. Inoltre – e soprattutto –, lo stesso *Companies Act*[37] prevede che in caso di «interesse socio-economico di livello nazionale», non solo possano essere concessi termini più lunghi per l'adeguamento ai requisiti richiesti dalla legge, ma lo scioglimento possa addirittura essere convertito in sanzione economica.

Per quanto concerne, infine, la reazione che tale scelta normativa può aver suscitato oltreconfine, non va dimenticato che lo scioglimento è un meccanismo tipico e consolidato nell'ordinamento norvegese, applicabile, come sopra accennato, a tutte le società i cui consigli di amministrazione non siano nominati in conformità ai requisiti di legge[38]. Esaminando, dunque, la sanzione dello scioglimento nel contesto legislativo da cui proviene, non solo essa appare meno severa di quanto può sembrare ad una prima analisi, ma risulta anche più chiaro il motivo per cui la Norvegia è l'unico Paese a prevedere questo tipo di sanzione per il rispetto delle quote di genere. In altri Stati, infatti, un simile provvedimento sarebbe risultato sproporzionato rispetto alle conseguenze previste per altre violazioni in materia di nomina dei consiglieri di amministrazione.

34. Cfr. *Public Limited Liability Companies Act*, cit., art. 16.16

35. Si parlò addirittura di «condanna a morte delle società», come riportano B. Sjafjell, *Gender Diversity in the Board Room*, cit., 6.

36. Non venne tuttavia precisato quale fosse la sanzione applicabile alla detta violazione. Cfr. *Statement from the legal department of the Ministry of Justice* del 23 novembre 2007, commentato in H.B. Reiersen - B. Sjafjell, *Report from Norway*, cit., 191 e ss.

37. Cfr. *Public Limited Liability Companies Act*, cit., art. 16.17, 3° comma.

38. Lo affermò Aud Slettemoen, membro dell'Ufficio Legislativo presso il Ministero della Giustizia, in un'intervista del 10 marzo 2008, come riporta Rosenblum, *Feminizing capital: a corporate imperative,* in *Berkeley Business Law Journal,* 2009, 6,1, 64.

3. *I risultati della riforma*

Fu proprio grazie all'introduzione della normativa sopra illustrata che la presenza femminile all'interno dei consigli di amministrazione aumentò più che rapidamente. Prima dell'entrata in vigore della riforma, infatti, la crescita era stata lentissima: dal 3% di consiglieri "rosa" nel lontano 1993 si era raggiunto solo il 6,8% quando, nel dicembre 2003, la legge sulle quote di genere ottenne la maggioranza dei voti in Parlamento. Nemmeno nel periodo di "adeguamento spontaneo" inizialmente previsto si ottennero risultati soddisfacenti: nei due anni circa concessi alle società norvegesi per raggiungere il 40% delle rappresentanze di genere all'interno dei consigli di amministrazione, solo 68 *public limited companies* su un totale di 519 risultavano essersi adeguate ai requisiti di legge, per una percentuale complessiva di donne nominate alla carica di consigliere che, come anticipato, sfiorava appena il 16%[39].

Come sopra accennato, la situazione mutò radicalmente dall'entrata in vigore la legge: nel periodo transitorio previsto dal gennaio 2006 al gennaio 2008, la percentuale di consiglieri di amministrazione di genere femminile raggiunse la soglia richiesta, cosicché, ad eccezione di alcune segnalazioni di irregolarità, prontamente sanate[40], nessuna società norvegese subì il tanto temuto scioglimento per mancata conformazione alle quote di genere[41].

Negli anni successivi, la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle *public limited companies* norvegesi si è stabilizzata sulla soglia prevista dalla legge[42], dominando per anni la classifica mondiale[43].

39. Cfr. *supra,* nota 26.

40. In data 7 gennaio 2008, il 90% circa delle 483 soggette all'obbligo delle quote di genere risultavano essersi adeguate ai nuovi requisiti, lo riporta B. Sjafjell, *Gender Diversity in the Board Room*, cit., 6.

41. Nell'ottobre 2010, Marit Hoel, Fondatrice e Amministratore delegato del Centro per le Pari Opportunità Aziendali in Norvegia (*Centre for Corporate Diversity*) affermò: «alla fine del periodo di fatto tutte le società coinvolte avevano raggiunto l'obiettivo, e nessuna dovette essere posta in liquidazione», come riportato da Sarcina, *Oslo è prima sulle quote rosa*, in *Il Sole 24 Ore*, 26 ottobre 2010; cfr. anche Anderson, *Norway rushes in female directors,* in *Financial Times*, 31 dicembre 2007.

42. Dati pubblicati il 20 marzo 2015 da *Statistics Norway*, consultabile sul sito https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/2015-03-20. La percentuale risulta invariata rispetto alla situazione del 2012, riportata da Suk, *Gender quotas after the end of men*, in *Boston University Law Review*, 2013, 99, 3, 1126, nota 16.

43. Per le società quotate, i dati sono stati pubblicati in uno studio del 2014 della società *Catalyst Inc.*, reperibile sul sito http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards. Cfr. anche S. Terjesen - R.V. Aguilera - R. Lorenz, *Legislating a woman's seat on the board*,

Parte del merito di questi risultati, considerati tra i più soddisfacenti tra quelli ottenuti dai diversi Paesi che, proprio sulla scia della Norvegia, hanno introdotto le quote di genere nei loro ordinamenti[44], va sicuramente attribuito, come è stato spesso sostenuto, al rigido sistema sanzionatorio previsto in caso di violazione della normativa. È tuttavia necessario tenere conto anche di altri fattori che contribuirono in modo determinante al successo della riforma: oltre alla lunga tradizione sociale e normativa a tutela delle pari opportunità ed al il radicato il rispetto dei principi di trasparenza e di "corporativismo", già in precedenza citati, vanno ricordate le numerose iniziative volte specificatamente a facilitare le società nel processo di adeguamento alle quote di genere. Primo fra tutti, il progetto *Female Future* dalla Confindustria norvegese che, sebbene inizialmente oppostasi all'introduzione delle quote, ha poi svolto un ruolo attivo nella formazione e reclutamento di professioniste qualificate, per favorire una loro più rapida ascesa all'élite manageriale norvegese[45].

Ciononostante, non poche furono le perplessità sollevate dinnanzi al sistema introdotto dal legislatore della riforma, sia per ciò che concerne le ripercussioni economiche che quelle sociali.

Quanto alle prime, l'introduzione delle quote di genere fu criticata sotto tre aspetti: in primo luogo, la necessità di un repentino adeguamento della composizione dei consigli di amministrazione, comportando un autentico "*shock*" per le società norvegesi, fu considerata diretta causa della perdita di valore che alcune di queste società subirono proprio nel periodo immediatamente successivo all'entrata in vigore della legge[46]. Si affermò, inoltre, che determinati cali di rendimento economico dovessero essere attribuiti alla minor esperienza in campo manageriale delle donne fresche di nomina[47]. Infine, l'introduzione delle quote di genere fu considerata anche causa della diminuzione del numero di società quotate ed a partecipazione pubblica cui si assistette proprio in quegli anni, a fronte di

cit., 234. Si è tuttavia registrato un lieve calo nel 2018, come risulta dal report pubblicato dalla società Egon Zehnder, consultabile sul sito https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker.

44. A. Storvik - M. Teigen, *Women on board. The Norwegian experience*, cit., 8.

45. Per un approfondimento sul progetto *Female Future* si veda Sweigart, *Women on board for change*, cit., 83.

46. Cfr. lo studio del 2007 della *University of Michigan*, riportato da Suk, *Gender parity and state legitimacy*, cit., 453 e da A. Sweigart, *Women on board for change,* cit., 82.

47. K.R. Ahern - A.K. Dittmar, *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2012, 127, 1, 137 e ss.

un aumento, invece, di quelle private, escluse dall'ambito di applicazione della riforma.

In realtà, molte di queste affermazioni hanno trovato pronta smentita: esaminando sia la perdita di valore subita da alcune società, sia la diminuzione del numero di *public companies* all'interno di un quadro più complessivo e prendendo in considerazione il numero di variabili e dei fattori in gioco in grado di influenzare gli andamenti economici delle società, gli studiosi oggi tendono ad escludere che i sopra descritti fenomeni siano una diretta conseguenza della legge di riforma[48]. Se si considera, poi, che il rapporto sulla competitività mondiale dell'IMD del 2010 ha posizionato la Norvegia al settimo posto, quattro posizioni più avanti rispetto al 2007[49] – quando le quote di genere non erano ancora entrate in vigore – sembra dunque dimostrato che la Norvegia non sia stata in alcun modo pregiudicata, almeno sotto il profilo della competitività, dalla loro introduzione. È anzi ben possibile che tale avanzamento nel *ranking* mondiale sulla competitività sia in parte dovuto proprio alla maggior presenza femminile nei consigli di amministrazione: stando a quanto dimostrato in un recente studio condotto dalla società *Mckinsey & Company Inc.*[50], la presenza di donne in gruppi decisionali non solo porta ad una riduzione dei rischi cui una società è normalmente esposta ma, favorendo un discussione più costruttiva, aiuta a migliorare il processo decisionale e strategico interno alla società e contribuisce, quindi, ad una maggior competitività di quest'ultima.

Quanto, invece, alle critiche concernenti gli aspetti "sociali" della riforma, anche sulla base delle considerazioni esposte nel precedente paragrafo, può ritenersi ormai scongiurato il pericolo che – come sostenuto da alcuni di coloro che si opponevano alla riforma – l'introduzione delle quote di genere sia in realtà da considerarsi una sorta di "concessione simbolica"

48. Si vedano in particolare B. Sjafjell, *Gender Diversity in the Board Room*, cit., 8 e H.B. Reiersen - B. Sjafjell, *Report from Norway*, cit., 191 e ss.

49. Il rapporto dell'*International Institute for Management Development* è commentato in G. Toegel - J.L. Barsoux, *40% for Norway's 'golden skirt' board members: do companies need quotas for women?*, 2011, pubblicato online sul sito http://www.imd.org.

50. *Woman matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, pubblicato nel 2007 dalla società *Mckinsey & Company Inc.* e commentato in J.C. Suk, *Gender parity and state legitimacy*, cit., 453 ed in C. Sweetman, *How Women Have Changed Norway's Boardrooms*, in *Harward Business Review Blog,* 27 luglio 2009, consultabile sul sito http://blogs.hbr.org/hbr/hbr-now/2009/07/how-women-have-changed-norways.html. Cfr. anche S. Nielson - M. Huse, *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface*, in *Corporation Governance: an International Review*, 2010, 18, 2, 136 e ss.

(o "*tokenism*"[51]), recante solo effetti controproducenti nel momento in cui fosse emerso che le donne venivano elette esclusivamente per ottemperare agli obblighi di legge[52].

In merito, un recente studio sull'impatto della riforma riporta come quest'ultima abbia avuto un influsso positivo sulle aspettative di carriera delle giovani donne e che, sebbene sia ancora presto per avere dati incontrovertibili su tale aspetto, si ritiene plausibile che l'assetto normativo vigente costituisca esso stesso un incoraggiamento per le medesime a mettersi in gioco e impostare un percorso di studi e di lavoro volto al raggiungimento di posizioni apicali di *business*[53].

Permangono in ogni caso aspetti delicati nell'applicazione della normativa, che sollevano ulteriori spunti di riflessione. Secondo alcuni studiosi, infatti, i risultati dell'inserimento delle donne negli organi gestionali delle società norvegesi non sono così "rosei" come i dati sembrano suggerire: sebbene la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione sia effettivamente salita al 40%, pochissime donne, ancora oggi, ricoprono la carica di amministratore delegato o altre posizioni apicali nel management delle grosse compagnie norvegesi[54]. A questo *deficit* deve poi aggiungersi il fenomeno delle cosiddette "gonne d'oro"[55], termine con cui vengono sarcasticamente indicate le donne che siedono in più consigli di amministrazione. Gli esperti spesso riportano l'esempio di Mai-Lill Ibsen, nominata in centosettantanove consigli di amministrazione e presidente di tre società norvegesi[56], al fine di chiarire la portata del fenomeno e sottolineare come la tendenza ad accentrare le nomine sui medesimi soggetti comporti inevitabilmente che il numero

51. Per approfondimenti sul fenomeno del "*tokenism*" si veda A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 94.

52. Cfr. A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 94 e S. Shetler, *Women on corporate boards: non quota initiatives to increasing board gender diversity in the us*, in *Grove City College Journal of Law and Public Policy*, 2014, 5, 35.

53. M. Bertrand - S.E. Black - S. Jensen - A. Lleras-Muney, *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway*, in *The Review of Economic Studies*, 2019, 86, 1, 191 e ss.

54. M. Teigen, *Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*, cit., 3; B. Lindahl, *Norway's female boardroom quotas: what has been the effect?*, in *Nordic labour journal*, 21 maggio 2015. Per una dettagliata analisi del fenomeno si veda lo studio *European Board Diversity Analysis*, della società di ricerca Egon Zehnder International, pubblicato nel 2014 sul sito https://www.egonzehnder.com.

55. "*Gullskjortene*" o, in traduzione inglese, "*Golden Skirts*": sul fenomeno, si veda, per tutti, S. Shetler, *Women on corporate boards*, cit., 36.

56. A. Sweigart, *Women on board for change*, cit., 83.

complessivo delle donne elette aumenti meno che proporzionalmente rispetto ai seggi divenuti "rosa".

Tali ultime considerazioni non impediscono, tuttavia, di ritenere più che soddisfacenti i risultati ottenuti, pur dimostrando ancora una volta quanto il percorso per una piena parità di genere all'interno delle strutture di management societario sia lento e graduale, anche per uno Stato così all'avanguardia in materia di pari opportunità come la Norvegia.

In conclusione, l'imposizione per legge di rappresentanze minime di genere anche in ambito societario è stata senza dubbio per la Norvegia una tappa fondamentale per la promozione della parità di genere: la rapidità con cui è aumentata la presenza femminile nei consigli di amministrazione dopo l'entrata in vigore della riforma, infatti, non ha precedenti, nemmeno a livello mondiale. E se, come sottolineato dai critici, è ancora necessario che il numero di donne nelle posizioni apicali del management aumenti ed il fenomeno delle "gonne d'oro" diminuisca, il più ampio accesso delle donne agli organi gestionali ora garantito dalla legge non può che costituire il presupposto per il raggiungimento di questi ed ulteriori traguardi. Chissà che, oltre ai numerosi primati mondiali che la Norvegia ha già conquistato in tema di parità di genere e difesa dei diritti delle donne, non diventi, nei prossimi tempi, anche il primo Paese a poter vantare l'applicazione delle quote di genere, oltre che nella solita versione rosa, anche in quella azzurra…

Francesca Bichiri

Svezia: quando l'equilibrio di genere si persegue senza (ma con) le quote

1. *L'equilibrio di genere negli organi decisionali svedesi tra politica e impresa*

La Svezia è conosciuta come un vero e proprio precursore della politica per le pari opportunità ed un modello indiscusso nel perseguimento del *gender balance*, considerato un valore portante della società[1]. A livello europeo, la Svezia è al primo posto nella graduatoria del Gender Equality Index, avendo raggiunto una percentuale di 83,8% rispetto alla media europea del 67,9%[2].

In Svezia, la questione della partecipazione delle donne ai processi decisionali[3] della società organizzata nasce nel contesto politico per poi estendersi agli altri settori[4]. La parità di genere tra i seggi della rappresentanza politica è stata raggiunta settant'anni dopo l'introduzione del suffragio universale, avvenuto nel 1921. Un percorso così lento e graduale[5] non deve stupire atteso che la politica di genere svedese si è distinta per il ricorso a misure orientate al consenso, prediligendo strumenti di *soft-law*, adottati su base volontaria, rispetto alla strada dell'imposizione normativa[6].

1. A. Numhauser-Henning, *The policy on gender equality in Sweden*, 8, disponibile su europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510011/IPOL_STU(2015)510011_EN.pdf (ultimo accesso 11 settembre 2019).
2. Disponibile su eige.europa.eu/gender-equality-index.
3. In L. Freidenvall, *Gender quota spill-over in Sweden: From politics to business?*, 3, disponibile su cadmus.eui.eu/handle/1814/36277 (ultimo accesso 11 settembre 2019), si legge che la parità di genere nell'ambito di un organo decisionale richiede una presenza femminile che si attesti in un intervallo del 40%-60% dei componenti totali.
4. L. Freidenvall, *Gender Equality without Legislated Quotas in Sweden*, in E. Lépinard, R. Rubio - Marín, *Transforming Gender Citizenship: The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*, Cambridge, 2018, 370.
5. Denominato "*the incremental track discourse*" in L. Freidenvall, H. Hallonsten, *Why not corporate gender quotas in Sweden?*, in *Representation*, 2013, vol. 49 (4), 474.
6. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 370-381. L'autrice, inoltre, segnala alcune eccezioni alla regola che si sono rivelate assolutamente fallimentari. In particolare, 1995,

In particolare, il rialzo della linea di tendenza della presenza femminile nel settore della rappresentanza politica è iniziato con la prassi della nomina in ciascun collegio elettorale della c.d. "*obligatory woman*" degli anni '40-'50, per passare per la via delle raccomandazioni partitiche degli anni '70, fino all'adozione nel 1981 di vere e proprie quote di genere da parte del Green Party. Tale decisiva evoluzione è avvenuta grazie alla pressione esercitata dall'associazione femminista *Fredrika-Bremer*, la quale aveva formulato il fortunato paradosso della "minoranza del 51%", identificando la questione della sottorappresentanza femminile negli organi eletti come una falla nella democrazia svedese[7].

In linea con l'avanzata femminile in Parlamento, la politica svedese si è caratterizzata per l'uso dell'approccio *gender mainstreming*[8], dando vita, quindi, ad un massiccio intervento legislativo teso all'eliminazione della discriminazione di genere. In quest'ottica, nel 1976, fu sancito a livello costituzionale il principio di eguaglianza sostanziale, con la conseguente legittimazione delle c.d. azioni positive[9], cui seguì nel 1979 l'emanazione del Gender Equality Act, confluito nell'Anti-Discrimination Act del 2009[10].

In questo contesto, la spinta finale che ha portato al superamento della soglia del 40% alle elezioni parlamentari del 1994 si identifica con il gesto simbolico e di sfida della rete femminista "*Stödstrumporna*", che dichiarò, in assenza di un miglioramento della rappresentanza femminile in Parlamento, di esser pronta a costituire il Partito delle Donne. La reazione dei

il governo introdusse un nuovo sistema di selezione del personale accademico, ove veniva assunta come condizione di preferenza l'appartenenza ad una minoranza, tra cui quella femminile, in caso di titoli comparabili. A seguito della nomina di una professoressa al posto di un candidato uomo con migliori qualifiche, la Corte di Giustizia Europea sancì la natura discriminatoria della misura, contraria alle disposizioni della Direttiva 76/207/CEE sulla parità di trattamento, poiché non basata sul merito. Per la stessa ragione, la Corte Suprema Svedese giudicò discriminatorio il sistema ideato nel 2003 dal Governo, che riservava 300 posti della Facoltà di Legge dell'Università di Uppsala a studenti con genitori nati all'estero.

7. In questi termini, cfr. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 373 e ss.

8. A. Numhauser-Henning, *The policy,* cit., 12 e ss.

9. Capitolo 2, Articolo 13, Instrument of Government: «No act of law or other provision may imply the unfavourable treatment of anyone on grounds of gender, unless the provision forms part of efforts to promote equality between men and women or relates to compulsory military service or other equivalent official duties». La versione in inglese della Costituzione svedese è disponibile su www.riksdagen.se/en/SysSiteAssets/07.-dokument-lagar/the-instrument-of-government-2015.pdf/ (ultimo accesso 11 settembre 2019).

10. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 368-369, nt. 1.

partiti non si fece attendere: così il Social Democratic Party adottò per primo il c.d. "*zipper system*", che prevede l'alternanza di donne e uomini nelle liste elettorali, e gli altri partiti, in uno slancio competitivo, ricorsero ad analoghe soluzioni[11].

Ciononostante, solamente negli anni più recenti il dibattito sull'equilibrio di genere cominciò a interessare anche il mondo imprenditoriale, ove l'assenza delle donne all'interno degli organi decisionali delle società quotate era particolarmente vistosa. Infatti, nel 1994, mentre il Parlamento poteva vantare il proprio primato per la rappresentanza politica femminile, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione era completamente assente nel 72% delle società[12].

Tuttavia, come accennato, lo strumento dell'imposizione normativa delle quote era inviso alla politica svedese, reticente a dar vita ad uno scontro aperto con un settore che, come si vedrà più avantii, era considerato autonomo e indipendente dall'ingerenza statale. In tale contesto, in ogni caso, i governi maggiormente sensibili al tema del bilanciamento di genere hanno comunque optato per la stessa strategia che si era rivelata determinante tra i seggi del Parlamento svedese[13] e che, volgendo lo sguardo alle c.d. quote rosa, finisce per accumunare la Svezia all'Italia, pur all'esito di percorsi culturali e giuridici molto diversi.

2. *Le quote di genere come minaccia al modello svedese di corporate governance: il vero motore del bilanciamento*

Le organizzazioni femministe, come sopra rilevato, sono state le fondamentali forze per il cambiamento nel raggiungimento dell'equità di genere negli organi democratici svedesi. Lo stesso non poteva dirsi per il settore imprenditoriale, ove la questione aveva un sapore troppo elitario per interessare il movimento femminista[14].

Tuttavia, come anticipato, in un periodo storico in cui il Parlamento era divenuto un esempio per l'equità di genere, l'assenza delle donne ai livelli decisionali delle società svedesi aveva cominciato ad interessare il Governo. In particolare, negli anni '90, venne adottato il primo regolamento che mi-

11. *Ivi*, 380-381.
12. Per la ricostruzione riportata in questo paragrafo, L. Freidenvall, *Gender quota*, cit., 6.
13. *Ivi*, 7.
14. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 392.

rava al raggiungimento entro il 2003 dell'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società a partecipazione pubblica; pur senza alcuna sanzione prevista, la soglia del 40% venne conseguita nei termini stabiliti[15].

Lo stesso non poteva dirsi per le società quotate ove le politiche per le pari opportunità sul lavoro, nonché a livello culturale, politico e familiare, non sono state in grado di sensibilizzare il mondo imprenditoriale sul tema[16]. La ragione di tale fallimento è stata rinvenuta nel tradizionale modello svedese di *coporate governance*[17], quale delineato dal Company Act[18] del 2005 e dalle regole di autodisciplina, offerte dal Swedish Corporate Governance Code, introdotto il primo luglio 2005, che si applica a tutte le società quotate su un mercato regolamentato[19]. Un quadro normativo che offre una commistione tra le caratteristiche del modello monistico, tipicamente anglosassone, e quello dualistico di matrice tedesca[20]. Diversamente da quanto è avvenuto nelle società americane e inglesi, e più conformemente all'esempio continentale, la struttura proprietaria delle società svedesi si è progressivamente e intensamente concentrata. Tale fenomeno si è realizzato attraverso l'utilizzo di azioni a voto plurimo che consentono il mantenimento della maggioranza dei voti partecipando a meno della metà del capitale, spesso rappresentato da una sola famiglia[21].

15. *Ivi*, 383.

16. L. Bohman - M. Bygren - C. Edling, *Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors*, in C. Fagan - M.C. González Menéndez - S. Gómez Ansón, *Women on Corporate Boards and in Top Management. Work and Welfare in Europe*, Londra, 2012, 94. L'autore ammette naturalmente che l'attenzione verso il mondo imprenditoriale sia coerente con la cultura *gender-oriented* che caratterizza il Paese. In questi termini P. Monaco, *Le quote di genere nei corporate boards: profili di diritto comparato*, in F. Spitaleri (a cura di), *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, Torino, 2013, 96.

17. L. Freidenvall, *Gender Quota*, cit., 6; Id., *Gender Equality*, cit., 383.

18. Aktiebolagslagen (2005: 551).

19. P. Lekvall, *The Swedish Corporate Governance Model*, in *The Handbook of International Corporate Governance: a definitive guide*, Londra, 2009, 368-369.

20. J. Agnblad - E. Berglof - P. Hogfeldt - J. Svancar, *Ownership and control in Sweden: Strong owner, weak minorities, and, social control*, in F. Barca - M. Becht, *The control of corporate Europe*, Oxford, 1, 2002. In P. Lekvall, *The Swedish*, cit., 370, l'autore spiega che il modello svedese di *corporate governance* previsto dal Company Act richiede la presenza di tre organi societari in rapporto gerarchico tra loro: l'assemblea degli azionisti, il consiglio di amministrazione, composto solamente da amministratori non esecutivi, salvo la possibilità di nominare un amministratore esecutivo, e l'amministratore delegato. Deve inoltre esistere un organo di controllo, l'auditor, nominato dall'assemblea dei soci.

21. J. Agnblad - E. Berglof - P. Hogfelot - J. Svancar, *Ownership*, cit., 2, 33-34.

In questo contesto, l'azionista di maggioranza esercita forti poteri proprietari a condizione che si faccia portatore di interessi di lungo periodo, giacché «non solo è tollerato, ma in generale atteso dagli altri azionisti, nonché dalla società svedese in generale, che il socio di controllo si assuma una responsabilità particolare e a lungo termine per la società, mantenendo le sue azioni in tempi meno prosperi e partecipando attivamente al governo societario»[22].

Tale modello di governo societario ha quindi consentito ai proprietari di vasti capitali di acquisire una forte autonomia, legittimandosi tramite politiche e modelli di responsabilità sociale d'impresa volte all'interesse dei lavoratori e della società in generale[23], la c.d. *Harspund democracy*[24].

A causa della forte concentrazione proprietaria e con la presenza solo residuale della partecipazione statale nelle società quotate, agli inizi del nuovo millennio, l'*élite* societaria – composta quasi esclusivamente da uomini – godeva di un'indiscussa autonomia nel settore economico e di una forte influenza nel settore pubblico[25].

In quest'ottica, non stupisce che le rilevanti politiche di genere adottate in ambito lavorativo, culturale, politico e familiare, non potessero influenzare il mondo imprenditoriale e che la percentuale delle donne presenti nei C.d.A. fosse significatamene bassa, soprattutto se osservata all'interno del contesto culturale svedese in tema di pari opportunità. Tuttavia, il Governo ha saputo sopperire al mancato adeguamento del settore imprenditoriale alla realtà di genere che caratterizzava il Paese[26].

Infatti, nel 1999, il Ministro per le pari opportunità propose di inserire quote di genere obbligatorie per i C.d.A. delle società quotate se non fosse stato perseguito un maggior bilanciamento. All'epoca, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle società svedesi si aggirava attorno al 4%[27]. Il vero primo significativo aumento della presenza di

22. Libera traduzione di P. Lekvall, *The Swedish*, cit., 372.
23. J. Agnblad - E. Berglof - P. Hogfeldt - J. Svancar, *Ownership*, cit., 33 e 34.
24. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 384.
25. V. Heidenreich, *Why gender quotas in company boards in Norway and not in Sweden*, in *Comparative Social Research*, 2012, vol. 29, 164.
26. Oltre a L. Bohman - M. Bygren - C. Edling, *Surge*, cit., *passim*, concordano sulla diretta correlazione tra la minaccia dell'imposizione normativa e l'aumento della presenza delle donne nelle società quotate anche L. Freidenvall - H. Hallonsten, *Why not,* cit., 980; V. Heidenreich, *Why gender*, cit., 158-160; L. Freidenvall, *Gender Quota*, cit., 7; Id., *Gender Equality*, cit., 386.
27. L. Bohman - M. Bygren - C. Edling, *Surge*, cit., 95.

donne nei C.d.A. si è attestato solo dopo il 2002, quando le sollecitazioni del Ministro per le pari opportunità si fecero più pressanti. Era richiesto il raggiungimento del 25% entro il 2004 altrimenti sarebbe stata avanzata la proposta per introdurre le quote legislative di genere[28].

La reazione non poteva che essere negativa e la proposta venne considerata come una non autorizzata interferenza e una violazione dei diritti garantiti agli azionisti dal Company Act[29]. In particolare, a norma del combinato disposto degli articoli 7[30] e 8[31] del Company Act, gli azionisti hanno diritto di nominare i membri del consiglio di amministrazione, durante l'assemblea generale, salvo diversamente previsto dallo statuto. Anche la confederazione dei sindacati svedesi (Svenskt näringsliv) dichiarò la sua contrarietà all'imposizione normativa delle quote di genere, ritenendo, ben in linea con il modello svedese ispirato al consenso, che il numero delle donne nei CdA sarebbe cresciuto spontaneamente, con l'accesso progressivo delle donne alle posizioni dirigenziali[32].

La forte pressione esercitata dal Governo, probabilmente in congiunzione con l'influenza esercitata dalla vicina Norvegia – «un'isola felice per la parità di genere»[33] che per prima aveva introdotto un sistema di quote per i C.d.A. in Europa – ha segnato un improvviso e rilevante miglioramento; infatti, nel periodo 2002-2006 la percentuale dal solo 5.8% salì al 18%[34]. Invero, dall'indice offerto dal Gender Statistic Database dell'European Institute for Gender Equality[35], nel 2006 la Svezia era tra i più virtuosi degli Stati appartenenti all'Unione Europea in tema di bilanciamento di genere nei consigli di amministrazione.

28. *Ibidem*.
29. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 386.
30. Aktiebolagslagen (2005: 551), 7 kap. Bolagsstämma. Utövande av aktieägares beslutanderätt i bolaget 1 § "*Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenheter utövas vid bolagsstämma*".
31. Aktiebolagslagen (2005:551), 8 kap. Bolagets ledning. Hur styrelsen utses 8 § «*Styrelsen skall utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt. Styrelsen eller en styrelseledamot får inte ges rätt att utse styrelseledamöter*».
32. L. Bohman - M. Bygren - C. Edling, *Surge,* cit., 96. Anche, L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 386.
33. M.C. Rosso, *Un'isola felice per la parità di genere: il modello norvegese*, in quest'opera.
34. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 386. Concorda anche L. Bohman - M. Bygren - C. Edling, *Surge,* cit., 95.
35. Da qui in avanti i dati faranno riferimento al Gender Statistic Database dell'European Institute for Gender Equality, disponibile su eige.europa.eu/gender-statistics/dgs.

Tali pressioni lasciarono il segno anche sulla redazione del Codice svedese di *corporate governance*[36], che venne adottato a livello nazionale nel 2005, con l'entrata in vigore prevista per luglio 2008 e che inserì una previsione in tema di equilibrio di genere dei C.d.A., rimasta pressoché invariata anche nella versione attuale[37].

Il Codice è basato sulla regola di matrice anglosassone "*comply or explain*", su cui si tornerà amplius nel capitolo conclusivo[38]. Come noto, questo approccio muove dalla convinzione che le società sarebbero maggiormente disposte ad adempiere a regole cui possono spontaneamente aderire in base alle loro specifiche peculiarità piuttosto che rischiare di violare regole troppo rigorose che tendono alla standardizzazione[39]. L'approccio "*comply or explain*" rispecchia questa esigenza perché si basa sulla possibilità, in presenza di una necessità o di una giustificazione, di disattendere alcune regole pur se raccomandate. In questo contesto, il buon funzionamento del mercato è comunque garantito dall'obbligo di *disclosure* cui sono vincolate tali società, le quali, ove optino per non conformarsi alla regola raccomandata, devono darne atto e spiegare la ragione per cui l'adesione a tali regole non è ottimale alla luce della peculiarità della loro realtà imprenditoriale[40].

In tema di diversità di genere, oggi, nella parte introduttiva della Sezione II del Codice Svedese di Corporate Governance si legge: «*Gli azionisti stabiliscono i propri requisiti per le società in cui hanno investito. Negli ultimi anni, un numero crescente di investitori ha cominciato a considerare questioni, quali la sostenibilità, la diversità e la parità di genere, così come le opinioni dei loro clienti, dei loro dipendenti e della*

36. La traduzione in inglese del Codice può trovarsi su www.corporategovernanceboard.se/_3701 e ad essa fanno riferimento le citazioni del presente contributo, liberamente tradotte in italiano. Il Codice si divide in tre sezioni. Sinteticamente, la prima sezione illustra i fini e la struttura del Codice, nonché la missione del Swedish Corporate Governance Board (l'ente che promuove lo sviluppo della *corporate governance* svedese); la seconda sezione spiega il modello svedese di corporate governance; infine, la terza sezione detta le regole cui le società quotate devono adeguarsi.

37. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 388.

38. L'approccio denominato "Comply or Explain" è stato introdotto per la prima volta nel 1992 dal Cadbury Report. Cfr. Callegari, *Riflessioni conclusive in tema di gender equality*, p. 273.

39. S. Arcot - V. Bruno - A. Faure-Grimaud, *Corporate governance in the UK: Is the comply or explain approach working?*, in *International Review of Law and Economics*, Elsevier, vol. 30 (2), 2010, 193 e ss.

40. *Ivi*, 194.

società in generale, come condizioni per il successo commerciale delle loro aziende»[41].

Inoltre, l'obiettivo della parità di genere viene ribadito dalle regole che devono ispirare i comitati di nomina dei C.d.A. previste dagli articoli 2.1. e 2.6: «*il comitato per le nomine deve prestare particolare attenzione alle esigenze di ampiezza e versatilità del consiglio di amministrazione, nonché all'esigenza di perseguire l'equilibrio tra i sessi*»[42] e «*il comitato deve fornire spiegazioni specifiche delle sue proposte per quanto riguarda l'obbligo di adoperarsi per l'equilibrio tra i sessi di cui alla regola 4.1*»[43]. Tale articolo 4, rubricato "*Dimensione e composizione del consiglio di amministrazione*", espressamente prevede che «*Il consiglio di amministrazione deve avere una composizione adeguata all'attività della società, alla fase di sviluppo e alle altre circostanze rilevanti. I membri del consiglio di amministrazione eletti dall'assemblea degli azionisti devono dimostrare collettivamente la diversità e l'ampiezza delle qualifiche, dell'esperienza e del background. La società deve adoperarsi per l'equilibrio di genere nel consiglio di amministrazione*»[44].

In linea con il meccanismo "*comply or explain*", la violazione di tali regole non comporta alcuna sanzione, salvo un'eventuale "sanzione del mercato", che incide generalmente sulla variazione del valore dei titoli, comminata dal mercato stesso ove valutasse negativamente la devianza dalla raccomandazione.

Il successivo Governo formatosi nel 2006, c.d. *Alliance*, composto da una coalizione di centro-destra, spiccatamente liberale, era maggiormente favorevole all'alternativa fornita dal Codice, evidentemente più in linea con il modello di *corporate governance* svedese[45]. Tuttavia, per quanto in linea con le precedenti politiche di genere orientate al consenso, non ha avuto gli stessi risultati registrati nel periodo precedente, caratterizzato

41. «*The shareholders set their own requirements for the companies in which they have invested. In recent years, increasing numbers of investors have come to regard issues such as sustainability, diversity and gender equality, as well as the views of their customers, their employees and society in general, as conditions for the commercial success of their companies*».
42. «*The nomination committee is to give particular consideration to the requirements regarding breadth and versatility on the board, as well as the requirement to strive for gender balance*».
43. «*The committee is to provide specific explanation of its proposals with respect to the requirement to strive for gender balance contained in rule 4.1*».
44. «*The board is to have a composition appropriate to the company's operations, phase of development and other relevant circumstances. The board member selected by the shareholders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for gender balance on the board*».
45. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 388-389.

dal timore di una imposizione normativa delle quote. Infatti, in questo lasso di tempo, durato otto anni, l'avanzamento delle donne nei C.d.A. è stato molto meno rilevante rispetto al balzo segnalato durante il governo precedente: la percentuale data dal Gender Statistic Database, infatti, registra un aumento del solo 3% negli anni 2006-2014.

In questo periodo, nemmeno l'evoluzione della politica a livello unionale, con l'approvazione nel 2012 da parte della Commissione Europea della Proposta di direttiva riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate, ha avuto un effetto significativo. Né è particolarmente sorprendente, attesa la gelida accoglienza da parte del Parlamento svedese, il quale ha dichiarato di considerare la proposta una violazione del principio di sussidiarietà[46].

Dal 2014, la linea di tendenza del bilanciamento di genere nei C.d.A. delle quotate ha ripreso un nuovo slancio durante la legislatura di un governo di minoranza, che si definì il primo governo femminista del mondo. Non a caso, il Governo annunciò che se entro il 2016 non si fosse raggiunta la soglia del 40%, sarebbe stata presentata una proposta di legge per l'introduzione delle quote di genere, con previsione di una sanzione monetaria da 250.000 a 5 milioni di Corone svedesi[47]. Nonostante la prospettazione non si sia nuovamente tradotta in un provvedimento normativo, sembra che abbia comunque prodotto i suoi effetti. Infatti, i dati mostrano un miglioramento della percentuale di donne presenti nei consigli di amministrazione delle società quotate, più significativo rispetto agli otto anni di governo liberale, registrandosi un aumento di quasi il 10% in soli due anni.

Alla luce della ricostruzione sopra delineata, non si può che concordare con chi rintraccia una diretta correlazione tra il timore dell'imposizione normativa ed il netto miglioramento della questione di genere nell'ambito degli organi decisionali delle società quotate[48]. Una correlazione che si rivela tuttora virtuosa e pervasiva, come dimostrano i dati. Lo strumento delle quote, benché usato non in maniera impositiva, ma al più con efficacia di deterrente, si conferma evidentemente come efficace mezzo per il conseguimento della parità di genere. Forse un'ulteriore iniziativa governativa in tal senso potrebbe costituire la spinta finale necessaria alle

46. L. Freidenvall, *Gender Equality*, cit., 391. Sul punto si tornerà nell'ultimo capitolo del presente Volume.
47. *Ivi*, 390.
48. Sia consentito richiamare la nt. 26 *supra* sul punto.

società quotate svedesi. Del resto, tale politica, rafforzata dalle previsioni del Codice di autodisciplina svedese sembra aver dato inizio ad un processo che non accenna ad arrestarsi.

3. *Cenni comparatistici. Svezia e Italia: quando lo strumento delle quote accumuna due Paesi ai poli opposti della scalata di genere*

Nell'ambito del contesto europeo l'Italia e la Svezia non potrebbero differire di più in tema di parità di genere nei vari settori della società organizzata. Invero, come ampiamente posto in luce nei contributi di Cavaletto-Olagnero e di Dagnes, nella I parte del presente Volume (Profili Sociologici), in Italia fondamentalmente «manca un'adeguata infrastruttura per promuovere l'uguaglianza di genere»[49], tanto che il Paese si trova al quattordicesimo posto e sotto la media europea del Gender Equality Index.

Nonostante l'introduzione del suffragio universale avvenuto nel 1946 e l'entrata in vigore della Costituzione, che prevede al suo articolo 3 il principio di uguaglianza formale e sostanziale[50], la cultura familista, fondamentalmente, patriarcale ha dominato lo scenario italiano per moltissimo tempo. Solo negli anni '70 si è assistito ad un parziale cambiamento: un periodo storico ove il padre cessava di essere il "capo della famiglia"[51] e venivano approvate le leggi sul divorzio e sull'aborto[52]. Il processo ha subito poi un severo rallentamento per poi riprendere sulla scia degli interventi dell'Unione Europea in materia di uguaglianza di genere alla fine degli anni '90[53].

Inoltre, la rappresentanza delle donne in seno alle istituzioni democratiche è stata storicamente irrisoria e si sono dovute attendere le ultime legislature per avere numeri almeno soddisfacenti[54]. Solo grazie all'in-

49. A. Rosselli, *La politica sull'uguaglianza di genere in Italia*, 2014, 5, disponibile su www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT%282014%29493052_IT.pdf (ultimo accesso 11 settembre 2019).

50. Per una disamina della riconducibilità del problema della politica di genere nell'alveo delle azioni positive si veda, in quest'opera, E.R. Desana, *L'equilibrio di genere: la Legge Golfo-Mosca nel quadro delle azioni positive*.

51. Riforma del diritto di famiglia avvenuta con la promulgazione della legge n. 151/1975.

52. Rispettivamente legge n. 898/1979 e legge n. 194/1978.

53. Per questa ricostruzione, e più ampiamente, A. Rosselli, *La politica*, cit., 10 e ss.

54. Nella XVII legislatura (2013-2018) tra i seggi del Parlamento si è giunti finalmente alla soglia del 31%.

troduzione della legge elettorale c.d. *Rosatellum*, la legge n. 165/2017, corredata da un sistema di quote, si è arrivati nel 2018 al 35%, per quanto non sia un dato molto incoraggiante se paragonato al 41% del Parlamento svedese ottenuto nel lontano 1994.

Le differenze tra Italia e Svezia in tema di politica di genere e dei suoi risultati, di cui sopra si sono forniti alcuni esempi, sono assai emblematiche, a tacere del gravissimo ritardo dell'intervento italiano sul problema delle pari opportunità.

Venendo alla più specifica questione della rappresentanza femminile negli organi delle società quotate, dai dati forniti a livello europeo, si registra invero ormai quasi un "testa a testa" dell'Italia con la Svezia. Tale risultato ha indubbiamente seguito tempistiche differenti, ma è caratterizzato da un minimo comun denominatore: l'applicazione delle quote di genere, ancorché sfruttate in modo diverso.

Con l'approvazione della legge Golfo-Mosca e dei successivi sviluppi, illustrati nella Seconda Parte del presente Volume, si è innescato un meccanismo virtuoso di perseguimento delle quote di genere negli organi amministrativi delle società quotate italiane.

In tal senso, dati positivi possono riscontrarsi nel report annuale sulla *corporate governance* redatto dalla Consob, ove si legge «A giugno 2019 la presenza femminile raggiunge il 36% del totale degli incarichi di amministrazione e il 39% degli incarichi di componente degli organi di controllo, in entrambi i casi registrando i massimi storici per effetto dell'applicazione della Legge Golfo-Mosca (legge 120/2011). La maggioranza degli emittenti ha già riservato al genere meno rappresentato la quota di un terzo dei componenti del board, sia nel caso delle società giunte al secondo e al terzo rinnovo del board successivo alla legge (rispettivamente 156 e 24 con una presenza femminile pari al 36%) sia nel caso degli emittenti al primo rinnovo, a cui è applicabile la quota di genere di un quinto (31 casi, 35% di donne in CdA); il dato si riscontra anche nelle società non soggette alla legge 120/2011 in quanto neoquotate e nelle imprese che hanno già completato i tre rinnovi previsti dalla legge (complessivamente 17 casi, 33% di donne in CdA)»[55].

In conclusione, appare evidente come lo sfruttamento del tema quote, sia a livello impositivo, sia solo come strumento di deterrenza, ha avuto particolare successo in due Paesi che hanno perseguito modelli opposti in tema di parità di genere. Infatti, gli effetti benefici delle c.d. quote rosa

55. Rapporto annuale 2019 sulla Corporate Governance delle società quotate italiane, 4, disponibile su www.consob.it.

possono riscontrarsi sia in Italia, sulla base di un modello di hard law, i cui risultati positivi sono stati recentemente incoraggiati dalla proroga della legge Golfo-Mosca, sia in Svezia ove, invece, l'aumento della presenza delle donne non si è mai fermata dal 2002, anno in cui per la prima volta il mondo imprenditoriale è stato posto di fronte all'alternativa tra l'imposizione normativa e il libero adeguamento.

4. *Riflessioni conclusive*

Le c.d. quote rosa vengono da molti considerati "un male necessario" per il conseguimento dell'equità di genere nei vari settori della società civile organizzata. Lo stesso vale anche per la Svezia, dove la forte ostilità a metodi di natura impositiva, e quindi non orientati al consenso, ne ha impedito fino ad oggi l'applicazione normativa, tanto nel settore politico, ove i partiti si autoregolano, tanto nel settore imprenditoriale, caratterizzato anch'esso dall'autodisciplina.

Tuttavia, si è visto come ancorché in Svezia non sia mai stata introdotto con provvedimenti normativi e coattivi lo strumento delle quote, la sola minaccia della relativa introduzione ha avuto un effetto decisivo e virtuoso per il raggiungimento del bilanciamento di genere anche nel mondo imprenditoriale. Oggi, infatti, la Svezia vanta una percentuale del 37.1%, superando di molto la media europea ed avvicinandosi all'agognato risultato.

L'Italia si attesta su analoghi significativi livelli, superando la percentuale del 36%; un risultato sorprendente a testimonianza di un intervento normativo finalmente efficace in un ambito, come la politica di genere, caratterizzato da lacune e stagnazioni.

Le quote, pertanto, si confermano come un efficacie strumento per la parità di genere sia se adottate attraverso strumenti normativi sia se perseguite attraverso meccanismi di moral suasion. Infatti, la Svezia ha potuto, in verità, raggiungere, o quasi, la parità di genere nei C.d.A. delle società quotate, grazie alla risposta virtuale del mondo imprenditoriale di fronte al rischio di dover accettare un'imposizione normativa considerata lesiva del proprio tradizionale modello di *corporate governance*. Si tratta, quindi, di una politica che si è realizzata senza (ma con) le quote, i cui effetti benefici sembrano perdurare al pari o addirittura in misura maggiore rispetto agli ordinamenti, come quello italiano, che hanno optato per il perseguimento della parità di genere attraverso forme di imposizione normativa.

Riccardo Russo

Organi sociali e parità di genere in Spagna: nuove risposte (e un silenzio di vecchia data)

1. *Note introduttive*

L'individuazione di correttivi alla sottorappresentanza delle donne negli organi sociali delle società azionarie si pone, in Spagna[1] come a livello sovranazionale[2], tra i principali temi della *corporate governance*.

1. In argomento sono numerosi i contributi della dottrina spagnola; in questa sede, oltre ai riferimenti citati nel prosieguo, si segnalano: A. Pérez Troya, *La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil*, in *Revista de Derecho Mercantil*, 2013, 27 ss.; M.J. Senent, *El principio de presencia equilibrada en el ámbito del Derecho Privado*, in *El levantamiento del velo: las mujeres en el Derecho Privado*, diretto da M.P. García Rubio e R. Valpuesta, Valencia, 2011, 1288 ss.; M.I. Huerta, *Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, Cizur Menor, 2009, 237 ss.; E.F. Pérez Carrillo, *Responsabilidad social corporativa, cuestiones de género y diversidad en los consejos de administración*, in *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, coordinato dallo stesso, Madrid, 2009, 317 ss.; M.N. Saldaña, *Alcance del "principio de presencia equilibrada" en la Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y ombre*, in *El derecho antidiscriminatorio de género. Estudio pluridisciplinar de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres*, coordinato da R. Giles Carnero e M. Mora Ruiz, Badajoz, 2008, 37 ss.; A. Campuzano, *La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles*, in *Comentarios laborales de la Ley de igualdad entre mujeres y hombres*, coordinato da R. Mercader, Valencia, 2007, 435 ss.

2. M. Aluchna - G. Aras (a cura di), *Women on corporate boards. An international perspective*, New York, 2018; I. Velkova, *Quotas for Women on Corporate Boards*, Hamburg, 2015; F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di* corporate governance, Milano, 2015; F. Fidanoski - K. Simeonovski - V. Mateska, *The impact of Board diversity on corporate performance: new evidence from Southeast Europe*, in K. John - A.K. Makhija - S.P. Ferris (a cura di), *Corporate Governance in the US and Global Settings*, Wagon Lane, Bingley, 2014, 81 ss.; S. Lucarelli (a cura di), *Gender and the European Union*, Firenze, 2014; S. Gómez Ansón, *Women on Boards in Europe: Past, Present and Future*, in C. Fagan - M.C. González Menéndez - S. Gómez Ansón (a cura di), *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, Chippenham, 2012, 18 ss.;

È spiccata la consapevolezza che la compresenza di uomini e donne nei consigli di amministrazione "migliora la qualità delle decisioni"[3] e accresce l'indipendenza di giudizio[4]; le misure orientate ad assicurare la parità di genere mirano, inoltre, a contenere il fenomeno del "pensiero di gruppo", fonte di scarsità di dibattito e di idee[5].

Nella prassi, il persistere di sensibilità differenti tra gli Stati appartenenti all'Unione Europea si è proiettato sulla gestazione – complessa, e tuttora incompiuta – della direttiva in materia di equilibrio di genere nei c.d.a. delle società quotate, che, nella sua versione originaria ed ormai superata, come già si è fatto cenno e come meglio si analizzerà nel contributo conclusivo, prevedeva di riservare, entro il 2020, il 40% dei seggi nei c.d.a. alla componente femminile[6].

Una fugace incursione nel campo della statistica consente d'altro canto di apprendere che in Spagna la percentuale di donne nei consigli di amministrazione (*consejos de administración*) delle società quotate (*sociedades anónimas cotizadas*) è, allo stato, pari al 20,3%[7]; un risultato che, a ben

K. Radloff, *Women on Boards? Gender Quotas and Positive Action under EU Equality Law*, Hamburg, 2011.

3. Commissione europea, *Libro Verde. Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario*, 2011, 6. Per indicazioni analoghe, v. *Report of the New York Stock Exchange Commission on Corporate Governance*, 2010, 23.

4. Si veda il considerando n. 60 della direttiva 2013/36/UE.

5. *Piano d'azione: diritto europeo delle società e governo societario - una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti più impegnati e società sostenibili. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni*, 2012, 6.

6. Cfr. la Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 20 novembre 2013. L'obiettivo fissato nella proposta di direttiva, se raggiunto, avrebbe rappresentato una forma di attuazione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea di Nizza, del 7 dicembre 2000, il cui art. 23 sancisce che «la parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione». Il ritardo nell'approvazione della direttiva è spiegato nella relazione della presidenza del Consiglio dell'Unione europea, datata 4 giugno 2015, ove si legge che «tra gli Stati membri esiste un ampio consenso a favore dell'adozione di misure volte a migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società. Mentre numerosi Stati membri sono favorevoli ad una legislazione a livello UE, altri continuano a preferire misure nazionali (o misure non vincolanti a livello UE)». Sull'iter della Direttiva v. in questo Volume, M. Callegari, *Riflessioni conclusive in tema di* gender equality, p. 277.

7. Il dato è tratto dal documento *Las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*, presentato il 27 febbraio 2019 da ATREVIA e IESE. Più precisamente, dei 1.320 consiglieri di amministrazione delle società quotate spagnole, 268 sono donne. Sembra interessante focalizzare l'attenzione anche sulle società che fanno parte dell'indice IBEX 35: la presenza delle donne presenti nei c.d.a. è pari al 24% (VII *Informe Mujeres en*

guardare, si colloca al di sotto – di oltre sei punti – della media, di per sé già non elevata, dei Paesi U.E. (26,7%)[8].

2. *Il* principio de igualdad *tra Costituzione*, Ley Orgánica 3/2007 *e* Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas

Nell'ordinamento iberico, l'equilibrio di genere poggia sul "tripode normativo" dato dalla combinazione della Costituzione del 1978 (*i*), della *Ley Orgánica* 3/2007, *de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y ombre* (*ii*), e del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, pubblicato il 24 febbraio 2015 e aggiornato il 26 giugno 2020 (*iii*).

Prioritariamente, la Carta fondamentale consacra il principio di uguaglianza agli artt. 1[9], 9[10] e 14[11]; ed è proprio nell'*igualdad* che la Costituzione – emblema del ritorno della Spagna alla democrazia – trova uno dei suoi assi portanti[12].

Circa un trentennio ha separato l'avvento della Costituzione dalla *Ley Orgánica* 3/2007, un provvedimento che appare diretta espressione delle pulsioni del segmento storico in cui è stato approvato: non deve sottostimarsi che il Governo in carica al momento della sua promulgazione,

los Consejos del IBEX 35); il risultato è in crescita rispetto a quello reso noto nel 2015: 17,32% (III *Informe Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35*).

8. V. Commissione europea, *2019 Report on equality between women and men in the UE*, 26. Vero è che la media europea è caratterizzata da una tendenza in crescita; i dati resi noti il 10 giugno 2015 evidenziavano che le donne presenti nei c.d.a. delle società quotate europee rappresentavano il 20,2%: si veda Commissione europea, *Forum on the future of gender equality in the European Union. Report*, 36.

9. L'art. 1, 1° co., stabilisce che «*España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político*».

10. L'art. 9, 2° co., precisa invece che «*Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*».

11. All'art. 14 si legge che «*Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social*».

12. L'espressione "*igualdad*" è stato definita «una de las palabras-clave o descriptores significativos del texto constitucional» (A.E. Pérez Luño, *Dimensiones de la igualdad*, Madrid, 2007, 84).

presieduto da José Luis Rodríguez Zapatero, era stato formato, nell'aprile 2004, in adesione al principio di parità tra i sessi; come precisa opzione politica, alle donne e agli uomini era stato assegnato lo stesso numero di dicasteri.

Tra gli aspetti di disciplina interessati dalla *Ley Orgánica* vi è quello relativo alla composizione dei consigli di amministrazione delle società tenute a redigere il bilancio in forma non abbreviata; l'art. 75, 1° co., stabilisce che le società devono impegnarsi ad includere ("*procurarán incluir*") nei c.d.a. un numero di donne che permetta di conseguire una "presenza equilibrata" ("*presencia equilibrada*") dei generi.

Dalle opzioni lessicali utilizzate dal legislatore sono germinati profondi contrasti interpretativi.

Alcuni Autori spagnoli, facendo leva sulla collocazione della norma, reputano che questa abbia carattere meramente orientativo; la disposizione è, d'altronde, inserita in un titolo – il settimo, intitolato *La igualdad en la responsabilidad social de las empresas* – che raccoglie precetti ai quali le società aderiscono, in massima parte, su base volontaria[13].

Il campo di coloro che ritengono imperativa la norma è diviso tra chi ravvede nell'espressione "*procurarán incluir*" un'obbligazione di risultato[14] e chi un'obbligazione di mezzi[15].

Rilevanti sono le conseguenze pratiche di tale nodo problematico.

Se l'obbligazione è di risultato – si è sostenuto – allora può essere invocata la nullità di quegli atti di nomina di consiglieri che ledano l'equilibrio di genere[16]; la soluzione è tuttavia scartata da quanti osservano che la società adempie all'obbligazione di mezzi informando gli azionisti

13. In questo senso si pone A.B. Campuzano Laguillo, *La presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles*, in I. Gancia-Perrote Escartin - J. Mercader Uguina (coordinato da), *La Ley de igualdad: consecuencias pràcticas en las relaciones laborales y en la empresa*, Valladolid, 2007, 187 ss.

14. M.I. Huerta, *Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, cit., 322.

15. J.M. Embid Irujo, *Igualdad de género y poder de decisión en la empresa. La participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles*, in *El Cronistaz*, 2008, 89 ss.; A. Pérez Troya, *La incorporación de la perspectiva de género en el derecho mercantil*, cit., 54.

16. M.I. Huerta, *Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, cit., 322.

sulle politiche adottate, in concreto, per equilibrare la presenza dei generi nel consiglio di amministrazione[17].

La disposizione ora menzionata suscita interesse soprattutto per quel che non dice; essa non reca quote minime di rappresentanza, la cui individuazione è rimessa, attenendosi al dato letterale, alla discrezionalità delle società.

Sino ai primi mesi del 2015 analoghe censure potevano formularsi con riferimento alle regole di autodisciplina: il *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, sia nella versione originaria del 2006 sia in quella emendata nel 2013, si limitava a sollecitare una "adeguata diversità di genere" nella composizione dell'organo di gestione, richiedendo al comitato per le nomine (*comisión de nombramientos*) di assicurare che i procedimenti di selezione non ostacolassero l'accesso delle donne alla carica di consigliere.

Nel Codice di autodisciplina del 2015 (*Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*) si è assistito ad un vistoso aggiustamento di rotta: la *Recomendación* 14 prevedeva esplicitamente che le donne fossero almeno il 30% dei componenti dell'organo di gestione.

Il Codice emanato nel 2020 eleva tale soglia al 40% (Principio 11), allineandosi all'attuale normativa italiana ed alla Proposta di Direttiva.

3. *Equilibrio di genere e funzioni esecutive nei c.d.a. spagnoli*

Vi è un dato che merita di essere evidenziato: il *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* si innesta nella più vasta cornice del processo di innovazione del diritto societario spagnolo.

La *Ley* 31/2014, *de 3 diciembre*, ha comportato la complessiva rivisitazione della *Ley de Sociedades de Capital* (L.S.C.), approvata con il Real Decreto Legislativo 1/2010, del 2 luglio; da un lato, è stato potenziato il ruolo della *junta general*, organo equivalente all'assemblea della s.p.a. italiana, dall'altro è stata aggiornata la disciplina del *consejo de administración*, con riferimento allo statuto giuridico, alle funzioni, ai doveri, alla responsabilità ed alla retribuzione dei suoi componenti[18].

17. J.M. Embid Irujo, *Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, in *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, coordinato da T. Sala Franco *et al.*, Las Rozas (Madrid), 2008, 348 ss.

18. Per un inquadramento generale della riforma del diritto societario spagnolo si vedano: *Comentario práctico a la nueva normativa de gobierno corporativo*, coordinato da

La nuova legge societaria e le regole di autodisciplina sono, del resto, coerenti con il *Programa nacional de reformas* del 2013, con il quale il Governo spagnolo aveva caldeggiato sia misure dirette a garantire il corretto funzionamento degli organi sociali sia la revisione e l'ampliamento delle raccomandazioni del *Código de Buen Gobierno.*

Più specificamente, particolare attenzione è ora dedicata dalla L.S.C. alla diversificazione dei profili dei consiglieri: stabilito imperativamente il carattere pluripersonale dell'organo di gestione delle società quotate, la legge pone le premesse per incrementare la varietà di esperienze e conoscenze e, soprattutto, di genere (art. 529 *bis* L.S.C.). A tal proposito, nella relazione annuale sulla *corporate governance* (*Informe anual de gobierno corporativo*), pubblica e comunicata alla *Comisión Nacional del Mercado de Valores*, devono essere riportate le misure tese a garantire l'equilibrio nella rappresentanza dei sessi (art. 540, comma 4, lett. c, n. 6, L.S.C.).

Compete, infine, al comitato nomine e remunerazione (*comisión de nombramientos y retribuciones*) stabilire un obiettivo di rappresentanza per il genere meno rappresentato nel c.d.a. ed elaborare linee guida per conseguirlo (art. 529 *quindecies*, c. 3, lett. b, L.S.C.).

I compilatori del *Código de buen gobierno* non sembrano aver colto una possibilità annidata nelle pieghe della *Ley de sociedades de capital.*

La figura dell'amministratore è stata infatti da poco tempo scissa in tre declinazioni[19]: il *consejero* "*ejecutivo*"; il "*dominical*"; e infine l'"*independiente*" (art. 529 *duodecies* L.S.C.). Mentre il primo svolge la funzione di direzione, il secondo è titolare di una partecipazione azionaria rilevante o, comunque, deve la sua nomina al fatto di essere azionista della società; il terzo, per parte sua, non intrattiene con la società, il gruppo, gli azionisti rilevanti o i dirigenti rapporti tali da condizionarne l'autonomia.

F.J. Arias Varona e A.J. Recalde Castells, Madrid, 2015; *Mejora del gobierno corporativo de sociedades no cotizadas*, diretto da R. Jordá Garcia e L. Navarro Matamoros, Madrid, 2015. Tra i contributi italiani, si segnala S. Alvaro - D. D'Eramo - G. Gasparri, *Modelli di amministrazione e controllo nelle società quotate. Aspetti comparatistici e linee evolutive*, *Quaderno giuridico Consob*, n. 7, maggio 2015.

19. L'opzione accolta nella L.S.C. era stata anticipata dall'*Orden* ministeriale ECC/461/2013, emanato dal Ministero dell' Economia e della Competitività il 20 marzo 2013. In argomento si vedano G. Esteban Velasco, *Reorganización de la composición del Consejo: clases de consejeros, en particular los consejeros independientes (Recomendaciones 7 y 9 a 15)*, in *Revista de derecho de sociedades*, 2006, 2, 27, 85 ss.; R. Ruiz de Villa, *Los consejeros independientes en las sociedades de capital españolas*, Las Rozas (Madrid), 2008, 177 ss.

Approntato un correttivo allo iato tra generi, si staglia l'ombra di un ulteriore, ancorché forse meno vistoso, squilibrio: le donne che rivestono la carica di amministratore esecutivo nelle società quotate che fanno parte dell'indice IBEX 35 sono soltanto cinque, e cioè il 4,63% del totale[20].

In questo risiede probabilmente l'occasione mancata del *Código de buen gobierno*: aver dato mostra di ritenere che la via alla parità di genere transiti più dal tornante (per quanto di cruciale rilevanza) della *quantità* di consiglieri donna, che non da quello della *qualità* delle funzioni loro delegate.

Una nota positiva è data dalla recente modifica dell'art. 540, comma 4, lett. c della L.S.C., che è stato riscritto ad opera della Ley 5/2021 del 12 aprile. La nuova disposizione impone alle società quotate di inserire, nella loro dichiarazione sul governo societario, "8. Una descrizione della politica di diversità applicata in relazione al consiglio di amministrazione, al management e a qualsiasi comitato specializzato creato all'interno del consiglio, per quanto riguarda questioni come l'età, il sesso, la disabilità o la formazione professionale e l'esperienza dei suoi membri; compresi i loro obiettivi, le misure adottate, il modo in cui sono state attuate, in particolare le procedure per cercare di ottenere una presenza equilibrata di donne e uomini nel consiglio di amministrazione e i risultati nel periodo di riferimento, nonché le misure eventualmente concordate dal comitato per le nomine in merito a tali questioni". Le società devono anche dichiarare se le informazioni sui criteri e gli obiettivi di diversità sono state fornite agli azionisti al momento dell'elezione o del rinnovo dei membri del consiglio di amministrazione, della direzione e dei comitati specializzati istituiti all'interno del consiglio. In assenza di una tale politica, deve essere fornita una spiegazione chiara e motivata. Le piccole e medie imprese, come definite nella legislazione sulla revisione contabile, sono tenute a fornire solo informazioni sulle misure relative al genere, se sono state adottate.

4. *Un'ipotesi ricostruttiva: la Spagna come Paese a tutela attenuata*

Nei Paesi industrializzati la parità di genere nei consigli di amministrazione si colloca in un quadro regolatorio alquanto eterogeneo, come

20. Il dato è tratto dal ricordato documento *Las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*, del 27 febbraio 2019. Nel già citato III *Informe* "*Las Mujeres en los Consejos de Administración de las compañías del Ibex 35*", del 2015, era riportato che, al tempo, erano tre le donne che rivestivano la carica di consigliere esecutivo.

si è posto in luce nella Nota metodologica introduttiva della Parte Terza del Presente Volume e come emerge dall'approfondimento dei singoli ordinamenti: alla bipartizione tra gli ordinamenti sensibili alla tematica e quelli sostanzialmente agnostici, se ne può affiancare una più sottile, tra Stati che si sono attivati a livello di normativa primaria e Stati nei quali la materia è disciplinata solo sul piano delle *best practices* e dell'autodisciplina.

Il problema centrale risiede, probabilmente, nel determinare quale sia il paradigma più idoneo ad assicurare un'equa rappresentanza dei sessi, e se l'esperienza iberica sia a questo riconducibile.

Gettando uno sguardo Oltreoceano, si registra che i *boards of directors* delle società dell'indice S&P 500 nei quali vi è una donna soltanto rappresentano l'11% del totale[21].

Vero è che negli Stati Uniti la questione è stata in passato relegata "alla periferia del dibattito"[22], al punto che la composizione dei *boards of directors* è stata, a lungo, terreno d'elezione dell'autonomia privata.

Aspetti di accentuata innovazione presenta, quindi, la recente *California's Board Gender Diversity Law*[23], la quale stabilisce in via imperativa che all'interno degli organi di gestione delle società quotate con sede nel *Golden State* debba esservi almeno un'amministratrice[24].

Aldiquà dell'Oceano, Svezia e Finlandia non hanno assunto interventi proattivi a favore delle donne, in quanto l'equilibrio tra i sessi «costituisce un dato acquisito alla cultura locale» e come tale già si riflette in sede di nomina dei consigli[25].

Spostandosi invece sul versante dei sistemi che hanno introdotto quote di genere, pare opportuna un'avvertenza: le misure adottate a livello nazionale – per quanto orlate col "filo rosa" della promozione della presenza femminile negli organi delle società – non hanno avuto gli stessi effetti.

21. Il dato è stato reso noto da *bloomberg.com* il 24 luglio 2019.

22. P. Monaco, *Le quote di genere nei* corporate boards*: profili di diritto comparato*, in *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, a cura di F. Spitalieri, Torino, 2013, 85 ss. Cfr. più approfonditamente il contributo di E. Viglione in questo Volume alle pp. 229 ss.

23. La legge – *Senate Bill* No 826 (SB 826) – è stata promulgata il 30 settembre 2018. Sembra utile ricordare che, nel Massachusset, la *Resolution* No. 1007, approvato dal Senato statale il 29 luglio 2015, aveva genericamente sollecitato le società ad adottare politiche rivolte ad incrementare la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione.

24. L'idea che il profilo della composizione dei *boards* potesse essere disciplinato dalla legge era stata scartata dalla dottrina. Si veda, in questo senso, J.C. Suk, *Gender parity and State legitimacy: from public office to corporate boards*, 2011, 2, consultabile su *ssrn.com*: «*in the United States, a law requiring quotas in the private sector is hard to imagine*».

25. P. Monaco, *Le quote di genere nei* corporate boards*: profili di diritto comparato*, cit., 85 ss. Cfr. l'approfondimento di Bichiri in questo Volume, pp. 171 ss.

Avanzando a ritroso dai risultati conseguiti, paiono delinearsi due modelli, a seconda che la tutela da loro attuata sia rafforzata o attenuata.

In alternativa ad altra opzione ricostruttiva[26], pare preferibile basare la distinzione non già sulla natura della fonte (primaria o autoregolamentare) in cui la quota di genere è prevista, quanto piuttosto sul tipo di sanzione prevista per la sua eventuale trasgressione: sostenere, diversamente, il primato della legge può portare a sottostimare, dei codici di autodisciplina, l'incidenza e la funzione di «proposizione di *standard*; integrazione di precetti; assuefazione del mercato e di anticipazione dei precetti normativi»[27].

5. *Osservazioni empiriche*

La tesi esposta nel paragrafo che precede deve essere verificata sul campo.

In Spagna, come si è posto in evidenza, l'equilibrio tra uomini e donne è sancito su più piani: nella Costituzione, nella *Ley Orgánica* 3/2007, nel *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.

Ma all'ipertrofia normativa corrispondono *standard* di parità deteriori rispetto ai livelli medi europei; sulla circostanza incide probabilmente il fatto che soltanto recentemente è stata plasmata – a livello autoregolamentare – una quota di genere riscontrabile in misura oggettiva. Il silenzio in materia di sanzioni, vero "tallone d'Achille" della disciplina spagnola, non è stato però spezzato, minando sul nascere le probabilità di riuscita dell'innovazione.

Laddove la violazione della quota è più duramente repressa, la rappresentanza dei sessi negli organi sociali risulta più bilanciata; Norvegia, Francia e Italia sono esempi del modello a tutela rafforzata. L'ordine di menzione dei tre ordinamenti non è casuale, dal momento che le sanzioni da questi comminate si dispiegano lungo una *climax* discendente: si declina infatti dal rigore, quasi "esemplare"[28], con il

26. V. infatti R. Nunin, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei* boards. *L'applicazione della l. n. 120/2011*, in *Lavoro nella Giur.*, 2014, 7, 657 ss., secondo la quale «è facilmente intuibile […] che, se pure gli effetti positivi delle misure di *soft law* appaiono comunque non trascurabili, sono gli interventi normativi (ancor meglio se presidiati da sanzioni per l'inadempimento sufficientemente dissuasive) che garantiscono una veloce correzione del divario di genere».

27. P. Montalenti, *Società per azioni,* corporate governance *e mercati finanziari*, Milano, 2011, 20.

28. Cfr. R. Nunin, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei* boards. *L'applicazione della l. n. 120/2011*, cit., 657 ss.

quale il legislatore norvegese – il primo peraltro ad essere intervenuto in materia, nel 2003 – individua una causa di scioglimento della società nel mancato rispetto delle quote[29]; all'intervento intrusivo di quello francese, che contempla la nullità delle nomine degli *administrateurs* avvenute in violazione della parità di genere[30]; infine, al "regime sanzionatorio con caratteri di significativa gradualità"[31] proprio dell'esperienza italiana, che culmina con la decadenza dell'intero consiglio[32].

Evidenze statistiche puntellano l'impostazione sin qui seguita: nei tre sistemi, i livelli di partecipazione femminile all'organo di gestione delle società quotate sono più alti della media europea, elevandosi, rispettivamente, al 39,6% in Norvegia[33]; al 44% in Francia[34]; e, infine, al 36% in Italia[35].

6. *Rilievi conclusivi*

Dalla ricostruzione svolta possono ricavarsi alcune conclusioni.

In primo luogo, la quota di genere è, rispetto alla sproporzione nella rappresentanza dei sessi negli organi societari, un correttivo necessario, ma non sufficiente; la previsione della quota gode di effettività soltanto quando assistita dalla prospettiva sanzionatoria.

29. Si rinvia al *Public Limited Liability Companies Act*, § 6-11a e § 16-15.

30. V. article L. 225-18-1, *code de commerce*, introdotto dalla *Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*.

31. R. Nunin, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei* boards. *L'applicazione della l. n. 120/2011*, cit., 657 ss.

32. Cfr. art. 147 *ter*, 1° *ter* co., t.u.f.

33. La percentuale, che si riferisce al 2018, è tratta da MSCI, *Women on boards. Progress report 2018*, 21. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione norvegesi è interessata da un incremento rispetto al 2014: v. ISS, *Gender Diversity on Boards: A Review of Global Trends*, *September* 2014, ove si registrava il 37,9% di donne negli organi di gestione delle società quotate comprese nell'indice *Norway OBX Total Return Index*.

34. Il dato, del 2018, è relativo alle società dell'indice SBF 120, che raggruppa a sua volta le società dell'indice CAC 40 ed altre ventiquattro società quotate sulla Borsa di Parigi; esso è riportato all'interno del *Baromètre de la diversité dans les conseils d'administration*, pubblicato dall'École supérieure de commerce de Dijon-Bourgogne. La presenza femminile negli organi di gestione delle società quotate francesi era significativamente più bassa se si volge lo sguardo ai risultati diffusi nel corso del 2015, assestandosi al 29,9% (Ethics & Boards Governance Analytics, *Women on Boards CAC 40 - SBF 120*, April 2015).

35. Si veda quanto riportato in Consob, *Report on corporate governance of Italian listed companies*, 2018, 4. La percentuale era stata del 24,5 nel 2014: v. Consob, *Relazione per l'anno 2014*, Roma, 31 marzo 2015, tav. 24, 186.

Inoltre, traversando in direzione Nord gli ordinamenti europei, la quota di genere perde l'aurea taumaturgica che, tra le righe della riflessione scientifica, pare talvolta esserle attribuita: nell'area scandinava, l'emancipazione della donna sottesa all'evoluzione della realtà sociale ha determinato spontaneamente un riequilibrio tra i sessi.

In Svezia e in Finlandia la partecipazione femminile ai c.d.a. sopravanza la media europea[36]; in tali contesti, la spinta ad una compiuta parità, ancorché incoraggiata sul piano autoregolamentare[37], ha carattere essenzialmente endogeno in quanto proviene dalle stesse società.

Nel breve periodo, le situazioni di maggiore sperequazione possono essere rimosse attraverso il binomio della quota di genere e della sanzione; tuttavia, l'innalzamento, per legge o autoregolamento, della componente femminile nei c.d.a. si esporrà al rischio di essere semplice attività di *restyling* se, come in Spagna, le statistiche continueranno a mostrare che il ruolo di amministratore esecutivo resta, salvo sporadiche eccezioni, prerogativa maschile.

Può apparire a tratti paradossali, ma tra i sistemi che attuano con più perseveranza la parità di genere, ben due – Svezia e Finlandia – non prevedono soglie di rappresentanza, quasi ad indicare che l'equilibrio tra i sessi – nel tessuto sociale, di cui la realtà societaria è solo uno dei molti fili – richiede comunque sincreticamente un mutamento di prospettiva culturale e normativo allo stesso tempo. Torna alla mente il monito del Galileo di Brecht: gli ordinamenti a cui tendere nel lungo periodo sono, forse, quelli che "non hanno bisogno" di quote.

36. Secondo quanto riportato nel *report* diffuso l'8 marzo 2019 da Eurostat, la presenza di donne nei consigli di amministrazione è attualmente pari al 36% in Svezia e al 35% in Finlandia. I dati pubblicati dalla Commissione europea nel 2015 segnalavano valori significativamente inferiori: in Svezia il dato era pari al 27%, in Finlandia al 29,2% (si veda *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, March 2015).

37. Il paragrafo 4.1 dello *Swedish Corporate Governance Code* prescrive: «the company is to strive for equal gender distribution on the board»; nella *Recommendation* 9 del *Finnish Corporate Governance Code* si legge invece: «*both genders shall be represented on the board*».

Rossella Rivaro

Dalla *moral suasion* alla riforma legislativa tedesca del 2016 (… e del 2021?)

1. *Un percorso accidentato verso la parità di genere*

La Germania, sede di alcune delle più importanti multinazionali a livello mondiale (si pensi a Volkswagen, Daimler, BMW, BASF, Bayer, Merck, Siemens, Deutsche Bank…), è l'ultimo paese ad aver dimostrato un formale impegno legislativo volto ad incrementare la presenza delle donne nei ruoli apicali delle società.

Punto di partenza delle politiche di *Gender Equality*[1] è la revisione della norma costituzionale sul principio di eguaglianza. Nel 1994 accanto al 1° comma dell'art. 3 del *Grundgesetz*, che sancisce l'assoluta equiparazione tra uomini e donne, viene introdotta la disposizione, secondo cui «lo Stato promuove la realizzazione effettiva dell'eguaglianza dei diritti fra i sessi, ed *agisce per l'eliminazione delle disparità esistenti*» (art. 3, 2° comma, Cost.)[2]. Non è un caso che negli anni immediatamente successivi alla riforma costituzionale, gran parte dei partititi politici abbiano riela-

1. Sulla riforma della norma costituzionale e sulla sua considerazione quale punto di riferimento per le politiche di *gender equality* v. U. Schultz, *Ein Quasi-Stürmlein und Waschkörbe voller Eingaben: Die Geschichte von Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz*, *Frauen und Recht. Reader für die Aktionswochen der Kommunalen Gleichstellungsbeauftragten,* 2003, Düsseldorf, 54-60 e, già con riferimento ai lavori preparatori alla novella, S. Leutheusser-Schnarrenberger, *Was bringt uns die Verfassungsreform?*, *Frauen im Recht*, Hagen, 1994.

2. Il testo originale del *GrundGesetz* del 1949 conteneva già l'enunciazione tra i diritti fondamentali del principio di eguaglianza (*Art. 3.* – (II) Gli uomini e le donne sono equiparati nei loro diritti), rafforzata nel 1994 con l'aggiunta al secondo comma dell'inciso «Lo Stato promuove la effettiva attuazione della equiparazione di donne e uomini e agisce per l'eliminazione delle situazioni esistenti di svantaggio», giungendo alla previsione vigente per cui «*Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin*».

borato i loro statuti, inserendo regole esplicitamente dirette a favorire la rappresentanza femminile[3].

Occorre tuttavia arrivare alle Raccomandazioni del 1994 del Consiglio Europeo e le Comunicazioni della Commissione del 2010 (Carta per le donne e Strategia per la parità 2010-2015) – provvedimenti ai quali sarà dedicato uno specifico contributo –, ed alle Raccomandazioni alla Germania, contenute nella Strategia Europa 2020[4], per poter vedere le prime prese d'atto della necessità di assicurare l'accesso delle donne ai vertici delle società commerciali.

Soltanto nel 2010, infatti, viene introdotta nel *Deutschen Corporate Governance Kodex*[5] una disposizione di autodisciplina che raccomanda alle società quotate di incrementare la partecipazione delle donne nei loro organi di amministrazione e controllo, senza peraltro sortire risultati apprezzabili. Al 30 settembre 2014, infatti, la presenza femminile nei consigli di sorveglianza è pari al 18,9% mentre nei consigli di gestione addirittura solo al 5,8%[6].

Di qui, passando attraverso un dibattito politico e scientifico a tratti anche aspro[7], il legislatore tedesco ha deciso di sollecitare un cambiamento culturale attraverso la previsione di vere e proprie quote di riserva.

La proposta di introdurre a livello normativo le quote di genere del 30% nei consigli di sorveglianza delle imprese ha trovato una prima bocciatura nell'aprile 2014 da parte del *Bundestag*. L'esito negativo ha destato piuttosto scalpore in un paese "governato" da una donna e con il 40% di "presenza rosa" nello stesso Parlamento, ma è stato fortemente condizionato – lo si può notare con certo svilimento – anche da motivi politici: il progetto è stato presentato dall'opposizione socialdemocratica e verde e, a pochi mesi dalle elezioni federali, la vittoria

3. Gli statuti dei Verdi, della SPD e della CDU prevedono "quote rosa", dal 25% al 40%, per gli incarichi dirigenziali nei partiti e per la partecipazione alle liste elettorali.

4. Cfr. il testo pubblicato su *Official Journal of the European Union*.

5. Cfr. i §§ 4.1.5 e 5.1.2. 5.4.1 del *Deutsche Corporate Governance Kodex*, consultabile al link www.dcgk.de/de/kodex.html (al 10 dicembre 2019).

6. Così riferisce il *report* "*Fragen und Antworten zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*" del 13 maggio 2015, consultabile sul sito del *Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz* tedesco www.bmj.de.

7. Cfr. l'articolo "*Neuer Krach um die Frauenquote*" pubblicato sulla *Süddeutsche Zeitung* del 24 novembre 2014, oggi reperibile al link www.sueddeutsche.de/politik/grosse-koalition-neuer-krach-um-die-frauenquote-1.2233542 (al 10 dicembre 2019).

del provvedimento avrebbe significato una "spiacevole" sconfitta per la maggioranza…

L'appuntamento con "la storia" arriva di lì a poco.

Superando le critiche del mondo dell'economia[8], in data 24 aprile 2015 è stata approvata anche in Germania una legge dichiaratamente volta a (i) garantire la presenza paritaria di donne e uomini ai vertici delle società di diritto privato e delle amministrazioni pubbliche, (ii) eliminare le discriminazioni di genere perpetrate soprattutto in danno alle donne e (iii) potenziare la considerazione della famiglia e la conciliazione delle cure familiari con l'attività lavorativa[9].

2. *L'introduzione normativa delle quote di genere. Ambito di applicazione, limiti e sanzioni*

Il § 96 *AktG*, così come riformato dal *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männernan Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* del 24 aprile 2015[10], stabilisce all'*Absatz* 2 che nell'*Aufsichtsrat* devono sedere donne e uomini in misura pari almeno al 30% per ciascun genere[11].

8. Ci si riferisce alle posizioni della *Bdi*, la "Confindustria tedesca" e di alcune delle maggiori società tedesche (es. Bayer), i cui portavoce hanno significativamente dichiarato: «Non esiste assolutamente il bisogno di nessun tipo di quote legali: scegliamo i nostri dirigenti per le loro qualifiche e non in base al sesso». V. P. Lepri, *Germania, dal 2016 quote rosa per i cda: il 30% dei posti alle donne*, in *Il Corriere della Sera*, 26 novembre 2014. La critica all'introduzione delle quote di riserva si basava anche sulla mancanza di analoga disposizione per il settore pubblico, nonché sulla convinzione che non abbia senso spingere nella stessa direzione società di piccole e medie dimensioni con uno o due amministratori. Cfr. A. Smale - C. Caine Miller, *Germany Sets Gender Quota in Boardrooms*, in *The New York Times*, 6 marzo 2015.

9. L'*Art*. 1 (*Ziele des Gesetzes*) recita infatti: «*Ziel des Gesetzes ist es,*
1. *die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen,*
2. *bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie*
3. *die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern*».

10. La legge è stata pubblicata sul *Bundesgesetzblatt Jahrgang* 2015 *Teil* I *Nr*. 17 del 30 aprile 2015.

11. Il § 96, *Abs*. 2, *AktG* puntualizza altresì che la quota minima deve essere osservata dal consiglio di sorveglianza nel suo complesso e che tuttavia, qualora la violazione della quota di riserva dipenda da una delibera adottata a maggioranza prima del voto dai soci ovvero dai rappresentanti dei lavoratori, l'ottemperanza alla regola viene valutata

La Germania si pone così sull'onda di una tendenza ormai diffusa nell'ambito dell'Unione Europea: l'introduzione di quote di riserva di fronte all'*input*, sempre più forte a livello unionale anche negli emendamenti al Progetto di Direttiva sulla Parità di Genere (che sarà oggetto di specifica trattazione), per il rafforzamento della parità di genere all'interno dei *board* delle società. Con un'azione legislativa positiva e con un abbandono della *moral suasion*, poco incisiva nel raggiungimento degli obiettivi.

Frutto del compromesso politico che ha condotto all'approvazione a larga maggioranza della legge è l'individuazione di una cerchia piuttosto ristretta di società soggette all'imposizione: le sole società per azioni e in accomandita per azioni quotate in borsa caratterizzate dalla cogestione paritetica; al tempo, quindi, solamente 108 società. Si tratta evidentemente di un'opzione determinata dall'importanza economica, dalle più ampie classi di *stakeholders* coinvolte e dalla maggiore visibilità per gli investitori, ma senz'altro piuttosto limitata.

Già dal 2011 le società incluse nel DAX 30 avevano volontariamente intrapreso iniziative per la parità di genere, individuando per i ruoli manageriali una quota minima dal 12 al 35%, ma i numeri hanno reso evidente la non procrastinabilità di un'azione positiva a tutela della parità di genere: nel 2016, a fronte del 68% di donne occupate e un terzo dei deputati di sesso femminile, nelle trenta società di maggiore capitalizzazione le donne ricoprivano il 7% degli incarichi esecutivi, mentre erano circa il 25% quelle all'interno dei consigli di sorveglianza; una percentuale leggermente superiore alla media europea, che si assestava sul 20%.

Avendo riguardo al Progetto di Direttiva del 2012, per il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa[12], la Germania si poneva quindi al di sotto degli obiettivi unionali, finalizzati a raggiungere la soglia del 40% di presenza del sesso sottorappresentato negli organi di gestione entro il 2020.

Significativa è poi la circostanza che la previsione, diversamente da quanto contemplato dalla legge italiana, che estende l'obbligo anche alla composizione dei consigli di gestione, se formati da un numero di componenti non inferiore a tre, riguardi unicamente l'organo di sorveglianza e direzione strategica e non il *Vorstand*, deputato invece alla gestione

distintamente. Il testo aggiornato della disposizione è reperibile sul sito *www.gesetze-im-internet.de*. V. i primi commenti alla norma novellata in G. Spindler - E. Stilz, *Kommentar zum Aktiengesetz*, München, 2015; K. Schmidt - M. Lutter, *Aktiengesetz. Kommentar*, Köln, 2015.

12. Su cui *infra*.

corrente dell'impresa. Pare che la finalità sia dunque quella di coinvolgere l'organo non esecutivo per incrementare la diversità di genere nei consigli, nel rispetto del normale svolgimento della gestione ad opera degli amministratori con incarichi esecutivi e nella convinzione che i membri del consiglio di sorveglianza abbiano un ruolo fondamentale nelle nomine ai massimi livelli di gestione, sicché un maggior equilibrio di genere in tali ruoli potrebbe comunque avere un'influenza equilibrante sulla diversità di genere in tutti gli organi sociali.

Su questo punto, la disposizione è parzialmente conforme con il Progetto di Direttiva, che propone di introdurre quote di riserva per gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in borsa. Come sarà ulteriormente approfondito nelle Riflessioni conclusive del presente Volume a cura di Mia Callegari, la scelta di incidere innanzitutto sugli amministratori non esecutivi è stata oggetto di ampio dibattito anche a livello unionale, nonché di critica in occasione delle proposte dei più recenti emendamenti[13]. Vi è la convinzione di fondo che «la rimozione delle disparità di genere possa essere fattibile solo se realmente condivisa, e gestita in modo trasparente, da tutti i soggetti coinvolti»[14] e che le donne, una volta ricoperte cariche non esecutive, possano favorire un cambiamento culturale dall'interno, esercitando il loro ruolo di controllo e di giudizio indipendente verso la promozione del merito secondo un'equità di genere.

Sotto il profilo sanzionatorio, il § 96, *Abs.* 2, *S.* 6, *AktG* commina la nullità della nomina avvenuta in violazione della quota minima di riserva: nell'eventualità che i componenti vengano eletti uno ad uno (*Einzelwahl*) saranno dunque nulle la prima delibera presa in violazione della legge e tutte quelle successive mentre, nell'ipotesi in cui i consiglieri di sorveglianza vengano scelti attraverso un'unica votazione (*Blockwahl*), la nullità riguarderà l'intera delibera, fatta salva quella parte da cui eventualmente derivi la nomina di un candidato appartenente al genere sottorappresentato. Ripercussioni sulla validità delle deliberazioni dell'*Aufsichtsrat* si avranno però soltanto in quei casi in cui sia determinante il voto dei consiglieri la cui nomina è affetta da nullità[15].

13. V. Proposte di Risoluzione del Parlamento Europeo, 13 maggio 2015, in www.europarl.europa.eu.

14. F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di* corporate governance, Milano, 2015, 62.

15. Il § 96, *Abs.* 1, *AktG* precisa ulteriormente che, se un'elezione è dichiarata nulla per altre ragioni, le elezioni avvenute nel frattempo non infrangono per questo la regola della quota minima di riserva e che in ogni caso all'elezione dei consiglieri di sorveglianza in rappresentanza dei lavoratori trovano applicazione le regole stabilite dalle leggi sulla cogestione

Per le altre società quotate e per quelle soggette a *Mitbestimmung* paritetica è prevalso un modello "flessibile", che consente di prevedere obiettivi caso per caso; a testimonianza di istanze di applicazione ben più vaste, attorno alle quali peraltro si è riusciti a raccogliere sufficiente consenso anche se l'attenzione è sempre rimasta elevatissima: secondo gli ultimi dati pubblicati, riferiti all'anno 2019, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle società DAX30 è del 14,7%, nei consigli di sorveglianza delle società dell'indice MDAX (composto da 50 società a capitalizzazione media) è del 31,1%, ma la quota di società comprese nel DAX 30 con almeno il 30% di donne nell'Aufsichtrat è ancora il 99,1%[16].

Per tutte le società quotate e per quelle società soggette a cogestione con più di cinquecento dipendenti, nel complesso circa tremila e cinquecento, i §§ 76, *Abs.* 4[17], e 111, *Abs.* 5[18], *AktG* dispongono invero l'obbligo dello statuto di fissare un termine non inferiore a 5 anni entro il quale la società si impegni a riservare alle donne una quota minima di posti all'interno sia dell'*Aufsichtsrat* sia del *Vorstand*. Il mancato conseguimento dell'obiettivo indicato non ha tuttavia alcuna conseguenza: si è temuto infatti che una diversa scelta potesse rivelarsi controproducente finendo per indurre le società a stabilire obiettivi minimi molto bassi al solo scopo di evitare possibili sanzioni[19].

(«*Ist eine Wahl aus anderen Gründen für nichtig erklärt, so verstoßen zwischenzeitlich erfolgte Wahlen insoweit nicht gegen das Mindestanteilsgebot. Auf die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer sind die in Satz 1 genannten Gesetze zur Mitbestimmung anzuwenden*»). Cfr. il *report* "*Fragen und Antworten zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*", cit., 6.

16. Dati consultabili su www.de.statista.com/theme/873/frauenquote/.

17. Ai sensi del § 76, *Abs.* 4, *AktG* «*Der Vorstand von Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, legt für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen fest. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein*».

18. Il § 111, *Abs.* 5, *AktG* stabilisce: «*Der Aufsichtsrat von Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, legt für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand Zielgrößen fest. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein. Soweit für den Aufsichtsrat bereits eine Quote nach § 96 Absatz 2 gilt, sind die Festlegungen nur für den Vorstand vorzunehmen*».

19. Cfr. il *report* "*Fragen und Antworten zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*", cit., 12.

Correttamente interpretando i dati a livello europeo, dai quali emerge che i paesi membri che hanno introdotto il meccanismo delle quote di riserva non abbinato ad un efficace sistema sanzionatorio hanno potuto constatare limitatissimi (ove non insussistenti) margini di miglioramento[20], viene contemplato un impianto sanzionatorio non certo rigoroso.

Ed infatti.

Per le società per azioni e in accomandita per azioni quotate in borsa caratterizzate dalla cogestione paritetica, assoggettate alla riserva di quota del 30%, la nullità delle nomine non è accompagnata da penalizzazioni o sanzioni economiche, come invece accade in altri ordinamenti (ad esempio, in Italia ed in Francia), dove non a caso i margini di incremento del genere meno rappresentato nei *board* sono stati tra i più significativi[21].

Per le altre società, nei confronti delle quali è stato semplicemente attuato il (già più blando) modello "*comply or explain*", l'accoglimento di quelle istanze politiche che avevano suggerito di porre un termine di adeguamento, decorso il quale sarebbe intervenuta l'imposizione normativa di quote minime ovvero di introdurre una forma di vigilanza con poteri sanzionatori per l'ipotesi di mancato adeguamento, avrebbe certamente ispirato maggiore serenità in merito all'utilizzo che le compagini faranno dello strumento societario e degli effettivi risultati della fiducia accordata all'autodeterminazione ed all'autoregolamentazione. Pare evidente nel provvedimento adottato la consapevolezza di un contesto culturale non ancora sufficientemente sensibile alla *gender diversity,* nel quale la spinta ad una disciplina statutaria attuativa delle politiche di parità va nella direzione di "responsabilizzare" le società, coinvolgendole nel processo di normazione[22].

20. Ci si riferisce ai modelli "*comply or explain*" adottati in Austria, Olanda, Slovenia e Spagna (su quest'ultimo v. *infra* specifico contributo), paesi nei quali nel triennio successivo all'introduzione delle quote si è registrato un incremento minimo tra il 2 ed il 7 % e, nel caso della Slovenia, addirittura un decremento. Cfr. Tabelle e dati in F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance*, Milano, 2015, 70-72.

21. V. per ulteriori approfondimenti i contributi dedicati alla Francia ed all'Italia.

22. Sulla devoluzione all'autonomia statutaria e sui problemi che solleva v., con riferimento anche all'ordinamento italiano e unionale in generale, D. Stanzione, *In tema di "equilibrio tra generi" negli organi di amministrazione e di controllo di società quotate*, in *Giur. Comm.*, 2013, 190 e ss.; L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *ODCC*, 2013, 30 e ss.; U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Riv. Dir. Comm.*, 2014, II, 155 e ss.

Lo scenario sin qui descritto è però destinato ad un imminente incisivo cambiamento. Lo scorso 20 novembre 2020 i partiti di coalizione hanno faticosamente raggiunto l'intesa per una profonda innovazione del sistema e l'11 giugno 2021 è stato finalmente approvato dal *Bundestag* il *Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* (Zweites Führungspositionengesetz - FüPoG II). Si è parlato di un "*historisch Durchbruch*", una svolta storica… e così parrebbe effettivamente essere. La nuova legge, in attesa ancora dell'approvazione del *Bundesrat* e della successiva promulgazione, è destinata a introdurre, per le società quotate e a cogestione paritetica, che impiegano almeno 2000 dipendenti, l'obbligo di avere almeno una donna negli organi amministrativi composti da più di tre persone, ferme restando le prescrizioni già in vigore per i consigli di sorveglianza. Inoltre, verranno finalmente coinvolte in questo importante processo di rinnovamento le società pubbliche, per le quali è disposto l'obbligo di prevedere a livello statutario una quota di riserva pari ad almeno il 30% per il genere meno rappresentato all'interno dell'*Aufsichsrat*, nonché di concordare una quota di riserva anche per il consiglio di gestione[23].

Il governo tedesco si è posto l'obiettivo di raggiungere entro il 2025 la parità di genere in tutte le posizioni apicali pubbliche e private: se ciò dovesse realizzarsi, ci troveremmo di fronte ad un percorso che negli anni, come si è visto, si è dimostrato piuttosto accidentato ed è stato a lungo contrastato, ma che sembrerebbe oggi destinato a rivelarsi fra i più fruttuosi nel panorama non solo europeo, ma mondiale.

23. Cfr. https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226.

Marco Arena

Il modello francese: un approccio gradualistico verso la parità di genere

1. *La loi Copé-Zimmermann e la legislazione complementare*

Fra i Paesi europei intervenuti normativamente, al fine di favorire il raggiungimento dell'obiettivo della tendenziale parità fra uomini e donne, all'interno degli organi di amministrazione e controllo delle società, la Francia merita sicuramente un'attenzione particolare, rappresentando un modello di notevole interesse sotto il profilo comparatistico, nella prospettiva dell'elaborazione di una disciplina uniforme della materia. Le soluzioni normative introdotte nell'ordinamento francese, infatti, secondo le più recenti rilevazioni[1], hanno permesso alla Francia di collocarsi in breve tempo al primo posto in Europa, quanto ad attuazione del principio della parità di genere nella composizione degli organi apicali delle società.

Momento fondamentale di tale percorso è rappresentato dall'approvazione della Loi n° 2011-103 del 27 gennaio 2011, «relativa alla rappresentanza equilibrata della donne e degli uomini in seno ai consigli di amministrazione e di sorveglianza e all'uguaglianza professionale», altrimenti nota come legge Copé-Zimmermann, dal nome dei primi firmatari della proposta legislativa[2].

1. Cfr., in particolare, lo studio condotto in argomento dalll'European Institute for gender equality, organismo dell'Unione Europea, pubblicato nel maggio 2020 e consultabile sul sito internet https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/bar, su cui si tornerà più diffusamente *infra*.

2. Sulla genesi e sui contenuti della riforma, cfr. I. Allemand - B. Brullebaut, *Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d'administration des sociétés françaises cotées à Paris*, in *Management international*, 2016/3, 20; B. Gresy, *L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises: un chemin semé d'embûches*, in *Géoéconomie,* 2016/2, 195; H. Le Nabasque, *Loi 'Copé-Zimmerman' n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (de certaines sociétés) et à l'égalité professionnelle: une loi dont l'application différée doit être anticipée*, in *Revue des sociétés*, 2011, 454; A. Mairot,

L'intervento normativo in parola si è caratterizzato per un approccio prettamente gradualistico: individuato un obiettivo finale alquanto ambizioso (attribuzione al genere sottorappresentato di una quota non inferiore al 40,00% dei posti disponibili), la legge ne ha disposto il raggiungimento all'esito di un articolato *iter*, attraverso una successione di obiettivi intermedi, progressivamente sempre più elevati, da conseguirsi entro scadenze perentorie predeterminate. Accanto a disposizioni di immediata applicabilità, il legislatore francese ha, infatti, previsto l'entrata in vigore differita di altre prescrizioni, nella prospettiva di una piena operatività della riforma dal 1° gennaio 2017.

Soltanto a decorrere da tale data, invero, ha trovato applicazione la regola in forza della quale il rapporto fra amministratori dell'uno e dell'altro sesso non può essere inferiore al 40,00% ovvero, nel caso in cui il consiglio di amministrazione sia composto da non più di otto membri, lo scarto fra il numero degli amministratori dell'uno e dell'altro sesso non può essere superiore a due[3].

Al rispetto di tale prescrizione – secondo l'impianto originario della legge – risultavano tenute esclusivamente le società per azioni quotate in mercati regolamentati e quelle che, pur non essendo quotate, per tre esercizi consecutivi, abbiano impiegato un numero medio di almeno cinquecento lavoratori dipendenti ovvero avessero conseguito un volume d'affari netto o un totale di bilancio di almeno cinquanta milioni di euro.

La féminisation des conseils d'administration et de surveillance légalement imposée, in *Droit des sociétés,* 2011/3; V. Martineau-Bourgninaud, *L'obligation de mixité dans les conseils d'administration et de surveillance*, in *Recueil Dalloz*, 2010, 599; R. Mortier, *La féminisation forcée des conseils d'administration*, in *Droit des sociétés*, 2011/4; J. Redenius-Hovermann - D. Weber-Rey, *La representation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en France et en Allemagne*, in *Revue des societés*, 2011, 203; M. Sweeney, *Les actions positives à l'épreuve des règles de non-discrimination*, in *Revue de droit du travail,* 2012, 87.

3. Cfr. l'art. 225-18-1 *Code de commerce*, così come modificato dalla legge in commento, in ordine alla composizione del consiglio di amministrazione, che recita «*La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins cinq cents salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Dans ces mêmes sociétés, lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux*», e gli artt. 225-69-1 e 226-4-1, di analoga formulazione, in merito al consiglio di sorveglianza.

Nei casi ove sia prevista l'elezione dei membri del consiglio di amministrazione con voto di lista[4], la composizione di ognuna di queste deve conformarsi al principio dell'equilibrata rappresentanza di genere, occorrendo garantire un'alternanza di candidati dell'uno e dell'altro sesso e mantenere uno scarto non superiore ad uno fra il numero di candidati dell'uno e dell'altro sesso presenti in ciascuna lista[5].

L'obiettivo del 40,00% doveva essere conseguito, nelle intenzioni del legislatore francese, attraverso due principali *step* intermedi. Sin dalla data di pubblicazione della legge, avvenuta il 28 gennaio 2011, giorno successivo a quello della sua approvazione, è stato fatto obbligo alle società quotate in mercati regolamentati, nei cui consigli di amministrazione o di sorveglianza uno dei due sessi non risultasse rappresentato, di procedere alla nomina di almeno un rappresentante appartenente a tale genere, entro la prima assemblea ordinaria convocata per deliberare sulla nomina degli amministratori o dei membri del consiglio di sorveglianza. A far data dal 1° gennaio 2014, poi, le medesime società sono state chiamate ad assicurare la presenza, all'interno dei propri consigli di amministrazione e di sorveglianza, di un numero di membri appartenenti al sesso meno rappresentato non inferiore al 20,00%.

La riforma è accompagnata da un apparato sanzionatorio operante ogni qualvolta si riscontri l'inottemperanza a taluno degli obblighi di legge da parte delle società tenute alla loro osservanza[6].

Laddove, in particolare, non siano rispettate le quote minime stabilite dalla legge, si prevede la nullità di tutte le nomine che abbiano l'effetto di alterare la regolare composizione del collegio[7]. Tale nullità, da ritenersi soggetta al regime delle invalidità proprio del diritto commerciale francese[8],

4. La norma si applica nell'ipotesi di elezione dei rappresentanti dei lavoratori in seno ai consigli di amministrazione delle grandi imprese.

5. Cfr. l'art. 225-28, *alinea* 6, per gli amministratori, e l'art. 225-80 per i membri del consiglio di sorveglianza.

6. Cfr., in generale, sul sistema di *enforcemnt* configurato dalla riforma, J.F. Barbiéri, *Parité sexuelle obligatoire dans la composition des conseils: le problème des sanctions*, in *Bulletin Joly Sociétés*, 2010/5, 508; A. Charvériat, *De quelques difficultés relatives à la nullité d'une décision sociale irrégulière*, in *Revue des sociétés,* 2010, 212.

7. Cfr. l'originaria formulazione dell'art. 225-18-1, secondo *alinea*, per il consiglio di amministrazione ("*Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé*") e gli artt. 225-69-1 e 226-4-1 per il consiglio di sorveglianza.

8. Trattasi, invero, di un regime piuttosto mite, ispirato (non diversamente da quanto avviene nel nostro ordinamento) al principio del *favor validitatis*, che prevede termini di

nell'impianto originario della riforma, non avrebbe comunque inficiato le deliberazioni alle quali l'amministratore irregolarmente nominato avesse preso parte. Detta limitazione, come meglio si vedrà *infra*, è venuta meno per effetto della Loi n° 2019-486 del 22 maggio 2019 (Loi Pacte), che permette ora di pronunciare la nullità derivata delle delibere consiliari, adottate da organo collegiale invalidamente formato. Il consiglio di amministrazione o di sorveglianza dispongono di un termine di sei mesi per procedere a nomine a titolo provvisorio, onde sostituire i membri decaduti in conseguenza della rilevata violazione delle quote[9].

Allorché il consiglio di amministrazione non sia formato conformemente a quanto stabilito dalle menzionate disposizioni, inoltre, il versamento del gettone di presenza deve essere sospeso per tutti i componenti del collegio e potrà essere ripristinato, a far data dal momento in cui la composizione del consiglio di amministrazione diverrà regolare[10].

A principi analoghi si ispira la legislazione in materia di imprese pubbliche, a loro volta tenute ad uniformarsi all'obbligo delle quote, secondo un percorso graduale simile a quello dettato per le imprese private[11].

In questa ipotesi, l'obiettivo intermedio del 20,00% doveva essere conseguito sin dalla data del primo rinnovo del consiglio di amministrazione o di sorveglianza successivo alla pubblicazione della legge. Il termine per l'attuazione dell'obiettivo finale del 40,00% è stato, invece, fatto coincidere con il secondo rinnovo dei collegi. L'inottemperanza alle disposizioni testé

impugnazione dell'atto viziato alquanto restrittivi, delimita la platea di soggetti legittimati all'impugnazione e ammette generalmente la sanabilità del vizio. Per una panoramica generale sull'argomento, cfr. V. Magnier, *Droit des societés*, Dalloz, 2015.

9. Cfr., rispettivamente, gli artt. 225-24 ("*Lorsque sa composition n'est plus conforme au premier alinéa de l'article L. 225-18-1, le conseil d'administration doit procéder à des nominations à titre provisoire afin d'y remédier dans le délai de six mois à compter du jour où se produit la vacance*") e 225-78.

10. Cfr., rispettivamente, gli artt. 225-45 («*Lorsque le conseil d'administration n'est pas composé conformément au premier alinéa de l'article L. 225-18-1, le versement de la rémunération prévue au premier alinéa du présent article est suspendu. Le versement est rétabli lorsque la composition du conseil d'administration devient régulière, incluant l'arriéré depuis la suspension*») e 225-83. Il grado di effettività di una tale sanzione è, peraltro, estremamente dubbio, atteso che la sua applicazione sembra sostanzialmente rimessa all'apprezzamento dello stesso consiglio irregolarmente formato.

11. La riforma del settore pubblico si deve alla legge n. 2012-347 del 12 marzo 2012 (nota come loi Sauvadet, dal nome dell'allora ministro della funzione pubblica che ne fu promotore) relativa «*à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique*».

richiamate comporta, anche in questo caso, la nullità delle nomine, fatta salva la validità delle deliberazioni assunte dai consigli irregolarmente formati.

Gli obiettivi posti dalla legge Copé-Zimmermann sono stati ulteriormente implementati da un successivo intervento normativo, la Loi n° 2014-873 del 4 agosto 2014 «per l'uguaglianza effettiva fra le donne e gli uomini», che, lasciando inalterato l'impianto complessivo della riforma, ne ha ampliato sensibilmente l'ambito di applicazione. Le prescrizioni inerenti al rispetto delle quote sono state, infatti, estese alle società con più di duecento cinquanta dipendenti, che vi si devono uniformare a far data dal 1° gennaio 2020. La medesima legge ha, inoltre, introdotto misure di più ampio respiro, intese a promuovere le condizioni per un'effettiva e piena uguaglianza di genere, in ogni ambito della vita sociale[12].

2. *I risultati della riforma: molte luci ed alcune ombre sulle quali riflettere*

Estremamente confortanti si sono rivelati – almeno in apparenza – i risultati ad oggi conseguiti dagli interventi riformatori *supra* descritti.

Secondo uno studio dell'European Institute for gender equality di recente pubblicazione[13], sulla base dei dati rilevati nel primo semestre del 2020, la Francia si pone al primo posto, fra i Paesi membri dell'Unione europea, quanto ad equilibrio di genere in seno agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate prese a campione[14]. Le componenti di sesso femminile, all'interno di tali organismi, avrebbero, infatti, ampia-

12. In tal senso si devono leggere le disposizioni di riforma del congedo parentale e le iniziative a sostegno della maternità, che mirano a favorire una maggiore condivisione delle responsabilità genitoriali, nella prospettiva di un incremento dell'occupazione femminile, le nuove regole in tema di parità salariale e normativa delle lavoratrici, l'introduzione di più intense tutele in caso di licenziamenti discriminatori, il divieto di partecipazione ad appalti pubblici per le imprese che non rispettino la disciplina giuslavoristica in tema di parità di genere, l'istituzione di un fondo pubblico a garanzia dell'adempimento delle obbligazioni alimentari, le misure adottate in sede civile e penale, a protezione delle vittime della violenza di genere, l'estensione del sistema delle quote agli ordini professionali, alle federazioni sportive e ad agli altri enti pubblici che prima ne erano esclusi.

13. Cfr. nota n. 1.

14. Trattasi delle società facenti parte del SBF 120, indice che raggruppa i 120 principali titoli azionari quotati alla Borsa di Parigi. Meno brillanti risulterebbero, invece, i risultati conseguiti dalla riforma, ampliando lo sguardo alle imprese non facenti parte del SFB 120 ma parimenti soggette all'applicazione della legge, per le quali la presenza femminile in seno ai consigli di amministrazione si attesterebbe intorno ad un più modesto 30,00% (fonte: Ethics & Boards).

mente superato la soglia del 40,00% fissata dalla legge Copé-Zimmermann quale obiettivo finale, attestandosi oggi intorno al 47,00%.

Ancor più significativo è da ritenersi il dato relativo all'incremento percentuale della presenza femminile negli organi apicali delle società quotate, che evidenzia, nel periodo compreso fra la fine del 2010 (anteriormente all'approvazione della legge Copé-Zimmermann) e il primo semestre del 2019, un aumento di quasi quaranta punti, risultato che non ha eguali in alcun altro Paese europeo.

È interessante notare che le donne nominate alla carica di amministratrice successivamente alla riforma presenterebbero, in media, profili professionali non dissimili da quelli degli amministratori di sesso maschile[15]. In particolare, non sarebbero riscontrabili sensibili differenze fra componenti di organi amministrativi dell'uno e dell'altro genere, quanto a titolo di studio, grado di istruzione (generalmente elitario), esperienze formative e manageriali (anche internazionali), anzianità anagrafica. Minore uniformità si registrerebbe, invece, in relazione al tipo di esperienza dirigenziale o amministrativa acquisita (gli uomini vanterebbero più specifiche esperienze nell'ambito di società quotate), alla nazionalità (risultano percentualmente più numerose, in seno agli organi amministrativi esaminati, le donne di provenienza straniera rispetto agli uomini), l'indipendenza (più accentuata fra le donne), il tipo di formazione (le competenze giuridiche sarebbero preminenti fra le amministratrici, mentre gli amministratori avrebbero una più ampia conoscenza dei processi produttivi)[16].

Se, tuttavia, si procede ad un esame più approfondito dei dati disponibili, si può rilevare come, in realtà, il menzionato incremento della presenza femminile si concentri perlopiù nelle posizioni non esecutive dei consigli di amministrazione, laddove la percentuale di donne in seno ai comitati esecutivi si mantiene su valori decisamente inferiori (17,00%), sebbene in costante aumento, mentre ancor più esiguo è il

15. Cfr. I. Allemand - B. Brullebaut, cit., 24.

16. Non pare questa la sede appropriata per soffermarsi intorno alla *vexata quaestio* della (ipotetica) correlazione fra *performance* d'impresa e parità di genere in seno agli organismi direttivi. Per avere un quadro delle diverse posizioni che hanno caratterizzato il dibattito in argomento, con specifico riferimento al contesto francese, si rinvia alla lettura di S. Belghiti-Mahut - A.L. Lafont, *Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France*, in *Gestion 2000*, 2010/5, 131; A. Reberioux - G. Capelle-Blancard - J. Couppey-Soubeyran. *Vers un nouveau genre de finance?,* in *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2019.

numero di donne investite di funzioni di presidente o di amministratore delegato (2,00%).

Proprio quest'ultimo rilievo induce ad avanzare perplessità in ordine alla reale efficacia di un intervento riformatore quale quello operato dalla legge Copé-Zimmermann, che, pur avendo formalmente conseguito il risultato dl rimodulare la composizione dei consigli di amministrazione e di sorveglianza delle società che sono soggette alla sua applicazione, non pare avere, però, inciso in profondità ed in maniera significativa sui meccanismi di gestione e sui processi decisionali delle imprese, dai quali a tutt'oggi le donne sembrano essere rimaste perlopiù escluse[17].

La perdurante estromissione delle donne dalle posizioni di maggiore responsabilità si riflette, altresì, nella disparità di trattamento sotto il profilo economico, che a tutt'oggi sembra penalizzare le componenti degli organi amministrativi rispetto ai loro colleghi di sesso maschile. Stando alle più attente analisi svolte sul tema[18], in media le donne riceverebbero compensi inferiori di oltre il 5,00% rispetto agli uomini, essenzialmente in ragione dell'attribuzione a questi ultimi, in netta prevalenza, degli incarichi esecutivi o rappresentativi di maggior prestigio e, conseguentemente, meglio remunerati[19].

Le considerazioni da ultimo sviluppate possono spiegare, forse, l'apparente successo di una riforma che, in verità, non appare accompagnata

17. Cfr. B. Gresy, cit., la quale non esita a parlare di bilancio chiaroscurale della legge, evidenziando le molteplici soluzioni a disposizione delle imprese per aggirare gli obblighi normativi (riduzione del numero dei componenti del consiglio di amministrazione, con conseguente incremento della presenza femminile in termini percentuali, ma non in valore assoluto; opportunità di non rinnovare gli amministratori di sesso maschile in scadenza di mandato, che abbiano raggiunto i limiti d'età; trasformazione in società per azioni semplificate o in altri tipi di società, non soggette all'applicazione della legge), in un contesto ove l'assenza di un adeguato sistema di *enforcement* – cui avrebbe potuto sopperire l'istituzione di un organismo indipendente di vigilanza – rende in ogni caso meramente ipotetiche le sanzioni astrattamente comminate.

18. Cfr. A. Rebérioux - G. Roudaut, *Gender Quota and Inequalities Inside the Boardroom*, in *Document de travail CEPREMAP n. 1306*, 2016.

19. A. Dardour - X. Hollandts - J. Husser, *CEO compensation and board diversity: evidence from french listed companies*, in *Revue de gestion des ressources humaines*, 2015/4, 30, evidenziano, peraltro, che l'incremento della presenza femminile all'interno dei consigli di amministrazione avrebbe determinato una generale riduzione dei compensi erogati in favore dei membri degli organi apicali. Secondo gli autori, si tratterebbe di un processo virtuoso, in quanto tendente al contenimento delle spese ed al complessivo miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione d'impresa.

da strumenti di *enforcement* particolarmente severi e che probabilmente è stata recepita senza eccessive difficoltà, proprio perché incapace di intaccare in misura apprezzabile l'atavico predominio maschile nelle posizioni apicali dell'organizzazione societaria.

Con la recente approvazione della già ricordata Loi n° 2019-486 del 22 maggio 2019, altresì nota quale *Loi Pacte* (*Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises*), il legislatore francese ha tentato – invero in termini non particolarmente incisivi – di porre parziale rimedio alle criticità anzi descritte. In primo luogo, all'esito di un travagliato *iter* parlamentare, è stata infine soppressa la disposizione di legge che faceva salva la validità delle deliberazioni assunte dal consiglio di amministrazione costituito in violazione delle norme sulla rappresentanza di genere, tal che le delibere così adottate possano essere a loro volta annullate, in quanto viziate per nullità derivata. In secondo luogo, è stato introdotto l'obbligo, per i consigli di amministrazione, di adottare processi di selezione degli eventuali direttori e amministratori delegati, che assicurino la partecipazione di almeno un candidato di ciascun genere, sino alla fase conclusiva di ogni procedura selettiva[20].

L'efficacia delle disposizioni da ultimo esaminate, modificate ancora dall'*Ordonnance* n° 2020-1142 del 16 settembre 2020 – che ha introdotto nel *Code de Commerce* un capitolo relativo alle società con titoli ammessi alle negoziazioni sui mercati regolamentati o su un sistema multilaterale di negoziazione –, andrà verificata alla luce dell'applicazione pratica che ne verrà data. Tuttavia, specialmente con riferimento al tema dei ruoli esecutivi, la genericità delle nuove prescrizioni normative e l'assenza di qualsivoglia sanzione per il caso di loro violazione inducono sin d'ora a dubitare dell'adeguatezza del recente intervento riformatore a superare i già evidenziati limiti della legislazione previgente[21].

20. Cfr. il novellato art. 225-53 del *Code de commerce*, che ora prescrive «*un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes*».

21. Preoccupazione condivisa dall'HCE (Haut Conseil a l'egalité entre les femmes et les hommes), il quale, nel rapporto pubblicato il 17 dicembre 2019 e intitolato "*L'accès des femmes aux responsabilités et levier des financements publics: des nouveaux champs pour la parité*" (consultabile sul sito internet https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_parite_gouvernance-20191217.pdf), suggerisce l'adozione di più incisive misure, onde perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi della riforma. L'istituto raccomanda un insieme di azioni, orientate, in sintesi, in una triplice direzione: a) estendere, in modo graduale, il sistema delle quote alle società anonime ed alle società

Ed infatti, i provvedimenti adottati non sono riusciti a permeare gli organi esecutivi (*comité de direction*), che sono rimasti ancora a composizione prevalentemente maschile: le donne rappresentano soltanto il 22% degli esecutivi nelle società del SBF 120. È stato quindi presentato un progetto di legge per una "reale parità economica e professionale" tra donne e uomini, approvato dall'Assemblea nazionale il 12 maggio 2021, che deve ora essere sottoposto all'esame del Senato. Esso prevede che le società con più di 1.000 dipendenti pubblichino ogni anno un indicatore relativo alla disparità fra il numero di donne e uomini nelle posizioni di maggiore responsabilità e che tale indicatore sia utilizzato per descrivere le azioni attuate per raggiungere una rappresentanza minima del 30% di ogni genere. L'obiettivo è che le società con più di 1.000 dipendenti raggiungano almeno il 30% di donne tra "gli alti dirigenti e i membri degli organi di gestione" entro il 2027, e il 40% entro il 2030. In caso di mancato adeguamento il datore di lavoro sarà soggetto a una pena pecuniaria, sino all'1% di quanto corrisposto ai dipendenti durante l'anno solare precedente. Ove tale provvedimento venisse approvato, la Francia si collocherebbe, ancora una volta, in *pole position* su un tema che registra, ancora, una significativa spaccatura a livello europeo.

in accomandita per azioni con volume d'affari netto superiore a cinquanta milioni di euro; b) prevedere, altresì, l'attribuzione al genere meno rappresentato di una quota non inferiore ad una determinata percentuale – da elevarsi progressivamente – dei posti disponibili in seno agli organi esecutivi delle società; c) condizionare l'accesso ad agevolazioni fiscali o finanziamenti pubblici al rispetto degli obblighi normativi in tema di parità di genere.

Federico Occelli

L'esperienza del Regno Unito: «*Not just the right thing, but the bright thing*»

1. *La condizione di netta sottorappresentazione e i primi segni di rinnovamento*

Nel panorama europeo, merita particolare attenzione l'esperienza vissuta nell'arco degli ultimi anni dal Regno Unito[1].

Il punto di avvio coincide, come nella maggior parte degli stati membri dell'Unione Europea, con una situazione di netta sottorappresentazione del genere femminile all'interno degli organi amministrativi delle società quotate presso il *London Stock Exchange*, rappresentate dai due principali indici azionari FTSE 100 e FTSE 250. Nel 2010, infatti, le donne presenti nei consigli di amministrazione delle cento società più capitalizzate (FTSE 100) raggiungevano appena il 12,5%, con un leggero aumento rispetto al 9,4% registrato nel 2004[2]. Seguendo tali livelli di crescita, il conseguimento della parità di genere avrebbe probabilmente richiesto non meno di settant'anni.

1. Per una rapida analisi dei diversi modelli europei, in confronto alla soluzione recentemente adottata dal legislatore italiano con l'entrata in vigore della L. 12 luglio 2011, n. 120, cfr. A. Busani - G.O. Mannella, *"Quote rosa" e voto di lista*, in *Società*, 2012, 53 e ss. Cfr. altresì M. Bianco - A.R. Ciavarella - R. Signoretti, *Women on boards in Italy*, Quaderno n. 70 della serie *Quaderni di finanza*, editi da Consob, reperibile sul sito internet della Consob stessa alla pagina www.consob.it/documenti/quaderni/qdf70.pdf.

2. Si vedano al riguardo i dati risultanti dal Female FTSE Report della Cranfield School of Management, reperibili sul sito http://www.som.cranfield.ac.uk/som/ftse. Per un ulteriore approfondimento sulle ragioni dell'esiguo numero di donne all'interno dei boards britannici, cfr. V. Singh - S. Vinnicombe - P. Johnson, *Women directors on top UK boards*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2001, 9, 3, 206 e ss.; V. Singh - S. Vinnicombe, *Why so few women directors in top UK board-rooms? Evidence and theoretical explanations*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2004, 12, 4, 479 e ss.; S. Brammer - A.Millington - S. Pavelin, *Gender and ethnic diversity among UK corporate boards*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2007, 15, 2, 393 e ss.

Già da alcuni anni, tuttavia, la comunità economica del Regno Unito aveva avvertito la necessità di una maggiore diversificazione tra i componenti degli organi gestionali delle proprie società presenti nel *London Stock Exchange*.

I primi passi verso tale obiettivo erano stati mossi con la redazione della *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, o *Higgs review*, un rapporto sul sistema di *corporate governance* commissionato dal governo britannico e pubblicato il 20 gennaio 2003[3].

La relazione aveva evidenziato il peso eccessivo della componente maschile fra i titolari di incarichi amministrativi privi di poteri esecutivi, ponendo in luce i potenziali effetti dannosi di un così marcato squilibrio. In particolare, solo il 6% delle cariche nelle società appartenenti al FTSE 350 era risultato assegnato a donne, tra le quali soltanto due rivestivano il grado di presidente del consiglio di amministrazione. La maggior parte degli amministratori erano dunque maschi, d'età molto spesso prossima al pensionamento e con numerose esperienze pregresse all'interno degli organi di gestione di società quotate. Nello stesso rapporto, inoltre, erano state sottolineate la scarsa trasparenza del procedimento di selezione dei candidati alle cariche amministrative e l'inaffidabilità dei criteri utilizzati per le relative valutazioni. Malgrado l'esistenza di una nutrita schiera di concorrenti talentuosi, in buona parte donne, le scelte finali rivelavano la tendenza degli amministratori ad autoperpetuare un determinato ideale di candidato, preferendo quasi sistematicamente coloro che potevano vantare precedenti esperienze all'interno di un *board of directors*. Troppo spesso, la procedura di scelta non permetteva di valorizzare le abilità e le inclinazioni dei nuovi aspiranti, ad evidente scapito del grado di diversificazione dei collegi, e con un conseguente impatto negativo sulla capacità degli amministratori di comprendere i nuovi segnali provenienti dal mercato adeguando ad essi le proprie scelte.

In luogo di un sistema di selezione degli amministratori basato sulle conoscenze personali, con la *Higgs Review* si era quindi suggerita l'adozione di procedure più rigorose e controllabili, idonee ad eliminare distorsioni e pregiudizi, talvolta involontari, ma apparentemente così radicati nel precedente sistema. Secondo i redattori, tale soluzione avrebbe potuto agevolare l'accesso alle cariche da parte di un crescente numero di donne, con ulteriori vantaggi sul piano della diversificazione dei componenti del *board*.

3. Il rapporto facilmente rintracciabile online all'indirizzo http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/reports/higgs.htm.

Malgrado tali raccomandazioni, nel 2010 il livello di coinvolgimento delle donne negli organi di vertice delle società quotate britanniche fece registrare, rispetto a quello del 2003, un aumento poco soddisfacente di soli tre punti percentuali[4].

Questa situazione di sottorappresentazione andava però inserendosi in un mutato contesto, sempre più attento alla questione della parità di genere nell'ambito del mercato del lavoro.

Proprio quell'anno, infatti, avrebbe segnato un punto di svolta sul piano del diritto europeo, a partire dalla comunicazione della Commissione, in data 3 marzo 2010, del programma "Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", avente ad oggetto tra l'altro l'obiettivo della crescita del tasso occupazionale con specifico riferimento alla posizione delle donne.

Con un ulteriore intervento il Parlamento europeo e il Consiglio approvavano, il 7 luglio dello stesso anno, la direttiva 2010/41/UE sull'applicazione del principio di parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma, mentre la Commissione ribadì il suo impegno nell'ambito della parità tra i sessi con la comunicazione della "Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015" del 21 settembre 2010, riguardante le questioni della pari indipendenza economica, dell'eguale retribuzione, della pari dignità e integrità, e soprattutto dell'uguaglianza nei procedimenti decisionali e nell'affidamento delle posizioni di vertice in ambito societario[5].

Successivamente, nel marzo 2011, si è assistito all'adozione da parte del Consiglio europeo del Patto europeo per la parità di genere (2011-2020), rivolto in special modo a promuovere la pari partecipazione delle donne e degli uomini al processo decisionale a tutti i livelli e in tutti i settori, onde utilizzare pienamente tutti i talenti provenienti dall'ambito dell'istruzione, parimenti oggetto di interventi migliorativi. Inoltre, con la comunicazione del 20 settembre 2011 dal titolo "Sostenere la crescita e l'occupazione - Un progetto per la modernizzazione dei sistemi d'istruzione superiore in Europa" la Commissione ha presentato un programma

4. Tutti i dati statistici provengono dai rapporti governativi del Regno Unito denominati "*Women on Boards*", su cui v. infra nel testo, pubblicati inizialmente nel 2011 e reperibili sul sito web del governo britannico all'indirizzo https://www.gov.uk/government/collections/women-on-boards-reports. V. anche, per il periodo successivo al 2016, il rapporto "*FTSE women leaders: Hampton-Alexander review*", pubblicato sul sito web https://www.gov.uk/government/publications/ftse-women-leaders-hampton-alexander-review.

5. V. per il testo completo la pagina web https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0037.

di modernizzazione dei sistemi di istruzione superiore per contribuire ulteriormente alla realizzazione degli obiettivi della strategia Europa 2020, per potenziare le possibilità di carriera ed eliminare gli ostacoli incontrati dalle donne nell'avvio alla professione[6].

Sollecitato da tali interventi, il governo inglese di coalizione composto dai membri del Partito Conservatore e dei Liberal Democratici pose esplicitamente all'interno del proprio programma l'obiettivo della promozione dell'uguaglianza di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate, senza peraltro optare per un sistema obbligatorio di quote minime, a differenza del modello che viceversa andava lentamente diffondendosi nel resto del continente europeo.

2. "Women on boards": *l'approccio volontaristico e l'abbandono delle quote di genere*

Nel corso del 2010, il Ministero degli Affari e dell'Innovazione in concerto con il Ministero per le Donne e le Uguaglianze invitarono un gruppo di esperti guidato da Lord Davies of Abersoch, ex ministro ed allora vicepresidente della nota società di investimento Corsair Capital, a redigere un rapporto sulla situazione delle rappresentanze femminili negli organi amministrativi delle 350 società quotate più capitalizzate. Nel settembre 2010 Lord Davies diede inizio ad una vasta opera di consultazione dei più importanti *stakeholders* delle società britanniche, includendovi figure di primo piano sulla scena del *London Stock Exchange*, quali investitori e amministratori di *Executive Search Firms*, ma anche donne impiegate appena al di sotto della soglia di *Senior Executive*.

Dal documento, pubblicato per la prima volta nel febbraio 2011 con la denominazione "*Women on boards*", risultò una situazione alquanto deludente, donde la necessità di coinvolgere maggiormente il genere sottorappresentato nel processo di selezione per gli incarichi amministrativi, con l'obiettivo di dare piena attuazione al principio di uguaglianza[7].

Oltre al bisogno di garantire a tutti pari opportunità, la relazione venne incentrata sull'analisi delle ragioni economiche che presiedevano

6. Anch'essa reperibile sulla pagina web https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0567. Sull'evoluzione delle politiche in materia si tornerà in altri contributi della presente Parte del Volume e, in particolare, nelle *Riflessioni conclusive* a cura di Mia Callegari.

7. Cfr. *Women on boards: Review*, 11 e ss.

alla richiesta di una maggior partecipazione femminile alla sfera della *corporate governance*, sulla base di una precisa rappresentazione statistica dell'andamento delle società quotate inglesi. Vennero posti in luce i brillanti risultati ottenuti dal punto di vista economico dalle società dotate di un alto numero di donne tra gli amministratori, che superavano le loro rivali di ben 42 punti percentuali sul quantitativo totale delle vendite, di 66 punti nel rendimento degli investimenti provenienti da terzi e di 53 nel rendimento dei capitali propri[8].

Alla luce di questi dati furono illustrati i potenziali effetti vantaggiosi dell'incremento della diversità all'interno dei *boards* e l'impatto positivo che le donne avrebbero potuto generare sulla situazione finanziaria delle società, con un approccio del tutto svincolato dall'idea dell'osservanza di quote di genere imposte dalla legge.

Quest'ultima soluzione, per la verità non molto in linea con lo spirito anglosassone, era stata immediatamente accantonata in base alla convinzione che le nomine ad amministratore dovessero basarsi esclusivamente sulle necessità del mercato, oltre che sulle capacità e sulle competenze di ciascun candidato. Al contrario, nell'opinione dei redattori, l'osservanza incondizionata di parametri fissati dalla legge rischiava di condurre ad un ulteriore deterioramento della "qualità" dei consigli di amministrazione. Il rispetto delle quote avrebbe finito per risolversi in una concessione puramente formale, in netto contrasto con l'idea di diversificazione, già auspicata in occasione della pubblicazione della *Higgs Review*, quale sinonimo di efficienza degli organi amministrativi.

Rigettata l'ipotesi di un cambiamento imposto dall'esterno, l'attenzione fu rivolta alle ragioni di natura economica che suggerivano l'adozione di misure spontanee in grado di favorire la partecipazione femminile nei *boards*. Il *business case* che stava alla base del rinnovamento fu chiaramente messo in luce.

Con un *trend* analogo a quello unionale, nel Regno Unito le donne risultavano in media – e risultano tuttora – assai brillanti nel periodo della loro formazione universitaria, alla pari se non superiori rispetto alle loro controparti maschili. Questa situazione di eguaglianza veniva in larga

8. Cfr. L. Joy - N.M. Carter - H.M. Wagener - S. Narayanan, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, Catalyst, 2007, consultabile su http://www.catalyst.org /knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards. Cfr. anche *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company, 2007, reperibile su http://www.mckinsey.com/features/women_matter.

parte mantenuta nelle prime fasi di ingresso nel campo del *management*, con una sostanziale equivalenza delle cariche ricoperte da uomini e donne nei livelli più bassi delle direzioni.

Il divario diventava però sensibile già a partire dai livelli intermedi, per poi tradursi nella quasi totale assenza di rappresentanze femminili nei ruoli di *senior management*. Le ragioni di questa frattura erano e restano indubbiamente complesse, apparendo in linea di massima riconducibili alla mancanza di accesso a forme flessibili di lavoro, alla difficoltà nel trovare un equilibrio tra vita privata ed impiego e, soprattutto, alla generale disillusione delle donne sulle prospettive di carriera nel campo manageriale.

Il dato numerico poneva così in luce l'incapacità delle grandi società di attingere dall'ampio numero di nuovi talenti femminili a disposizione, rivelando in particolare la grave tendenza delle aziende ad investire nello sviluppo di giovani donne talentuose, per poi "smarrirle" prima che esse potessero raggiungere posizioni di vertice, con evidente inutile dispendio di risorse umane e finanziarie.

Il quadro così delineato appariva del tutto insoddisfacente. Per giustificare gli sforzi verso una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione, l'attenzione venne allora focalizzata su quattro elementi essenziali.

In primo luogo, alla luce dei dati statistici sembrava provato che ad un maggior numero di donne nel *management* corrispondesse un miglioramento delle prestazioni della società sul mercato. Ciò in quanto, secondo i redattori di *Women on boards*, le donne tendono ad interpretare il loro ruolo di amministratori più seriamente, e a prepararsi più meticolosamente in vista delle riunioni; inoltre, le donne si pongono le domande essenziali più spesso, così che le decisioni raramente sono affrettate, risultando perciò migliori[9].

In questa prospettiva si ritenne di poter migliorare nettamente la qualità della gestione incrementando la differenziazione all'interno del collegi, sul piano delle capacità e del *background* di ciascun membro. L'obiettivo era infatti evitare che gruppi di soggetti provvisti dello stesso tipo di educazione, delle stesse esperienze e delle medesime conoscenze

9. Cfr. *Women on boards: Review*, 11; v. anche i riferimenti a *Women directors in Israel*, in R.J. Burke - M.C. Mattis, *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, 2000; M. Huse - A. Solberg, *Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards*, in *Women in Management Review*, 2006, 21 (2), 113 e ss.

personali, potessero sviluppare una sorta di "pensiero collettivo", poco idoneo a cogliere tutte le possibili prospettive con riguardo alle questioni dibattute.

In secondo luogo, l'attenzione venne focalizzata sulla necessità di accedere al più ampio bacino di talenti possibile, sottolineando che ben sei giovani su dieci neolaureati appartenevano al genere femminile: sfruttare al meglio le competenze di queste donne venne perciò giudicato vitale per mantenere un buon livello di competitività dell'economia inglese.

In terzo luogo, venne auspicata una maggiore reattività delle società alle esigenze del mercato, evidenziando che il 51% del popolo del Regno Unito era costituito da donne, responsabili secondo le stime di ben il 70% delle decisioni del totale dei consumatori e di quasi la metà della ricchezza del Regno Unito[10]. In questo contesto, l'incremento della componente femminile nei consigli di amministrazione si presentava come la soluzione ideale, onde meglio comprendere le esigenze dei potenziali acquirenti.

In quarto luogo, e soprattutto, fu chiarito come gli organi direttivi più bilanciati dal punto di vista del genere fossero assai propensi a migliorare la qualità generale della *corporate governance*. In particolare, essi parevano saper misurare più accuratamente l'impatto delle proprie strategie, monitorandone l'implementazione, prevenendo i conflitti d'interessi e aderendo spontaneamente ai codici di condotta; risultavano inoltre più attenti a questioni non strettamente finanziarie, ma comunque essenziali, quali il livello di soddisfazione dei lavoratori e dei consumatori, assicurando sempre il giusto livello di informazione[11]. Ne era la prova il fatto che, tra le società appartenenti al FTSE 100, proprio quelle con più donne al vertice erano state le prime ad adeguarsi alle raccomandazioni in tema di *governance* contenute nella *Higgs Review*.

Alla luce di tali considerazioni, gli autori di *Women on boards* formularono una lista di dieci raccomandazioni[12].

Al primo punto fu espressa l'esortazione, nei confronti delle società quotate nel FTSE 100, a raggiungere entro la fine del 2015 livelli di rappre-

10. Cfr. *Women on boards: Review*, 9; v. anche lo studio *Diversity and Gender Balance in Britain plc: a study by TCAM in conjunction with The Observer and as part of the Good Companies Guide*, TCAM, 2009.

11. Al riguardo v. in particolare il precedente studio di D. Brown - D. Brown - V. Anastasopoulos, *Women on Boards: Not just the Right Thing… But the "Bright" Thing*, Report, The Conference Board of Canada, 2002, reperibile sul sito https://utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf, al cui titolo è ispirato il presente contributo.

12. Cfr. *Women on boards: Review*, 20 e ss.

sentazione del genere femminile nei propri *boards of directors* di almeno il 25%, un sensibile aumento rispetto ai valori sino ad allora registrati.

Di pari importanza era la raccomandazione alle società di divulgare ogni anno il numero delle donne in carica in ciascun consiglio di amministrazione, nonché di quelle presenti nei più alti livelli dirigenziali e nell'organizzazione nel suo complesso.

Fu poi suggerita l'idea di emendare il vigente Codice di Autodisciplina, prevedendo l'obbligo per tutte le società quotate di stabilire una politica sulla diversità di genere all'interno della propria organizzazione, di fissare obiettivi precisi per il futuro e di comunicare annualmente al pubblico i risultati ottenuti.

Gli stessi oneri di divulgazione vennero raccomandati anche nell'ambito del Resoconto delle società sulla *corporate governance* e nella Relazione annuale degli amministratori agli azionisti, con particolare riferimento al ruolo svolto dal comitato di designazione per le nuove cariche e del procedimento utilizzato per la valutazione e la scelta dei candidati. Su questo piano, venne chiesto ai presidenti di riferire specificamente sugli obiettivi raggiunti in tema di diversità nella composizione dei collegi.

Parimenti, le società furono incoraggiate a pubblicizzare adeguatamente le proprie offerte di ruoli nell'amministrazione, per consentire alle donne provenienti dall'esterno del mondo finanziario di partecipare alle selezioni in posizione di parità.

L'attenzione venne indirizzata anche al ruolo degli investitori professionali, invitati a considerare nella loro attività i risultati ottenuti dalle società quanto alla partecipazione femminile, dandone adeguata notizia alla propria clientela.

Assai importante fu l'appello rivolto alle *Executive search firms*, imprese di ricerca e selezione del personale dirigenziale, particolarmente adatte a favorire il cambiamento verso una composizione più equilibrata degli organi amministrativi, dato il loro ruolo: ad esse venne raccomandata l'adozione di un codice di condotta, dedicato tra l'altro alla questione della parità di genere e compendiante i criteri di selezione ideali dei candidati alle posizioni nei *boards* delle società nel FTSE 350. Tale misura, ritenuta essenziale, era destinata ad assumere un ruolo portante nei cambiamenti che si sarebbero susseguiti di lì a pochi anni.

Inoltre, nel rapporto fu posta in luce l'importanza di coinvolgere nella selezione persone estranee al tradizionale ambiente della *corporate governance* inglese, includendovi donne provenienti dal mondo accademico, imprenditrici e professioniste, per le quali l'accesso alle alte cariche amministrative era risultato da sempre assai difficoltoso.

Lo *steering board* guidato da Lord Abersoch si impegnò infine a riunirsi ogni sei mesi per valutare i progressi compiuti nel processo di parificazione intrapreso, e a pubblicare annualmente un rapporto sui risultati raggiunti.

3. *Una rapida progressione*

Già dopo meno di cinque anni dalla pubblicazione del rapporto *Women on boards*, la situazione nel Regno Unito appariva nettamente migliorata.

Il quarto rapporto annuale del gruppo responsabile del progetto *Women on boards*, pubblicato il 25 marzo 2015, ha descritto analiticamente i risultati raggiunti dalle società quotate inglesi in rapporto agli obiettivi fissati nella prima relazione. Secondo i dati rilevati nel 2015, il livello di rappresentanza delle donne negli organi di vertice delle società appartenenti al FTSE 100 si era attestato a circa il 23,5%, con un totale di 192 nuove nomine a partire dal 2011. Inoltre, la quota degli incarichi affidati alle donne rispetto al totale delle investiture eera salito dal 13,3% al 31,3%, malgrado un lieve calo nel 2014/15 rispetto al biennio precedente. Di poco inferiore si era dimostrato il livello di rappresentanza femminle nei *boards* delle società appartenenti al FTSE 250, poco più del 18%, benché anche in questo caso il biennio precedente biennio avesse fatto registrare una flessione nella quota delle nomine femminili, dal 31,1% al 23,9%, comunque in ascesa rispetto al 13% del 2011[13].

Soprattutto, per la prima volta nella storia del *London Stock Exchange*, non si rilevavano nel FTSE 100 consigli di amministrazione composti da soli uomini, mentre solo 23 società nel FTSE 250 ancora non annoveravano donne all'interno dei propri *boards*. Un risultato notevole, se si considera che solo nel 2011 i collegi privi di rappresentanze femminili tra le prime 350 società ammontavano a ben 152; e segno del profondo cambiamento culturale in corso nel mondo della finanza inglese.

Le società inglesi si erano rapidamente avvicinate all'obiettivo prefissato del 25% pur in assenza di disposizioni legislative o regolamentari, ed in base ad un approccio al tema della parità di genere essenzialmente volontaristico. Giova sottolineare, infatti, come tale risultato era stato raggiunto pur in difetto di interventi legislativi da parte del governo nazionale o dell'Unione Europea. Al contrario, l'attenta considerazione e la limpida

13. Cfr. *Women on boards 2015: fourth annual review*, 7 e ss.

analisi del *business case* posto a base dell'esigenza di cambiamento si erano rivelate sufficiente a sovvertire una prassi contraria apparentemente ben radicata nella mentalità anglosassone.

Così, sospinte da una felice combinazione di motivazioni etiche ed economiche, le società quotate britanniche hanno avviato un processo di profonda modernizzazione delle proprie regole di *corporate governance* tuttora in corso.

In questo quadro, anche le preoccupazioni per una possibile carenza di donne capaci, pronte ad assumere incarichi di alta gestione e responsabilità, sono oggi in larga parte smentite. Viceversa, molte organizzazioni private e alcune tra le più note *Executive search firms* hanno selezionato e continuano a selezionare numerose nuove aspiranti alle cariche amministrative, garantendo loro la necessaria visibilità anche attraverso la creazione di database informatici.

La strategia di un approccio volontario si è dunque dimostrata efficace, ad onta degli scetticismi iniziali e malgrado la scelta del governo inglese di non adottare un approccio fondato sulla *hard law*. E tuttavia, permangono ancora forti asimmetrie tra i due generi, specialmente nel campo degli amministratori dotati di cariche esecutive, dove le donne detengono appena l'8,6% degli incarichi.

Anche con riferimento agli obblighi di *disclosure* la situazione è apparsa generalmente migliorata. A partire dall'ottobre 2013, infatti, tutte le società quotate del gruppo FTSE 350 pubblicano regolarmente le informazioni sulla composizione dei propri consigli di amministrazione, sul numero di donne poste ai vertici delle strutture dirigenziali e sul rapporto tra generi nella loro complessiva organizzazione. Con riguardo ai doveri informativi, inoltre, ben l'85% delle società nel FTSE 100 aveva provveduto a pubblicare la propria politica in tema di parità, mentre il 58% di esse aveva individuato in questo campo obiettivi certi e misurabili.

Un ulteriore traguardo è stato raggiunto con le modifiche apportate al *Corporate Governance Code* nell'ottobre 2012, introducendo l'obbligo di condurre le ricerche finalizzate alla nomina dei nuovi consiglieri seguendo criteri di merito e competenza, e attribuendo il giusto peso ai benefici della diversificazione, inclusa quella di genere (cfr. l'attuale *Principle 3.J. - Composition, succession and evaluation*, ed in particolare la *Provision 23*, in tema di analisi del bilanciamento tra i generi nell'ambito del *senior management*)[14].

14. V. il testo aggiornato del Codice di Autodisciplina, reperibile sul sito https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf.

Su questo piano, l'attività dei comitati interni per la nomina degli amministratori era stata oggetto di particolare attenzione, dimostrando un netto miglioramento della qualità dei criteri di selezione e della trasparenza dei procedimenti decisionali, benché soltanto un terzo delle società avesse menzionato nelle ultime relazioni annuali l'utilizzo della diversificazione come metodo per valorizzare l'efficienza degli organi amministrativi, e solo un quinto di esse si fosse espressa in tal senso con specifico riferimento alla parità di genere[15].

Una nota negativa perveniva infine dall'attività degli investitori professionali, poco propensi ad accogliere le raccomandazioni provenienti dallo *steering board*. Malgrado talune eccezioni, infatti, la maggior parte di essi stentava ad intraprendere un ruolo attivo nella promozione della parità di genere. In questa prospettiva, il rapporto del marzo 2015 ha evidenziato come un maggior livello di coesione ed un approccio più attivo da parte della comunità degli investitori avrebbero potuto in futuro garantire ulteriori risultati positivi, anche attraverso lo sviluppo di linee guida e di *best practices* in tema di diversificazione della composizione degli organi amministrativi.

4. *La situazione attuale*

Nel febbraio 2016 il governo britannico ha rinnovato l'incarico di monitorare l'evoluzione del tema della parità di genere, affidandone l'esecuzione ad una commissione presieduta da Sir Philip Hampton e Dame Helen Alexander.

Il rapporto, aggiornato al mese di novembre 2018, ha dimostrato ancora una volta l'efficacia dell'approccio volontaristico da parte delle società quotate del Regno Unito, mettendo in luce i continui progressi nell'ambito della partecipazione delle donne agli organi di gestione e alle alte funzioni direttive[16].

In particolare, il rapporto ha rilevato che l'indice di partecipazione nell'ambito del FTSE 100 si è attestato al 30,2%, contro il 27,7% rilevato nel 2017 ed il 26,6% nel 2016, con il maggior numero di sempre – 317 – per partecipazione del genere femminile ai *boards* delle relative società.

15. Cfr. *Women on boards 2015: fourth annual review*, 16 e ss.

16. Tutti i rapporti della commissione Hampton-Alexander redatti dal 2016 in avanti sono reperibili sul sito https://www.gov.uk/government/publications/ftse-women-leaders-hampton-alexander-review#history.

Ben 38 tra le società maggiormente capitalizzate del Regno Unito hanno ad oggi raggiunto un grado di rappresentazione del 33%, obiettivo primario della nuova commissione di studi a partire dal 2016, e molte hanno oltrepassato tale soglia dotandosi di organi amministrativi realmente bilanciati sul piano della parità di genere. Secondo il rapporto del 2018, 11 erano le società che annoveravano all'interno dei loro boards cinque o più rappresentanti di genere femminile, 18 quelle che ne possedevano 4, 45 le società i cui organi amministrativi erano composti da 3 donne, solo una la società a vantare una singola presenza femminile, mentre – e sembra questo il risultato più notevole – risultavano del tutto assenti nel novero delle società FTSE 100 *boards* esclusivamente composti da soggetti di genere maschile.

Il dato statistico dimostrava, infine, un incremento nella percentuale generale di donne tra le nuove nomine nel FTSE 100, passando dal 30% del 2017 al 35% del 2018. Stabile risultava invece nell'ultimo anno il numero di donne – in tutto 6 – che riveste la carica di *Chief Executive Officer*.

La situazione appariva migliorata anche tra le società FTSE 250, con un indice di partecipazione che si attestava al 24,9%, contro il 22,8% registrato nel 2017 e 21,5% nel 2016. In questo ambito, 66 erano le società ad avere oltrepassato la soglia del 33% di composizione femminile dei propri organi amministrativi. Sorprendeva tuttavia il dato – in netta controtendenza – del 29% di nuovi incarichi affidati a donne, contro il 34% del 2017; mentre appariva confortante il numero complessivo di "*women on boards*", pari a 497, di cui però solo 6 rivestenti la carica di CEO, in decremento rispetto alle 9 donne nel 2017[17].

Solamente una società FTSE 250 annoverava tra i suoi amministratori più di 5 donne, 48 società ne possedeva 48, ben 109 le società con 2 componenti femminili, mentre 5 erano i *boards* ancora formati esclusivamente da rappresentanti del genere maschile.

Complessivamente, quindi, le società FTSE 250 dimostravano al termine del 2018 un più lento progresso verso un livello di integrazione ideali, apparentemente di difficile lettura considerando i più bassi livelli di partenza[18].

Il rapporto Hampton-Alexander del 2018 ha contemporaneamente evidenziato alcuni limiti dell'approccio a base volontaristica del Regno Unito, tra i quali risalta l'esiguo numero di donne attualmente alla guida di un *board of directors*. Nell'indice aggregato FTSE 350, erano infatti solo 22

17. Cfr. *Hampton-Alexander Review - FTSE Women Leaders*, 24 e ss.
18. Cfr. *Hampton-Alexander Review - FTSE Women Leaders*, 26 e ss.

i ruoli di *Chair* affidati a rappresentanti del genere femminile. Ciò appariva dovuto principalmente – si è ipotizzato – ai tuttora stereotipati criteri di selezione per le posizioni di vertice, alle presunte preoccupazioni degli investitori riguardo alla scarsa esperienza delle donne candidate, ovvero alla richiesta di un eccessivo livello di formazione, iniquo se paragonato a quello in possesso delle loro controparti maschili.

Parimenti, l'analisi del 2018 ha messo in risalto la pratica, piuttosto diffusa soprattutto tra le società FTSE 250, del c.d. "*One & Done*", ossia la tendenza a considerare quale passaggio obbligato – per ragioni di immagine prima ancora che economiche o sociali – l'inserimento all'interno dei propri *boards* di almeno una figura femminile, salvo poi arrestare il progredire dell'integrazione tra generi nella convinzione che esso non possa tradursi in un bene economicamente vantaggioso. Il tutto ad evidente discapito del generale indice di partecipazione delle donne nei ruoli amministrativi[19].

Il rapporto Hampton-Alexander datato novembre 2019 ha infine evidenziato il raggiungimento, da parte delle società incluse nel FTSE 100, del notevole risultato del 32,4% di partecipazione femminile nei *boards of administration*, molto prossimo all'obiettivo iniziale del 33% fissato per il termine del 2020 ed in netta crescita rispetto al 30,2% marcato nel 2018[20].

Il numero totale di donne presenti negli organi amministrativi di tali società si è attestato a 341, con ben 49 società FTSE 100 ormai oltre la soglia del 33% di componenti femminili, ed altre 20 società attualmente oltre il 30% e prossime anch'esse a superare la suddetta soglia entro il termine del 2020. Costante invece è apparso il dato sulle nuove nomine, pari al 35% come già nell'anno precedente.

In crescita – 14 al termine del 2019 – le società FSTE 100 con cinque o più amministratori donne nei propri *boards*, con picchi del 50% degli amministratori nelle società più performanti sotto questo aspetto; 30 quelle che ne possiedono quattro; 37 le società con tre presenze femminili; 18 quelle con solo due componenti donne, e come nel 2018 solo una società FTSE100 che vanti una singola presenza. Stabili, viceversa, i dati delle donne nominate *CEOs* – ferme a 6 – e delle società inclini alla pratica del "*One* & *Done*" – attualmente una soltanto – mentre è apparso in decremento quello relativo alle donne alla guida di un *board of directors*, solo 5 rispetto alle 7 del 2018.

19. Cfr. *Hampton-Alexander Review - FTSE Women Leaders*, 28.
20. Cfr. *Hampton-Alexander Review 2019 - FTSE Women Leaders*, 28 e ss.

In miglioramento è sembrata anche la situazione delle società FTSE 250, con un indice di rappresentatività del 29,6% rispetto al 24,9% registrato nel 2018, e con 582 donne presenti nei consigli di amministrazione, ben 85 in più rispetto all'anno precedente. Sono 111 le società ad avere raggiunto l'obiettivo del 33% fissato nel 2011, mentre altre 45 hanno registrato una progressione sufficiente – se mantenuta costante – a superare detta soglia entro la fine del 2020.

Notevoli passi in avanti sono stati compiuti tra le società FTSE 250 anche in tema di donne rivestenti all'interno degli organi amministrativi la carica di *CEO*, con un aumento di 2 unità, e di *Chair*, con un aumento di 5 unità rispetto al precedente rapporto[21].

Infine, l'indice aggregato FTSE 350 mostra ben 923 donne componenti dei *boards of administration*, una notevole riduzione globale della pratica del "*One* & *Done*" – registrata da parte di sole 39 società contro le 74 dell'anno precedente – e un innalzamento, lento ma costante, dei ruoli apicali affidati alle donne in veste di *CEO*, *Chair, Financial Director e Senior Indipendent Director*.

Da ultimo, i dati provvisori per il 2020, non ancora tradotti in un rapporto completo, dimostrano un ulteriore innalzamento degli indici di partecipazione femminile ai ruoli amministrativi, pari al 35,2% nelle società FTSE 100, al 32,8% nelle società FTSE 250, e al 33,6% nelle società FTSE 350.

Tali incrementi si traducono nel più netto progresso registrato all'interno del Regno Unito sin dal principio dell'iniziativa volta a migliorare l'equilibrio di genere nelle società quotate, e sembra dimostrare con evidenza l'efficacia dell'approccio britannico a base volontaria. Un approccio essenzialmente incentrato sulla consapevolezza che la diversificazione si afferma come la scelta più "giusta" ma anche come la più "efficiente" in quanto direttamente connessa con la capacità dei *boards of administration* di adottare scelte più equilibrate e in definitiva economicamente vantaggiose.

5. *I protagonisti del cambiamento: le Executive search firms*

Nel concludere l'illustrazione del modello britannico, qualche cenno più approfondito merita l'evoluzione del ruolo delle *Executive search firms*[22].

21. Cfr. *Hampton-Alexander Review 2019 - FTSE Women Leaders*, 30.

22. Il tema è stato d'apprima approfondito nell'ulteriore rapporto intitolato *Women on boards: voluntary code for executive search firms*, anch'esso pubblicato online alla pagina

Gli obiettivi dell'adozione di un codice di condotta e della formulazione di precisi criteri di selezione per i candidati alle cariche amministrative nel FTSE 350 sono stati effettivamente raggiunti sin dal luglio 2011, con l'approvazione e la progressiva adesione allo *Standard Voluntary Code*. In esso è stata in particolare sottolineata le necessità di sviluppare, unitamente ai presidenti degli organi amministrativi, strategie per la successione a medio e lungo termine dei componenti dei collegi, con attenzione alla loro complessiva composizione e non solo alle qualità individuali dei candidati; in tal modo, si sperava infatti di incrementare la flessibilità nei criteri di selezione, garantendo al contempo un crescente livello di diversificazione.

Con due ulteriori previsioni, sono stati precisati il dovere delle *search firms* di considerare apertamente con i presidenti la necessità di nominare un candidato donna nell'ambito di ciascun incarico ricevuto, nonché l'obbligo di attribuire il giusto peso alle competenze e alle abilità personali di ogni aspirante nel processo di selezione, senza sopravvalutare l'importanza delle precedenti esperienze in ruoli amministrativi.

È stato inoltre previsto l'impegno, al momento della presentazione delle liste dei candidati, di includere in esse almeno il 30% di donne o, in caso contrario, di fornire adeguate giustificazioni in merito all'assenza della dovuta diversificazione. Sempre con riguardo alle liste, è stato fissato l'obiettivo di indicare per ogni incarico ricevuto almeno una donna "fortemente raccomandata", in vista delle audizioni con i comitati interni delle società.

Infine, anche in questo campo si è imposto il massimo livello di *disclosure*, con obbligo per le imprese aderenti di segnalare pubblicamente il loro impegno verso l'obiettivo della diversificazione di genere all'interno dei consigli di amministrazione, anche tramite la documentazione analitica dei procedimenti di ricerca e selezione.

Il successivo rapporto sul tema delle *search firms*, datato marzo 2014, ha rivelato peraltro che soltanto il 25% dei sottoscrittori del codice di condotta promuoveva attivamente il proprio coinvolgimento, mentre solo

https://www.gov.uk /government/collections/women-on-boards-reports, e successivamente ripreso in *Hampton-Alexander Review - FTSE Women Leaders*, 36 e ss. Per un elenco completo delle *Executive search firms* che hanno prestato adesione al codice di condotta v. il documento *Signatories to the Voluntary Code of Conduct November 2018*, reperibile alla pagina web https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755396/Signatories_to_the_Voluntary_Code_of_Conduct_-_November_2018_.pdf.

il 12% condivideva pubblicamente i propri risultati in materia di diversificazione[23].

E per tale motivo, oltre alla formulazione di ulteriori raccomandazioni in tema di *disclosure*, è stata proposta nel medesimo rapporto la creazione di una versione "potenziata" del codice di condotta, per garantire una forma di approvazione ufficiale alle imprese aderenti che avessero conseguito risultati notevoli nel supporto ai candidati donne.

L'*Enhanced Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms*, approvato nel settembre 2014, ha previsto la possibilità di ottenere un riconoscimento da parte dello *steering board* di Lord Abersoch. Ne costituisce il presupposto il rispetto di una serie di requisiti quantitativi, tra cui l'aver supportato la nomina di almeno quattro donne ad amministratore di società appartenenti al FTSE 350 nell'ultimo anno, ed il raggiungimento, nello stesso periodo, una proporzione di almeno il 33% di nomine femminili.

Inoltre, il nuovo codice ha imposto alcuni requisiti qualitativi alle *search firms* aderenti, come l'aver dato notizia della propria opera di supporto alla diversità mediante i propri siti web e attraverso la pubblicazione di studi sui casi più rilevanti, e la realizzazione di programmi interni di *training* del personale al fine di garantire la piena osservanza delle regole di condotta.

Al termine del 2019 le società FTSE 350 che risultano accreditate secondo L'*Enhanced Voluntary Code* sono 10, mentre quelle accreditate secondo lo *Standard Voluntary Code* sono più di 50, a conferma del ruolo di primo piano che queste imprese svolgono nel raggiungimento della piena parità di genere negli organi amministrativi[24].

Attualmente, il Regno Unito si accinge ad uscire con successo dal primo stadio del percorso verso la completa parificazione tra generi. Il risultato del 25% fissato appena otto anni fa appare oggi non solo raggiunto, ma ampiamente superato, mentre il paese si prepara all'ingresso in una fase successiva, che permetterà di verificare la validità di un approccio spontaneo e basato sulle azioni volontarie, in luogo dell'eteroimposizione di regole più rigide.

23. Cfr. *Women on boards: voluntary code for executive search firms*, cit., 4 e ss.
24. Cfr. *Hampton-Alexander Review - FTSE Women Leaders*, 36.

Elio Viglione

La coesistenza di modelli eterogenei tra ordinamento federale e ordinamenti statali nell'esperienza statunitense

1. *Introduzione*

Questo contributo descrive le principali discipline di promozione della partecipazione del genere femminile agli organi di governo societario sia con riferimento all'ordinamento federale degli Stati Uniti d'America sia con riferimento all'ordinamento dello Stato della California[1]. Quanto all'ordinamento federale, i principali interventi normativi sono due[2]: la modifica da parte della *Securities and Exchange Commission* (*SEC*) della

1. La California non è l'unico Stato ad aver adottato una disciplina in materia; il presente contributo tuttavia limita la disamina dei regimi statali all'ordinamento della California poiché quest'ultimo rappresenta senza dubbio l'intervento più incisivo. Per l'indicazione delle altre discipline statati in materia, si veda *infra* nota 30.

2. Questo contributo non esamina in dettaglio un terzo intervento federale per l'esiguità dell'ambito di applicazione soggettiva (soltanto quattordici società – individuate da *12 USCS § 4511(b)(2)*. Si tratta dell'*Housing and Economic Recovery Act of 2008 (HERA, 110 P.L. 289, 122 Stat. 2654 (2008)*, adottato in risposta alla crisi del mercato immobiliare del 2007. L'*HERA*, fra le varie previsioni, impone obblighi di promozione delle donne in capo alle quattordici societa' soggette alla regolazione da parte della *Federal Housing Finance Agency (FHFA, cfr. 12 USCS § 4511(a) e § 4520)*. Le quattordici società sono enti di diritto pubblico e sono sottoposte dall'*HERA* all'obbligo di «sviluppare ed implementare *standard* e procedure per assicurare al massimo grado possibile l'inclusione e l'utilizzazione delle […] donne […] in tutti gli affari ed attività del soggetto regolato [le quattordici societa', nda] a tutti i livelli» (*12 USCS § 4520(b)*). Questa previsione è stata ritenuta applicabile altresì alle cariche sociali, come attesta il regolamento attuativo emanato dall'*FHFA* (cfr., e.g., *12 CFR 1223.23(a)(10)(i)*). Inoltre, le quattordici società e l'*FHFA* sono altresì sottoposte alla disciplina prevista dal paragrafo 342 del *Dodd-Frank Act* (su cui, cfr., più in dettaglio *infra* nel testo). In merito a questa disciplina, basti rilevare che sembra trattarsi della prima azione federale di promozione della partecipazione femminile agli organi sociali e che si tratta di un intervento che pone in capo alle società obblighi non solo di natura informativa. Come si vedrà *infra* nel testo, la normativa federale successiva non ha seguito il modello dell'*HERA:* in un caso, è stata adottata un'opzione di *soft law*, nell'altro, l'ordinamento federale si è limitato a porre meri obblighi informativi.

Regulation S-K in materia di obblighi di informazione del mercato, applicabile ai più rilevanti emittenti di strumenti finanziari e il *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (*Dodd-Frank Act*), applicabile alle società operanti sui mercati bancario o finanziario. Il regolamento *S-K* impone obblighi d'informazione, mentre il *Dodd-Frank Act* introduce una disciplina non vincolante di promozione della parità di genere negli organi di governo societario. Ben altro rigore caratterizza invece la legge della California, il *Senate Bill 826*, che impone un regime di quote di genere per la composizione dei *boards* delle quotate con sede effettiva in California. La disciplina è vincolante e per la sua violazione sono previste sanzioni amministrative pecuniare di ammontare significativo.

2. *Gli obblighi di comunicazione al pubblico in materia di* board diversity *in capo alle società emittenti di strumenti finanziari*

Il primo intervento federale di apprezzabile ambito applicativo in materia di diversità di genere negli organi sociali risale al 2010[3] quando entrò in vigore una modifica da parte del *SEC* (l'autorità di vigilanza e regolazione dei mercati finanziari) di un regolamento sugli obblighi di informazione del mercato[4] (*Regulation S-K*). Il regolamento si applica agli emittenti di strumenti finanziari di maggior rilevanza indipendentemente dalla loro quotazione su mercati regolamentati[5]. A partire dal 2010, la *Regulation S-K* dispone, fra l'altro, che le società rendano pubbliche le prassi eventualmente adottate con riguardo alla diversità (non solo di genere) nella composizione degli organi sociali (*boards)*[6]. Nessuna azione di promozione della diversità è richiesta, le società devono semplicemente rendere pubblico se e come il *board* consideri la diversità nel proporre candidati a cariche sociali (*directors*). Inoltre, le società che si siano eventualmente dotate di politiche a favore della

3. Come osservato alla nota precedente, il primo intervento in ordine di tempo sembra doversi ravvisare nell'*Housing and Economic Recovery Act (HERA)* del 2008 (*12 USCS § 4520*).

4. *SEC Corporate Governance 17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi)*.

5. Restano esclusi ad esempio gli emittenti di strumenti finanziari diffusi fra un numero ristretto di investitori e le emissioni di minor valore.

6. Il regolamento *SEC* fa riferimento al modello monistico di governo societario, tipico degli ordinamenti di *common law*, ove vi è un solo organo di governo (*board of directors*) e dunque un solo tipo di carica sociale, quella di membro (*director*) del *board*.

diversità devono renderne pubbliche le modalità di applicazione e la valutazione della loro efficacia[7].

Questa disciplina ha finalità meramente informativa e non impone alle società di considerare la diversità nella determinazione della composizione dei *boards*. La volontà di non regolare direttamente la selezione dei *directors* è ulteriormente confermata dalla circostanza che l'*SEC* si è astenuta dal definire la nozione di "diversità", lasciando dunque piena libertà "interpretativa" alle società[8]. Questa scelta è stata esplicitata dall'*SEC* nella motivazione della modifica del regolamento[9], ove si riconosce espressamente che l'omessa definizione di "diversità" è volta a lasciar libere le società di definire il concetto «nei modi che considerino appropriati»[10]. A mero titolo esemplificativo, la motivazione chiarisce ulteriormente che le società possono riferire "diversità" al genere ed alla razza, ed altresì a «punti di vista, esperienze professionali, formazione, competenze ed altre qualità individuali che contribuiscano all'eterogeneità dei *boards*»[11].

I dati raccolti nei primi anni successivi all'entrata in vigore delle modifiche della *Regulation S-K* dimostrano che le società non hanno mancato

7. *17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi)* obbliga le società, nella parte di interesse, a «*describe […] whether, and if so how, the nominating committee (or the board) considers diversity in identifying nominees for director. If the nominating committee (or the board) has a policy with regard to the consideration of diversity in identifying director nominees, describe how this policy is implemented, as well as how the nominating committee (or the board) assesses the effectiveness of its policy*».

8. La dottrina ha criticato la scelta di non definire il concetto di diversità si veda T.L. Hazen, *Diversity on Corporate Boards: Limits of the Business Case and the Connection Between Supporting Rationales and the Appropriate Response of the Law,* in *North Carolina Law Review*, 89, 2010, 887 e ss., 896; D. L. Rhode - A. K. Packel, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make*, in *Delaware Journal of Corporate Law*, 39, 2014, 377 e ss., 419; C.L. Wade, *Corporate Compliance That Advances Racial Diversity and Justice and Why Business Deregulation Does Not Matter,* in *Loyola University Chicago Law Journal*, 49, 2018, 611 e ss., 617-18; Y. Nili, *Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms,* in *Indiana Law Journal*, 94, 2019, 145 e ss., 187.

9. *Proxy Disclosure Enhancements, Exchange Act Release* No. 33-9089, 74 *Fed. Reg.* 68334 -68367, 68343 (Dec. 23, 2009) (da codificarsi come *17 C.F.R. §§ 229, 239, 240, 249, 274*), 68335-68350.

10. *Proxy Disclosure Enhancements*, cit., 68344: «*[…] companies should be allowed to define diversity in ways that they consider appropriate. As a result we have not defined diversity in the amendments*».

11. *Proxy Disclosure Enhancements*, cit., 68344: «*For instance, some companies may conceptualize diversity expansively to include differences of viewpoint, professional experience, education, skill and other individual qualities and attributes that contribute to board heterogeneity, while others may focus on diversity concepts such as race, gender and national origin*».

di avvalersi della discrezionalità loro concessa dalle nuove norme. Sebbene il 98% delle compagini abbia affermato di tenere in considerazione la "diversità" nel proporre candidati alla carica di *director,* queste tendono a riferire il concetto più frequentemente alle esperienze professionali ed alle competenze anziché alle caratteristiche di genere[12].

3. *Il* Dodd-Frank Act *e gli* standards *di autovalutazione per le società operanti sui mercati bancari e finanziari federali*

Quasi contestualmente alla modifica della *Regulation S-K* trattata nel paragrafo precedente, la diversità di genere nei *boards* è stata altresì oggetto di un intervento legislativo contenuto nel *Dodd-Frank Act* del 2010[13], che ha riformato il sistema finanziario a seguito della crisi del 2007. La parte dell'*Act* in materia di diversa composizione dei *boards* rappresenta, come si vedrà a breve, un intervento di *soft law*, applicabile peraltro soltanto ai soggetti operanti sui mercati bancari e finanziari regolati da autorità di vigilanza federali[14]. L'*Act* prevede la costituzione in seno a ciascuna di queste autorità di un *Office of Minority and Women Inclusion* (*OMWI*, ufficio per l'inclusione delle minoranze e delle donne), con il compito di elaborare *standards* di valutazione delle politiche e delle pratiche per la diversità eventualmente poste in essere dai soggetti regolati dall'autorità presso la quale l'*OMWI* è istituito[15]. Si badi che i soggetti regolati non sono tenuti ad adottare le pratiche per la diversità che gli *standards* tendono a valutare. L'*Act* esclude espressamente: (a) che la previsione della valuta-

12. D.L. Rhode - A. K. Packel, *Diversity on corporate boards*, cit., 419. Cfr. altresì B. Black, *Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards,* in *University of Dayton Law Review* 37, 2011, 7 e ss., 15.

13. *12 USCS § 5452*. L'intervento a sostegno della diversità contenuto nell'*Act* riguarda l'intera struttura organizzativa (inclusi i rapporti di lavoro subordinato a tutti i livelli gerarchici) dei soggetti regolati e non soltanto la composizione dei *boards*. Per una più ampia disamina dell'*Act*, cfr. K. Johnson - S.A. Ramirez - C.M. Shelby, *Diversifying to Mitigate Risk: Can Dodd-Frank Section 342 Help Stabilize the Financial Sector*, in *Washington and Lee Law Review*, 73, 2016, 1795 e ss., 1844-6; C.L. Wade, *Corporate Compliance,* cit., 618-21.

14. Tra le autorità di vigilanza considerate dall'*Act* nel definire l'ambito di applicazione devono segnalarsi la *Securities and Exchange Commission* (*SEC*), che regola i mercati finanziari, e l'*Office of the Comptroller of the Currency* (*OCC*), il regolatore del sistema bancario federale.

15. *12 USCS § 5452 (b)(2)(C)*: […] *shall develop standards for […] assessing the diversity policies and practices of entities regulated by the agency.*

zione possa interpretarsi in modo tale da introdurre alcun obbligo in capo ai soggetti regolati e (b) che «i risultati della valutazione possano essere posti a base della richiesta di alcuna azione specifica»[16]. Dunque, questo intervento legislativo deve ascriversi al modello di *soft law.*

Nel Giugno 2015, gli *OMWI* istituiti presso le autorità di regolazione hanno adottato una Dichiarazione congiunta che stabilisce *standards* comuni per la valutazione delle politiche e pratiche per la diversità dei soggetti regolati (*Final Interagency Policy Statement Establishing Joint Standards for Assessing the Diversity Policies and Practices of Entities Regulated by the Agencies*)[17]. In linea con l'analoga previsione del *Dodd-Frank Act* testè illustrata, la Dichiarazione espressamente esclude di istituire nuovi obblighi giuridici in capo ai soggetti regolati. In particolare, il rispetto degli *standards* è previsto come puramente volontario e le autorità di regolazione si impegnano a non esercitare i propri poteri di vigilanza con riguardo agli stessi[18]. Significativamente gli *standards* sono offerti ai soggetti regolati come strumento di autovalutazione delle proprie politiche e pratiche per la diversità e l'inclusione (cfr. *infra*)[19].

3.1 *Le finalità della Dichiarazione*

Gli *standards* sono espressamente volti alla tutela della diversità e dell'inclusione nell'organizzazione dei soggetti regolati[20]. Analogamente a quanto osservato *supra* con riguardo alla modifica della *Regulation S-K* anche la Dichiarazione, pur riferendo espressamente la nozione di "diversità" alla razza ed al genere, lascia tuttavia liberi i soggetti regolati di adottare una definizione anche più ampia di "diversità"[21]. Quindi, anche con riferimento a questa disciplina i soggetti regolati potranno adottare una

16. *12 USCS § 5452 (b)(4)*: «*Rule of construction. Nothing in paragraph (2)(C) may be construed to mandate any requirement on or otherwise affect the lending policies and practices of any regulated entity, or to require any specific action based on the findings of the assessment*». «Canone interpretativo. Nulla nel paragrafo (2) (C) può essere interpretato in modo tale da imporre alcun requisito su alcun soggetto regolato oppure in altro modo da influenzare le politiche e pratiche di finanziamento di alcun soggetto regolato, oppure da richiedere una qualsiasi azione specifica sulla base dei risultati della valutazione».

17. *80 Fed. Reg. 33016, 33025 (June 10, 2015).*

18. *Interagency Policy Statement*, cit., § I., secondo capoverso.

19. Per una disamina più ampia dell'*Interagency Policy Statement*, cfr K. Johnson - S. A. Ramirez - C.M. Shelby, *Diversifying to Mitigate Risk*, cit., 1846-51.

20. *Interagency Policy Statement*, cit., § II., primo capoverso.

21. *Interagency Policy Statement*, cit., § I., terzo capoverso.

nozione di diversità tanto ampia da privarla di rilevanza rispetto alla parità di genere (e razza). Un'innovazione rispetto alla *Regulation S-K* si ha nel riconoscimento dell'ulteriore obiettivo dell'inclusione, definita come «un processo finalizzato alla creazione ed al mantenimento di un ambiente di lavoro positivo che valorizzi differenze e somiglianze individuali affinché tutti possano raggiungere il proprio potenziale e massimizzare il proprio contributo all'organizzazione»[22].

3.2 *Gli standards*

La Dichiarazione propone alcuni gruppi di *standards*, non vincolanti per i soggetti regolati, concernenti sia le pratiche di questi ultimi sia il ruolo degli *OMWI*. Nel contesto che ci interessa, il presente contributo si concentrerà sugli *standards*, che più strettamente riguardano la partecipazione delle donne ai *boards*:

1) l'impegno dei soggetti regolati per la diversità e l'inclusione;
2) la promozione della trasparenza;
3) l'autovalutazione dei soggetti regolati;
4) l'uso delle informazioni circa la valutazione da parte delle autorità di regolazione.

1) *L'impegno per la diversità e l'inclusione*[23]. L'impegno dell'organizzazione è concepito come impegno della sua *leadership* con particolare riguardo agli organi di governo societario ed ai dirigenti. Dunque, gli *standards* suggeriscono, fra l'altro, che le politiche per la diversità siano approvate dal *board of directors* e che quest'ultimo riceva continui aggiornamenti circa la loro implementazione. Con riferimento alla selezione dei membri del *board,* la Dichiarazione suggerisce che la *corporation* si adoperi per ottenere un gruppo di candidati alla posizione di *director* diverso anche nel genere[24]. Dunque, l'impegno alla diversità sembrerebbe sufficientemente perseguito attraverso la diversità dei candidati alla posizione di *director* senza che a ciò necessariamente consegua un'eterogeneità

22. *Interagency Policy Statement*, cit., § I., terzo capoverso: «*[…] a process to create and maintain a positive work environment that values individual similarities and differences, so that all can reach their potential and maximize their contributions to an organization*».
23. *Interagency Policy Statement*, cit., § II. (1): *Organizational Commitment to Diversity and Inclusion.*
24. *Interagency Policy Statement*, cit., § II. (1), ultimo *standard*: «*The entity takes proactive steps to promote a diverse pool of candidates, including women […] in its selection of board members […]*».

effettiva del *board*. Nessun obiettivo quantitativo è dunque suggerito al fine di raggiungere la parità di genere nei consigli di amministrazione.

2) *La promozione della trasparenza circa le pratiche per la diversità e l'inclusione*[25]. Gli *standards* suggeriscono, fra l'altro, che i soggetti regolati rendano pubbliche le politiche in essere ed i progressi raggiunti nel promuovere diversità ed inclusione. In tal senso, la Dichiarazione giustifica la promozione della trasparenza e della pubblicità nell'interesse di fornire all'opinione pubblica le necessarie informazioni per valutare le politiche e le pratiche per la diversità delle società.

3) *L'autovalutazione e la comunicazione dei risultati*[26]. La Dichiarazione suggerisce che siano gli stessi soggetti regolati e non gli *OMWI* a valutare alla stregua degli *standards* le proprie politiche e pratiche (peraltro, per il carattere non vincolante della Dichiarazione i soggetti regolati sono liberi di non procedere alla valutazione)[27]. Inoltre, i soggetti che decidano di valutarsi non hanno l'obbligo di informare gli *OMWI* dei risultati ottenuti, ma sono semplicemente "incoraggiati" a farne comunicazione agli *OMWI* ed al pubblico.

La previsione dell'autovalutazione e della *voluntary disclosure* sembra delineare un ruolo estremamente limitato per gli *OMWI* nella fase di applicazione della Dichiarazione. In particolare, la *voluntary disclosure* può addirittura esporre gli *OMWI* al rischio di non essere informati circa lo stato delle politiche e pratiche per la diversità e circa i loro effetti.

4) *L'uso delle informazioni circa la valutazione da parte delle Autorità di regolazione*[28]. Le Autorità possono utilizzare le informazioni loro eventualmente fornite (cfr. *supra*) al fine di monitorare i progressi nel campo della diversità e dell'inclusione nel settore finanziario e per «identificare ed evidenziare le pratiche e le politiche che hanno avuto successo»[29]. Dunque, la Dichiarazione, sembra assegnare agli *OMWI* il compito principale di individuare e diffondere *best practices*. L'abilità degli *OMWI* di svolgere questo compito sembra dipendere in larga misura dal grado di collaborazione da parte dei soggetti regolati, che dovranno dotarsi di pratiche per

25. *Interagency Policy Statement*, cit., § II. (4): *Practices To Promote Transparency of Organizational Diversity and Inclusion.*

26. *Interagency Policy Statement*, cit., § II. (5): *Entities' Self-Assessment*

27. Sul punto, cfr. K. Johnson - S.A. Ramirez - C.M. Shelby, *Diversifying to Mitigate Risk,* cit., 1841-2, ove si sostiene che ammettere l'autovalutazione violi il *Dodd-Frank Act.*

28. *Interagency Policy Statement*, cit., § III.: *Use of Assessment Information by Agencies*

29. *Interagency Policy Statement*, cit., § III.: «*[…] to identify and highlight those policies and practices that have been successful*».

la diversità, valutarne gli effetti e comunicare i risultati della valutazione affinché gli *OMWI* siano in grado di identificare *best practices*.

Nel complesso, gli *standards* delineano un modello di intervento caratterizzato dal massimo decentramento delle politiche in materia di diversità come evidenziato dalla volontarietà dell'adozione degli *standards* stessi e, più in generale, dall'assenza di un obbligo di dotarsi di politiche per la diversità. L'intervento pubblico è limitato alla predisposizione e diffusione di migliori pratiche che possano servire da ausilio e modello a quei soggetti che si vogliano dotare di politiche per la diversità. In questo quadro, la tutela della *gender equality* pare essere affidata a meccanismi di mercato, in particolare reputazionali: i soggetti regolati possono scegliere di pubblicizzare i propri sforzi per la diversità presso l'opinione pubblica, ottenendo forse benefici a livello d'immagine, che potrebbero tradursi in maggiori profitti qualora i potenziali clienti o investitori siano interessati alla promozione della diversità. Gli *standards* riflettono la teoria dell'efficiente autoregolazione dei mercati purché perfettamente informati; in quest'ottica, all'intervento pubblico resta il mero ruolo di favorire la circolazione delle informazioni.

4. *La legge dello Stato della California che impone quote di genere nei* boards *delle quotate*

A fronte dei timidi interventi federali illustrati nei paragrafi precedenti, alcuni legislatori statali hanno introdotto discipline più incisive[30].

30. Il 27 agosto 2019 l'Illinois ha promulgato l'*House Bill 3394 (Public Act 101-0589),* entrato in vigore nella medesima data, il quale impone obblighi informativi sulle società quotate con sede effettiva in Illinois e stabilisce una pubblica graduatoria di queste *corporations* stilata in base al grado di *gender diversity* del *board*; il 13 maggio 2019, il Maryland ha promulgato il *Senate Bill 911 (Chapter 514, Laws of 2019),* entrato in vigore il 1 ottobre 2019, che impone, sulle *corporations* con sede legale in Maryland, obblighi di informazione in merito alla composizione di genere dei *boards;* il 27 marzo 2020, lo Stato di Washington ha promulgato il *Senate Bill 6037 (Chapter 194, Laws of 2020*), entrata in vigore l'11 giugno 2020, che istituisce un regime di *comply or explain,* applicabile alla maggior parte delle quotate con sede legale nello Stato di Washington; infine, il 30 Dicembre 2019, lo Stato di New York ha promulgato il *Senate Bill 4278 (2019 New York Chapter 747)*, entrato in vigore il 29 giugno 2020, che impone, sulle *corporations* autorizzate ad esercitare l'attività d'impresa nel territorio dello Stato, obblighi informativi analoghi a quelli stabiliti dalla legge del Maryland. Questi interventi non vengono trattati nel presente contributo, il quale si concentra sulla disciplina dello Stato della California poiché quest'ultima rappresenta l'intervento più incisivo e rilevante.

Questo paragrafo esamina in dettaglio soltanto il regime dello Stato della California, la cui introduzione ha inaugurato la stagione degli interventi statali, e che rappresenta la disciplina che impone gli obblighi più stringenti sulle *corporations* statunitensi. Inoltre, la disciplina californiana si applica ad un alto numero di società quotate (650[31] pari a circa il 22% delle quotate statunitensi[32]) comprensivo altresì di società della massima importanza economica: al 30 giugno 2020, 11 società con sede effettiva in California erano incluse nell'indice S&P 100[33], l'indice che raggruppa 100 società statunitensi fra le più capitalizzate. Dunque, sebbene si tratti di una disciplina statale, gli effetti pratici di questa hanno rilevanza nazionale.

La disciplina della California è stata introdotta con una legge promulgata nel 2018, il *Senate Bill 826*[34], che disciplina un regime di quote di genere per la composizione dei *boards of directors*. La nuova legge si applica soltanto alle società con azioni quotate *(publicly held corporations)*[35] con sede effettiva in California[36]; il riferimento alla sede effettiva anziché a quella legale implica che la legge si applica anche a *corporations* c.d.

31. California Partners Project, *Claim Your Seat, A Progress Report on Women's Representation on California Corporate Board*s, 2020, disponibile alla pagina web https://www.calpartnersproject.org/claimyourseat.

32. La percentuale è calcolata usando come misura del totale delle quotate statunitensi il numero delle società incluse nell'indice Russell 3000, l'indice include la quasi totalità delle quotate statunitensi, ma non tutte.

33. D.A. Bell, *Corporate Governance Practices and Trends. A Comparison of Large Public Companies and Silicon Valley Companies. 2020 Proxy Season,* 2020, 3, nota 6, consultabile sulla pagina web https://assets.fenwick.com/documents/Fenwick-Corporate-Governance-Survey-Proxy-2020.pdf. Le 11 società menzionate nel testo sono: Apple, Alphabet, Intel, Facebook, Cisco, Oracle, Gilead Sciences, Netflix, PayPal Holdings, Adobe e NVIDIA.

34. Cfr., *Statutes of* 2018, *Chapter* 954. Questa legge ha inserito due nuovi paragrafi nel Codice delle Società: Cal. Corp. Code § 301.3. e § 2115.5

35. La legge restringe il proprio ambito di applicazione alle sole società le cui azioni sono quotate sui principali mercati regolamentati degli Stati Uniti: cfr., Cal. Corp. Code § 301.3. (f)(2): "*Publicly held corporation*" *means a corporation with outstanding shares listed on a major United States stock exchange.* La pagina *web* relativa alle *FAQ* sull'applicazione della legge chiarisce ulteriormente che la legge si applica in via esclusiva alle società le cui azioni sono quotate sul *New York Stock Exchange (NYSE)*, sul *National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ),* oppure sul *NYSE American*. La legge non si applica dunque alle societa' le cui azioni sono scambiate sui mercati *OTC*. Cfr., California Secretary of State, *Frequently Asked Questions*, disponibile alla pagina web https://www.sos.ca.gov/business-programs/women-boards/frequent.

36. Cfr. Cal. Corp. Code §301.3.(a).

foreign, cioè incorporate[37] in un diverso stato dell'Unione[38]. La disciplina prevede due fasi applicative che si differenziano per il numero di *directors* di genere femminile richiesti: la prima fase spiega già i propri effetti e richiede alle *corporations* di avere nei *boards* almeno un *director* donna a partire dal 31 dicembre 2019[39]; la seconda fase impone alle *corporations* un numero minimo di donne *directors* che varia in ragione del numero complessivo di componenti del *board.* In dettaglio:

- Se il numero totale dei componenti è pari a sei o maggiore, il numero minimo di donne richiesto è pari a tre;
- Se il numero totale dei componenti è pari a cinque, le donne *directors* devono essere almeno due;
- Se il numero totale dei componenti è pari a quattro od inferiore, è sufficiente che almeno un *director* sia di genere femminile[40].

Le *corporations* devono ottemperare ai requisiti della seconda fase entro la fine del 2021[41].

4.1 *Il regime sanzionatorio*

L'effettività della disciplina è affidata ad un regime di sanzioni amministrative pecuniarie della cui amministrazione è incaricato il Segretario di Stato della California. L'irrogazione delle sanzioni appare ispirata al principio della discrezionalità amministrativa dell'attività sanzionatoria

37. L'incorporazione negli ordinamenti societari degli Stati Uniti è analoga alla iscrizione nel registro delle imprese dell'atto costitutivo di una società di capitali prevista dall'ordinamento italiano.

38. Cal. Corp. Code § 2115.5(a) ribadisce espressamente l'applicabilità della legge alle *foreign corporations.*

39. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(a): *No later than the close of the 2019 calendar year, a publicly held domestic or foreign corporation whose principal executive offices […] are located in California shall have a minimum of one female director on its board.*

40. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(b)(1)-(3): *No later than the close of the 2021 calendar year, a publicly held domestic or foreign corporation whose principal executive offices […] are located in California shall comply with the following:*
(1) If its number of directors is six or more, the corporation shall have a minimum of three female directors.
(2) If its number of directors is five, the corporation shall have a minimum of two female directors.
(3) If its number of directors is four or fewer, the corporation shall have a minimum of one female director.

41. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(b).

anziché a quello della sua obbligatorietà[42]. Gli illeciti e le relative sanzioni sono invece tipizzati dalla legge; gli illeciti previsti sono due. (1) Innanzitutto, le societa' che non depositino tempestivamente presso l'ufficio del Segretario di Stato informazioni circa il numero totale dei *directors* in carica e il numero di *directors* di genere femminile possono essere sottoposte ad una sanzione pecuniaria pari a 100.000$[43]. (2) In secondo luogo, la mancanza nel *board*, per tutta la durata di un anno solare, di ciascun *director* donna richiesto dalla legge costituisce un illecito a sé stante sottoponibile a sanzione amministrativa[44]. Per la prima violazione la sanzione è di 100.000$[45]; per quelle successive alla prima di 300.000$[46]. Dunque, per esempio, una società che sia tenuta ad avere due donne *directors* commette due violazioni se non ha alcuna donna *director,* poiché la mancanza di ciascun *director* integra un diverso illecito. Perciò, tale *corporation* può essere sanzionata per un ammontare pari a 400.000$: 100.000$ per una donna *director* mancante (prima violazione) e 300.000$ per la seconda donna mancante (seconda violazione).

4.2 *Osservazioni sulla disciplina*

Innanzitutto, si deve sottolineare l'importanza cruciale dell'applicabilità della legge alle *foreign corporations.* Poiché la stragrande maggioranza delle quotate statunitensi sono incorporate in Delaware, se l'ambito di applicazione della legge fosse stato limitato alle quotate incorporate in

42. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(e)(1): "*The Secretary of State* may *impose fines*". «Il Segretario di Stato può irrogare sanzioni». Poiché la norma si esprime in termini permissivi anziché vincolanti per il Segretario di Stato, la lettera della disposizione pare deporre a favore dell'interpretazione suggerita nel testo.

43. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(e)(1)(A): "*For failure to timely file board member information with the Secretary of State […] the amount of one hundred thousand dollars ($100,000)*". Questa norma è integrata dal modulo predisposto dal Segretario di Stato per la trasmissione delle informazioni da parte delle *corporations*: il modulo ai punti 5b e 5c richiede l'indicazione del numero totale di *directors* e l'indicazione del numero di *directors* di genere femminile. (Il modulo può essere scaricato mediante il seguente *link*: https://bpd.cdn.sos.ca.gov/corp/pdf/so/siptsupp.pdf). L'integrazione del dettato legislativo da parte del modulo pare essere senz'altro legittima poichè il paragrafo 301.3.(e)(1) attribuisce esplicitamente al Segretario di Stato il potere di emanare regolamenti attuativi della legge.

44. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(e)(2): *each director seat required by this section to be held by a female, which is not held by a female during at least a portion of a calendar year, shall count as a violation.*

45. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(e)(1)(B).

46. Cfr., Cal. Corp. Code § 301.3.(e)(1)(C).

California, probabilmente le norme avrebbero trovato applicazione nei confronti di un numero ridotto di società.

In secondo luogo, deve evidenziarsi la discutibile scelta di non esprimere il requisito di genere in termini percentuali rispetto al totale dei componenti dell'organo poiché la disciplina che ne risulta determina palesi incongruenze. Per esempio, la legge prescrive per una società con un *board* di sei membri di raggiungere la pari rappresentazione dei generi nel *board,* mentre ad una società con un *board* di soli quattro membri è consentito limitare la partecipazione delle donne ad un quarto dei membri. Queste differenze di trattamento fra *corporations* e fra *directors* basate sulla mera dimensione dei *boards* paiono difficilmente riconducibili a ragionevolezza[47].

Infine, sulla quantificazione delle sanzioni, vale ragionamento analogo a quello immediatamente precedente. L'ammontare della sanzione è fissato per legge indipendente dal patrimonio delle società con l'ovvio risultato che le sanzioni risulteranno maggiormente afflittive e quindi deterrenti nei confronti delle società meno capienti[48], mentre potrebbero addirittura rappresentare un costo trascurabile per le più capienti. Anche della ragionevolezza di questi esiti sembra potersi legittimamente dubitare. Meglio sarebbe stato forse prevedere un minimo ed un massimo edittali anziché una sanzione di ammontare fisso oppure una sanzione fissa ma espressa come percentuale del patrimonio netto della società (o di altro indicatore della capienza di questa).

4.3 *Il contenzioso costituzionale pendente e la possibile futura declaratoria di incostituzionalità*

Avverso la legge in commento sono stati introdotti due giudizi tendenti alla declaratoria di incostituzionalità. Uno, proposto in Corte federale da un azionista, si fonda sull'argomento che il regime di quote violerebbe il principio di eguaglianza formale sancito dalla Costituzione degli Stati

47. Cfr., D. Rosenblum, *Diversity and the Board of Directors: A Comparative Perspective,* 2020, 11, in A. Afsharipour - M. Gelter (a cura di), *Comparative Corporate Governance*, Cheltenham, disponibile alle pagine web https://ssrn.com/abstract=3651026 oppure http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3651026, il quale sottolinea che, al crescere del numero dei membri del *board* al di sopra di sei membri, i requisiti di genere non aumentano e per questo conclude condivisibilmente che per *corporations* con *boards* molto grandi ottemperare alla regola sarà meno oneroso rispetto alle *corporations* con *boards* più piccoli.

48. Cfr., D. Rosenblum, *Diversity and the Board of Directors*, cit., 12, per un'analoga osservazione.

Uniti mediante la c.d. *equal protection clause* del XIV Emendamento[49]. In primo grado, il processo si è concluso con la declaratoria di inammissibilità della domanda per difetto di legittimazione attiva (*standing*); tuttavia, l'azionista soccombente ha proposto appello[50]. L'altro giudizio è stato promosso presso una corte statale della California da un contribuente dello stato che sostiene che la legge sulle quote di genere contrasterebbe con l'articolo I paragrafo 31 della Costituzione della California[51], norma anche questa che sancisce il principio di eguaglianza formale[52]. Nel corso del processo di primo grado, il giudice ha accertato la sussistenza di interesse e legittimazione ad agire del contribuente ed ha pertanto fissato la data della prima udienza dinnanzi ad una giuria per il giugno 2021. Questi processi devono quanto meno far sorgere qualche dubbio circa la permanenza in vigore della legge.

4.4 *Effetti della legge sulla rappresentazione delle donne nei* boards

Al fine di verificare gli effetti della legge, il *California Partners Project* ha stilato un rapporto sulla partecipazione delle donne ai *boards* delle *corporations* soggette alla disciplina[53]. Il rapporto considera il periodo fra il 2018 (l'anno precedente l'entrata in vigore della legge sulle quote) ed il giugno 2020. Dal rapporto risulta che, nel 2018, 183 *corporations,* pari al 29% delle società cui la legge della California sarebbe divenuta applicabile, non avevano alcuna donna nel ruolo di *director;* a fine giugno 2020 tale percentuale era scesa al 2,3% (15 *corporations*).

49. USCS Const. Amend. 14, § 1: […] *nor shall any State […] deny to any person within its jurisdiction the equal protection of the laws.* «Né alcuno Stato, nella sua giurisdizione, neghi ad alcuna persona l'eguale protezione delle leggi».

50. Cfr., Meland v. Padilla, 2020 U.S. Dist. LEXIS 69114 ed altresì W. Savitt - R.A. McLeod - A. Reddy, *Federal District Court Dismissal of Challenge to Board Diversity Statute*, in *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2020, consultabile alla pagina web https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/24/federal-district-court-dismissal-of-challenge-to-board-diversity-statute/.

51. Crest v. Padilla, *Cal. Super. Ct. Case No. 19STCV27561.*

52. Cal. Const, Art. I § 31(a): *The state shall not discriminate against, or grant preferential treatment to, any individual or group on the basis of race, sex, color, ethnicity, or national origin in the operation of public employment, public education, or public contracting.* «Lo stato non può sfavorire né offrire un trattamento preferenziale ad un individuo od un gruppo sulla base di razza, sesso, colore, etnia o nazionalità d'origine nell'esercizio del pubblico impiego, dell'educazione pubblica o della contrattazione pubblica».

53. California Partners Project, *Claim Your Seat,* cit.

Forse tuttavia i dati ancor più significativi sono quelli relativi alla crescita annuale della partecipazione delle donne ai *boards*. Questi dati dimostrano, da un lato, che la crescita della partecipazione femminile era già in atto prima dell'intervento legislativo, dall'altro, che l'adozione del regime di quote sembra aver impresso una forte accelerazione al fenomeno già in atto. Si consideri che nel 2017 vennero nominate 121 donne alla carica di *director*, 176 donne nel 2018 e, nel 2019 (anno entro il quale la legge richiedeva alle *corporations* di dotarsi di almeno una donna nel ruolo di *director*), furono insediate ben 346 donne.

Il rapporto considera altresì la distanza tra la situazione al 30 giugno 2020 e i requisiti che le *corporations* sono tenute a soddisfare entro il 2021 (il termine *a quo* di applicazione della seconda fase della disciplina). Al 30 giugno 2020, soltanto 183 *corporations* (pari al 28,2%) adempivano già ai requisiti imposti dalla seconda fase; mentre le restanti 467 (pari al 71,8%) dovranno nominare almeno un'ulteriore donna alla carica di *director* entro il 2021 per non trovarsi inadempienti.

In conclusione, nella prima fase di applicazione, la legge pare aver avuto effetti significativi soprattutto nell'accelerare il *trend* già in atto verso una crescente rappresentazione femminile nei *boards*. Quanto alla seconda fase, va tuttavia segnalato che, mentre, prima dell'entrata in vigore della prima fase, soltanto il 29% delle *corporations* non soddisfavano i requisiti di legge; al 30 giugno 2020, ancora il 71,8% delle compagini non era adempiente ai requisiti imposti per la seconda fase. Resterà dunque da vedere se l'avvicinarsi della scadenza del 2021 sarà in grado di imprimere l'accelerazione necessaria alle nomine di donne alla carica di *directors* affinché le *corporations* ottemperino alla disciplina.

5. *Lo stato attuale della partecipazione delle donne ai* boards *delle* corporations *statunitensi*

A partire dal 2016, Equilar[54] pubblica rapporti sullo stato della partecipazione delle donne ai *boards* delle società incluse nell'indice Russel 3000 (l'indice che comprende la quasi totalità delle quotate statunitensi). Secondo l'ultimo rapporto Equilar[55], relativo al terzo trimestre del 2020,

54. Una società operante sul mercato dei dati in materia di *corporate governance*.

55. E. Lehr, *Q3 2020 Gender Diversity Index*, 2020, in https://www.equilar.com/reports/76-q3-2020-equilar-gender-diversity-index.html. Nell'imminenza della pubblicazione del presente Volume, Equilar ha pubblicato il Rapporto relativo al quarto trimestre

il 23,1% delle cariche di *directors* sarebbe ricoperto da donne; questa è la quota di partecipazione femminile più alta mai registrata a partire dal 2016 (anno in cui Equilar ha iniziato a raccogliere i dati). Inoltre, a partire dal medesimo anno, questa quota è sempre cresciuta.

Tuttavia, va segnalato che un numero significativo di donne riveste la carica di *director* presso più società come si evince dal fatto che la percentuale di donne *directors,* 21,3%, è inferiore rispetto alla percentuale di cariche di *directors* rivestite da donne, 23,1%. Inoltre, la percentuale di donne che sono *directors* in più società è maggiore rispetto a quella degli uomini: il 24,94% delle donne *directors* rivestono la carica per più società, mentre degli uomini *directors* solo il 16,54%. Dunque, la tendenza a nominare un numero crescente di donne come *director* sembra in parte aver beneficiato donne che già rivestivano questa carica, aumentando così il numero dei loro incarichi a discapito delle candidate di prima nomina. L'attribuzione di molteplici incarichi di *director* in capo alla stessa persona, c.d. *overboarding,* probabilmente penalizza la capacità del *director overboarded* di esercitare le varie cariche in modo efficace[56]. Se questa ipotesi è corretta, allora l'*overboarding* delle donne (che emerge dai dati di Equilar testé esposti) finirebbe per ridurre la capacità di queste ultime di incidere effettivamente sul governo societario pur a fronte di una accresciuta partecipazione femminile ai *boards*.

Infine, soltanto 73 (il 2,5%) delle 2968 società incluse nel Russell 3000 hanno raggiunto la parità di genere negli organi sociali, mentre ancora il 6,6% delle societa' non ha alcun *director* donna. Tuttavia, Equilar prevede che la rappresentazione delle donne negli organi sociali continuerà a crescere in futuro[57].

del 2020, il cui dato maggiormente significativo ai nostri fini è che, pur a fronte di un incremento della partecipazione femminile nei *boards* nel corso del 2020, il tasso annuo di crescita è invece inferiore rispetto al 2019. Laddove una diminuzione del tasso annuo di crescita non era mai stata registrata dal 2016.

56. Per un recente monito circa i rischi associati all'*overboarding,* cfr. H.J. Gregory, *Board Considerations for an Uncertain 2021*, in *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2020, disponibile alla pagina web https://corpgov.law.harvard.edu/2020/12/11/board-considerations-for-an-uncertain-2021/.

57. E. Lehr, *Q3 2020 Gender Diversity Index*, cit.

6. *Considerazioni conclusive*

Quanto ai modelli normativi, le diverse opzioni adottate dall'ordinamento federale e da quello della California sembrano rivelare visioni diametralmente opposte del ruolo relativo del mercato e dello Stato nel governare il cambiamento sociale. Complessivamente, la normativa federale delinea un sistema di tutele del genere sottorappresentato basato sulla trasparenza e pubblicità delle pratiche per la parità eventualmente in essere presso le società e che evita di imporre obblighi di risultato sulle medesime. Il modello federale sembra dunque ispirato dalla fiducia nella capacità di autoregolazione dei mercati, purché adeguatamente informati; una tale fiducia richiede di limitare l'intervento pubblico alla sola facilitazione della diffusione delle informazioni. Al contrario, l'opzione normativa adottata dalla California non sembra manifestare altrettanta fiducia nelle capacità del mercato. Più precisamente, il modello californiano rifugge dal delegare al mercato il governo del rapporto fra i generi negli organi societari, bensì attribuisce alla legge (e dunque ai processi politici di cui questa è espressione) il governo del cambiamento sociale. Il contrasto tra il modello federale e quello californiano sottende un contrasto ideologico che non potrebbe essere più acuto.

Quanto allo stato ed alla probabile direzione futura dei rapporti di genere nel governo societario, sembra innanzitutto doversi avvertire che la pari rappresentazione di uomini e donne nei *boards* appaia ancora un traguardo lontano. Il rapporto Equilar (discusso al paragrafo precedente) dimostra che le donne rappresentano meno di un quarto del totale dei *directors*. Inoltre, secondo il medesimo rapporto soltanto il 2,5% delle quotate ha raggiunto la parità di genere nel *board.* Tuttavia, vi sono altresì dati incoraggianti: la partecipazione delle donne ai *boards* è costantemente aumentata dal 2016 ad oggi. Inoltre, grazie al rapporto stilato da *California Partners Project* si è potuto apprendere che un regime di quote potrebbe significativamente accelerare il processo di pari rappresentazione dei generi nei *boards*. Sfortunatamente, questa misura potenzialmente efficace non è del tutto scevra da dubbi di legittimità costituzionale e potrebbe dunque avere una vigenza relativamente breve. In estrema sintesi, sembra potersi affermare che la variazione della composizione di genere dei *boards* si stia muovendo nella direzione della parità; tuttavia, quanto al tempo necessario per raggiungerla, non v'è certezza[58].

58. In particolare, se si tiene altresì conto del fatto che il legislatore potrebbe perdere lo strumento delle quote a causa del contenzioso costituzionale pendente.

Rafael Belitzck Ferreira

Gender Equality and the Executive Board of Public Limited Companies in Brazil*

1. *Introductory Notes*

The aim of the present study encompasses an extremely important and sensitive subject, since in corporate law, contractual freedom in matters of private money is assumed and, therefore, inclusion policies are almost absent. However, the gender equality movement, through various protests around the world, has shown that it is aware that commercial law does not give any legal solutions to this problem, despite some efforts.

The impression is that the most diverse discussions on controversial issues, such as the issue of gender equality, the law is not able to solve problems. Hence the need to analyze the object from a multidisciplinary point of view. This is because civil society calls for immediate responses it is normal for access to information to generate greater commotion and a greater commitment to solving the problem of gender equality.

The legal study of gender equality, especially in corporate law, object of this study, requires the contingency of other branches of science for collaborating in the identification of problems and attempts to solve significantly based on proposals, whose effectiveness is small. In this context, this paper will look at aspects of gender equality, but will focus mainly on the reasons for why there is inequality between women and men on the boards of corporations.

To address the issue, a theoretical framework was raised regarding published scientific papers that discuss the profile of women in the labor market. Long studies and hours were necessary, whose purpose was not to properly understand the object of study, but to try to unravel the reasons why the behavioral pattern is still endowed with privileges directed to men. I am not referring to sexism *per se*, but sexism as to the criteria used for choosing female managers in commercial corporations. Hence

* Text revised by Doctor Matthew Waters, Attorney at Law.

the need to remove any traditional clothing and understand the subject in an attempt to promote some assistance in understanding this complex and transdisciplinary study.

The research methodology is initially quantitative, as it consists of statistical data that gives the fundamental notion of how positions are distributed in companies. Therefore, the hypothetical-deductive method was used, with historical precedents and criteria regarding the legal construction of the problem. Finally, a comparative study of the doctrine, legislation and legal understandings of some European countries regarding the implementation of internal policies as a good governance practice was carried out.

2. *Discussions on gender equality in Brazil*

Studies have indicated an already notorious fact concerning the placement of women in leadership positions, both in the public sector and in private activities[1]. The discussions surrounding the issue of gender equality in board members are not new, despite their still incipient recognition by Brazilian law and it has been the subject of recent studies. In the meantime, we need to draw a historical overview, which goes through the first data about the occupation of women in the labor market, also using their access to public positions.

Another factor that must be taken into account is the fact that human rights have been achieved through a long historical process and they are constantly changing.

This evolution is consistent with the cognitive and critical capacities of society, which improve from one generation to the next. Such information is fundamental to understand that the research carried out indicates a more refined education about the object of this essay, without, however, eradicating the millennial discrimination. When it comes to human rights, it is necessary to emphasize Brazil's peculiarity, given the importance of

1. C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 66, n. 1, 145-159, 2015; A. Maida - A. Weber, *Female leadership and gender gap within firms: evidence from Italian board reform*, *Institute of labor economics*, v. 12099, 1-40, 2019; L.P. Sica, *Relatório final: guia exame de mulheres na liderança*, São Paulo [s.n.], 2017; S. De Fátima Teston - E.S. Filippim, *Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares*, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 5, 2016, 524-545.

current movements. So, when independence was achieved, constitutional charters granted the population human rights; unlike other countries in which revolutionary and popular movements instilled in people the awareness of the need to protect such rights[2].

Even with this argument, there is a movement for the search for equality between men and women, also driven by the globalization of the search for gender equality, a very controversial topic that generates, in commercial law, a series of questions and that law cannot to resolve through legislation[3].

Understanding that the issue of gender equality is a recent theme, which in Brazil dates back to the 1920s, is also to understand that our education is (was[4]) ineffective in terms of inclusion policies[5], whether public or corporate governance. On the other hand, there is no great pressure by civil society and "grass roots" movements to conquer civil rights. Legislative recognition of the latter seem "kind concessions" by the government and not achievements of the population.

2. E.T.Q. Gonzalez - M.G.L.M. Misailidis, *Direitos humanos e movimentos sociais no Brasil: O processo histórico de construção da cidadania na sociedade brasileira*, in A.C. Wolkmer - R.M. Fonseca - Siqueira (Orgs.), *XXIII Encontro Nacional do CONPEDI/ UFSC - História do Direito*, Florianópolis: CONPEDI, 2014, 334.

3. Legislative effectiveness depends on a number of factors, including knowledge and education. In this way, «*organizational culture has its origin in anthropology that considers culture and history as the causes of differences between peoples, and human nature is characterized by innate components and components learned and transmitted*». Transposing this theory into commercial law, one realizes its failure, considering that there are rules to be complied with, but they do not have the ability to equal men and women in the corporate environment. The authors continue by stating that business «*culture refers to the climate and practices that organizations develop in dealing with people, or the values and beliefs of an organization*». M.A. dos Reis ARRUDA - M.A.S. de SÁ, *A Cultura Organizacional e o Fenômeno Teto de Vidro*, *Revista FSA*, v. 16, n. 4, 261-280, 2019, 268-269.

4. The verb in the past indicates that in Brazil, as will be seen in a pertinent topic, even if inequality between men and women is found, there is a growth in women's participation in positions previously held almost exclusively by men even if incipient, already It is considered some breakthrough.

5. The conquest of fundamental rights in Brazil occurred differently compared to other states, whose «bourgeois revolutions were the result of the effective exercise of citizenship and gave rise to declarations of rights. In Brazil, as in many national states artificially created by political elites, there was no effective exercise of citizenship in its first centuries of existence. Thus, these national states did not carry out their bourgeois revolutions and fundamental rights were imported from the constitutions and declarations of rights of other countries». E.T.Q. Gonzalez - M.G.L.M. Misailidis, *Direitos humanos e movimentos sociais no Brasil: O processo histórico de construção da cidadania na sociedade brasileira.*

These notes serve to indicate how incipient Brazilian politics are and that only nowadays gender equality in the corporate environment has been resolutely faced, unfortunately, through studies that do not yet generate the expected effectiveness.

In the 1920s, Mario Wagner Vieira da Cunha[6] reported that for every 1,000 inhabitants there were 6 civil servants. However, with the global crisis, which propelled the growth of the state apparatus through the establishment of a bureaucratic political organization, it became necessary to increase human contingency. At the same time, women began a struggle to achieve public office. The women's movement initially began with the aim of allowing women to access roles in the public administration; inequality of working conditions[7] and salary[8] were not addressed at first.

6. Mario Wagner Vieira da Cunha clarifies that «*There is a strengthening of the civil and military bureaucracy in the country as a whole. This reflects the transition from a predominantly rural country to a country with urban and industrial characteristics. It is the end of the absolute power of the landlords, sustained by a weak and small state. It is the growth of a political organization, if not at the national level, at least at the state level*». M.W.V. de Cunha, *O sistema administrativo brasileiro, 1930-1950*, Rio de Janeiro: GB, 1963, 114. Still on the evolution of participation in public office: «*The end of sexual discrimination in public employment was on the agenda for the teachers and wives of civil servants who founded the Women's Republican Party in 1910. Around 1920 some posts Important audiences were won by women, sometimes through open competitions to which they could apply after resorting to justice. Bertha Lutz, the most famous Brazilian leader of the women's voting campaign, was hired as a biologist by the National Museum in 1919. Brazilian women won the right to vote in 1932, after a campaign that brought together professional women, office workers, civil servants. and nurses, but not factory workers. This victory was short-lived, as in 1937 a coup banned elections and excluded women from diplomacy and other government posts to which they had recently been admitted*». C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 147.

7. The struggle of women has always been the subject of a long debate, because it is so ingrained that the demonstrations, riots, marches pointed different goals. Thus, a first step would be to gain space in public services. For more information, see C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 152-156. And D. Hirao, *A convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher*, in *Direitos humanos. fundamento, proteção e implementação: perspectivas e desafio contemporâneos*, Curitiba: Juruá, 2007.

8. «*The constitution of women as a political subject was initially through their mobilization around the democratization of the regime and issues that affected poor urban workers as a whole, such as low wages, high cost of living and non-existence issues. urban infrastructure and poor access to collective services, a 'perverse' manifestation in the urban space of the capitalist development model adopted in the country, characterized by the articulation between 'growth and poverty'*». M.F.S. FARAH, *Gênero e políticas públicas*, *Revista Estudos Feministas*, v. 12 (1), n. janeiro-abril, 47-71, 2004, 50-51.

The 1930s revolution[9] saw some popular participation and was aimed at ending elitist coffee politics. The São Paulo elite organized the 1932 Revolution against the dictatorship of Getulio Vargas which was the milestone for a new Brazilian constitution.

Women in Brazilian society have been a constant presence, contributing without major protests. The 1934 Constitution introduced equal pay for men and women and, subsequently, minimum national wage was introduced in 1940; however, inequality in earnings between sexes remained common practice. Eventually medical assistance and healthcare for pregnant woman and periods of rest before and after childbirth were introduced via Social Security[10]. In turn, the 1967 Constitution maintained the tradition of formal equality between men and women, and also allowed the principle of equality to be verified in public procurement, especially with its regulation by Law n. 5.473 of 10 July 1968, which states that the provisions and measures that directly or indirectly create discrimination between Brazilians of both sexes for the provision of positions subject

9. Considered by some historians as the first bourgeois revolution in Brazil, despite several events in Brazil denoting the dissatisfaction of groups regarding the political, economic and social regime of the time, such as the Confederation of the Tamoios (1562), the Barbarian War (1682), the Pernambuco Insurrection (1645), the Maranhão Revolt (1684), the Muscat War (1710), the Minas Inconfidence (1789), the Bahian Conjuration (1798), the Pernambuco Revolution (1817), the Confederation of Ecuador (1824). With the first monarchical constitution of 1824, fundamental rights and guarantees were granted without popular participation. The proclamation of the republic had occurred without popular participation, and the Canudos War (November 1896 to October 1897) denounced the social situation of the Brazilian people. Other movements also took place before the 1930s revolution, such as the Vaccine Uprising in Rio de Janeiro in 1904, the Juazeiro Uprising in 1914 and the Contestado War between 1912 and 1916 in Santa Catarina and Paraná. More info, check: F. Fernandes, *A revolução burguesa no Brasil*, Rio de Janeiro: Guanabara, 1974, 207-208.

10. «*In the 40's and 50's Brazil saw its golden period flourish. In the economy, arts, music and sports, the country saw the emergence of a generation that built a just and egalitarian society, seeking to reduce social inequalities in the class segments, intensifying the struggle to eradicate illiteracy, establishing a minimum wage that sought to realize the idea of minimum rights for the least favored. The advancement of urban social movements and the emergence of the Peasant Leagues in the early 1960s exerted strong political pressure for basic reforms in Brazilian society, such as the demand for agrarian reform, the eradication of illiteracy, the end of inequality between men and women. in labor relations, among other political claims*». E. Gonzalez - M. Misailidis, *Direitos humanos e movimentos sociais no Brasil: O processo histórico de construção da cidadania na sociedade brasileira, op. loc. citt*.

to selection, both in private companies and in the federal civil service framework, are void.

In 1979[11] the United Nations found Brazil lacking in the implementation of the "World Plan of Action for the Decade of Women" and in the awareness of gender inequality in sectors that define public policy. Women's role in society and such issues were deemed to be part of a natural process of change[12].

On the eve of the end of the Military regime[13], with the new constitutional assembly Brazil was faced with the debate of the principles necessary for equality between men and women to go beyond a mere legal text. Carmen Barroso reports that during this transitional period some measures were taken: «*Concerning labor and social security laws, there was a consensus on the issue of equal access to employment and promotions, but there was some controversy over reducing the retirement age for women, social security benefits for housewives, extension of maternity and paternity leave. Behind the specifics is a basic principle under*

11. The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (1979) is the first international treaty that deals widely with women's rights, which was ratified by Brazil in 1984. This convention defines the concept of discrimination against women as «*Any distinction, exclusion or restriction based on sex and the object or effect of which is to impair or destroy women's recognition, enjoyment or exercise, irrespective of their marital status, on the basis of equality of men and women, human rights and fundamental freedoms in the political, economic, social, cultural and civil fields or in any other field*».

12. «*This notion of 'natural evolution' and complacency with an extremely unequal situation in all fields has been questioned by an expanding women's movement. This polyclass movement has been successful over the past decade in bringing gender inequality into public discussion, the media, and political forums, and in creating a new climate that has driven post-authoritarian governments, elected since 1982, creating the "Women's Rights Councils". Women active in social movements have been appointed to these state bodies at national, state and municipal levels, which have the role of advising the executive and implementing actions that promote equality for women*». C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 153.

13. It is also added that the problem faced by women was the subject of long debates, whose feminist movement has broadened considerably, with the aim of transforming the «*situation of women in society, in order to overcome the inequality present in relations between men and women*». M.F.S. Farah, *Gênero e políticas públicas*, cit., 51. And continues the author: «*The feminist movement – as well as the discrimination in urban social movements of specific themes to women's experience – contributed to the inclusion of gender in the public agenda, as one of the inequalities to be overcome by a democratic regime. Discrimination on issues directly linked to women in turn involved both a critique of state action and – as democratization progressed – the formulation of public policy proposals that addressed the gender issue*». *Ibid*.

discussion: should the law ignore past and current social inequalities, or should it seek to compensate for the accumulated losses that erode women's opportunities? It seems that the prevailing view is towards the abolition of any differentiated treatment, considered to be reverse protectionism that ends up having the opposite effect. Consistent with this view, one of the main targets today is the social security laws that do not extend to the working woman's husband the same benefits as the insured's wives. This is even more valid for civil servants since most of them are linked to the social security system […]»[14].

Furthermore, the first public policies were introduced to identify gender differences and implement corrective measures[15].

On the other hand, in the words of Fernanda Kopanakis Pacheco, «*the current inadequacy of women's representation in important political organizations and positions can be considered a natural consequence of the old conception of women and the result of old discriminatory policies that consciously and systematically excluded them from positions in public life. Reconciling the spaces belonging to the private and public sphere in the lives of women is still a very difficult task and which is little valued by society in general*»[16].

Based on this information, despite the existence of public policies, debates about the condition of women in society, especially in the labor market, and even taking into account small advances made in recent decades, it is believed that the solution to the problem of discrimination no longer lies in the possibility of inclusion, but in the way in which inclusion can occur.

In comparative terms, there is also greater participation of women in the labor market, although wage inequality persists. Regina Madalozzo, Sergio Ricardo Martins and Ludmila Shiratori explain that «*women's participation in the labor market and the role of choices that maximize family utility represent the central points of economic analysis from a feminist perspective. The inflow and entry of women into the labor market*

14. C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 153.
15. In 1983, for example, the State Council of the Women's Condition was created and in 1985, the first Women's Police Police Station was established, both in the state of São Paulo. These measures boosted the creation of the National Council for Women's Rights, a body linked to the Ministry of Justice, in 1985. M. Carranza, *Saúde reprodutiva da mulher brasileira*, in *Mulher brasileira é assim*, Rio de Janeiro/Brasília: Rosa dos Tempos-NIPAS/UNICEF, 1994, 95-150.
16. F.k. Pacheco, *Fernanda Kopanakis, Direito constitucional: uma visão de gênero*, Belo Horizonte: [s.n.], 2001, 27.

has intensified in Western economies since the 1950s. In the United States, women's participation in the labor market increased from approximately 34 percent in the early 1950s to 60 percent by the end of the last century. For Brazil, in the '70s, the participation was still quite low, around 18%. In 2002, the participation of women in the labor market already reached 50%, according to IBGE data. At the same time, the pay gap between men and women, as expected, has narrowed dramatically. In Brazil, it has gone from 50% in the early 1990s to less than 30% in the early 2000s. In Europe, although this difference is much lower than in Brazil, of around 15% since 2003, it is stable. However, when we look at the pay profile of higher educated men and women, this difference is more persistent and also signals the poor representation of women in high ranking positions in companies»[17].

The information listed does not cause alarms, as it is settled in our culture as something "common". It turns out that movements for equality have spread in such a way that it is difficult for trade law to keep silent in the face of the need to pay attention to the reported problem.

3. *The women's condition in the board of directors of a company in Brazil*

In this section we will address theories that explain the origins of gender inequality in the labor market, with the entry of women in the occupation of high positions in a commercial corporation. There are reasons to believe that the fact of inequality is concentrated in a niche, namely educational disability[18]. And to delimit the problem and not digress into

17. R. Madalozzo - S.R. Martins - L. Shiratori, *Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?*, in *Revista Estudos Feministas*, v. 18, n. 2, 547-566, 2010, 548.

18. «*It needs to be clarified at the outset that talking about women's work in Brazil, from a feminist and gender epistemology and ontology, means creating visibility for women, thus implying finding them behind statistical issues, but to proceed from a perspective that can reveal '[…] the different realities and possibilities experienced by men and women in terms of their opportunities for insertion in the labor market and the quality of this insertion'. Standing (2014) reports that since the beginning of globalization the feminization of work has a double meaning because, although many women went to work this could not be seen as a synonym of good working conditions or a job that would improve their income, but rather the opposite, considering that many women began to work more flexibly, which reflected the great tendency for informal employment*». R.G. De Moura - R.P. Nascimento, *Entre Assédios, Violências, Desigualdades e Gravidez: Uma Análise Crítica do Discurso da Campanha "Ser Trabalhadora é…"*, *Revista FSA*, v. 16, n. 3, 296-318, 2019, 298.

the complex meanders of human relations, we firmly understand that there are essentially three factors that influence the discrimination of women in high office: ideological reinforcement of the image that only some activities are performed by women; the fact that women work "double shifts", at work and at home; and lack of effectiveness of anti-discrimination laws.

And the problem stands out when the performance rate of high-ranking women managers in corporations was tested. [19] Moreover, according to data from the 2015 Social Security Report[20], it was pointed out that between 2001 and 2013 there was a growth in women's participation in the labor market. In the discussion about the qualification and competence for the labor market, it appears that "*highlight male figures' characteristics are creativity, responsibility, initiative, technical skills, autonomy at work. Women are rarely present in positions that require such characteristics. The so-called female skills are neither recognized nor paid, they are considered natural attributes of women, as they were not acquired by vocational training*"[21]. On the other hand, Raquel Quirino, in 2011, found that female skills are valued in mining activities[22]. Thus, the author found that in areas of management of production and maintenance, women have had more preference in hiring, because the equipment required technical know-how, cleanliness, organizational skills, care and precision in the execution of the activity. Likewise, in fine welding services where women's skills are exalted by the ability to work more delicately.

In the two situations above it is clear that sexism is so present that even with the advancement of women's participation in the market, discrimination is daily in speeches and studies. Even in the study conducted by the *Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE*, it was found that the sectors of economic activities that employ women the most are: domestic service, commerce and repair, education,

19. The data were published by the Catho - Thomas Case employment agency on December 2, 1986 and can be found at Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*.

20. H. Hirata, *O universo do trabalho e da cidadania das mulheres: um olhar do feminismo e do sindicalismo*, in *Reconfiguração das relações de gênero no trabalho*, São Paulo: CUT, 2004, 13-20.

21. M. Rosa - R. Quirino, *Relações de gênero e ergonomia: abordagem do trabalho da mulher operária*, *Holos*, v. 5, 345-359, 2017, 217.

22. R. Quirino, *Mineração também é lugar de mulher!: desvendando a (nova?!) face da divisão sexual do trabalho na mineração de ferro*, Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

health and, social services[23], which, therefore, confirms the idea that female work has to take a certain path.

Another factor to take into account is the so called "*glass ceiling*" phenomenon. This concept was introduced in the US, during the 1980s. It refers to a subtle, invisible barrier which stops women from accessing higher levels of management within an organization. This fact is relevant to the present discussion because, generally, women have fewer career prospects than their male counterparts and cannot usually aspire to the same positions. There is also the fact that even when women reach higher positions, wage differences and discriminations still persist[24].

The Sao Paulo Stock Exchange reported that six out of ten listed companies have no women on their board of directors, which means that 424 companies have a top decision-making body composed exclusively of men. There are 3635 listed board positions, of which 319 are held by women, that is, they occupy 8.78% of the board seats[25].

Hence a rereading of Francine Harel Giasson's research on female specificity in society, where it appears that the domestic space is forged by the process of socialization that determines the embryonic preparation of women for their role as mothers in society[26]. It means to say, therefore, that the phenomenon of the glass ceiling is not exclusive to the corporate

23. Dieese, *Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioenconômicos, A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000*, São Paulo: DIEESE, 2012, 217.

24. N. Oliveira - R. De Cássia M. Oliveira - S. Da Ros Dalfior, *Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no banco do Brasil*, Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, v. 24, n. Foz do Iguaçu, 2000.

25. Corporativa, I*nstituto Brasileiro de Governança, Mulheres no Conselho de Administração*, https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/129138/mod_resource/content/1/IBGC%20-%20Mulheres%20no%20Conselho%20de%20Administração.pdf.

26. «*The domestic environment is a place of integration. Work done at home is unpaid work, not Taylorized, unmeasured. There are no gaps between project design and realization, between rational and affective, between the effectiveness of operations and the well-being of people. […] The domestic sphere is a place where human relations are characterized by proximity, personalization and permanence. They interact directly from person to person, while in the public sphere interactions are often based on institutions, bureaucratic norms, hierarchies, distances to be respected. […] The domestic universe, as shown by linguist Yaguello (1978), gives way to a particular symbolism inspired by the family, the house, the gardens, while the symbolism of the public universe is mainly inspired by war and weapons, machines and sports. […] The domestic sphere is a place where forms of solidarity and help between mother and daughter, between neighbors, etc. are exercised. […]*». F.H. Giasson, *Femmes Gestionnaires - L'Actrice et L'Organisation, J.-F. Chanlat (sous la direction de), L'Individu*

environment, but it is a customary culture, created by society itself. In this scenario, women who occupy the same positions in the productive sector, should adopt male behavioral patterns. This is because "*female attributes*" would make them lose their "*market value*". The attributes of leadership in the male world remain independence, aggressiveness, the primacy of instrumental rationality, the principle of hierarchy and control."[27] This statement is corroborated by Cristina Bruschini when she states that the most educated, higher socioeconomic and economically active women have fewer children, due to the formation of the identity of such women more for the productive environment than for motherhood[28].

The relationship between women's productivity in the labor market and domestic activities, therefore, is linked to their level of education and their socioeconomic status in society. In addition, it has been reported that the obstacles faced by women in the labor market regarding the possibility of growth and equal pay discourage them[29], while still gaining some space[30]. Thus, Andrea Valéria Steil states men tend not to choose female occupations; their choices are linked to the possibility of obtaining positions with a higher status, with greater power within a hierarchy. Performing female activities would not allow them to reach such status[31].

Forcibly, the State is faced with the interference of promotions and the criteria used by commercial companies to prevent gender barriers from being so present and discriminatory. On the other hand, internally,

dans L'Organisation - Les Dimensions Oubliées, Les Presses de L'Université Laval et les Éditions Eska, 1990, 409-410.

27. M.I.S. Betiol, *Ser administradora é o feminino de ser administrador?*, XXIV Encontro ANPAD, v. Anais, 2000, 4.

28. C. Bruschini, *Mulher e trabalho: políticas de recursos humanos em empresas de ponta*, Caderno de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, v. 95, nov., 1995, 13-24.

29. P.A. Henderson - M.A. De Araújo Ferreira - J.S. Dutra, *As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquivas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil*, *Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. 3, 2016, 489-505.

30. «*Much of the past century has been marked by the notion that women were responsible for the care of the home and children, while the role of men was that of economic provider (Capelle et al. 2006). Among the fruits of women's struggle for equality is the conquest of the right to vote, the spread of contraceptive methods and also the increase in the labor market (Lucas et al., 2010). Currently, ILO studies (ILO 2009) show that women are already 40% of the world workforce, and in Brazil, they occupy 37.8% of the formal workforce (IBGE, 2011)*». *Ivi*, 492.

31. A.V. Steil, *Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro*, *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, 62-69, 1997, 66.

commercial companies have been investing in good management practices in various social sectors[32], to the point of reinforcing «*the importance of fairness in reward policies practiced for professionals, regardless of gender, as a determining factor for improving relations between employers and collaborators*» and thus «*the results listed here suggests that managers of public or private institutions should take a more proactive stance in verifying fairness and gender equity in their reward policies*»[33].

Within the public service there is a growth of women's participation in occupational distribution and industry, because, according to data published by Vieira da Cunha, Carmen Barroso and the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE, in 1938, only 8.8% of public positions were held by women, whereas in 1958 this percentage rose to 20.6%, given the publication of the law in 1938 that jobs were to be filled by means of competitions and anonymous tests[34]. Carmen Barroso explains that between 1950 and 1985 there was an increase in women's participation in some public service activities, especially education, health and, social services and the reasons for this are: «*the fact that the state provides services traditionally performed by women within families and the ideological reinforcement of the image that marks these tasks as 'female work'; the increasing deterioration of civil servants' salaries, making them less and less desirable for men, except in the case of higher posts and in some state-owned enterprises; the lower demand characteristic of public jobs, making them more compatible with women's double shift, as housework and childcare are not shared by men at home; and the less discriminatory attitude by the state in hiring, supposedly being the guardian of the implementation of anti-discrimination laws in the private sector*»[35]. All the data presented provides important insights.

32. F. de Souza Costa Neves Cavazotte - L. Barbosa de Oliveira - L. Carneiro de Miranda, *Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa*, *Revista de Administração*, v. 45, n. 1, 2010, 70-83.

33. *Ivi*, 80.

34. C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*. Cunha, *O sistema administrativo brasileiro, 1930-1950*. Also the data can be found on IBGE statistical yearbook of 1985.

35. C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 148. On the other hand, there was also a slight increase between 2010 and 2014 in the participation of women as individual microentrepreneurs, which was 45.2% in 2010 and in 47.4% in 2014. In relation to men, in the same period there was a drop from 54.8% to 52.6%. Between 2014 and 2016 the indices remained almost stagnant. For more information, check out Sebrae, *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*, *Perfil do microempreendedor individual*, Brasilia: [s.n.], 2017, 30-32.

Currently women have invested more in vocational training, because of the obstacles faced in the job market. These generate problems when it comes to hiring by private companies and, therefore, women have to make a greater effort than men to achieve higher positions.

Added to the behavioral change of women on the employment market it appears there seems to have been a series of changes favorable to the female condition and its achievement. However, there are still few women who reach the top of the organizational hierarchy, especially if compared proportionally to men.

In terms of placement in hierarchical positions at strategic levels, women in Brazil currently occupy 35% of leadership roles, according to data from the magazine Você S/A (2011), and 23% of positions in executive boards. The study by Você S/A magazine points out that women represent approximately 6% of presidential positions, 19% of vice presidents and directors and 25% of managers, even though they occupy 37.8% of the workforce[36].

Elsewhere, Professor Lígia Sica found that large companies have gender equality policies that favor the inclusion of women in the labor market, while small and medium companies have more women in management and administration positions[37]. Other data published in 1982 by Selene dos Santos found that in management positions, which are divided into four levels, the first-level (presidents and directors) did not have any women; in the second (department overseers and service directors) he found one: in the third (heads of divisions) there were 8 women and in the fourth, 6. Then again, informal relations play a very important role. As one of the interviewees said: «*Men are better suited to some behavioral schemes that unfortunately still work. E.g. Mr. A had lunch every day with Mr. B, and when one goes up, he pulls the other*»[38].

36. P.A. Henderson - M.A.A. Ferreira - J.S. Dutra, *As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquivas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil*, 493.
37. «*Looking at the chart above, it is noteworthy the greater presence of women in small and medium enterprises, with numbers that revolve around 40 to 50% even in positions of greater responsibility and prestige, such as the Board (which has 46.9 % of women, a difference of only 6.7% in relation to management positions). In the case of large companies, female representation as a whole is lower (around 23 to 30%), and there is a larger discrepancy between the presence of women on the board and management, of 17.1%*». Sica, *Relatório final: guia exame de mulheres na liderança*, 79-80.
38. S.S.C. Herculano Dos Santos, *A mulher de formação universitária em algumas empresas estatais*, in *Trabalhadoras do Brasil*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1982, 23-66.

The participation of women in the labor market, as we can see, is still growing in short steps, but if we consider that sexist culture has been rooted since the beginning, more than sixty years of research in this niche and the personal impulse of women to rise to high positions in companies it can be said that society has developed a solution not found within the Law, which should have the leading role in presenting guidelines for gender equality. However, legal practice does not solve the problem by merely implementing the regulations. Other sciences must intervene, so as to identify the reasons why inequalities still exist, in this way anti-discrimination measures can be taken or an adjustment to women's position in the labor market can be made.

Some information that is passed on us puts women in a delicate situation because of their biological nature, that is, society, since its' earliest days was based on the understanding that women were inferior to men, and that the issue has just returned to the limelight after millennia of discrimination. Nowadays, the scenario may be different, because discrimination exists, and it needs to be understood and studied to adopt the correct measures to eradicate discrimination in jobs positions.

The problem does not lie in women occupying managerial positions, but in the reason why women (in the same conditions) suffer discrimination and why the Law seems incapable of effectively achieving its objectives.

Legislation, especially in this sector, responds to social demands and sanctions discrimination; however, it lacks the power to alter human behavior and also does not have the immediate efficacy of pressure created by social groups. Given the whole Brazilian scenario, the Law may adopt the same measures taken by the European Union with regard to requiring publicly held corporations, because of the public appeal for investment. Therefore, supervised by State agents, their boards of directors are composed of at least 40% for each gender. From this another problem arises: the promotion of female members to the board of directors of a corporation. According to research, also discussed in this paper, companies still prefer men on their boards. But why?

The obstacles that hinder women's access to management positions have been psychologically internalized, therefore, women see their chances of promotion as being very slim and consequently they lower their professional expectations. They begin to deem managerial positions as harsh, inhumane, competitive and generally incompatible with female nature. The division of labor between sexes in the household is replicated inside the corporation. Also, women find it easier in the context to work in a role that is subordinate to men. Several women stated that they

would rather be assistants than manage personnel or cover hierarchical positions. Some women who break this pattern are very uncomfortable: «*I was never afraid to disagree, to express my opinion. I have always been a leader in school and business. I never feared responsibilities. Not even fight. But the price is too high. I feel alone and different, and this is very unpleasant. Sometimes I would rather be what an ordinary woman is like in the context of our society*»[39].

At the same time, to be respected as professionals, they feel the need to build a barrier between the two worlds: «*I have always been very careful to prevent people from invading my privacy, perceiving my problems out of service. Because if they knew, they would use them to castrate me… If you tell someone you couldn't sleep because your son had a fever and you don't work well that day, they'll say it's your wife's problems*»[40].

As set out in the paper by M.C. Rosso, in 2003 Norway was the first country to require at least 40% participation for each gender in management positions in listed companies[41]. Other European countries followed suit and upheld the demand. The step was taken by legislation, however, it cannot solve the problem of inequality on its own. Suffice it to say that even if the law contains the imperative, as with many legal systems, the goal is difficult to achieve, and the reasons for this are numerous. We can mention a certain type of patriarchal language and economic arguments which create obstacles between women and higher career positions. One of these is the fact that women, in addition to their professional career, also have household incumbencies such as housework and the upbringing of children; these burdens are still not equally shared by married couples.

From another perspective can the law impose immediate changes in behavior? Can legal command influence social decisions?

In August 2018, Veja Magazine published a report that portrays the situation of corporations in Brazil. The study found that out of 187 companies listed in Bola, the presence of women on boards increased by 15% in 2017 compared to 2016. And despite this favorable rate, Brazil has only 10 female chairmen and women's participation is 9.4%. The president of the consultancy in Brazil, Fernando Carneiro, has stated that the problem lies in the predominance of male professionals in areas with a smaller

39. C. Barroso, *As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil*, cit., 157.

40. *Ivi*, 158.

41. A. Maida - A. Weber, *Female leadership and gender gap within firms: evidence from Italian board reform*, Discussion Paper Series, IZA Institute, 2019, 2.

presence of women. One of the measures taken by the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC is the monitoring program for women counselors, and the interesting thing is that the course is taught by men, as they must be the agents of change, as explained[42].

The reasons for these contradiction are many, among them, the low salaries compared to men and the "glass ceiling" phenomenon, responsible for the scarce presence of women in top management positions, even though they have the competence to exercise the activity of counselor. The Consolidation of Labor Laws - CLT provides that wages must be equal regardless of gender (Articles 5, 46, 373-A and 461). The 1988 Constitution prohibits «difference in salaries, duties and admission criteria on grounds of sex, age, color or marital status». One of the ways to solve the problem lies in the State's supervisory competence, which should, through the Labor Department, linked to the Labor Public Prosecutor, and also the training of public agents is far from being achieved. Furthermore the National Congress is discussing the so-called "shame list", a bill that would introduce a list of employers who practice wage discrimination by gender or ethnicity, as well as the imposition of an administrative fine for cases of discrimination[43].

4. *Good business practices in contemporary times: non-legal solutions*

The issue of gender equality within the board of directors is such a delicate matter, as it involves factors that law does not seem to take into account and that underlie inequality, to the point of transforming the corporate environment into a typical example of inequality.

The law, because of its inability to adapt to society's constant change, proposes a solution to a specific situation of discrimination, which could instead be solved via civil education. However, the Law does provide us with rules and rationalizations that are interesting when analyzed using sociology and business psychology. This is because commercial law cannot be seen merely as a regulation of business transactions. It goes beyond this,

42. VEJA, Mulheres são apenas 9% em conselhos de administração no Brasil. https://veja.abril.com.br/economia/mulheres-sao-apenas-9-em-conselhos-de-administracao-no-brasil/.

43. L. Farias, *Projeto de Lei n. 10158/2018 que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para impor multa administrativa ao empregador que incorrer em discriminação salarial por motivo de sexo ou e, *Senado Federal*, 2018.

involving a tradition that has been revised and companies are, gradually, starting to create a more favorable work environment.

Therefore, the study is interesting because it showed women's and companies' points of view in matters such as access to high management. What could be noticed is a series of intra-company measures taken for the most diverse purposes. One is the inclusion of women in corporate management positions with the Board of Directors through inclusion policies. This means that companies themselves already realize the need to meet demand because the results that are presented can generate greater profit for those who invest in the success of a corporation. Therefore, good practices are a policy mechanism adopted by companies to bring more positive results through the education of their employees.

And to understand why commercial law doesn't have set rules capable of compelling the administration to create mechanisms for inclusion and gender equality, it is important to understand the characteristics and principles of commercial law.

Every commercial corporation, no matter of what type, has its origin in a contract that specifies an economic objective, creating a synergy between the interests of its founders). Such an operation may result in a purchase and sale, a provision of services, a donation, among other things although it becomes clear that the contract fulfills its social function in the moment in which goods and services produced start to circulate.

With the advent of the Civil Code of 2002, the principle of the social function of the contract was standardized, through art. 421, which states that «the freedom to contract will be exercised on grounds and within the limits of the social function of the contract». In fact, in addition to the pre-established principles of contract law (contractual freedom and contractual obligation), there has been the insertion of three new principles, namely objective good faith, economic balance and, social function.

If the company can invest in the education of its employees by creating mechanisms that prevent discrimination, then the this good example may influence other companies to adopt criteria that meet the interests of women and the interests of the company. Contracts can be used as a way of creating a new social perspective and not just a traditional economic one. Thus, it is important to list some measures that are being adopted in the EU that can serve as an example in Brazil, expanding access to the good practice manual[44].

44. «*Some compelling stats to illustrate this include: Organizations with gender-diverse boards and senior leadership teams consistently outperform their peers financially; More-*

A Brazilian restaurant that specializes in hamburger production and sales (sale) has a social policy that includes donating money to institutions, valuing the employee through aids ranging from initial training to housing[45]. Such a company invests in welcoming disadvantaged people and gives them the tools to compete for better positions. And such a business attitude requires a special look at the law, given that in the legal regulations about the social function of the company, there is no such compulsion. This type of company should be treated as a useful asset to social welfare.

The principle of the social function of contracts states that every contract must include some form of social justice. This means nothing more than one party's adherence to his or her duties towards civil society.

Nowadays, the social function of a company can be verified not only from a legal point of view, but also on the basis of its good business practices. However, this is what occurs in larger corporations, those which tend to analyze society's aspirations, demands for social justice and that invest time and money in sectors that had been previously left to the government or areas generally not considered by commercial law.

5. *Final Considerations*

In conclusion, the present paper has highlighted the fact that there is a political and social concern regarding the inclusion of women in high ranking managerial positions in companies. It has also been highlighted that female advancement to such positions has been hindered by a series of problems: (i) companies are reluctant to employ women during a certain period of their lives due to pregnancy issues); (ii) – as backward as it

over, organizations with two or more women on boards had stronger performances six years later than those with all-male boards. These boards also considered different performance measures, looking to evaluate against strategy, reputation, and culture; A balanced number of women and men on boards expands innovation by ensuring that multiple perspectives are considered and mitigating the risk of 'group think', particularly when faced with complex decision; Organizations who seek women for their boards are tapping into a larger pool of top talent than they would otherwise, and organizations with women on their boards have the added benefit of being more effective at recruiting and retaining excellent employees; By prioritizing gender equity at the highest level, boards lead by example and help to create the conditions for equity to be achieved throughout the organization». For more information, read: The Leading Edge: good practices for creating gender-equitable boards in sport, https://www.caaws.ca/e/wp-content/uploads/2018/09/CAAWS-WOB-Best-Practices-Guide-EN-V6-FINAL.pdf.

45. More information on the website: https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade.

may seem, but still a persistent trend – women spend more of their day fulfilling household duties and bringing up children compared to men. This reduces the time available for company work; women therefore bear the consequences of this lack of results, which translates into lower wages for women in the same company position as men.

It seems to me that in this final point we find the key to the creation of a policy for opening management careers to woman. Companies today have assumed an important role in society, because they are no longer seen as mere suppliers of products and services to people; they are also evaluated in accordance with the policies they practice, that is, consumers prefer companies that develop policies parallel to their corporate purpose and that aim to give something back to society, as already mentioned in this paper.

The costs that the company endures for the implementation of these strategies generate a return that can also be used for the topic of the present study. The first premise is that our society still needs a lot of education to overcome current behavioral standards and this will take time, which means that women will still be seen, as we have mentioned in this paper, with all their "weaknesses, inabilities, and biological peculiarities that render them different from men". The second premise is that most public limited companies, in view of the first premise, are afraid of giving a woman a seat on the board of directors. The third premise is that even in cases of extreme importance, with interests on both sides, there is a possibility of reversing the situation.

It was also noticed, on the other hand, that women who occupy management positions in corporations have a plethora of alternatives so that their professional life is not harmed by their personal life, household chores, and child-rearing. They generate results for society, and the financial return also serves to provide for employees, daycare centers, schools and entertainment for their offspring.

In parallel to this, research conducted in various market sectors found that companies that invest in policies that contribute to the environment, or that reinforce the inclusion of low-income people in the labor market, are increasingly accepted among the public. Corporations willing to fulfil their social obligations have consistently obtained better results, even if inclusion policies might at first generate higher production costs.

Fabrizio Sudiero

Il dibattito sull'eguaglianza di genere negli organi di amministrazione negli ordinamenti latino-americani. Il caso di Panama

1. *Il dibattito negli ordinamenti latino americani*

«La creciente tasa de participación de la mujer en el mercado de trabajo ha ampliado el crecimiento y la competitividad en el mundo».

Queste le conclusioni del documento «La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso», elaborato da la *Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT* [1]. Trattasi di una delle numerose iniziative recentemente intraprese in America Latina per promuovere la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e nella gestione delle imprese, iniziative cui, a vario titolo, risultano aver partecipato, ad esempio, l'*Unión Industrial Argentina (UIA)*, l'*Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado* (*Costa Rica*) la *Federación Nacional de Cámaras de Industrias y Producción del Ecuador,* il *Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP*) (*Honduras*) la *Federación de Empleadores de Jamaica (JEF*), la *Federación de la Producción, la Industria y el Comercio* (FEPRINCO) (Paraguay), la *Cámara de Industrias del Uruguay (CIU*), nonché la stessa *Organización Internacional del Trabajo* (OIT oppure, come è noto, secondo l'acronimo inglese, ILO).

Pare che in America Latina e nei Caraibi le donne, nonostante ricoprano sempre con maggior frequenza ruoli dirigenziali, siano in poche ad aver raggiunto le posizioni più elevate, come, ad esempio, quelle di CEO e membro delle *juntas directivas* (ovvero l'organo amministrativo societario)[2], nonostante la diffusione globale dei numerosi studi che di-

1. Ovvero, dell'*International Labour Organization (ILO).*

2. Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), Oficina Internacional del Trabajo, *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, 2017. Il documento afferma, a tal proposito, che «La encuesta de empresas de la OIT fue realizada en 2013 por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP). Se entrevistó a aproximadamente 1.300 empresas del sector privado en 39 países

mostrano la relazione tra uguaglianza di genere e crescita del prodotto interno lordo[3] nonché tra la diversità di genere nelle posizioni dirigenziali e migliori risultati commerciali[4].

È noto come, negli ultimi anni, l'equilibrio di genere negli organi amministrativi soprattutto delle società quotate in borsa, considerata la scarsa partecipazione delle donne, sia diventato motivo di discussione. Ed è parimenti

de cinco regiones a fin de captar en qué medida las empresas cuentan con políticas y prácticas para promover a la mujer en la gestión empresarial. En América Latina, las organizaciones de empleadores distribuyeron la encuesta de empresas de la OIT entre sus miembros y facilitaron 63 respuestas de empresas nacionales y multinacionales, de distinto tamaño, en Argentina, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Jamaica, Paraguay y Uruguay».

3. In particolare pare che secondo il McKinsey Global Institute, se le donne avessero la stessa partecipazione degli uomini all'economia, lo slancio potenziale per l'economia mondiale potrebbe essere di 28 trilioni di dollari, ovvero il 26% del PIL mondiale annuale. Nel caso dell'America Latina, la potenziale spinta al PIL potrebbe essere di 2,6 trilioni di dollari o comportare un aumento del 34% del PIL regionale annuale [McKinsey Global Institute, *The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth,* 2015, testo disponibile al sito: www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancingwomens- equality-can-add-12-trillion-to-global-growth].

4. Secondo uno studio di Morgan Stanley Capital International le imprese con una *leadership* femminile più forte hanno generato un ritorno sul capitale del 10,1% all'anno rispetto al 7,4% delle aziende senza tale *leadership* [Morgan Stanley Capital International (MSCI), *Women on boards: Global trends in gender diversity on corporate boards,* 2015, testo disponibile al sito: www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b]. Inoltre è emerso che le società senza diversità di genere nell'organo amministrativo hanno affrontato più controversie relative alla *governance*. McKinsey & Company, ha studiato 345 società quotate in sei paesi dell'America Latina (Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Messico e Perù) e ha scoperto che quelle che avevano una o più donne nel loro organo amministrativo avevano risultati migliori rispetto a quelle con consigli completamente maschili (McKinsey & Company, *Women Matter: A Latin American perspective: Unlocking women's potential to enhance corporate performance*, 2013. In particolare, il rendimento del capitale era superiore del 44% e l'EBIT è stato del 47% più elevato. Infine un sondaggio mondiale, condotto nel 2016, dal Credit Suisse Research Institute tra più di 3.000 delle più grandi imprese del mondo ha confermato il chiaro legame tra la diversità e migliori prestazioni aziendali [J. Dawson - S. Natella - R. Kersley, *The CS Gender 3000: The Reward for Change, Credit Suisse Research Institute (Credit Suisse AG)*, 2016]: le imprese (tra cui quelle del Brasile, Cile e Messico) con più donne in posizioni di responsabilità ha generato tassi di rendimento sul capitale più elevati e quelle società con una prevalenza di donne in posizioni dirigenziali hanno dimostrato una maggiore crescita nelle vendite e una maggiore redditività dei flussi di cassa (*La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, cit., 7).

noto come, su questo tema, i diversi Paesi[5] abbiano intrapreso le più svariate iniziative, da quelle volontarie (c.d. "*soft law*") a quelle cogenti, ovvero "impositive" di quote previste dalla legge (c.d. *"hard law*"). Tutte iniziative che, se, da un lato, hanno aumentato la presenza delle donne nell'organo amministrativo precedentemente composto esclusivamente da uomini, dall'altro, ha lasciato insoddisfatti per il ruolo spesso "simbolico" assunto dalle prime.

Numerosi sono gli studi e gli approfondimenti, anche statistici, in materia. Valgano alcuni esempi che, seppur non sempre collimanti tra loro, data anche la diversità dei campioni di riferimento, paiono comunque significativi per porre in luce la rilevanza del tema.

Con particolare riferimento all'America Latina[6], la Banca Interamericana di Sviluppo (IDB) ha analizzato, nel 2016, l'equilibrio di genere nelle posizioni dirigenziali in 1.259 società quotate nella borsa dei paesi dell'America Latina e dei Caraibi, riscontrando che, in media, solo l'8,5% dei membri dell'organo amministrativo era composto da donne. Rispetto al resto dell'America Latina, i Caraibi mostravano una percentuale più alta di donne in posizioni manageriali, con il 18% nell'organo amministrativo e il 29% delle cariche esecutive[7]. Dal 2009 *Morgan Stanley Capital International* ha parimenti monitorato l'equilibrio di genere negli organi amministrativi di società quotate in borsa. Da un campione di 4.218 imprese, nel 2015, in media, la rappresentanza femminile è stata del 15% rispetto al 12,4% del 2014 e al 10,2% del 2009. Panama ha registrato, secondo queste indagini, la percentuale più elevata con almeno una donna nell'organo amministrativo, ad un livello del 22,2%, rispetto all'11,4%, ad esempio, in Colombia. Cile, Messico e Brasile parevano essere rimasti, secondo queste stime, più indietro rispetto al resto della regione, rispettivamente, con il 4,7%, il 5,2% e il 6%[8].

La *Women Corporate Directors Foundation* (un'organizzazione mondiale con oltre 3.500 membri che compongono circa 8.500 consigli di

5. Per l'esame della normativa italiana si vedano i contributi contenuti nella seconda parte del presente volume, mentre per gli aspetti comparatistici ed europei si vedano i contributi della relativa parte terza.

6. Per maggiori e più specifici approfondimenti su dati e statistiche in Brasile si veda il contributo, contenuto nel presene volume, di R.B. Ferreira, *Gender equality and the Executive Board of Public Limited Companies in Brazil*.

7. L. Flabbi - C. Piras - S. Abraham, *Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and Firm-Level Outcomes, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Documento de trabajo serie n. IDB-WP-655*, 2016.

8. Morgan Stanley Capital International (MSCI), *Women on boards: Global trends in gender diversity on corporate boards*, cit.

amministrazione e con 72 filiali in tutto il mondo, tra cui Brasile, Cile, Colombia, Guatemala, Messico, Panama, Perù e Uruguay) ha condotto nel 2015 un sondaggio su circa 4.000 donne e uomini che compongono i consigli di amministrazione di società con sede in 60 paesi da cui è emerso che la più bassa rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione era concentrata in America Centro e Sud e in Asia[9].

Nel 2015, la *Corporate Women Directors' International* (CWDI) ha riscontrato che solo il 6,4% degli amministratori che compongono i consigli di amministrazione delle 100 maggiori società in America Latina erano donne[10]. Secondo questi risultati, l'America Latina sarebbe ben al di sotto del Nord America (19,2%), dell'Europa (20%) e dell'Asia e del Pacifico (9,4%). Inoltre, la Colombia era risultata contare il maggior numero di grandi aziende con almeno una donna nell'organo amministrativo (con un livello del 13,4%) mentre per le imprese brasiliane il dato si assestava in media al 6,3%. Il 5,1% delle società messicane aveva una rappresentanza femminile nell'organo amministrativo, mentre in Cile la rappresentanza era del 3,2%. Tra le imprese con rappresentanza femminile nell'organo amministrativo, il 43% ne aveva solo una. Delle 53 società quotate nella borsa della Giamaica, le donne componevano soltanto il 17% dell'organo amministrativo[11].

Nel 2016 *Egon Zehnder*, una società di consulenza, ha sviluppato un'ulteriore analisi avente ad oggetto la diversità negli organi amministrativi dell'America Latina, esaminando, in particolare, in cinque paesi dell'America Latina (Argentina, Brasile, Cile, Colombia e Messico), 155 organi di società quotate in borsa con una capitalizzazione di mercato di almeno 1 miliardo di dollari. Da tale studio è emerso che in Colombia le donne godevano di una rappresentanza nei consigli di amministrazione del 14%, seguite da un 8% in Cile, 6% in Argentina e Brasile e 5% in Messico. La media si attestava al 6,4%, dietro, quindi, a Stati Uniti, Canada ed Europa (con una rappresentanza, secondo questo studio, i primi, del 15,9% e l'Europa del 21,1%)[12].

9. Spencer Stuart - Women Corporate Directors Foundation, *2016 Global Board of Directors Survey*, 2016.

10. Corporate Women Directors' International (CWDI), *2015 CWDI Report on Women Directors of 100 Largest Latin American Companies*, 2015, testo disponibile al sito: www.globewomen.org/CWDI/2015Lat AmreportKeyFindings.html.

11. *Commonwealth Business Council e Association of Chartered Certified Accountants*, 2013

12. E. Zehnder, *2016 Egon Zehnder Latin American Board Diversity Analysis*, 2016, testo disponibile al sito: www. egonzehnder.com/files/ez_latam-div-analysis_1.pdf.

Dalla citata indagine condotta dal *Credit Suisse* nel 2016, che ha analizzato i dati di 3.000 aziende dal 2010 al 2015, è inoltre emerso che la partecipazione delle donne negli organi amministrativi era aumentata dal 9,6% a quasi il 15%. Da notare è che, secondo queste stime, le società cilene paiono aver più che triplicato la rappresentanza delle donne nei consigli di amministrazione, dal 2,3% all'8,5%.

L'IDB ha condotto un ulteriore studio in Cile, per il quale la partecipazione delle donne nei consigli di amministrazione è aumentato di un punto percentuale per anno dal 2011. Tuttavia, nel 2015, delle 40 società quotate nella borsa cilena, solo 13 avevano una rappresentanza femminile nell' organo amministrativo. In totale, le 40 società avevano 331 membri dell'organo amministrativo e 19 erano donne (dunque, circa il 5,6%)[13]. Nel 2013, un'indagine condotta su 191 aziende, membri della *Cámara de Industria dello Stato di Carabobo (CIEC)* nella Repubblica Bolivariana del Venezuela, ha mostrato che solo 30 società avevano una rappresentanza femminile nell' organo amministrativo (circa 15,7%)[14]. In totale, su 1.337 componenti dell'organo amministrativo solo trentacinque erano donne (circa il 2,6%). Di quelle trentacinque, dieci erano parenti diretti dell'imprenditore e cinque delle restanti venticinque erano le "titolari" dell'impresa. Un sondaggio condotto in Argentina dall'autorità di controllo del relativo mercato borsistico ha rivelato che la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate è passato dal 7% nel 2010 al 10% nel 2016 (*Comisión Nacional de los Valores*).

Dati più confortanti derivano da un' indagine condotta dall'ILO nell'America Latina e nei Caraibi, per cui, nella maggior parte delle imprese, non solo la rappresentanza femminile variava tra il 20% e il 50%, ma, nel 26% delle società, l' organo amministrativo era presieduto da una donna. Il dato tuttavia non deve essere sopravvalutato posto che il sondaggio ha avuto ad oggetto imprese di minori dimensioni[15].

Quanto invece alla partecipazione agli organi esecutivi o delegati (ad es. CEO), il numero di donne rimane estremamente basso. A livello nazionale, ad esempio, uno studio condotto in Cile ha rilevato che solo il 6% di tutti i *directores ejecutivos* erano donne, mentre solo l'11,8% di tutti i

13. IDB, *Chile: Liderazgo en el sector privado.* Testo disponibile al sito: sustempo.com/wp-content/ uploads/2015/10/BID_Chile_liderago-femenino-en-sector-privado.pdf.
14. A. Delgado Castillo - F. Rondón Delgado, *La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal*, in *Compendium*, vol. 16, n. 31, 2013.
15. *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, cit., 25.

gerentes erano donne[16]. Allo stesso modo, in Argentina, il 16% delle società intervistate godevano della presenza di donne con funzioni manageriali e, di quelle, il 23% erano *directoras ejecutivas*, il 9% erano *directoras de recursos humanos* e il 7% erano presidenti e vicepresidenti[17].

Questi i dati.

Sul piano delle iniziative, merita di essere menzionata, al di là di quanto si vedrà da un punto di vista normativo, quella del "*Sello de Igualdad de Género*": un programma di certificazione guidato dall'UNDP[18] sulla base di convenzioni e accordi internazionali sulla parità di genere, compresa la convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne (CEDAW[19]). Si tratta di una certificazione totalmente volontaria che promuove l'iniziativa delle imprese per incentivare il potenziamento sociale ed economico del genere femminile e, al contempo, migliorare la loro immagine aziendale positiva. In America Latina, il programma di certificazione è implementato in cooperazione con agenzie governative di 12 paesi dell'America Latina, in particolare: Brasile, Cile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Repubblica Dominicana, El Salvador, Honduras, Messico, Nicaragua, Panama e Uruguay. Questo programma fornisce consulenza alle imprese pubbliche e private su come migliorare la parità di genere nei loro sistemi di gestione delle risorse umane e quindi ottenere il sigillo/certificato di uguaglianza di genere, attraverso un'attenta valutazione dei processi e dei sistemi organizzativi delle società, considerandone la conformità ai seguenti requisiti: i) eliminazione delle differenze salariali tra uomini e donne; ii) promozione del ruolo attivo delle donne nei processi decisionali; iii) sviluppo e attuazione di politiche che migliorino l'equilibrio tra responsabilità lavorative e familiari; iv) promozione della partecipazione delle donne ai settori "dominati" dagli uomini; v) eliminazione del fenomeno delle molestie sessuali sul posto di lavoro.

16. IDB, *Chile: Liderazgo en el sector privado*, cit.

17. Grant Thornton, *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección [Women leaders: On the path to senior management], Grant Thornton International Business Report,* 2015, testo disponibile al sito: www.grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf.

18. Si veda, in particolare il documento promosso, appunto, dal Centro Regional de América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): A.L. Rodríguez Gusta, *Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género*, 2010, *ibidem*.

19. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*.

A marzo 2017, oltre 1.800 aziende in 12 paesi dell'America Latina avevano soddisfatto le condizioni per accedere alla certificazione[20].

Da un punto di vista normativo, merita, invece, menzione il tentativo dello Stato di Panama che ha, infatti, come si vedrà subito, adottato una legge specifica in materia.

2. *Il caso di Panama: la* Ley 56 del 11 de julio de 2017 *e il relativo regolamento*

La *Comisión de la Mujer, la Niñez, la Juventud y la Familia de la Asamblea Nacional de Panamá* presentó, il 25 ottobre 2016 un progetto di legge con l'obiettivo di stabilire una quota femminile del 30% degli incarichi nelle *juntas directivas* delle imprese statali.

In data 11 luglio 2017 fu approvata la legge n. 56[21].

2.1 *Ambito di applicazione*

La ley 11 luglio 2017 n. 56 si autodefinisce come la legge che stabilisce «*la participacion de las mujeres en la juntas directivas estatales*».

Essa, tuttavia, pare, da subito, suscitare qualche dubbio.

Anzitutto con riferimento ai destinatari "passivi" della misura. Già dal primo articolo si vede come la partecipazione non pare limitata agli organi amministrativi «*estatales*», bensì alle decisioni di enti «*publicos y privados del pais*». Inoltre l'art. 2, al comma 1, ricomprende nell'ambito di applicazione della legge in questione, non solo le istituzioni del «*Gobierno Central, decentralizadas*» e le «*empresas públicas*»[22], ma, altresì,

20. *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), cit., 61; UNPD, *UNDP's Gender Equality Seal Certification Program for Public and Private Enterprises: Latin American Companies Pioneering Gender Equality*: testo disponibile al sito: www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/the-gender-equality-seal--a certification-programme-for-public-a.html [18 mar. 2017]; Id., *Gender Equality Seal Certification Programme for Public and Private Enterprises*. Available at: http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/gender-equality/institutional-innovations-for-gender-equality-/certification-programme-for-public-and-private-enterprises.html [18 Mar. 2017].

21. *Gaceta Oficial*, 2017-07-12, n. 28320, 4.

22. Con la eccezione, indicate al *paragráfo* dell'art. 2, degli enti per i quali la possibilità di designazione è più limitata («[a]quellas juntas directivas cuyos puestos sean conformados por autoridades del Estado, y donde se restrinja la posibilidad de designar miembros no-

«*intermediarios financieros y aquellas reguladas por estos*» (che abbiano nella loro struttura organizzativa «una junta directiva, un consejo de administración u organismos similares»), nonché (comma 2) le imprese a capitale misto, definite, dal regolamento di attuazione della legge (*Decreto Ejecutivo ministerio de Economía y Finanzas n. 241-A 11 Julio de 2018*, d'ora innanzi anche "Regolamento"), come quelle nelle quali lo Stato mantenga una partecipazione azionaria insieme a imprese di capitale privato, mentre per «[i]*ntermediarios financieros*» si intendono gli «*entes de fiscalización financiera*[23]», «*el banco Nacional de Panamá, la Caja de Ahorros, el Instituto de Seguro Agropecuario, Banco de Desarrllo Agropecuario y Banco Hipotecario nacional*» e per «*Sujetos regolados*» quelle entità del settore privato regolate e controllate dagli «*entes de fiscalización financiera de conformidad con las normas vigentes*»[24]. Inoltre lo stesso regolamento consta di tre capitoli, uno dei quali dedicato al «*sector privado*». Dunque la misura non pare limitata al settore pubblico-statale.

In secondo luogo, essa pare "insincera" anche con riferimento ai beneficiari della misura. Sebbene, infatti, nella legge si parli sostanzialmente sempre di «*mujeres*», vi sono, almeno tre disposizioni[25] nel Regolamento che fanno invece riferimento al concetto – impiegato altrove[26] – di genere meno rappresentato (o di equità di genere), il che crea, a mio sommesso avviso, come si avrà modo di vedere oltre, alcuni problemi di coordinamento tra le disposizioni.

Quanto invece all'ambito temporale, la legge è entrata in vigore il giorno dopo la sua promulgazione e avrebbe dovuto trovare applicazione in tre differenti fasi (art. 3):

minales en su totalidad o en una cuota mayor al 61% por mandato legal, serán exceptuadas de la presente norma»).

23. Art. 1 Regolamento «la Superintendecncia de Bancos, la Superintendencia del Mercado de Valores y la Superintendencia de Seguros y Reaseguros y el Institudo Panameño Autonómo Cooperativo».

24. Art. 1 Regolamento.

25. Trattasi degli artt. 4, 7, 8.

26. Come, ad esempio, proprio in Italia. V. sul punto i contributi, contenuti nel presente Volume, di E.R. Desana, *La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG*; M.E. Musumeci, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*; E.R. Desana, *L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore?*; T. Musumeci, *L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a controllo pubblico: le novità del TUSPP*; B. Petrazzini, *Le donne nei c.d.a.: dati empirici e prospettive*. Nonché più recentemente v. il contributo di E.R. Desana - F.M. Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, in *federalismi.it*, 5 agosto 2020.

- entro un anno «*las juntas directivas del Estado señaladas en el articulo anterior*» (anche se tuttavia, come si è visto, all'articolo 2 non si menzionano o definiscono espressamente le *juntas directivas* dell'«*Estado*») avrebbero dovuto contare almeno il 10% della partecipazione «*de mujeres en sus juntas directivas*»;
- entro due anni «*las juntas directivas previstas en el articulo anterior*» (e, quindi, parrebbe, non solo quelle dell'«*Estado*») avrebbero dovuto contare almeno il 20% della partecipazione «*de mujeres en sus juntas directivas*»;
- entro tre anni la «*totalidad*» (quindi tutte e, quindi, si immagina, sia dell'«*Estado*» e sia degli altri soggetti) delle « *juntas directivas previstas en el articulo anterior*», avrebbero dovuto contare almeno il 30% della partecipazione «*de mujeres en sus juntas directivas*»[27].

Quanto al regime transitorio (art. 3 *parágrafo*), la legge non avrebbe dovuto "colpire" la composizione attuale delle *juntas directivas* indicate nell'art. 2 che siano state previamente designate (si ipotizza, quindi, quelle esistenti all'approvazione della legge) né i diritti dei suoi membri, dovendo, invece, valere per quelle di nuova nomina («*en las que se realicen nuevos nombramiento a partir de su vigencia*»).

2.2 *(segue). Las «mujeres» o el «genero menos representado»*[28]*?*

La legge, come anticipato, sembra voler incentivare, promuovere o, comunque, imporre, una partecipazione minima *femminile* negli organi di amministrazione.

27. Invero la legge, all'art. 3, afferma che: «*la primera etapa se aplicará al cumplimento de un año de su sanción*»; «*la segunda etapa se aplicará al cumplimento de los dos años de su vigencia*»; «*la tercera etapa se aplicará al cumplimento de los dos años de su vigencia*» (carattere diverso mio per segnalare la differenza del punto primo rispetto ai punti successivi ove si parla non più di *sanción* ma di *vigencia*). Si veda anche il Regolamento per il quale, nel "*considerando*", la legge prevede l'obiettivo di arrivare alla percentuale del 30% di partecipazione delle donne nelle *juntas directivas* entro tre anni «de su entrada en vigencia».

28. Il tema è stato dibattuto anche in ambito europeo [v., ad esempio, M. Callegari, *Riflessioni conclusive in tema di gender equality alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti*, in questo Volume, nonché Id., *La* gender equality *e gli interventi dell'Unione europea: a quando l'armonizzazione?*, in *Dai "soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (II parte)*, in *Giur. it.*, 2015, 11, 2515 e ss.; L. Calafà, *Azioni positive possibili tra lotta alle discriminazioni e promozione dell'uguaglianza*, in *Lav. e Dir.*, 2005, 277 e ss.]. Sul tema, in ambito italiano, con riferimento alla c.d. legge "Golfo-Mosca" (l. 12 agosto 2011, n. 120), v. E.R. Desana, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *RDS,* 2, 2017, 539 e ss.; M. Sarale, *Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e*

Infatti: essa apre parlando di «*participación de las mujeres*»; l'art. 1 prevede espressamente che tale legge stabilisce il diritto delle donne («*derecho de las mujeres*»); l'art. 2 impone il 30% «*de mujeres*» negli organi ivi descritti nonché che lo Stato si impegna a mantenere, nei casi previsti dal comma 2, una partecipazione minima – sempre e solo – «*de mujeres*»; l'art. 3, infine, nell'indicare i vari *step* di applicazione della legge, si riferisce nuovamente solo alle «*mujeres*». Parimenti, il Regolamento, nel suo «*considerando*», parla di «*derecho de las mujeres*» e prevede l'obiettivo triennale di arrivare almeno al 30% di partecipazione «*de mujeres*». Allo stesso modo, parlano esclusivamente di «*mujeres*», gli artt. 3, 5 e 6 del Regolamento.

Tuttavia, lo stesso Regolamento presenta alcune "aperture" verso una visione non limitata al genere femminile. Così l'art. 4, dettato nel capitolo del «[s]*ector Público*», stabilisce che, se la designazione di un nuovo membro spetta per legge ad un «*ente no gubernamental*», dovrà presentarsi una terna composta da rappresentanti di ambo i sessi («*por rapresentates de ambos sexos*») e, in tal caso, l'autorità «*nominadora*»[29] dovrà dare priorità, non ad una donna, ma al candidato del genere meno rappresentato («*género menos representado*») purché possieda la stessa qualifica del candidato dell'altro genere in termini di merito, esperienza, competenza e rendimento professionale («*misma calificación que el candidado del otro genero en términos de méritos, experiencia, competencia y rendimiento profesional*»). Stesso dicasi per l'art. 7, dettato nell'ambito del «[s]*ector privado*», secondo cui, nei casi di «*sujetos regulados por los Entes de Fiscalización Financiera*», questi devono dare priorità al candidato appartenente al genere meno rappresentato se possiede uguali qualifiche di quelle del genere più rappresentato in base a criteri, come quelli di professionalità, merito, esperienza e in conformità alle norme di ogni settore («*procurar prioridad al candidato del* género menos representado *si tiene iguales calificaciones que el genero más representado en base a cri-*

omissioni nella legge Golfo-Mosca, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 1, 2016, 213 e ss.; E.R. Desana, *La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG*, in questo Volume, nonché in *Dai "soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (II parte)*, in *Giur. it.*, 2015, 11, 2515 ss. Mentre con riferimento alla nuova l. 160/2019, v. E.R. Desana - F.M. Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, cit., 5 agosto 2020.

29. La quale, ai sensi dell'art. 3 dello stesso Regolamento, deve vigilare sul rispetto della percentuale legale di partecipazione delle donne negli organismi indicati allo stesso art. 3.

terios como profesionalidad, mérito, experiencia y conforme a las normas de cada sector»).

L'art. 8, infine, con riferimento, in generale, agli «*Entes de Fiscalización Financiera*»[30] prevede che essi debbano stabilire nelle proprie norme di governo societario, *best practice* relative alla scelta dei membri dell'organo amministrativo «*de los sujetos regulados por estos*» (come definiti dalla normativa[31]) in base a criteri di equità di genere («*buenas practicas relacionadas a la escongencia de los miembros de las juntas directivas de los sujetos regulados por estos, en base a criterios de equidad de genero* […]»).

Pare pertanto che, sebbene sostanzialmente tutta la legge sia imperniata sul favorire l'accesso (o, la partecipazione?[32]) delle donne negli organi descritti, in qualche circostanza si intenda adottare uno sguardo più ampio onde – comprensibilmente – attribuire la corretta portata più generale che una legge dovrebbe avere. Tuttavia il tentativo – non si sa, invero, dato il tenore letterale della legge, quanto volontario – non pare sufficiente, posto che il riferimento al "genere meno rappresentato" sembra riferito, per come formulato, esclusivamente a specifici casi di nomina, mentre il principio di equità di genere, sembra rivestire un valore, più che normativo, di *soft law*.

Infatti, le previsioni sul genere meno rappresentato parrebbero riguardare soltanto la selezione dei membri da parte dei «*sujetos regulados por los Entes de Fiscalización Financiera*» (definiti, come si è visto dal Regolamento) nonché i casi in cui la designazione di un nuovo membro di un organo spetti per legge («órgano de dirección corresponde por ley») ad enti non governativi (si ipotizza, pubblici, posto che il capitolo cui appartiene questo articolo è relativo al settore pubblico), mentre il principio di equità di genere è richiamato nell'ambito dell'elaborazione dei codici di «*buenas practicas*» degli «*Entes de Fiscalización Financiera*» per le scelte dei membri delle *juntas directivas* degli organi dei «*sujetos regulados*». A quest'ultimo riguardo, in particolare, la norma ricorda il noto principio del c.d. *comply or explain*[33].

30. Merita menzionare, in chiave comparatistica, la Dir. UE 2013/36 riguardante l'accesso all'attività degli enti creditizi e la vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, nella quale si invitano gli enti a prestare attenzione alla diversificazione dei membri degli organi anche in termini di genere.

31. V. sopra.

32. Sul punto si veda oltre.

33. L'art. 8, comma 2 prevede, infatti, che «*el seguimiento por parte de los Entes de Fiscalizacion Financiera*» in relazione agli obblighi di cui alla Ley 56/2017 «*se dará a través de cuestionarios de cumplimiento*» e che «*[e]n caso de no cumplir, el sujeto regulado deberà explicar las razones del no cumplimiento*». Sul tema pare utile dar conto dell'*Acuerdo*

Alla luce di quanto precede, forse – e la formula dubitativa è d'obbligo, posto che si sta valutando una normativa straniera peraltro piuttosto giovane – l'interpretazione più coerente suggerirebbe di dare la priorità ai candidati appartenenti al genere meno rappresentato purché sia, in ogni caso, assicurato almeno il 30% della partecipazione femminile.

2.3 «*Participación*» o «*acceso*»?

Non più chiaro pare l'oggetto della misura. La legge intende garantire (e, quindi, favorire o, meglio, imporre) l'accesso oppure la partecipazione – definita peraltro «*activa*» – del genere femminile?

Il dubbio è tutt'altro che peregrino[34]. Come è noto, infatti, in senso generale, una partecipazione attiva ben potrebbe essere garantita, ad esempio, laddove possibile, attribuendo maggiori poteri (si pensi al caso

n. 008-2019 della *Superintendencia de Bancos* che modifica l'*Acuerdo* n. 005 - 2011, prevedendo l'articolo 11-A il quale tuttavia si riferisce al genere femminile: «*Artículo 11-a. designación de directores de la junta directiva. En atención a las disposiciones establecidas en la Ley No. 56 de 11 de julio de 2017 y el Decreto Ejecutivo No. 241-A de 11 de julio de 2018 que la reglamenta, los bancos deberán designar como mínimo un treinta por ciento (30%) de mujeres en la totalidad de los cargos de directores de Junta Directiva. Para tales efectos, el banco deberá hacer las designaciones tomando en consideración las etapas contempladas en el artículo 3 de la Ley No. 56 de 2017. Al momento de realizar las designaciones, el banco deberá tomar en consideración la experiencia profesional, trayectoria, méritos y demás características establecidas en sus políticas y manuales de gobierno corporativo. La Superintendencia de Bancos dará seguimiento a las disposiciones de este artículo a través de la aplicación de cuestionarios de cumplimiento; en los cuales los bancos podrán también describir las razones por las cuales la conformación de su Junta Directiva no logra ajustarse al porcentaje mínimo indicado por la Ley No. 56 de 2017 y su reglamento. La presentación de la información establecida en el presente artículo será anualmente, en el formato y fecha que la Superintendencia establezca. Las disposiciones del presente artículo, no serán aplicables a las sucursales de bancos extranjeros y a los bancos de licencia internacional de los cuales la Superintendencia ejerza la supervisión de destino*».

Come si è già detto l'approccio mediante strumenti di *soft law* caratterizza molti degli ordinamenti oggetto del presente volume. In particolare, con riferimento al principio del *comply or explain* si veda, in questo volume, ad esempio: per l'ordinamento svedese, il contributo di F. Bichiri, *Svezia: quando l'equilibrio di genere si persegue senza (ma con) le quote*, per quello italiano, il contributo di M.E. Musumeci, *Gli adempimenti delle società quotate ed il procedimento sanzionatorio*.

34. Esso si era presentato anche nel dibattito europeo. Sul punto si veda, ad esempio, M. Callegari, *La* gender equality *e gli interventi dell'Unione europea: a quando l'armonizzazione?,* cit., 2515 e ss.

del *casting vote*[35]) ad un componente dell'organo di sesso femminile tale da consentirgli di esercitare un'influenza pari alla percentuale minima richiesta. Tuttavia, così facendo, non si garantirebbe l'accesso, che, invece, richiede la presenza numerica effettiva pari alla percentuale *de qua*. In altre parole, la concentrazione del potere e, quindi, della partecipazione attiva in capo ad un soggetto femminile potrebbe limitare l'accesso di altri.

Parimenti (e specularmente), si potrebbe garantire l'accesso, ma non la partecipazione, attribuendo tali poteri ai restanti componenti maschili, dando vita ad un accesso a partecipazione "passiva" (come peraltro già ora pare avvenire[36]).

Forse l'obiettivo della legge è la promozione (attraverso l'imposizione) dell'accesso e, per l'effetto, della partecipazione attiva femminile, vietando, pertanto, comportamenti che avrebbero l'effetto di limitare sia l'accesso – attraverso la concentrazione di maggiori poteri ad un soggetto di sesso femminile – sia la partecipazione attiva – attraverso il mero rispetto del numero minimo di "accessi", ma esautorando i componenti femminili dei relativi poteri.

La soluzione è argomentabile grazie forse proprio all'aggettivo «*activa*» posto, dall'art. 1 della legge e dal «*considerando*» del Regolamento, a fianco alle parole «*acceso*» e «*participación*», unitamente al riferimento funzionale della partecipazione all' adozione delle decisioni («*toma de decisiones*»)[37].

In assenza di queste precisazioni, forse, qualche dubbio poteva permanere, posto che sia la legge che il Regolamento sembrano, dal relativo tenore letterale, talvolta considerare solo l'accesso talaltra solo la partecipazione.

2.4 *Disciplina*

Ai sensi dell'art. 1, la legge stabilisce che, nelle istituzioni del «*Gobierno Central, decentralizadas*, *empresas públicas, intermediarios financieros y aquellas reguladas por estos*», che siano dotati nella loro struttura organizzativa di una «*junta directiva, un consejo de administracion u organismos*

35. Non è tuttavia possibile esaminare, in questa sede, il tema rispetto alla legge di Panama.
36. Si veda sopra, infatti, a proposito della partecipazione simbolica delle donne negli organi amministrativi.
37. Così l'art. 1 della l. n. 56/2017: «*[e]sta ley establece el derecho de las mujeres al acceso y la participación activa en la toma de decisiones de entes públicos y privados del país*»; parimenti il considerando del Regolamento afferma: «*[q]ue mediante Ley 56 de 11 julio 2017 se establece el derecho de las mujeres al acceso y la participación activa en la toma de decisiones de entes públicos y privados del país*».

similares», sia designato, come minimo, un 30% di donne («*en la totalidad de sus cargos*»), partecipazione che dovrà essere garantita dallo Stato anche nelle istituzioni in cui la designazione è periodica. Il Regolamento, prevede, all'art. 3, che, per le istituzioni del «*Gobierno Central, decentralizadas*, *empresas públicas e intermediarios financieros*», il rispetto della percentuale di partecipazione di donne in tali organismi sarà vigilato dalla c.d. «*autoridad nominadora*» dei membri «*de las juntas directivas, consejo de administracion u organo de direccion de las mismas*».

L'art. 4 si occupa, invece, come già visto, dei casi in cui la designazione di un nuovo membro spetti ad un ente non governativo.

Per le imprese a capitale misto, partecipate dallo Stato, la legge prevede una disposizione, ad avviso di chi scrive, di non immediata comprensione. L'art. 1, comma 2, infatti, stabilisce che tali imprese, «*deberán procurar contar con el mínimo establecido en esta Ley*» e che «el Estado realizará las designaciones correspondientes para su cumplimiento». Due, forse, le possibili interpretazioni. Secondo una di esse, si potrebbe affermare che la nomina dei componenti relativi al predetto minimo debba obbligatoriamente provenire dallo (o sia riservata allo) Stato e che, pertanto, le eventuali donne nominate dai privati non andrebbero ad "intaccare" la quota del minimo previsto dalla legge. Interpretazione che, di certo, sarebbe coerente con il considerare il 30% un minimo ma che, di contro, non sembra rispettare il tenore letterale della legge; questa, infatti, pare porre tale obbligo in capo alla società e non solo allo Stato. In alternativa, si potrebbe sostenere che lo Stato sia garante di questo «equilibrio» (*recte*, di questo minimo) e, pertanto, fermo restando che il dovere di nomina della predetta percentuale di donne incomberebbe sulla società nel suo insieme, lo Stato avrebbe il potere, a prescindere del "peso" della sua partecipazione, di designare tante donne quante sono necessarie per il raggiungimento della predetta percentuale minima (come, dunque, una sorta di "*Golden-pink share*"). A sostegno di quest'ultima tesi parrebbe soccorrere l'art. 5 del Regolamento secondo cui, nell'ambito delle imprese a capitale misto, la designazione dei componenti di sesso femminile, nel rispetto della percentuale prevista dalla legge 56/2017 (o, meglio, l'art. 3), avviene sia da parte del «*Organo Ejecutivo*» (comma 1) sia da parte dei «*rapresentantes del capital privado*» (comma 2). Un dovere, dunque, che sembra incombere anche sui soci privati, anche se, invero, per il primo pare trattarsi proprio di un potere-dovere: mentre, infatti, questo «*realizará*» la designazione di donne «*de acuerdo*» con la percentuale di cui alla legge 56, per i secondi, la legge stabilisce che essi «*procurarán*» tale designazione, peraltro, "soltanto" «*considerando*»

tale percentuale[38]. Inutile dire che, per le medesime ragioni poc'anzi illustrate, anche questa proposta interpretativa non può che essere dubitativamente avanzata.

Occorre, infine, considerare come la legge o, meglio, il Regolamento richieda, in almeno cinque punti, di considerare, oltre al sesso, altri valori:

- le capacità e l'esperienza (art. 7, comma 1) come criteri generali per selezionare i membri delle *juntas directivas* dei «*sujetos regulados por los Entes de Fiscalización Financiera*»;
- la professionalità, il merito e l'esperienza – il cui livello posseduto dal soggetto preferito per la sua appartenenza ad un genere sessuale deve essere quanto meno pari al candidato escluso per tale ragione (art. 7, comma 2) – quali criteri, unitamente alla «*equitad de género*», per l'elaborazione delle «*buenas prácticas*» per la nomina dei membri delle *juntas directivas* dei «*sujetos regulados por los Entes de Fiscalización Financiera*» (art. 8);
- le caratteristiche professionali e le ulteriori caratteristiche «*que se consideren necesarias de acuerdo a las politicas, manuales y el reglamento de gobierno corporativo de la empresa*» quali criteri da considerare per la nomina delle donne negli organi indicati nelle imprese a capitale misto (art. 5, commi 1 e 2);
- il merito, l'esperienza, la competenza ed il rendimento professionale quali criteri da tenere in conto per la nomina di un membro appartenente al genere meno rappresentato in un ente non governativo (art. 4).

Al di là del non facile coordinamento, come si è visto, tra il criterio della nomina di soggetti femminili e appartenenti al genere meno rappresentato (potendo, quantomeno in futuro, non coincidere) è interessante notare come i criteri più meritocratici in questione non sembrino essere previsti – almeno espressamente – per i soggetti di cui all'art. 3, ovvero per le istituzioni del «*Gobierno Central, decentralizadas*, *empresas públicas e intermediarios financieros*».

38. Ancor più forte, nel senso però più di un dovere che di un potere, invero, è il tenore dell'art. 6 per i «*sujetos regulados por los Entes de Fiscalización Financiera*» che, infatti, «*están obligados a realizar las designaciones de mujeres*» nella percentuale prevista dalla legge, peraltro rispettando la procedura già descritta sopra all'art. 7 sulla priorità al soggetto appartenente al genere meno rappresentato.

3. *Conclusioni*

Come anticipato la legge, per come formulata, parrebbe prevedere una misura di incentivo più per la partecipazione della figura femminile che per il genere meno rappresentato (misura che, peraltro, pare limitata agli organi amministrativi e non di controllo).

Questo, come già detto, al di là di eventuali conflitti che in generale la c.d. "*reverse discrimination*" potrebbe creare con il principio di uguaglianza, presente anche nello Stato di Panama[39], alla stregua di quanto si discute, a tal proposito in Europa e in Italia[40], crea non pochi problemi di coordinamento con le previsioni che si riferiscono, appunto, all'equità di genere e al genere meno rappresentato, specie nel caso in cui in futuro fosse il genere maschile ad essere quello meno rappresentato. Non è, dunque, da escludersi che, a sommesso avviso di chi scrive, *rebus sic stantibus*, un giorno dovrà adottarsi, nel caso di ribaltamento di "tendenza", una legge per favorire le "quote azzurre". Scenario, peraltro, tutt'altro che utopistico, considerati i pronostici sulla possibile maggiore diffusione delle donne negli organi amministrativi delle società dell'America Latina: lo studio del 2016, condotto da Mercer, ha, infatti, previsto che entro il 2025 le donne occuperanno quasi la metà di tutte le posizioni professionali e manageriali della regione[41].

Su altro versante, la legge, non pare prevedere espressamente un sistema sanzionatorio, ma, da un lato, la vigilanza da parte del *Ministerio de Economía y Finanzas* – il quale oltre a condividere le sue informazioni con l'*Instituto Nacional Mujer,* dovrà rendere tali informazioni pubbliche sul proprio sito web – dall'altro, per gli *Entes de Fiscalización Financiera*, il poc'anzi illustrato principio del *comply or explain*.

Fuori da questo aspetto, la legge in questione pare prestare il fianco a molte delle critiche sollevate in relazione alle c.c.d.d. misure positive di *hard law* anche in ambito europeo, tra cui quelle in merito al necessario coordinamento con un limite al cumulo di incarichi onde evitare il fenomeno distorsivo delle cc.dd. "*golden skirt*" (tale per cui le nomine si concentrano sempre sulle medesime donne nei vari organi amministrativi)[42].

39. V. art. 19 della Costituzione di Panama («*Dada en la ciudad de Panamá, a los 11 días del mes de octubre de 1972, reformada por los Actos Reformatorios Nº 1 y Nº 2 de 5 y 25 de octubre de 1978, respectivamente; por el Acto Constitucional aprobado el 24 de abril de 1983; por los Actos Legislativos Nº 1 de 1993 y Nº 2 de 1994; y por el Acto Legislativo Nº 1 de 2004*»).

40. Si rinvia alla bibliografia citata al paragrafo 2.2.

41. Mercer, *When women thrive: 2016 Report*, testo disponibile al sito: www.mercer.com.

42. Sulle c.d. "*golden skirt*" norvegesi v. il contributo di M.C. Rosso, *Un'Isola Felice per la parità di genere: Il Modello Norvegese*. In generale, sul problema, v. M. Callegari, *Ri-*

Un merito, però, forse va dato (e non per scontato) alla legge panamense: quello dell'aver espressamente definito la partecipazione delle donne come «*activa en la toma de decisiones*».

Un esempio, questo della legge panamense, che, per quanto migliorabile, dimostra, forse, l'importanza di strumenti di *hard law* a fianco a quelli di *soft law,* quantomeno quali catalizzatori di questi ultimi onde promuovere efficacemente, nel lungo periodo, tutte quelle iniziative – operanti anche su piano della CSR, quali, ad esempio, il menzionato tentativo di introdurre un sistema di certificazione in materia (il c.d. "*Sello de Igualdad de Género*") – volte a valorizzare, sul piano societario, questioni anzitutto bioetiche e sociali, prima ancora che economiche.

flessioni conclusive in tema di gender equality alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti, in questo Volume, nonché Id., *La* gender equality *e gli interventi dell'Unione europea: a quando l'armonizzazione?*, cit., 2515 e ss.

Mia Callegari

Riflessioni conclusive in tema di *gender equality* alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti

1. *Prospettive di armonizzazione, efficienza delle azioni positive e lacune*

L'individuazione di correttivi alla sottorappresentazione delle donne negli organi sociali si pone, in Italia come a livello internazionale, tra i principali temi della *corporate governance*. Come già ampiamente illustrato, la riforma iniziata con l'introduzione nel nostro ordinamento della legge Golfo-Mosca nel 2011 muove dalla constatazione della minor presenza femminile e del limitato accesso ai posti apicali e introduce alcune previsioni correttive di natura imperativa applicabili alle società con azioni quotate ed a quelle controllate direttamente o indirettamente dallo Stato, da altri enti pubblici e da pubbliche amministrazioni[1].

In linea generale, come appare evidente dal quadro comparatistico offerto dai contributi della Parte III, le misure adottate in una prospettiva di *gender balance on corporate boards* sono riconducibili a due modelli: da un lato, le iniziative a carattere volontario assunte dagli stessi attori del mercato (cd. *soft law*), che possono variare dalle raccomandazioni di autorità regolamentari, a codici di autoregolamentazione, all'adozione di *best practices*, alla condivisione tra più società di politiche o obiettivi di

1. Sull'introduzione della normativa e successive modifiche v. E. Desana - M. Callegari - M. Sarale, *La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici*, in *Giur. it.*, 2015, 2245 ss.; E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, in *Federalismi.it*, 2020, n. 24; C. Buzzacchi, I*l rilancio delle quote di genere nella legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi.it*, 2020, 35ss.; F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss.; M. De Benedetto, *Il valore della "gender diversity" nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società*, in *Il Nuovo Diritto delle società*, 2019, 1529ss. Sugli effetti v., da ultimo, il *Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale Consob - Banca d'Italia sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, 8 marzo 2021.

welfare; dall'altro, i provvedimenti normativi (cd. *hard law*), che si distinguono a seconda della natura e dimensione delle società cui si rivolgono, al contenuto degli obiettivi e degli obblighi previsti (e, in particolare, all'adozione o meno di c.d. azioni positive, tra le quali rientrano le cd. quote di genere), ai tempi di riferimento, nonché alla previsione o meno di un sistema sanzionatorio ovvero premiale e delle sue caratteristiche[2]. In questo scenario, l'Italia si colloca tra i paesi che hanno predisposto una legislazione *ad hoc* per perseguire le politiche di parità di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società con azioni quotate in Borsa; obbligo esteso anche alle società a controllo pubblico. Il tentativo di indurre le grandi società ad assicurare che negli organi di amministrazione e controllo si raggiunga un equilibrio tra i generi nel nostro Paese ha così scelto la strada dell'imposizione normativa, seguendo per certi versi l'impostazione di altri Paesi continentali, come la Norvegia e la Francia, dai quali, tuttavia, si discosta significativamente per una serie di profili problematici, che vanno dalla temporaneità della disciplina agli spazi lasciati all'autonomia statutaria, alla natura neutra, alle caratteristiche delle sanzioni previste, al tema dei rapporti con la disciplina del voto di lista e della necessaria presenza di consiglieri di minoranza. Ulteriore peculiarità è il diverso grado di efficacia delle norme a seconda che si tratti di società con azioni quotate o a controllo pubblico, in relazione alle quali ultime si può constatare la natura ancillare delle disposizioni rispetto alla regolamentazione delle società quotate[3].

L'aspirazione unionale alla *gender equality* si sta dunque facendo strada, talora faticosamente ma sotto la spinta di sinergie inequivoche, in un panorama estremamente vario ed attraverso un percorso lungo ed articolato. A distanza di tempo rispetto al primo studio comparatistico che abbiamo dedicato al tema[4], si può notare che la scelta tra i modelli

2. Cfr. da ultimo C. Carletti, *Gender Diversity Management and Corporate Governance International Hard and Soft Laws Within the Italian Perspective*, in *The Italian Law Journal*, 2019, 251ss.

3. Sulle conseguenti discrasie, evidenti anche dopo le ultime riforme, v. E. Desana, *L'equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico* e T.S. Musumeci, *L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a "controllo pubblico": le novità del TUPSS*, entrambi in questo Volume; F. Massa Felsani, *La gestione delle s.p.a. a partecipazione pubblica. Nuovi profili di governance*, Napoli, 2019, 64 ss.; E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, *op. loc. citt.*

4. E. Desana - M. Callegari - M. Sarale, *Dai "soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e di controllo delle società*, in *Giur. it.*, 2015, 2245ss.

di *hard* e *soft law* pare ormai sbilanciata a favore della prima soluzione. Prevale cioè l'imposizione delle quote di genere nella composizione degli organi societari, seppure attraverso normative eterogenee per quanto riguarda i soggetti destinatari e per le modalità attuative (Italia, Norvegia, Olanda, Francia, Islanda, Belgio, Danimarca, Grecia, Slovenia, Austria, Spagna, Germania), nonostante permangano ordinamenti che si affidano alla volontaria attuazione, tendenzialmente tramite l'adozione di codici di comportamento (Lussemburgo, Svezia, Finlandia, Polonia, Gran Bretagna, Lettonia[5]). Entrambe le impostazioni rispondono in realtà ad un'ispirazione comunque garantista sotto il profilo delle pari opportunità, con uno spettro di applicazione più o meno vasto (società private, pubbliche; solo quotate…); tuttavia l'adesione facoltativa ai criteri di riparto secondo quote di genere, mediante il modello delle raccomandazioni, ha raggiunto risultati meno felici, analogamente all'esperienza di *moral suasion* avviata dalla Commissione europea, che nel 2010 aveva sollecitato la partecipazione delle società europee ad un programma di riequilibrio di genere negli organi sociali, ottenendo unicamente l'assenso di 24 società[6]. Anche a livello internazionale, si susseguono tentativi di sensibilizzazione dell'opinione

5. M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021; C. Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere nella legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi.it*, 2020, 35ss.; M. De Benedetto, *Il valore della "gender diversity" nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società*, in *Il Nuovo Diritto delle società*, 2019, 1529ss.; F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss.; C. Carletti, *Gender Diversity Management and Corporate Governance International Hard and Soft Laws Within the Italian Perspective*, in *The Italian Law Journal*, 2019, 251ss.; V. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Riv. dir. comm.*, 2014, II, 155; F. Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance*, Roma, 2015; F. Spitaleri, *L'uguaglianza alla prova delle azioni positive*, Torino, 2013; M. Marcucci - M.I. Vangelisti, *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa*, Quaderni Banca d'Italia, Roma, 2013; L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *ODCC*, 2013, 3 e ss.; D. Stazione, *In tema di "equilibrio tra generi" negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Giur. Comm.*, 2013, 190 e ss.

6. Cfr. *Gender Imbalance in Corporate Boards in EU*, in http./ec.europa.eu/justice/120305_it.htm; v. sul punto C. Garilli, *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e dir. privato*, 2012, 885ss.; E. Rizzo - D.T. Seacombe, *Quote rosa nei CdA e politiche di gender parity: situazione attuale e prospettive per il futuro*, 2011 in www.rc.luiss.it. Cfr. F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss., ove riferimenti.

pubblica sul tema delle pari opportunità attraverso la pubblicazione di rapporti informativi e la creazione di istituzioni specializzate[7].

Di fronte a tale varietà di approcci, è interessante ripercorrere le tappe del non ancora compiuto percorso verso l'armonizzazione affrontato dalla Commissione e dal Parlamento europeo. A seguito della pubblicazione da parte della Commissione del documento "Maggior impegno verso la parità tra uomini e donne - Carta per le donne" del 5 marzo 2010 e della comunicazione "Strategia per la parificazione tra donne e uomini 2010-2015" si è infatti avviata la prima consultazione sulla possibilità che l'Unione Europea assumesse provvedimenti diretti ad imporre quote di genere nell'ambito degli organi di governo delle imprese private, sollecitando il dialogo degli Stati membri e delle parti sociali in merito all'opportunità di introdurre una disciplina specifica, all'obbligatorietà o meno della stessa, all'ambito applicativo ed all'entità della quota da riservare al genere meno rappresentato (dal 20 al 60%). Parallelamente il Parlamento europeo ha adottato numerose risoluzioni volte ad incoraggiare la promozione da parte degli Stati membri e delle parti sociali di soluzioni normative e contrattuali aventi la finalità di garantire un'effettiva partecipazione delle donne negli organi di governo delle imprese private, nell'amministrazione pubblica e nelle istituzioni politiche (risoluzione del parlamento europeo sulla parità tra donne e uomini nell'Unione europea del 10 febbraio 2010, del 8 marzo 2011 e del 13 marzo 2012); auspicando l'integrazione delle politiche di parità di genere nei piani di rilancio e di lotta alla crisi economica ed esprimendo una valutazione positiva per gli ordinamenti orientati ad assicurare una presenza più equilibrata nei posti di responsabilità, anche attraverso la previsione di quote cd. "rosa".

7. Ci si riferisce, *ex multis*, ai rapporti annuali della Commissione sulla condizione femminile dell'ONU, alla piattaforma *on line Gender equality at the hearth of decent work* dell'ILO; ai lavori dell'OCSE, che permettono di consultare statistiche sempre aggiornate sul numero di donne membri di consigli di amministrazione di oltre 150 Paesi ed al *Women's forum for the economy and society*, volto a monitorare le molteplici azioni positive a favore dello sviluppo delle carriere femminili. In Italia, il 22 novembre 2018, il Dipartimento per le pari opportunità, la Consob, e la Banca d'Italia hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa volto alla costituzione di un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, che ha da poco pubblicato il Rapporto in data 8 marzo 2021 (consultabile su www.dirittobancario.it). Cfr. C. Carletti, *Gender Diversity Management and Corporate Governance International Hard and Soft Laws Within the Italian Perspective*, in *The Italian Law Journal*, 2019, 251ss.; M. Szydlo, *Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimisation of Economic Governance*, 21 *European Law Journal*, 97-115, (2015).

Assai significativo in questo contesto è il *Green Paper* dell'aprile 2011, che, in relazione alla composizione dell'organo amministrativo, ha riaffermato l'importanza dell'eterogeneità dei membri e soprattutto della valorizzazione delle diversità di genere in termini di esperienza, "stile manageriale" e mentalità, suscitando un ulteriore sviluppo del dibattito e consentendo di valutare l'efficacia dei differenti approcci al tema[8]. Due questioni sono state in particolare oggetto di consultazione: da un lato, l'opportunità per le società quotate di rendere note le politiche interne di *gender equality,* quanto ad obiettivi, azioni e risultati ottenuti; dall'altro, la necessità o meno di imporre alle medesime il perseguimento di un miglior livello di equilibrio nella composizione degli organi di amministrazione e controllo ed attraverso quali azioni. Significative sono le indicazioni che ne emergono, in qualche modo anticipatrici dei modelli che si andavano affermando nei diversi ordinamenti e di alcune linee che sarebbero state trasfuse nella Proposta di Direttiva. La maggior parte dei partecipanti si dichiaravano a favore della previsione di un obbligo di informazione da parte delle società quotate in merito alle politiche di genere soprattutto al fine di aumentare la trasparenza a tutela degli investitori. Quanto agli interventi, l'opzione quasi unanime era per l'autoregolamentazione, perseguibile attraverso i codici di governo e la prassi del "*comply or explain*"; strumento preferito in considerazione di un maggiore bilanciamento con la tutela della libertà degli azionisti di scegliere i propri *managers*. Tuttavia, i risultati piuttosto modesti delle iniziative del 2011 hanno indotto a sviluppare obiettivi maggiormente incisivi[9], anche a fronte del parallelo successo che gli interventi di *hard law* hanno invece ottenuto (e stanno ottenendo) nei diversi ordinamenti, al punto da essere sistematicamente rafforzati e prorogati, come è accaduto nell'esperienza italiana, francese e tedesca[10].

Ecco allora l'elaborazione della Proposta di Direttiva sull'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società

8. V. Ghezzi, *La "*corporate governance" *nell'Unione Europea: un'indagine della Commissione,* in *Riv. soc.*, 2011, 1197 e ss.

9. In particolare, il proprio il Rapporto sulla Carta del 5 marzo 2012 pone in luce come i progressi in termini di eterogeneità degli organi siano piuttosto relativi e che, continuando con questi ritmi, il raggiungimento dell'auspicata soglia del 40% parrebbe perseguibile in un arco non inferiore a 40 anni.

10. Un significativo confronto tra i risultati prodotti dai modelli di *hard* e *soft law* si ha anche nel contributo di E. Viglione, in questo Volume, che pone a confronto gli esiti delle azioni normative di alcuni Stati come la California con quelli degli Stati che hanno optato per le raccomandazioni sull'eterogeneità attraverso i Codici di autodisciplina.

quotate in borsa, oggetto delle prime disamine nel novembre del 2012[11]. Il progetto vedeva dunque la luce quasi parallelamente all'adozione dell'*Action Plan* varato dalla Commissione in data 12 dicembre 2012. E non può non stupire che la prima iniziativa enunciata, nell'ambito delle strategie di "trasparenza", sia stata proprio la «*comunicazione della politica in materia di diversità nella composizione del consiglio*»: in tale ambito, la Commissione, incoraggiata dai risultati della consultazione sul Libro Verde del 2011, sottolineava come «indipendentemente dalla struttura dell'azione, la composizione del consiglio svolga un ruolo fondamentale ai fini del successo di una società. […] È molto importante che la composizione del consiglio rispecchi la diversità delle competenze e dei punti di vista dei membri, così da agevolare la comprensione dell'organizzazione aziendale e degli affari e consentire di adottare le decisioni della dirigenza con obiettività in modo costruttivo»[12].

È inoltre strettamente connessa alla Direttiva n.2013/36/UE, recepita anche in Italia, che, nel delineare il nuovo regime sui requisiti patrimoniali del sistema bancario, ha invitato Stati membri ed autorità competenti ad imporre agli enti e rispettivi comitati per le nomine un'ampia gamma di qualità e competenze in materia di selezione degli organi amministrativi, all'insegna di una politica volta a promuovere la diversità al loro interno[13].

11. La Proposta, unitamente ai Pareri delle Commissioni, agli Emendamenti ed ai lavori dell'*iter* legislativo sono consultabili sul sito www.europarl.europa.eu.

12. Il testo dell'*Action Plan* 2012 è pubblicato in *Riv. soc.*, 2013, 228 e ss. Sul punto specifico (par. 2.1.) v. P. Marchetti, *Il nuovo* Action Plan *europeo in materia societaria e di* corporate governance, in *Riv. soc.*, 2013, 225 e s., il quale osserva che «*la Commissione ritiene che un incremento di professionalità e di professionalità diversificata, oltre che di genere, nella governance sia importante vuoi per migliorare l'efficienza degli organi di governo, vuoi per rendere in particolare più incisivo il controllo sugli esecutivi e sui rischi. Non ritiene possibile, come invece in materia bancaria le recenti linee guida dell'EBA, intervenire sui requisiti degli amministratori direttamente e preferisce allora l'approccio indiretto delle prescrizioni sull'informazione in linea con la rassicurante conclusione generale dell'*Action Plan *per cui le iniziative in materia di governo societario non sono intese a modificare l'attuale impostazione*» (228). V. anche S. Alvaro - B. Lupini, *Le linee di azione della Commissione Europea in materia di corporate governance e i riflessi sull'ordinamento italiano*, Quaderni CONSOB, Roma, 2013, 22 e ss.

13. Cfr., a cura della Banca d'Italia, l'analisi di impatto della regolamentazione dal titolo "*L'introduzione delle quote di genere nelle disposizioni sul governo societario delle banche e dei gruppi bancari*", 2020, ove riferimenti; F. Arnaboldi - B. Casu - E. Kalotychou - A. Sarkisian, *The Performance Effects of Board Heterogeneity: What works for EU Banks?*, in *The European Journal of Finance*, 2018; D. Capone, *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, in *Questioni di Economia e Finanza*, 2020, n. 552; S. Del Prete - G. Papini - M. Tonello,

È dunque contemplato un obbligo di trasmissione di tali informazioni all'E-BA, per confrontare le pratiche relative alla diversità a livello di Unione ed individuare un orientamento uniforme in ordine alla "nozione di diversità di cui tener conto per la selezione dei membri dell'organo di gestione".[14]

2. *La Proposta di Direttiva ed il percorso verso l'armonizzazione*

La Proposta affronta i nodi centrali del fenomeno, secondo un'impostazione che, come si cercherà di porre in evidenza, in molti punti è fatta propria dal legislatore italiano: la normativa interna, trasfusa nella Legge Golfo-Mosca, come si è ampiamente posto in luce, di carattere neutrale, imponeva di adottare previsioni statutarie volte ad assicurare, per il primo mandato, la presenza di un quinto e, per il secondo e il terzo mandato, di un terzo di esponenti del genere sottorappresentato nei predetti organi. Collocandosi tra gli interventi più innovativi in ambito unionale, sanciva fin dal 2012 l'impegno crescente al cd. *gender mainstreaming* ed a sanare con disposizioni cogenti, ma temporalmente limitate, lo squilibrio tra i generi per innescare dinamiche virtuose nella formazione degli organi apicali. L'obbligo del riequilibrio nella composizione degli organi elettivi originariamente imposto dalla nostra normativa è tuttavia graduale e sottoposto ad una scadenza temporale con un impianto sanzionatorio progressivo diversificato a seconda che si tratti di società con azioni quotate o a controllo pubblico[15]. Si è quindi optato per l'imposizione "dall'alto" di una

Gender quotas, board diversity and spillover effects. Evidence from Italian banks, Banca d'Italia, 2020.

14. Le indicazioni della Direttiva vanno poi lette alla luce delle premesse al documento ed in particolare del Considerando 59, che caldeggia «*procedure di nomina aperte e trasparenti con riguardo ai membri dell'organo di gestione*» e del Considerando 60, che sottolinea la necessità di favorire «*l'indipendenza delle opinioni e il senso critico*», per cui è indispensabile una composizione degli organi di gestione degli enti sufficientemente diversificata «*per quanto riguarda l'età, sesso, provenienza geografica e percorso formativo professionale, in modo da rappresentare una varietà di punti di vista ed esperienze*», nella convinzione che «*l'equilibrio di uomini e donne è particolarmente importante al fine di garantire una rappresentazione adeguata della popolazione*». In tal senso, la diversità viene raccomandata come un criterio imprescindibile, che «*dovrebbe essere applicato più in generale anche nell'ambito della politica degli enti materia di assunzioni. Detta politica dovrebbe, ad esempio, incoraggiare gli enti a selezionare i candidati a partire da elenchi ristretti comprendenti entrambi i generi*».

15. Come si è illustrato nell'Introduzione e nei contributi dedicati all'analisi della Legge Golfo-Mosca contenuti nella Seconda parte del presente Volume, la quota è fissata al 20 per

regola sulla composizione degli organi di amministrazione e controllo che assicuri una percentuale minima a favore del genere meno rappresentato per un lasso temporale circoscritto, opportunamente implementata quanto a contenuto e durata dal Decreto Bilancio 2020, che ne ha potenziato l'impatto innalzando la soglia ai 2/5 e prorogandone l'efficacia temporale ai successivi sei mandati. Del resto, non ha per ora avuto compimento l'auspicio che gli effetti positivi di tale regola potessero indurre le società a conservare l'equilibrio fra i generi anche una volta caducato.

Intanto la Proposta di Direttiva ha percorso il suo *iter*, ottenendo nell'ottobre 2013 i pareri favorevoli delle cinque commissioni parlamentari incaricate (commissione giuridica, commissione per i diritti della donna e l'uguaglianza di genere, commissione per l'occupazione, commissione per il mercato interno e commissione per i problemi economici), nonché in data 20 novembre 2013 l'approvazione a larghissima maggioranza del Parlamento europeo. Ma il raggiungimento di un accordo in seno al Consiglio si è da subito mostrato molto più difficoltoso. Nel 2014 si sono registrati altri forti segnali di interesse e di urgenza, sottolineati particolarmente dalla Relazione della Commissione europea volta a migliorare la parità tra donne e uomini in data 14 aprile 2014, improntata alle cinque priorità della Strategia della Commissione europea per la parità tra donne e uomini 2010-2015: pari indipendenza economica; pari retribuzione per lo stesso lavoro e lavoro di pari valore; parità del processo decisionale; dignità, integrità e fine della violenza nei confronti delle donne; parità tra donne e uomini nelle relazioni esterne e questioni orizzontali. Il 2014 si chiude con le valutazioni sul rapporto prodotto dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) e con le Conclusioni consiliari sulla revisione dell'attuazione della piattaforma d'azione di Pechino da parte degli Stati membri e delle istituzioni dell'unione europea a vent'anni dalla sua adozione[16].

cento per il primo rinnovo e al 33 per cento per i successivi due (un quinto per il primo mandato e un terzo per i due successivi). La prescrizione, che costituisce indubbiamente un'azione positiva, aveva carattere temporaneo e doveva essere rispettata per i primi tre mandati (di regola nelle società per azioni ciascun mandato è conferito per tre anni): per il periodo successivo si confidava che sarebbero le stesse società a nominare l'organo amministrativo e quello di controllo in modo da assicurare l'equilibrio fra i generi.

16. Cfr. la Relazione della Commissione europea volta a migliorare la parità tra donne e uomini in data 14 aprile 2014, improntata alle cinque priorità della Strategia della Commissione europea per la parità tra donne e uomini 2010-2015 (pari indipendenza economica; pari retribuzione per lo stesso lavoro e lavoro di pari valore; parità del processo decisionale; dignità, integrità e fine della violenza nei confronti delle donne; parità tra donne e uomini nelle relazioni esterne e questioni orizzontali); le valutazioni sul rapporto pro-

In data 9 giugno 2015 l'approvazione della Proposta di Direttiva è stata sollecitata da una risoluzione non legislativa di 341 deputati, che hanno chiesto al Consiglio di raggiungere al più presto «una posizione comune sulle quote per le donne», alla luce dei risultati positivi emersi negli ordinamenti dove sono state introdotte, sensibilizzando anche il tema della parità dei compensi e della tutela dell'uguaglianza all'interno degli organi decisionali delle autorità nazionali e unionali, nel contesto di una più generale strategia per la parità di genere (inserita tra i *Sustainable Development Goals* approvati dai 193 Stati Membri dell'ONU nel corso dell'Assemblea Generale del 25 settembre 2015)[17].

L'opportunità di procedere all'approvazione è stata successivamente rammentata nelle Discussioni del Consiglio in data 5 ottobre 2015, 30 novembre 2015, 2 dicembre 2015 e, da ultimo, in data 31 maggio 2017 è stato sottoposto al Consiglio un testo aggiornato di Proposta di Direttiva, volto a prevedere un opportuno slittamento degli originari termini, oltre all'introduzione di nuovi strumenti di uniformazione.

Poi di nuovo torpore… Il Parlamento ha discusso lo stato dei lavori in seduta plenaria il 31 gennaio 2019, ma neppure alcune successive mozioni sono state sufficienti ad accelerare il faticoso *iter*[18]. Attualmente il fascicolo è stato incluso nell'elenco delle attività non concluse da trasferire alla Commissione (2020-2024), la cui Presidente, Ursula von der Leyen, ha dichiarato di voler costruire una maggioranza intorno alla Proposta di Direttiva.

dotto dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) e le Conclusioni consiliari sulla revisione dell'attuazione della piattaforma d'azione di Pechino a vent'anni dalla sua adozione. Infine, in data 11 dicembre 2014, il Consiglio di occupazione, politica sociale, salute e consumatori dell'Unione europea (EPSCO), presieduto dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, Giuliano Poletti, in qualità di rappresentante della Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione europea, ha approvato all'unanimità le Conclusioni dal titolo "*Gender Equality in the EU: the way forward after 2015. Taking stock of 20 years of implementation of the Beijing Platform for Action*".

17. Si noti che anche il Considerando 6 *bis* della Proposta sottolinea che le istituzioni, gli organismi, l'Agenzia dell'Unione e la Banca centrale europea dovrebbero dare l'esempio per quanto riguarda la parità di genere nel processo decisionale, fissando obiettivi per una rappresentanza equilibrata a tutti i livelli: «*È opportuno applicare e monitorare senza indugio norme rigorose per quanto concerne le assunzioni interne ed esterne per tutte le istituzioni, l'Agenzia e l'Unione. Occorre prestare una particolare attenzione alle politiche di assunzione dell'alta dirigenza. Le istituzioni, l'Agenzia e l'Unione dovrebbero pubblicare una relazione annuale che illustri gli sforzi compiuti in tal senso*».

18. Ci si riferisce alle mozioni del febbraio 2019 (relatore: João Pimenta Lopes, Portogallo, GUE/NGL) e del gennaio 2020 (relatore, Evelyn Regner, Austria, S&D).

Non a caso è diventata una delle priorità della Strategia UE sull'uguaglianza di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione il 5 marzo 2020. Dopo l'audizione congiunta delle commissioni Affari Legali, Diritti della donna e Parità di Genere del Parlamento in data 21 settembre 2020, il tema è stato nuovamente all'ordine del giorno della seduta del 5 ottobre 2020, in cui è apparso evidente che, nonostante l'ampio consenso in tutta l'UE a favore dell'adozione di misure per migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società, non tutti gli Stati membri sostengono la Proposta di Direttiva. Alcuni Paesi continuano a preferire modelli di *soft law*, soprattutto a livello di politica legislativa unionale, ritenendo che l'introduzione di misure vincolanti a livello dell'UE non sia il modo migliore per perseguire l'obiettivo. I parlamenti nazionali di Danimarca, Paesi Bassi, Polonia, Svezia e Repubblica Ceca hanno presentato pareri motivati secondo cui la Proposta non rispetterebbe il principio di sussidiarietà ed alcune delegazioni continuano a preferire misure nazionali o misure non vincolanti a livello unionale[19].

Il rinnovato impegno al raggiungimento di un'intesa è definitivamente confermato dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 sulla Strategia dell'UE per la parità di genere che, pur accogliendo con favore le prime iniziative della Commissione ed in particolare la priorità accordata alla parità di genere e la nomina di una Commissaria dedicata per l'Uguaglianza, si rammarica che «*la strategia rimanga vaga in merito alla tempistica di varie misure, peraltro assai apprezzabili, e che non fissi obiettivi concreti da raggiungere entro il 2025, né chiari strumenti di monitoraggio*» ed invita la Commissione «*a stabilire una tabella di marcia precisa…*». È importante notare che in linea generale la Risoluzione esprime un chiaro favore per l'introduzione di misure vincolanti quali le quote come correttivo alla disuguaglianza di genere (osservazione 78) e che, con specifico riferimento alla Proposta di Direttiva di cui ci occupiamo, «e*sorta la Commissione a promuovere una maggiore presenza delle donne nei posti decisionali di ambito economico, ponendo in risalto i vantaggi economici e sociali che ne derivano e condividendo le migliori pratiche, come*

19. Da una relazione del Vicepresidente Věra Jourová (25 maggio 2020), 18 Stati membri ora sostengono la Proposta ed il favore della Germania, la cui legislazione interna più recente si è segnatamente fatta più stringente sul tema (come posto in evidenza nel contributo di Rossella RIVARO), sarebbe sufficiente per consentire al Consiglio di raggiungere un voto a maggioranza qualificata per garantire un approccio comune. Attualmente, secondo quanto si legge nella relazione, sono otto gli Stati membri (Danimarca, Grecia, Croazia, Ungheria, Paesi Bassi, Polonia, Svezia e Slovacchia) che continuano ad opporsi alla Proposta, alcuni perché non vogliono vedersi imporre modifiche alla normativa interna.

indici pubblici dei risultati conseguiti dalle imprese in materia di parità di genere», nonché a «*continuare a collaborare con gli Stati membri e con la Presidenza attuale e futura dell'UE per superare urgentemente l'impasse in seno al Consiglio e adottare la direttiva proposta relativa alla presenza delle donne nei consigli di amministrazione, nonché ad elaborare, insieme agli Stati membri, una strategia per la rappresentanza significativa delle donne provenienti da diversi contesti, nei ruoli decisionali, anche in tutte le istituzioni dell'UE*»[20].

Non possono dunque più sfuggire, come da più parti segnalato[21], l'attualità dei temi e l'urgenza dell'iniziativa legislativa.

3. *Le azioni positive nella strategia unionale*

La Proposta rappresenta una misura temporanea tesa a stabilire una strategia per tutti gli Stati membri al fine del conseguimento dell'obiettivo comune del 40% di amministratori non esecutivi del sesso sotto rappresentato entro il 31 dicembre 2022 per le società quotate private ed entro il 2021 per quelle pubbliche. Nell'ipotesi in cui il consiglio senza incarichi esecutivi sia composto solo di tre membri, poiché il raggiungimento della soglia da parte di entrambi i sessi è impossibile, è previsto che gli appartenenti al genere sotto rappresentato dovranno occupare almeno un posto. Atteso inoltre che le società quotate dovrebbero perseguire la *gender equality* in tutti gli ambiti decisionali, è ammessa la possibilità di considerare realizzato l'obiettivo qualora le imprese possano dimostrare che gli appartenenti al sesso sotto rappresentato occupino almeno il 33% di tutti i posti di amministratore, con o senza incarichi esecutivi (secondo specifica tabella volta ad individuare l'esatta composizione numerica ed allegata alla Proposta di Direttiva del 2017).

La Direttiva consente peraltro agli Stati membri di tener conto delle specificità nazionali in sede di recepimento; ragion per cui si prevede una stretta cooperazione con le parti interessate per delineare procedure

20. La Strategia 2020-2025, le mozioni e le risoluzioni citati sono disponibili su www.europarl.europa.eu.

21. Ci si permette di rinviare a M. Callegari - E. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021, nonché F. Felsani Massa - E. Desana, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti di disciplina*, in *Federalismi*, 2020, n. 24.

e meccanismi adeguati, rispettando nel contempo le scadenze fissate a livello di Unione. In tal senso, gli Stati che dispongano già di un sistema valido potranno mantenerlo, a condizione che la sua efficacia sia pari a quella del programma unionale, individuando altresì sanzioni dissuasive applicabili in caso di eventuali violazioni.

Occorre pertanto domandarsi, da un lato, se la formulazione delle azioni positive contenute nella Proposta, anche alla luce dei correttivi del 2017, appare ancora adeguata alla luce delle normative che sono state via via adottate/aggiornate nei diversi ordinamenti e dei dati ora disponibili sulla composizione degli organi societari[22], e dall'altro, fino a che punto le previsioni della normativa interna siano "in armonia" con la Proposta di Direttiva, non solo in relazione alle azioni positive individuate (che si confermano compatibili), anche alla luce dell'implementazione del Decreto Bilancio 2020, bensì anche per quanto attiene ai profili di *audit*, vigilanza e sanzionatorio.

Preliminarmente è opportuno chiarire che le misure possono esser ritenute conformi al quadro definito dalla Carta dei diritti fondamentali e dalla giurisprudenza della Corte di giustizia in materia di azioni positive. Come è noto, infatti, la Carta vieta qualsiasi discriminazione fondata sul sesso nel suo art. 21 par. 1, ma riconosce altresì, all'art. 23, che il principio della parità non osta all'adozione di strumenti che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sotto rappresentato. Conformemente, secondo giurisprudenza costante, la garanzia della parità di accesso all'occupazione e delle pari opportunità di promozione per uomini e donne non si contrappone all'introduzione di misure volte ad eliminare le attuali disuguaglianze[23].

22. Cfr. M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021.
23. Causa C-476/99, Parlamento/Consiglio, in *Foro it.*, 2002, IV, 388; Causa C-409/95 Marschall, in *Giur. It.*, 1999, 3; Causa C-158/97 Badeck, in *Dir. lav.*, 2000, II, 153; Causa C-407/98 Abrahamsson e Anderson, in *Dir. prat. lav.*, 2001, 11. Cfr. sul tema i contributi di F. Spitaleri - L.M. Ravo - T. Tonchia - S. Amadeo - R. Nunin - A.O. Cozzi - G. Gattinara, in F. Spitaleri, *op. cit.* (nt. 1), 109 e ss. ; F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss.; M. Bell, *The principle of equal treatment and the european pillar of social rights*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2018, 783ss.; C. Carletti, *Gender Diversity Management and Corporate Governance International Hard and Soft Laws Within the Italian Perspective*, in *The Italian Law Journal*, 2019, 251ss.; C. Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere nella legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi.it*, 2020, 35ss. La giurisprudenza della Corte di giustizia ha sviluppato un orientamento contrario

Nel contesto interno, la temporaneità della riserva contemplata dalla legge Golfo-Mosca prima e dal Decreto Bilancio 2020 poi dovrebbe porre l'obbligo legislativo al riparo da eventuali questioni di legittimità costituzionale con riferimento al principio di eguaglianza sancito dall'art. 3 Cost., nonché al principio di libertà di iniziativa economica cristallizzato nell'art. 41 Cost. Nel dibattito che ha preceduto l'adozione della legge, sono stati infatti sollevati dubbi circa la conformità di una normativa sull'equilibrio di genere alle norme costituzionali. Quanto al potenziale contrasto con l'art. 41 Cost., si è osservato che potrebbero essere alterati i meccanismi di selezione dei membri degli organi di amministrazione e controllo, aggiungendo agli altri requisiti oggetto di valutazione, quali le capacità, la professionalità e le competenze, anche quello costituito dal genere di appartenenza.

Infine, anche se le considerazioni sui dati economici e sociologici rendono palese il nesso tra l'intervento e la "tutela delle quote rosa", la Proposta di Direttiva non prevede una riserva esclusiva ed esplicita a favore delle donne: la scelta del legislatore europeo, così come quella espressa nella Legge Golfo-Mosca, si pone cioè in una prospettiva di neutralità della misura di genere, imponendo negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate la presenza di una percentuale di componenti appartenenti al genere meno rappresentato (maschile o femminile, a seconda del caso specifico), in linea con una più generale (e corretta) tendenza del diritto europeo delle pari opportunità[24]. Secondo quanto recepito anche dai lavori preparatori della legge Golfo-Mosca, l'opzione

all'adozione da parte degli Stati membri di simili misure ove generino un'alterazione rispetto ad un concetto di eguaglianza tra i generi che viene interpretato come parità di punti di partenza, così ritenendo legittime misure promozionali ove non coattive (Corte eur. giust., 11 novembre 1997, C-409/95, in *Giur. It.*, 1999, 3; Corte Cost., 10 febbraio 2003, n. 49, in *Giur. It.*, 2004, 477; Corte Cost. 14 gennaio 2010, n. 4, in *Foro it.*, 2010, I, 1402), mentre si è pronunciata in senso ammissivo nei casi in cui le quote siano flessibili ovvero suscettibili di disapplicazione in presenza di particolari condizioni (cfr. Corte eur. giust., 11 novembre 1997, C-409/95, Marschall v. Land Nordrhein-Westfalen, in *Giur. It.*, 1999, 3 e ss.).

24. L. Calafà, *Azioni positive possibili tra lotta alle discriminazioni e promozione dell'uguaglianza,* in *Lav. Dir.,* 2005, 277 e ss. ; C. Carletti, *Gender Diversity Management and Corporate Governance International Hard and Soft Laws Within the Italian Perspective*, in *The Italian Law Journal*, 2019, 251ss.; M. Bell, *The principle of equal treatment and the european pillar of social rights, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2018, 783ss.; S. Dhir, *Diversification: Literature review and issues, in Strategic Change*, 2015, 24, 6ss.; P. Profeta, *Gender Equality and Public Policy: Measuring Progress in Europe*, Cambridge University Press, 2020, 25ss.

di neutralità permette di escludere la potenziale configurazione di una "*reverse discrimination*", di una discriminazione al contrario, che potrebbe sollevare dubbi di incostituzionalità per violazione del principio formale di parità di trattamento tra i sessi.

4. *Il fondamento e la* ratio *delle azioni positive*

Come anticipato, la Proposta di Direttiva si inserisce nel più ampio panorama delle azioni positive di genere e del diritto anche discriminatorio, ovvero di quelle misure volte ad eliminare, o quantomeno attenuare, la sotto rappresentazione delle donne in ambito politico, sociale ed economico, in attuazione di principi di uguaglianza sostanziale a rilevanza unionale e costituzionale. In una prospettiva generale, la questione dell'accrescimento della presenza delle donne negli organi decisionali dell'impresa si inquadra nel più ampio movimento di miglioramento del governo delle imprese attraverso la diversificazione dei consigli di amministrazione e degli organi di controllo, nella convinzione che l'eterogeneità degli organi di direzione costituisca uno degli elementi suscettibili di migliorare la loro complessiva competenza ed efficienza. L'obiettivo è già chiaro nell'art. 1, laddove si esplicita la finalità di garantire una rappresentanza più equilibrata di uomini e donne fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate, stabilendo misure efficaci dirette ad accelerare i progressi verso la parità di genere, pur lasciando alle imprese il tempo sufficiente per adottare le necessarie disposizioni[25].

L'analisi del documento desta notevole interesse in considerazione delle sottostanti scelte di politica normativa, nonché delle potenziali implicazioni in «un ambito tradizionalmente estraneo alle politiche di pari op-

25. In senso conforme v. *Report on gender equality in the EU*, 2021, cit., in part. 19 e ss.; 51 e ss. Sul tema delle migliori performance aziendali v., oltre al contributo di De Masi nella Parte Seconda del Volume, M. Noland - T. Moran, *Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable*, in *Harvard Business Review*, 2016, consultabile su hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable; J. Chen - W.S. Leung - W. Song - M. Goergen, *Research: When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident 2019*, consultabile su hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident; R. Cassels - A. Duncan, *Gender Equity Insights 2020: Delivering the Business Outcomes*, BCEC|WGEA Gender Equity Series, Issue #5, 2020, consultabile su bcec.edu.au/assets/2020/06/BCEC-WGEA-Gender-Equity-Insights-2020-Delivering-the-Business-Outcomes.pdf.

portunità ed alle esigenze legate alla piena tutela della persona e della sua dignità individuale e sociale»[26] e solleva numerosi problemi ermeneutici ed applicativi, in relazione alle modalità di realizzazione dell'eterogeneità sessuale all'interno degli organi delle società.

Punto di riferimento è l'articolo 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, in forza del quale la parità tra uomini e donne è indicata come obiettivo prioritario in tutti i campi, e segnatamente in materia di occupazione, lavoro e retribuzione, con l'avvertimento che il principio di parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sotto rappresentato. Altre importanti norme di riferimento solo gli artt. 2 e 3, par. 3 TUE e gli artt. 8 e 153 TFUE, chiaramente idonei a supportare iniziative più generali o dei singoli stati membri dirette al raggiungimento di una effettiva parità tra uomini e donne in ambito politico, sociale ed economico.

Quale base giuridica della Direttiva viene posto l'art. 157, par. 3 TFUE, in forza del quale il Parlamento europeo ed il Consiglio, deliberando secondo la procedura legislativa ordinaria e previa consultazione del comitato economico e sociale, adottano misure che assicurino l'applicazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, ivi compreso il principio della parità delle retribuzioni per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore[27].

L'inclusione della Proposta nell'ambito delle politiche sociali dell'Unione non pare in contraddizione né con il collegamento con gli orientamenti in tema di *corporate governance* (laddove il perseguimento dell'equi-

26. C. Garilli, *op. cit.* (nt. 2), 887. Anche in seno alla Proposta, come emerge dal Considerando 10, il divario fra uomini e donne nell'assegnazione dei posti apicali «*indica chiaramente un deficit democratico e di rappresentanza ingiusto e discriminatorio per le donne, in violazione dei principi dell'Unione in tema di pari opportunità e parità di trattamento di entrambi i sessi in ambito occupazionale e lavorativo*».

27. Cfr. G. Bruno - A. Ciavarella - N. Linciano, *Boardoroom gender diversity anda Performance of Listed Companies in Italy*, Quaderno della Finanza Consob, 2018, n. 87; S. Comi - M. Grasseni - F. Origo - L. Pagani, *Where Women make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender Quotas on Firms' Perfomance across Europe*, Università Milano Bicocca, *Management and Statistic Working Paper*, 2017, n. 367; C.P. Green - S. Homroy, *Female directors, board committees and firm performance*, in *European Economic Review*, 2018, 102ss.; D. Green - V.J. Intintoli - K.M. Kahle, *Do board gender quotas affect firm value? Evidence from California Senate Bill No. 826*, in *Journal of Corporate Finance*, 2020, 60ss.; N. Alkabani - F. Cuomo - C. Mallin, *Gender diversity and say-on-pay: Evidence from UK remuneration committees*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2019, 27ss.

librio di genere a fini di uso efficiente del capitale umano, uguaglianza sul mercato del lavoro, rimedio rispetto al divario occupazionale alla disparità retributiva fra i generi, consente di ritenere prevalente la finalità richiamata dall'art. 157), né con la natura giuridica *sui generis* del rapporto che lega l'amministratore alla società (a stretto rigore non riconducibile alla materia dell'occupazione)[28].

5. *L'ambito di applicazione delle quote di genere*

Destinatarie delle misure contemplate dalla Proposta di Direttiva sono le società quotate, indipendentemente dal settore di operatività, e, alla luce degli emendamenti suggeriti nel 2013, le grandi imprese pubbliche, che anzi «*per la loro stessa natura, quotate o meno, dovrebbero fungere da modello per il settore privato*»[29]. Alcuni ordinamenti hanno individuato anche nelle imprese private di grandi dimensioni le destinatarie naturali della disciplina in esame: in particolare, con la riforma dell'agosto 2014 la Francia ha esteso la prescrizione delle quote a tutte le società private con più di duecentocinquanta dipendenti con obbligo di uniformazione a partire dal gennaio 2020[30]. In sede di approvazione da parte del Parlamento Europeo, i relatori hanno poi inserito un'opportuna

28. La questione è nota ed è peraltro già stata oggetto di significative pronunce, nelle quali la Corte di giustizia ha più volte chiarito che la nozione di lavoratore non può essere interpretata in vario modo, con riferimento agli ordinamenti nazionali, ma ha portata unionale e deve essere definita in base a criteri obiettivi, sotto il profilo dei diritti e degli obblighi delle persone interessate, sicché la natura giuridica *sui generis* del rapporto di lavoro in un ambito nazionale non può avere alcuna conseguenza sulla qualità di lavoratori ai sensi del diritto unionale. Così argomentando, i provvedimenti relativi ai membri dei consigli di amministrazione rientrano, da questo punto di vista, nella materia dell'occupazione e dell'impiego a norma dell'art. 157 paragrafo 3. Cfr. Corte di Giustizia Causa 53/81 Levin; Corte di Giustizia, 11 novembre 2010, Causa 232/09, Danosa/LKB Lizings SIA, in *Riv. it., Dir. lav.*, 2011, II, 969, quest'ultima al fine di stabilire se un amministratore con incarichi esecutivi di una società di capitali sia da considerare una lavoratrice ai sensi della direttiva sulle lavoratrici gestanti. Cfr. *amplius* il Parere della Commissione Giuridica sulla base giuridica in data 23 ottobre 2013. Cfr. F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss.; M. Bell, *The principle of equal treatment and the european pillar of social rights*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2018, 783ss., ove riferimenti.

29. V. Considerando 16, come emendato in data 11.7.2013.

30. Su cui v. M. Arena, *Il modello francese: un approccio gradualistico verso la parità di genere*, in questo Volume.

clausola di riesame per estendere l'ambito di applicazione della Direttiva alle grandi imprese non quotate[31]. È stata altresì attivata una proceduta di *auditing* volta a raccogliere ed analizzare i dati sull'equilibrio tra i generi nelle grandi imprese non quotate, che pure rivestono notevole importanza per l'economia, al fine di svolgere un'analisi complessiva di impatto e per valutare se siano necessarie misure a livello di Unione sì da farle rientrare, eventualmente in una fase futura, nell'ambito di applicazione della Direttiva. Nella successiva Proposta del Consiglio del 31 maggio 2017, si chiarisce esplicitamente all'art. 3 che la Direttiva non troverà applicazione nei confronti delle microimprese e delle piccole e medie imprese (PMI ai sensi della raccomandazione 2003/361/CE della commissione del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle micro imprese, piccole medie imprese, anche se società quotate), sebbene sia stato da più parti sottolineato che gli Stati membri dovrebbero attuare comunque politiche volte a sostenere ed incentivare le PMI al fine di migliorare sensibilmente l'equilibrio di genere a tutti i livelli direttivi e nei consigli di queste diffuse realtà[32].

Anche la Germania, che è giunta ad approvare una legge sulle quote di genere solamente nell'aprile 2015 (prevedendo il 30% come percentuale minima di presenza del genere sottorappresentato), con un'azione legislativa positiva e con un abbandono della *moral suasion*, ha optato per un ambito applicativo inizialmente assai ridotto. Frutto del compromesso politico che ha condotto all'approvazione della legge è stata proprio l'individuazione di una cerchia piuttosto ristretta di destinatarie: le sole società per azioni e in accomandita per azioni quotate in borsa, caratterizzate dalla cogestione paritetica, ad oggi solamente 108 compagini, scelte evidentemente per l'importanza economica, per le più ampie classi di *stakeholders* coinvolte e per la maggior visibilità degli investitori.

Ma è certamente sintomo del diffondersi di una maggiore ampiezza degli ambiti di applicazione delle azioni positive l'intervento legislativo

31. La Proposta viene giudicata non particolarmente ambiziosa quanto ai destinatari nel Parere della Commissione per i problemi economici e monetari in data 20 settembre 2013: la Commissione caldeggia infatti la scelta di concentrarsi sulle società quotate, ma sottolinea l'opportunità, a due anni dall'attuazione della direttiva, di riesaminare la possibilità di estendere l'ambito di applicazione anche alle società non quotate al di sopra della soglia di PMI. Cfr. M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021, 18.

32. V. Considerando 18 come emendato in data 11.7.2013.

tedesco del 20 novembre 2020, destinato ad implementarne sensibilmente lo spazio di operatività[33].

È opportuno pertanto sviluppare la riflessione su un possibile ampliamento dell'ambito di applicazione delle azioni positive intraprese e da intraprendersi. Nel nostro ordinamento, come emerge da alcuni contributi, l'estensione alle società pubbliche, seppur con più timidezza, della tutela delle quote di genere rappresenta già un passo avanti rispetto alla Proposta di Direttiva primigenia, ormai recepito in sede di emendamenti e condiviso da molti ordinamenti (Norvegia, Francia, Italia…)[34].

Per altro verso, l'esclusione dall'ambito della normativa di tutte le società private non quotate pare trovare la sua *ratio* nella struttura stessa delle società: oltre a non avere accesso ai mercati regolamentati, sono partecipate da un numero più ristretto di soci, spesso componenti della medesima famiglia, e sono spesso amministrate in forza di rapporti fiduciari, con conseguenti problemi gestionali nascenti dall'introduzione delle quote di genere. Pare peraltro legittimo chiedersi se l'intervento sia sufficiente. Diversi sono gli indici che sollevano il dubbio: a) la circostanza che le società quotate siano un numero esiguo nel panorama economico, soprattutto interno; b) la notevole rilevanza delle imprese private non quotate nella nostra economia e nel mondo del lavoro; c) il maggiore successo in termini di efficienza dei risultati negli ordinamenti, come quello francese, nei quali si è optato per uno spettro applicativo della disciplina più ampio. La riflessione pare quanto mai attuale sia in vista di un'auspicata approvazione della Proposta di Direttiva sia avendo riguardo ai risultati ottenuti sul piano interno, che dalla prima introduzione della Legge Golfo - Mosca sono sempre apparsi positivi e in crescita al punto che, a livello di presenza femminile nei Consigli di Amministrazione, il nostro Paese si colloca al quinto posto nel panorama mondiale, come rileva sia il Report di Credit Suisse del 2019 sia il *Global Gender Gap Report 2020* del *Word Economic Forum*[35].

33. Sul modello tedesco, v. il contributo di R. Rivaro, *Dalla moral suasion alla recente riforma normativa tedesca*, in questo Volume.

34. Sulle società pubbliche, v. nella Parte Seconda di questo Volume, i contributi di E. Desana e T.S. Musumeci, nonché F. Massa Felsani, *La gestione delle s.p.a. a partecipazione pubblica. Nuovi profili di governance*, Napoli, 2019, 64 ss.

35. Cfr. *The CS Gender 3000 in 2019* (consultabile in www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html); World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020* (in www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality).

Qualche ulteriore riflessione merita la circostanza che la Proposta allo stato coinvolga unicamente la figura dell'amministratore non esecutivo. Evidentemente non è un caso, atteso che ciò consente di incrementare la diversità di genere nei *boards*, senza interferire con il normale svolgimento della gestione ad opera degli amministratori con incarichi esecutivi, confidando che la maggiore presenza femminile, così come prevista, contribuisca a creare una dinamica destinata a facilitare l'eterogeneità all'interno degli altri organi decisionali delle imprese (comitato esecutivo, amministratori esecutivi…). Questa è stata la scelta del legislatore tedesco, con la finalità di coinvolgere l'organo non esecutivo per incrementare la diversità di genere nei consigli, nel rispetto della normale gestione ad opera degli amministratori con incarichi esecutivi e nell'auspicio che si possa comunque incidere indirettamente sulle nomine ai massimi livelli di gestione ed ottenere un'influenza equilibrante sulla diversità di genere in tutti gli organi sociali[36]. Vi è la convinzione di fondo che la rimozione delle disparità di genere possa essere garantita solo se realmente condivisa e gestita in modo trasparente da tutti i soggetti coinvolti e che le donne, una volta ricoperte cariche non esecutive, possano favorire un cambiamento culturale dall'interno, esercitando il loro ruolo di controllo e di giudizio indipendente verso la promozione del merito secondo un'equità di genere.

Il punto peraltro non ha mancato e non manca di sollevare perplessità, né si può dimenticare che alcuni ordinamenti (Francia, Italia) hanno introdotto le quote minime per tutti gli organi amministrativi e di controllo, senza distinzione alcuna. In particolare, il parere della Commissione per l'occupazione e gli affari sociali in data 11 luglio 2013, nel censurare i deludenti risultati dell'autoregolamentazione e nel caldeggiare un intervento legislativo, si sofferma proprio sull'ambito di efficacia, suggerendo di «*applicare l'intera direttiva agli amministratori con e senza incarichi esecutivi*». Per il vero, non è certo scontato che la previsione di quote di genere si traduca in un'indebita ingerenza nella gestione quotidiana delle società, che mantengono la libertà di selezionare i candidati sulla base delle qualità e competenze. Così come non è scontato che l'aumento della rappresentanza femminile tra gli amministratori senza incarichi esecutivi si ripercuota positivamente sulle posizioni dirigenziali di alto livello. Inoltre, la proporzione di ammini-

36. È stato peraltro opportunamente notato che «*gli amministratori non esecutivi ed i membri dei consigli di sorveglianza hanno un ruolo fondamentale nelle nomine ai massimi livelli di gestione, così che un maggiore equilibrio di genere nei rispettivi incarichi dovrebbe produrre effetti benefici sulla diversità di genere anche negli altri organi aziendali*». F. Gennari, *op. cit.*, 62.

stratori donna con incarichi esecutivi è particolarmente bassa e proprio il confermarsi di questo dato, nonostante gli interventi attuati in molti ordinamenti, potrebbe indurre a sostenere che l'adeguamento delle procedure di selezione dovrebbe essere applicato a tutti gli amministratori[37]. Essendo da più parti evidente l'importanza di rafforzare la presenza femminile a tutti i livelli direttivi, in modo da ottenere una migliore rappresentanza di genere negli incarichi dirigenziali e direttivi (approccio *bottom-up*), in sede di approvazione da parte del Parlamento Europeo, i relatori hanno inserito una clausola di riesame, chiedendo alla Commissione di valutare se l'ambito di applicazione della Direttiva possa essere esteso agli amministratori con incarichi esecutivi delle società quotate[38].

La Proposta non è certo impermeabile a tali significative istanze: infatti prevede una "quota di flessibilità" come misura complementare: le società quotate in borsa dovranno fissare obiettivi di autoregolamentazione, da realizzare entro il 31 dicembre 2022 in modo da assicurare una rappresentanza di genere equilibrata anche tra gli amministratori con incarichi esecutivi, riferendo annualmente sui risultati raggiunti, che potranno dunque costituire il punto di partenza per un (forse opportuno) ampliamento dell'area applicativa della Direttiva. Secondo l'ultimo Studio dell'Associazione *European Women on Boards*, pubblicato il 21 gennaio 2021, la strada è obiettivamente lunga visto che sono appena 42, ovvero il 6%, le società dell'indice di Borsa STOXX Europe 600 con a capo una donna e solamente in 130 (19%) è presente una donna che ricopre una delle funzioni di CEO o di COO. Per ora, le posizioni di amministratore esecutivo e soprattutto

37. Parere della Commissione per l'occupazione e gli affari sociali in data 11 luglio 2013. Il testo del parere è disponibile su www.europarl.europa.eu. Si v. in particolare il Considerando 20, nel quale si precisa che «*in tutti i tipi di consigli esiste una distinzione fra gli amministratori con incarichi esecutivi, che si occupano della gestione quotidiana della società, e gli amministratori senza incarichi esecutivi, che non partecipano alla gestione quotidiana, ma svolgono una funzione di sorveglianza. È opportuno che gli obiettivi quantitativi previsti dalla presente direttiva si applichino a tutti gli amministratori*».

38. La Commissione per i problemi economici e monetari, ispirandosi all'ordinamento danese, suggerisce il modello "*comply or explain*", in base al quale le società sono tenute a fissare obiettivi individuali in termini di parità di genere tra amministratori con e senza incarichi esecutivi e a tutti i livelli direttivi aziendali, tenendo presente al contempo le caratteristiche specifiche delle società. In particolare, la Commissione osserva che «*la semplice aggiunta di qualche donna tra i membri senza incarichi esecutivi del consiglio di amministrazione della società non è sufficiente, mentre il modello "conformità o spiegazione" assicura che gli azionisti dirigenti delle società interessate riflettano sulle politiche interne con la conseguente limitazione di gran parte degli ostacoli che le donne si trovano ad affrontare nella scalata della gerarchia aziendale*». Cfr. Parere in data 20 settembre 2013.

di presidente dell'organo di governo societario (cd. CEO) restano una sorta di "sogno impossibile" in quasi tutti gli ordinamenti (ad esempio, in quello italiano e spagnolo): nell'arco temporale dal 2011 al 2014, la percentuale di donne CEO si attesta a livelli mai superiori al 3,3% e non mostra margini di miglioramento; nel 2020 in Italia solo il 4% dei CEO sono donna contro il 21% della Norvegia ed il 15% dell'Irlanda, mentre le percentuali di donne amministratrici con incarichi esecutivi si attestano al 14% contro il 33% della Norvegia ed il 25% degli UK.

Le ridotte percentuali di amministratori con incarichi esecutivi del sesso meno rappresentato e, quindi, la constatazione obiettiva della mancata attuazione di meccanismi virtuosi in grado di riequilibrare anche queste cariche inducono a ripensare seriamente l'originario approccio, introducendo correttivi anche e soprattutto per gli amministratori con incarichi esecutivi[39].

Del resto, l'auspicio di condotte virtuose è quello che ha ispirato alcuni ordinamenti a non introdurre strumenti legislativi correttivi del disequilibrio di genere, gli unici peraltro che si sono dimostrati efficaci non solo a realizzare, ma anche ad accelerare il percorso verso la parità. Ne è un esempio il modello italiano sugli organi di controllo, che secondo i dati 21 gennaio delll'EWOB ha raggiunto il primo posto per indice di *gender diversity* negli organi di controllo superando l'invidiabile soglia del 45% di membri donne.

Infine, la Proposta non si occupa della composizione dei comitati endoconsiliari (come il Comitato Remunerazioni, il Comitato Parti Correlate, il Comitato per il controllo interno…), oggetto di numerose Raccomandazioni della Commissione Europea che sono state recepite nella maggior parte dei Codici di Autodisciplina.

6. *Il dibattito sull'individuazione di una quota minima*

Ampio è stato il dibattito sulla soglia da porre come obiettivo per la proporzione del sesso sotto rappresentato (20%, 30%, 40%, 60%); dibattito

39. Cfr. E.R. Desana, F. Massa Felsani, *Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina*, in *Federalismi.it*, 2020, n. 24; M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021. In questo senso è orientata la Proposta di legge olandese sull'introduzione delle quote di genere del novembre 2020.

che ha coinvolto le forze sociali dei diversi ordinamenti, in stretta correlazione con la questione di fondo se l'indicazione di tale soglia debba poi avere la forma di un obbligo piuttosto che quella di una raccomandazione. Indipendentemente da tale ultima opzione, e fermo restando che alcuni ordinamenti hanno optato per obiettivi decisamente ambiziosi, è ovunque diffusa la convinzione che l'indicazione debba essere progressiva. Si ipotizza cioè un calendario di introduzione (che all'inizio dell'*iter* di approvazione veniva ragionevolmente indicato in cinque o sei anni) in modo da tener conto della necessità di non turbare il funzionamento delle imprese, delle concrete difficoltà di reclutamento rispetto al genere attualmente sotto rappresentato, nonché dell'opportunità di articolare il programma sulla base della durata dei mandati dei membri degli organi decisionali coinvolti.

La percentuale del 40%, oggetto di discussione anche nell'ambito delle Commissioni, appare tendenzialmente realista e al tempo stesso significativamente migliorativa, senza esigere una stretta parità matematica, anche in considerazione della composizione numerica dei *boards*, della non simultaneità delle nomine, della maggiore difficoltà a rendere eterogenei gli organi di direzione soprattutto in certi settori. Onde evitare il sospetto di un ipotetico contrasto con i principi di parità sostanziale e di libertà di selezione, è stato introdotto il Considerando 22 bis, nel quale si sottolinea che l'obiettivo del 40% riguarda la diversità di genere complessiva fra gli amministratori senza incarichi esecutivi, ma non deve interferire con la scelta concreta dei singoli amministratori da un'ampia rosa di candidati uomini e donne[40].

Particolare attenzione, in sede di recepimento, andrà va quindi dedicata alle modalità operative, suscettibili di adattamento, ad esempio, come accade nel modello norvegese, prevedendo soglie differenti a seconda della composizione numerica del consiglio ovvero applicandole o meno ai membri supplenti ed infine adeguando gli obiettivi a peculiarità specifiche (si pensi all'ipotesi delle cd. *codetermination rules*).

Non si deve infine dimenticare, come da più parti segnalato, che l'effettività del raggiungimento di un'adeguata rappresentanza di genere potrà essere garantita solo attraverso l'introduzione di una regola ulteriore di non cumulo dei mandati di amministratori al pari di quella contemplata in alcuni ordinamenti europei (ad esempio, in Francia,

40. Si precisa: «*tale obiettivo non esclude alcun candidato particolare dai posti di amministratore, né impone alle società o gli azionisti alcun amministratore specifico. La scelta di membri del Consiglio idonei rimane quindi di competenza delle società degli azionisti*».

una persona fisica non può esercitare simultaneamente più di cinque mandati di amministratore o di consigliere di sorveglianza[41]). È già stato segnalato il fenomeno distorsivo che si crea in quegli ordinamenti in cui è possibile incaricare sempre le stesse donne dei ruoli apicali (le cd. "*golden skirt*" norvegesi[42]); situazione che – soprattutto in un primo momento di applicazione delle misure positive volte a implementare l'eterogeneità degli organi – è quasi naturale, ma limita necessariamente l'efficacia delle misure ed è suscettibile di generare difficoltà in termini di *governance*, riproducendo quelle problematiche di interessenza (cd. "consanguineità") tipiche dei consigli di amministrazione delle grandi imprese partecipate da medesimi membri. Sotto questo profilo anche in termini di formazione e promozione, la regola del divieto di cumulo dei mandati potrà favorire lo sviluppo di un vivaio più ampio di amministratori appartenenti al genere meno rappresentato, mentre la sua mancata previsione potrà tradursi in un limite concreto alla diversificazione dei profili all'interno dei *board*.

7. *Punti nodali e lacune a quasi dieci anni dalla Proposta di Direttiva*

A quasi dieci anni dall'approvazione da parte del Parlamento della Proposta della Commissione, confidando nella rinnovata calendarizzazione dell'agenda europea, pare opportuno suggerire un confronto tra la Proposta di Direttiva (con particolare riferimento alle ultime integrazioni allegate in data 31 maggio 2017), i modelli sviluppati nei singoli ordinamenti e la normativa interna, riflettendo sull'efficacia dei diversi approcci al fine di individuare le iniziative più favorevoli al perseguimento degli obiettivi e di sottolineare punti di convergenza e divergenza, punti nodali e lacune, limiti e criticità, margini di armonizzazione ed evoluzione anche in considerazione del carattere progressivo delle misure.

41. *Articles L.225-21 et L.225-77 Code de Commerce*. Cfr. il contributo di M. Arena in questa Parte del Volume e v. anche Table ronde sur le bilan de l'évaluation de la loi Copé-Zimmermann; http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210118/2021_01_21_tr_ddf.html#toc2 Loi Copé-Zimmerman: les femmes au pouvoir? https://www.osezlemix.fr/loi_coppe.php.

42. Cfr. il contributo di M.C. Rosso in questa Parte del Volume.

7.1 *La selezione, la formazione e la retribuzione dei candidati e delle candidate*

Secondo le indicazioni della Proposta, implementate nell'ultima versione del 2017, indispensabile al perseguimento degli obiettivi prefissati è la regolamentazione delle procedure di selezione attraverso la previsione di modalità e criteri prestabiliti, chiari, univoci e formulati in modo neutro. La Proposta pone dunque l'accento sulle qualifiche, palesando l'ovvietà che i candidati non dovranno accedere ai ruoli indicati per il semplice fatto di appartenere ad un genere sottorappresentato, ma semplicemente non essere "scartati" sulla base di tale appartenenza. Del resto, neppure la deroga dell'art. 23 della Carta dei diritti fondamentali potrebbe mai giungere a legittimare meccanismi che assicurino una priorità assoluta e incondizionata ad un genere, per quanto sottorappresentato, in materia di promozione o impiego[43].

Punto nodale diventano allora le modalità di selezione dei candidati, sulle quali ha posto particolare attenzione la Commissione per l'occupazione e gli affari sociali[44], indicando a requisiti della cernita la trasparenza, la neutralità e la priorità delle qualifiche individuali. Tutti temi recentemente ribaditi con fermezza dal citato *Report on Gender Equality in the EU* della Commissione Europea del 2021[45]. Come si legge nel Considerando 12 ter, uno dei principali fattori per una corretta attuazione della Direttiva è rappresentato dall'efficacia dei criteri per la valutazione degli amministratori senza incarichi esecutivi; criteri che devono essere predeterminati in piena trasparenza e consentire il confronto delle competenze dei candidati su un piano di parità, indipendentemente dal genere[46]. E l'art. 4, par. 3 della Proposta di Direttiva

43. Cfr. Parere Commissione giuridica sulla base giuridica in data 23 giugno 2013. Cfr. F. Cuccu, *Il diritto diseguale nelle quote di genere nelle società*, in *NGCC*, 2019, 1155ss.

44. V. Parere in data 11.7.2013, cit. e il Considerando 26.

45. Cfr. *Report*, 38.

46. Emblematico in tal senso è il contenuto del Considerando 12 *quater*: «*In un contesto caratterizzato dall'invecchiamento demografico e dalla penuria di competenze, il mancato utilizzo delle potenzialità di metà della popolazione dell'Unione per i posti di lavoro societari potrebbe rallentare l'opportunità di sviluppo dell'economia unionale e il recupero delle relative strutture finanziarie. Se metà del vivaio di talenti non è nemmeno presa in considerazione per i posti dirigenziali, il processo e la qualità delle nomine stesse potrebbero risultare compromessi, con conseguente aumento della sfiducia nei confronti delle strutture di potere aziendali ed eventualmente una perdita di efficienza della valorizzazione del capitale umano disponibile. L'inserimento sistematico di candidati idonei di entrambi i sessi garantisce che, per il rinnovo dei consigli di amministrazione, i membri siano selezionati tra i migliori candidati in assoluto, sia maschili che femminili, e che le istanze sociali trovino un*

prevede che sia data priorità al candidato del sesso sotto rappresentato laddove questi sia ugualmente qualificato rispetto al candidato dell'altro sesso in termini di idoneità, competenza e rendimento professionale, consentendo peraltro anche una valutazione obiettiva di tutti i caratteri specifici, ivi compresa la situazione personale di ciascuno.

La riflessione si fa particolarmente delicata in quanto la scelta degli amministratori non segue gli ordinari *iter* di assunzione e le regole tipiche dei rapporti di lavoro, oltre a richiedere valutazioni non necessariamente ancorate alle sole qualità individuali[47]. È certamente un ambito nel quale è necessaria la massima flessibilità possibile nella scelta delle modalità di nomina o selezione, pur nel rispetto della parità di genere, tenuto conto che le procedure variano significativamente nei diversi ordinamenti – si pensi all'elezione da parte dei lavoratori e dei membri dei sindacati nel sistema tedesco del *Mitbestimmung* – e che alcuni aspetti operativi (tra i quali anche i momenti prodromici alla selezione, diretti alla formazione del gruppo di canditati) sono spesso sottovalutati[48].

Da qui si comprende la scelta unionale di non ingerenza nell'individuazione da parte degli Stati membri delle più opportune procedure, che potranno essere le più varie al fine di perseguire l'obiettivo di una

fedele riscontro nel processo decisionale delle imprese». V. anche i Considerando 13, 14 e 19. Ancor più precisamente il Considerando 26 specifica che la scelta dei candidati deve essere basata sull'analisi comparativa delle qualifiche, con riferimento a criteri prestabiliti, chiari, univoci e formulati in modo neutro, fra i quali figurano, ad esempio, l'esperienza professionale nelle mansioni di gestione e/o di sorveglianza, l'esperienza internazionale, la multidisciplinarietà, la conoscenza di specifici settori rilevanti come la finanza, il controllo o la gestione delle risorse umane, le competenze di *leadership* e di comunicazione e le capacità di lavoro in rete.

47. La Commissione osserva come «*un mix tra diverse competenze, esperienze, nazionalità o considerazioni legate alla rappresentanza possono essere fattori importanti, o addirittura decisivi, nella scelta finale degli amministratori*».

48. In tale prospettiva, il lavoro della Commissione per l'occupazione e gli affari sociali è particolarmente importante perché è l'unica che pone attenzione all'intero processo di assunzione, sottolineando alcuni aspetti della prassi operativa della selezione degli amministratori frequentemente svalutati. Si osserva infatti che la Proposta concentra l'attenzione esclusivamente sulla singola selezione di candidati al *board*, mentre il processo di assunzione inizia ben prima, con l'individuazione di un gruppo di candidati al cui interno sarà poi effettuata la cernita. È chiaro che, se tale gruppo non include un numero sufficiente di donne capaci, sarà improbabile che la scelta ricada su una donna, anche nel caso in cui criteri di selezione siano assolutamente neutrali rispetto al genere. Tanto più saranno pregnanti gli obblighi di informazione sulle modalità di selezione da parte delle aziende, ivi compreso lo *step* preparatorio al vaglio, tanto più la selezione potrà essere efficiente nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi proposti.

rappresentanza di genere più equilibrata nei *boards*, pur sottolineando l'opportunità di introdurre modalità di selezione vincolanti per le imprese, tra le quali, ai Considerando 14 e 27, vengono suggerite: la previsione di un comitato di nomina per la preselezione dei candidati da presentare all'assemblea degli azionisti, il metodo delle liste, la realizzazione di adeguate forme di pubblicizzazione dei posti vacanti e delle procedure di selezione. Tali previsioni sono fondamentali, ma quasi del tutto assenti dal panorama normativo degli Stati membri, ragion per cui, da un lato, si auspica una maggiore analiticità ed incisività della Proposta nel richiederne l'introduzione; dall'altro, sarà opportuno riflettere sulle integrazioni normative necessarie nel modello interno e su quali modalità potranno essere maggiormente efficienti nel sistema italiano.

Troppo timidi, e per ciò stesso lacunosi, appaiono gli incentivi alle politiche di genere per l'eliminazione della (persistente) disparità retributiva, alle iniziative di consulenza sullo sviluppo professionale delle figure sotto rappresentate e nel settore delle risorse umane per promuovere le assunzioni diversificate e l'offerta di condizioni di lavoro flessibili per tutti i lavoratori[49]. Non si deve infatti dimenticare, infine, onde creare naturali meccanismi virtuosi e una stabilizzazione della *gender equality,* la rilevanza delle politiche di formazione ed istruzione[50]. Si tratta di aspetti trattati

49. Considerando 15.

50. Cfr. il Considerando 7 *bis*, nel quale si sottolinea che le società e le imprese dovrebbero valutare la creazione di un vivaio di donne pronte ad assumere incarichi dirigenziali che incoraggi, sostenga e sviluppi talenti femminili a tutti i livelli nell'arco della loro carriera; il Considerando 10, laddove osserva che la nomina di donne a membri si scontra con diversi ostacoli specifici che possono essere superati non solo mediante sanzioni, ma anche tramite previsioni in materia di istruzione e incentivi che favoriscano le buone pratiche («*Più precisamente, è innanzitutto essenziale che le scuole di direzione aziendale e le facoltà universitarie sensibilizzino sui benefici derivanti dalla parità di genere per la competitività aziendale. Analogamente è necessario incoraggiare la rotazione periodica all'interno dei consigli amministrazione*») ed il Considerando 11 *bis*, in forza del quale gli Stati membri dovrebbero adottare strategie orientate verso un cambiamento socioculturale del loro approccio all'equilibrio di genere ricorrendo a regimi di protezione dei pari diritti all'istruzione ed al lavoro (attraverso la condivisione delle responsabilità familiari, domestiche e di assistenza all'infanzia) e dovrebbero adottare strumenti versatili per incoraggiare la partecipazione delle donne alla gerarchia manageriale e l'adozione di approcci e misure proattivi da parte dei datori di lavoro (promozione di orari di lavoro flessibili e posti di lavoro compatibili con le esigenze della famiglia tramite accesso a strutture per la custodia dei bambini o, a livello di formazione, l'istituzione di programmi di tutoraggio e formazione per il sesso sottorappresentato). In tal senso, si segnala anche il Parere della Commissione per il mercato interno e la protezione dei consumatori in data 4 giugno 2013.

quasi secondariamente a livello di Proposta di Direttiva e del tutto omessi in molti ordinamenti, sui quali occorre invece incentrare lo sviluppo delle azioni positive e l'integrazione ed il potenziamento degli interventi ad oggi posti in essere. Un significativo cambiamento di rotta potrà derivare dalla parallela approvazione di una Direttiva in tema di trasparenza salariale e di migliore applicazione della parità retributiva, la cui Proposta è stata presentata dalla Commissione Europea in data 4 marzo 2021 e caldeggiata dal citato *Report on Gender Equality in the EU* del 2021[51].

7.2 *La rilevanza della previsione di un adeguato sistema sanzionatorio*

L'introduzione da parte degli Stati membri di «*sanzioni adeguate e dissuasive per le società che non rispettano la direttiva*», come previsto in sede di Proposta, è aspetto assolutamente centrale per rendere efficaci le disposizioni. L'"impunità" degli inadempimenti può infatti contribuire a mantenere una sorta di regime di autoregolamentazione, che da più parti è stato ritenuto meno virtuoso. In particolare, come confermato dal citato *Report on Gender Equality in the EU* del 2021, confrontando l'esperienza di ordinamenti nei quali è stata prevista l'introduzione di quote, non affiancata da meccanismi sanzionatori, con quella di ordinamenti che hanno contemplato entrambi, è possibile accertare risultati più significativi in questi ultimi. Ad esempio, l'esperienza francese, nei due anni successivi all'introduzione, ha visto un accrescimento del 10% della proporzione delle donne negli organi di amministrazione societari a fronte dell'esperienza dei Paesi Bassi, che, privi di meccanismi "punitivi", nello stesso periodo, hanno conseguito un aumento inferiore al 4% ed analoghe considerazioni di tutela "attenuata" sono state sviluppate in relazione al modello spagnolo, peraltro significativamente revisionato anche su questo tema dalla riforma del dicembre 2014. Ulteriore testimonianza, come si è già segnalato, è ancora costituita dalla differenza di sanzioni e di risultati nel settore pubblico rispetto a quello privato nel nostro ordinamento interno[52].

51. Cfr. il § *Closing the gender gap in pay and pension* (29ss.) in www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality. V. anche *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2020*, Roma, 2019, 1 ss., disponibile sul sito www.asvis.it.

52. Sul punto v., oltre al contributo di E.R. Desana nella Seconda Parte del Volume, F. Massa Felsani, *La gestione delle s.p.a. a partecipazione pubblica. Nuovi profili di governance*, Napoli, 2019, 64 ss. e M. Callegari - E.R. Desana - F. Massa Felsani, *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle Osservazioni di Noi Rete Donne alla Proposta di Direttiva europea COM (2012) 614 final*, in *Astrid*, 2021, 10ss.

Tra le possibili sanzioni via via sperimentate nei diversi sistemi normativi vi sono: la nullità delle deliberazioni degli organi, suscettibile di minare peraltro i meccanismi di certezza giuridica che dovrebbero accompagnare tali decisioni; misure più rigorose, quali lo scioglimento delle società che non rispettino gli obblighi di legge, che rischiano di sottovalutare le (quanto meno) iniziali difficoltà operative di adeguamento; la nullità delle nomine intervenute in violazione degli obblighi legali. Quest'ultima fattispecie, adottata già nel modello francese, pare la più adeguata, analogamente a quella che impone una sospensione del compenso agli amministratori, ad esempio in termini di gettone di presenza a favore degli organi irregolarmente composti sino al momento dell'adeguamento alle disposizioni legislative. Interessante ed isolata, anche rispetto al modello italiano, la soluzione adottata dalla Norvegia: non sono perviste sanzioni *ad hoc* per garantire il rispetto delle quote di genere, ritenendo opportuno applicare, anche per la violazione di queste ultime, gli ordinari meccanismi sanzionatori previsti per le società i cui consigli di amministrazione non soddisfino i requisiti di legge, vale a dire il rifiuto di iscrizione da parte del Registro delle imprese e la messa in liquidazione di quelle società che non ottemperino tempestivamente all'ordine di adeguamento del Registro (una sanzione assai gravosa che, in casi eccezionali, giustificati dall'interesse socio-economico di livello nazionale, può essere convertita in sanzione economica).

Nonostante il panorama sia estremamente vario – e ciò fa pensare che su questo aspetto l'armonizzazione sarà difficile da raggiungere -, la Proposta è molto netta nel sottolineare la necessità per gli Stati membri di prevedere sanzioni «*effettive, proporzionate e dissuasive per le violazioni dei requisiti relativi a una procedura aperta e trasparente*»: tra queste vengono indicate, ma puramente a titolo esemplificativo, anche le sanzioni amministrative, come l'esclusione da tutte le gare di appalto pubbliche, la decadenza dalla concessione di risorse erogate attraverso i fondi strutturali dell'unione e la nullità o l'annullamento, da parte di un organo giudiziario, della nomina degli amministratori senza incarichi esecutivi avvenuta in violazione delle disposizioni nazionali adottate in esecuzione della direttiva. La previsione è stata emendata in senso più rigoroso, contemplando la possibilità per gli Stati membri di non limitarsi all'elenco non esaustivo di sanzioni e di comminare altresì lo scioglimento forzato della società interessata, disposto da un organismo giuridico competente nel pieno rispetto di adeguate garanzie procedurali, in caso di reiterazione di gravi infrazioni[53].

53. Considerando 30. Emendamento 39 in data 25 ottobre 2013.

Si ritiene particolarmente interessante, sul punto, la posizione assunta dalla Commissione per l'occupazione e gli affari sociali, che opera un distinguo tra le società a seconda dell'impegno dimostrato nel perseguimento degli obiettivi, *in primis* sulla base dei dati che vengono forniti in merito alla rappresentanza di genere, e propone di rafforzare gli obblighi di divulgazione, comunicazione e motivazione in capo alle imprese che si dimostreranno meno virtuose (in linea con una generale valorizzazione dei fattori ESG che permea moltissimi settori dell'attività d'impresa). Più che sul piano sanzionatorio, la Commissione suggerisce di valorizzare aspetti premiali, ad esempio "ricompensando" il raggiungimento degli *standards* quale criterio di aggiudicazione delle gare di appalto pubblico[54]. Indicazione che ha avuto un'eco nella Proposta nel senso di «*introdurre misure positive onde incentivare gli Stati che adottano un approccio più deciso e favorire questi cambiamenti nei più alti organi decisionali dell'Unione Europea*», rilevando che anche «*il fisco e gli appalti pubblici offrono strumenti adatti per promuovere un maggiore equilibrio di genere nei consigli delle società*»[55].

In stretta correlazione con il tema della previsione o meno di una sanzione si pone la questione di autorizzare, quanto meno nella fase iniziale, delle deroghe rispetto agli obiettivi fissati. Si tratta di questione che quasi tutti gli ordinamenti si sono trovati ad affrontare ed oggetto di dibattito in sede di Unione, avendo certamente l'effetto di indebolire sotto certi aspetti la portata delle misure decise e potendo apparire superflua laddove l'ambito di applicazione della Direttiva sia correttamente individuato, tra l'altro in maniera da più parti considerata riduttiva[56]. Complessivamente si può ritenere che, sebbene gli emendamenti del 25 ottobre 2013 e del 31 maggio 2017 rafforzino l'idea di un'azione incisiva ed uniforme dell'Unione su queste politiche, la Proposta di Direttiva confermi l'intenzione di assicurare agli Stati membri sufficiente libertà per stabilire come realizzare al meglio gli obiettivi previsti, tenuto conto del contesto nazionale e delle peculiarità dei singoli ordinamenti. Del resto la varietà dell'attuale panorama, con 7 Paesi che hanno adottato l'imposizione

54. Parere in data 11 luglio 2013.

55. Considerando 8 *bis*.

56. Infatti, in sede di emendamento, è stata soppressa la deroga originariamente contemplata dal Considerando 40 («*poiché la composizione di genere del personale si ripercuote direttamente sulla disponibilità di candidati del sesso sotto rappresentato, gli Stati membri possono decidere che, qualora gli appartenenti al sesso sotto rappresentato costituiscano meno del 10% dell'organico di una società, questa non sia tenuta a soddisfare l'obiettivo fissato dalla presente Direttiva*»).

normativa delle quote di genere (Francia, Belgio, Italia, Germania, Austria, Portogallo e Grecia – aggiuntasi nel 2020), 9 Stati con un approccio attenuato (Danimarca, Irlanda, Spagna, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Slovenia, Finlandia e Svezia) ed i residui 11 (Bulgaria, Cecoslovacchia, Estonia, Croazia, Cipro, Lettonia, Lituania, Malta, Ungheria, Romania e Slovacchia) ancora privi di interventi volti a correggere la disparità, parrebbe giustificare l'adozione di un modello flessibile contemplando un periodo di adozione sufficientemente ampio, anche se ciò contrasta con l'altrettanto imprescindibile esigenza di contenere i tempi necessari a colmare i grandi divari di genere tuttora esistenti.

7.3 *La valorizzazione dei profili di informazione e monitoraggio*

In un contesto in cui l'efficacia dell'informazione e della *disclosure* è stata già al centro della *Guidance on Good Practices in corporate governance disclosure* dell'ONU del 2006 ed ha trovato riscontro in importanti interventi dell'Unione europea, tra cui l' *Action Plan* del 2012, sempre più rilevante appare l'importanza attribuita alla comunicazione istituzionale sull'equilibrio di genere, anche in relazione al carattere di misura temporanea della Direttiva (destinata a scadere nel 2028), come tale prodromica ad un monitoraggio delle evoluzioni degli ordinamenti e delle prassi in una prospettiva di verifica del successo delle misure ovvero di valutazione di nuovi interventi.

Molteplici sono le misure considerate e, fra queste, rientrano il rafforzamento degli obblighi di informazione sulle politiche per assicurare la diversità all'interno dei consigli di amministrazione, nonché l'ampliamento delle informazioni contenute nelle relazioni sulla *corporate governance* con particolare riguardo all' applicazione e/o disapplicazione dei codici di autodisciplina. Gli Stati membri dovrebbero richiedere alle società quotate di fornire annualmente alle autorità nazionali competenti informazioni sulla composizione di genere dei loro consigli e sul conseguimento degli obiettivi previsti dalla Proposta di direttiva, per consentire a tali autorità di valutare i progressi delle imprese verso l'equilibrio di genere fra gli amministratori. Si sottolinea la rilevanza dell'inserimento di tali informazioni nella relazione annuale della società, nonché l'opportunità di una pubblicazione adeguata e facilmente accessibile anche sul web. Qualora le società non raggiungano gli obiettivi prefissati, dovranno includere una descrizione esauriente delle misure concrete che l'impresa ha intrapreso fino a quel momento e che intende introdurre in futuro per realizzarli, giustificando così il proprio inadempimento ed illustrando programmi

migliorativi. In tale contesto dovranno essere resi conoscibili i risultati, i piani, le decisioni e le attività svolte per la promozione dell'agenda *equity* all'interno dell'informazione sulle politiche per assicurare l'eterogeneità degli organi di governo delle società.

Seppur di portata settoriale, rivolgendosi agli enti di interesse pubblico con un numero di dipendenti di una certa rilevanza, è già realtà la Direttiva n.95/2014 (artt. 19 bis e 29 bis), recepita nel nostro ordinamento con il d. lgs. 254 del 2016, che è indirizzata ad ampliare la consapevolezza dei rischi per lo sviluppo sostenibile e l'accrescimento della fiducia degli *stakeholders* e che prevede obblighi di informazione sulla sfera sociale del personale e sulle azioni positive di *gender equality*. Si è osservato che tale previsione si inserisce in una politica di incentivo alla diffusione di informazioni non economiche in modo da coniugare l'esigenza di un livello sufficiente di comparabilità (tanto più se trattasi di imprese di grandi dimensioni, cui sono collegate ampie categorie di interessi) con la flessibilità delle azioni divulgative, in considerazione della natura multidimensionale della *corporate social responsability* e della rilevanza degli ESG, nonché come supporto all'attività di governo economico, rendendo disponibili agli organi di governo, oltre che agli *stakeholders* esterni, informazioni necessarie «*per la valutazione del controllo dei risultati, utili per la definizione delle strategie di gender mainstreaming*»[57]. E questa prospettiva, come noto, è destinata ulteriormente ad accrescersi, nel quadro unionale, alla luce della Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio (CSRD) del 21 aprile 2021 COM (2021) 189 final e, in ambito interno, alla luce del recente Decreto Semplificazioni del 31 maggio 2021 n. 77, dove all'art. 47 è stabilito che le aziende (con almeno 15 dipendenti) che partecipano alle gare di appalto del PNRR e del Piano Nazionale complementare devono obbligatoriamente garantire una parità di genere all'interno del loro organico, tanto nei processi aziendali quanto nelle attività dell'impresa.

Più in generale si va valorizzando il cd. *gender auditing*, ritenuto – come si evince anche nella Versione aggiornata del 2017 della Proposta – sempre più un'attività necessaria ed indispensabile per la programmazione e la verifica delle strategie e delle politiche di *Gender Equality*, che devono essere coerenti con la complessità aziendale e suscettibili di implementare l'organizzazione interna, ponendo le basi per lo sviluppo di prassi uniformi. Non può sfuggire come, a fronte della generalizzata sotto rappresentazione femminile, il primo orientamento della Commissione europea

57. F. Gennari, *op. cit.* (nt. 1), 22 e ss.

e di molti Stati membri sia stato quello di perseguire progressivamente l'equilibrio di genere nelle posizioni apicali mediante iniziative volontarie e raccomandazioni. Ma proprio il complesso ed ampio lavoro di *audit*, di raccolta e confronto dei dati hanno reso evidente l'efficacia troppo timida di tali approcci, inducendo alcuni ordinamenti e la Commissione europea ad un quanto mai opportuno cambio di rotta. Attribuendo il giusto rilievo all'informazione ed al confronto delle esperienze e delle *best practices* tra gli Stati membri, quale emerge del resto anche dal Considerando 39 (laddove viene sottolineata l'opportunità di un coinvolgimento efficace delle parti sociali e della società civile circa il significato del recepimento e dell'attuazione della Direttiva), nonché dal *Citizenship, Equality, Rights and Value Programme*, finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del citato *Report* per il periodo 2021-2027[58], sarà possibile contribuire in misura significativa a sensibilizzare tutte le imprese, incoraggiandole a conseguire autonomamente ed attivamente l'equilibrio di genere.

8. *Spunti di riflessione e cenni conclusivi*

Riepilogando, in vista dell'auspicata approvazione della Direttiva, diversi paiono i profili di riflessione, che parallelamente emergono e si sviluppano sul piano interno e su quello unionale ed internazionale, in una prospettiva di armonizzazione.

A dispetto dei progressi, il disequilibrio di genere nel governo delle società europee rimane evidente. Secondo gli ultimi dati dell'EIGE dell'ottobre 2020, le donne raggiungono il 29,5 % dei membri degli organi di amministrazione nelle società quotate censite nell'Unione Europea, con un incremento rispetto al 2019 di un solo punto percentuale. La Francia rimane l'unico stato in cui le società quotate e di grandi dimensioni hanno numeri conformi alla soglia indicata nella Proposta di Direttiva nella composizione dei *boards*; Italia, Svezia e Belgio raggiungono il 38 % e Olanda, Germania, Finlandia e Danimarca si attagliano sul 30%, ma le donne sono meno di un quinto negli organi di amministrazione di dieci stati dell'Unione e un decimo in Estonia, Malta e Ungheria.

Le convinzioni in merito alla rilevanza ed all'opportunità di giungere all'approvazione della Proposta di Direttiva trovano conforto nello sviluppo dei modelli di *hard law*, che hanno portato ad incrementi

58. Il Programma va a sostituire il precedente REC e comprende il *WELP Project* (*Women's Empowerment in Leadership Positions' project*) e la *EU Platform of Diversity Charters*.

maggiormente incisivi e rapidi della partecipazione del sesso meno rappresentato ai *boards*, offrendosi quale esempio imprescindibile per contenere lo squilibrio di genere nella *governance* delle società, come constatato dal citato 2021 *Report on gender equality in the EU*, che ha registrato un'incidenza di crescite annuo di oltre 3 punti percentuale negli Stati membri che hanno già adottato a livello normativo il meccanismo delle quote[59], a fronte di incrementi inferiori allo 0,7 % negli Stati con modelli più attenuati.

In primo luogo, si deve dunque prendere atto della necessità di introdurre modelli normativi cogenti per colmare in tempi ragionevoli il divario di genere che caratterizza la *corporate governance* delle società europee. La disamina del persistente *diversity gap* rinvenibile con riferimento agli amministratori con incarichi esecutivi ed ancor più ai CEO, così come il diverso incremento realizzatosi negli organi di controllo (in assenza di normative che li contemplino) ovvero nelle società pubbliche (in assenza di adeguata regolamentazione) induce a ritenere che la Proposta ben dovrebbe ormai poter e dover ambire a proporre linee di armonizzazione ed uniformazione rivolte ad un ampio numero di società destinatarie ed a operare direttamente e necessariamente oltre il più alto (e resistente) "soffitto di cristallo", quello degli amministratori con incarichi esecutivi e dei CEO.

Gli studi di genere hanno dimostrato l'esistenza di un collegamento virtuoso tra la *performance* aziendale e l'equilibrio di genere: attraverso il ricorso ai talenti di donne motivate, qualificate e competenti, finora non adeguatamente sfruttati, le società sono in grado di comprendere meglio le posizioni degli investitori e dei clienti e di acquisire all'interno delle stanze del potere quelle diversità di vedute ed approcci che solo l'equilibrio di genere può garantire, traducendosi in un vantaggio competitivo sul mercato[60].

Inoltre nel citato *2021 Report on Gender Equality in the EU* si sottolinea la maggiore importanza che tali obiettivi assumono nell'attuale contesto economico, rilevando che «*in the context of the Covid-19 pandemic, gender equality and inclusive leadership matter more than ever. The underrepresentation of woman in all their diversity in economic power positions means that women are not part of shaping the decisions that affect the future of their lives*»[61].

59. Nell'ordinamento italiano e francese, dal 2010 ad oggi si è registrato un incremento del 17,9%.

60. Cfr. ILO, *Women in leadership bring better business performance*, 22 maggio 2019, disponibile nelle pubblicazioni del sito www.ilo.org.

61. Cfr. *Report on Gender Equality in the EU*, *op. loc. citt*., 38.

In secondo luogo, alla luce delle ricostruzioni compiute è altrettanto evidente che non solo è necessario imporre modelli di uniformazione sostanziale attraverso l'introduzione di quote di genere adeguate (certamente non inferiori al 40%), con una possibile modulazione in considerazione delle peculiarità degli ordinamenti, ma è altresì necessario che il sistema sia affiancato da un adeguato sistema sanzionatorio in quanto l'eccessiva diversificazione delle conseguenze correlate al mancato rispetto delle quote rischia di diventare il vero ostacolo al raggiungimento dell'eguaglianza di genere nella *governance* delle società.

Dalle considerazioni precedenti e da una riflessione sull'esperienza degli ordinamenti ove le "quote rosa" sono state anteriormente introdotte (es. Norvegia, Francia), emerge un progressivo ampiamento dello spettro applicativo e della cogenza degli obblighi a tutela della *gender equality*: ovunque si propende per la previsione di *step* crescenti in vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati, nei quali proprio la progressività pare garantire efficacia alle azioni positive.

In senso più ampio, tuttavia, i divari esistenti fra paesi nel perseguimento della *gender equality* sono principalmente legati ad un problema di "effettività" delle regole, che riflette il livello di affermazione della questione nel sistema di valori diffuso a livello sociale: è infatti palese che qualsiasi intervento, indipendentemente dalla sua cogenza, deve andare di pari passo e contribuire a sviluppare un'adeguata condivisione culturale ed etica.

È proprio per queste ragioni che ci si è trovati in più occasioni a sottolineare la riflessione sulle procedure di formazione e selezione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo; rispetto alle quali la Proposta di Direttiva appare, come si è notato, timida, mentre le normative degli ordinamenti spesso ignorano tali fondamentali aspetti, indispensabili se si vogliono creare eguali opportunità per uomini e donne nel governo delle società in prospettiva di «*a new narrative for action and change in the labour market*». E soprattutto se si vuole assicurare che la previsione di quote di genere si traduca non solo in un'azione positiva per colmare il divario, ma anche in un tassello fondamentale nella formazione di una moderna cultura dell'inclusione e dell'eguaglianza, evitando che sia svilita a mero obbligo formale attraverso la diffusione distorsiva di pratiche del "*One & Done*".

Infine, non può sfuggire la centralità degli strumenti del monitoraggio e dell'informazione, valorizzati ormai in ogni ambito societario; la cui utilità non si percepisce solo a fini di verifica dell'applicazione delle azioni positive e dei loro effetti, bensì anche di individuazione,

descrizione e formazione di pratiche virtuose comuni (in ambito di selezione, formazione, accesso, strategie di inclusione e strumenti volti a garantire la parità di genere nella retribuzione e nelle opportunità di carriera), suscettibili di essere valutate come fattori di ESG in termini di adeguatezza degli assetti ed efficienza e di incidere sulla reputazione commerciale dell'impresa[62].

In conclusione, mentre le azioni positive si diffondono (da ultimo, con l'introduzione in Grecia nell'ottobre 2020 e con il recente progetto legislativo olandese) ed in Italia si sono opportunamente prorogate ed implementate, per certi aspetti e pur con crete criticità, come si è cercato di porre in luce, è davvero il momento di domandarsi come mai la Proposta di Direttiva sia rimasta così a lungo arenata. Non resta che auspicare che gli impulsi della Commissione Europea siano finalmente incisivi, giungendo ad offrire solide basi ad una disciplina di indirizzo per il riequilibrio di genere; materia in cui il confronto tra le esperienze dei diversi ordinamenti e la ricerca di politiche e ispirazioni comuni appare centrale ed indispensabile al raggiungimento dell'ottimizzazione e dell'auspicata parità di genere, sostanziale e non solo formale, nel governo delle imprese e nel mondo del lavoro.

62. In tal senso, un impulso a livello unionale potrebbe derivare anche dall'attesa Proposta di Direttiva UE a tutela dei diritti umani e dell'ambiente nella responsabilità delle imprese.

Notizie sugli Autori

Marco Arena, Avvocato in Torino.

Rafael Belitsck Ferreira, Dottorando presso l'Università di Coimbra e Professore a contratto presso l'Universidade Federal de São João Del-Rei.

Francesca Bichiri, Dottoranda in diritto commerciale, Dottorato in Diritto, Persona e Mercato, Università degli studi di Torino.

Giulia Maria Cavaletto, Professoressa a contratto di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Dipartimento di Culture, Politiche e Società, Università degli Studi di Torino.

Joselle Dagnes, Ricercatrice di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino.

Sara De Masi, Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'impresa, Università degli Studi di Firenze.

M. Elodie Musumeci, Avvocatessa in Torino e cultrice di Diritto Commerciale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Torino.

Toti S. Musumeci, Professore Associato di istituzioni di Diritto pubblico, Dipartimento di Management; Università degli Studi di Torino; Avvocato in Torino.

Federico Occelli, Notaio e Dottore di ricerca in Diritto commerciale, Dottorato in Diritto, Persona e Mercato, Università degli studi di Torino.

Manuela Olagnero, Professoressa Associata di Sociologia generale, Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino.

Barbara Petrazzini, Professoressa Associata di Diritto commerciale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Torino.

Rossella Rivaro, Ricercatrice di Diritto commerciale, Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione, Politecnico di Torino.

Maria Clara Rosso, Dottoressa di ricerca in Diritto commerciale, Dottorato in Diritto, Persona e Mercato, Università degli studi di Torino.

Riccardo Russo, Assegnista di ricerca in Diritto commerciale, Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione, Politecnico di Torino; Avvocato in Torino.

Fabrizio Sudiero, Assegnista di ricerca in Diritto commerciale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli studi di Torino; Avvocato in Torino.

Elio Viglione, Dottorando di ricerca in *Law and Economics* nell'Università di Siena.

STAMPATO IN ITALIA
nel mese di settembre 2021
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

L'opera analizza, in prospettiva giuridica oltre che sociologica ed economica, la normativa interna, a partire dalla Legge Golfo-Mosca, nelle sue evoluzioni, come azione positiva correttiva alla diseguaglianza di genere negli organi amministrativi e di controllo delle società italiane. Prima dell'adozione di tali interventi correttivi, le società quotate e quelle a controllo pubblico erano caratterizzate da un elevato livello di sottorappresentazione femminile, da leggersi nel più ampio quadro della diseguaglianza di genere nel mondo del lavoro, acuita dalla cd. Shecession innescata dalla pandemia. La chiave di lettura è arricchita attraverso un'approfondita disamina delle scelte, talora eterogenee, di altri ordinamenti e il confronto con i modelli di soft law, nonché attraverso una riflessione di ampio respiro sugli approcci unionali, culminati nella Proposta di Direttiva COM (2012) 614 final, caratterizzata da un iter altalenante non ancora giunto a compimento.

Eva R. Desana, Professoressa ordinaria di Diritto Commerciale del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Torino, titolare della cattedra di Diritto Commerciale e di Diritto Fallimentare, avvocatessa cassazionista e socia fondatrice dello Studio legale associato Musumeci, Altara, Desana e ass., arbitra nominata dalla Camera Arbitrale del Piemonte, dalla Camera Arbitrale di Milano e da privati ed enti, Consigliera di amministrazione di Diasorin SpA per il mandato 2013 - 2016, componente del Comitato di gestione del CIRSDe, Centro interdisciplinare di ricerche e studi delle donne e di genere dell'Università degli Studi di Torino. Componente di associazioni aventi ad oggetto studi in materia di società quotate e sulla parità di genere.

Mia Callegari, Professoressa ordinaria di Diritto Commerciale del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Torino, titolare della cattedra di Diritto Commerciale e di Diritto Bancario, avvocatessa cassazionista e socia fondatrice dello Studio legale associato Fenoglio Callegari di Torino, Consigliera di amministrazione di società bancarie e finanziarie, arbitra in materia bancaria e societaria.

Marcella Sarale, Professoressa ordinaria di Diritto Commerciale presso il Politecnico di Torino – Dipartimento di Ingegneria gestionale e della produzione dal 2000 sino al 2019. Ha partecipato in qualità di relatrice a numerosi convegni ed è autrice di numerose pubblicazioni in materia societaria.
È nel comitato di redazione della rivista Giurisprudenza commerciale e nel Comitato di Direzione della rivista Giurisprudenza italiana. Ha fatto parte del Consiglio di Amministrazione della "Fondazione Istituto Antonio Gramsci del Piemonte" (dal 2009 al 2016) ed è stata Componente del Consiglio di Sorveglianza della banca Intesa San Paolo (per il mandato 2013-2016).

ISBN 978-88-7590-170-7

€ 22,00