

# GIURISPRUDENZA ITALIANA

edicolaprofessionale.com/giurit

dal 1849

Ottobre 2015

## Direzione

Adolfo Angeletti - Sergio Chiarloni  
Benedetto Conforti - Giovanni Conso  
Claudio Consolo - Gastone Cottino  
Francesco Palazzo - Mattia Persiani - Pietro Rescigno  
Giorgio Spangher - Francesco Tesauro

Danno "tanatologico" e risarcibilità agli eredi

Sentenza "pubblicata due volte":  
termine per l'impugnazione

Permessi per l'assistenza dei disabili e abuso  
del diritto

Libertà vigilata facoltativa

## Percorsi di giurisprudenza

Il rapporto tra il processo civile e il processo penale

## Dottrina e attualità giuridiche

Dai "soliti noti" alla "gender diversity":  
come cambiano gli organi di amministrazione  
e controllo delle società (I parte)

Pagine 148/152 - prezzo € 22,00 - DL 35/2013 conv. in L. 27/2/2014, n. 46 art. 1, comma 1, DDBM 1/5/2014, n. 6223



 Wolters Kluwer

**UTET**  
GIURIDICA



# Dottrina e attualità giuridiche

---

## Dai “soliti noti” alla “*gender diversity*”: come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (I parte)

a cura di Mia Callegari, Eva Desana e Marcella Sarale\*

**La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici,**  
Marcella Sarale, Eva Desana e Mia Callegari

**Lavoro è potere? Segregazione occupazionale e leadership femminile,**  
Giulia Maria Cavaletto e Manuela Olagnero

**La rappresentanza di genere nei CdA italiani: una prospettiva sociologica,** Joselle Dagnes  
**Profili comparatistici,** Mia Callegari

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

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

**Dalla *moral suasion* alla recente riforma legislativa tedesca,** Rossella Rivaro

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

**L'esperienza del Regno Unito: “Not just the right thing, but the bright thing”,** Federico Occelli

**Uno sguardo oltreoceano: il modello statunitense,** Elio Viglione

---

## La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici

Marcella Sarale, Eva Desana e Mia Callegari

La Premessa pone in luce le dinamiche che hanno condotto all'approvazione della legge Golfo-Mosca, individuando i nodi critici in tema di diversità di genere e i differenti approcci regolatori, in una prospettiva sociologica e giuridica.

### Premessa

La L. n. 120/2011, conosciuta come legge Golfo-Mosca dal nome delle proponenti<sup>1</sup>, ha introdotto in Italia regole sulla composizione degli organi di amministrazione e di controllo di società con azioni quotate e a controllo pubblico destinate a incidere sui meccanismi di reclutamento dei componenti di tali organi. La previsione, che si aggiunge al già nutrito novero di disposizioni in tema di *corporate governance*, finirà per incidere, indirettamente, anche sul loro funzionamento in quanto si ritiene che la “varietà” o diversità nella composizione degli organi di gestione e di controllo possa favorire, tra l'altro, il superamento del c.d.

*group thinking* e sopperire 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.

In questo contesto, l'attenzione al tema della diversità di genere è stata rilanciata anche dalla crisi economica. 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<sup>2</sup>. Si è quindi sviluppata una

---

\* I contributi sono stati sottoposti, in forma anonima, alla valutazione di un referee.

<sup>1</sup> La senatrice PDL Lella Golfo e l'onorevole PD Alessia Mosca.  
<sup>2</sup> Cfr. R.B. Adams-D. Ferreira, *Women in the boardroom and their*

riflessione sui potenziali benefici effetti della presenza del genere femminile, sicuramente meno rappresentato 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.

Il dibattito non si è fermato solo agli studi teorici, ma si è tradotto anche in indirizzi normativi in settori nei quali il potere regolamentare a livello europeo e interno su interessi propriamente connessi all'iniziativa economica privata può trovare giustificazione nella rilevanza e nella ricaduta dei comportamenti imprenditoriali su interessi di natura più generale. Nel considerando n. 60 della Dir. 2013/36/UE del 26 giugno 2013, la c.d. CRD IV sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, si legge, con una certa dose di ottimismo<sup>3</sup>, 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". La *diversity* non è solo questione di uguaglianza tra i sessi<sup>4</sup> o, come usa dirsi, di "pari opportunità"<sup>5</sup>, ma attiene più in generale all'esigenza di garantire 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.

Nel 2011 non solo in Italia il rapporto percentuale uomini e donne era rispettivamente 93 su 7, ma anche negli altri paesi la situazione non era tanto più felice<sup>6</sup>.

Non stupisce, perciò, che sulla scorta di tali dati alcuni paesi europei 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. In alcuni casi 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 la quota "rosa"; in altri attraverso iniziative di *soft law*, con l'introduzione di prescrizioni in tale senso nei codici di autodisciplina, che richiede l'illustrazione delle misure adottate dalle società per garantire l'equilibrio nelle rappresentanze dei sessi ed accentua il ruolo dei comitati per la selezione dei candidati. Al primo tipo appartengono le scelte adottate in Italia nel 2011, in Francia nel 2010, in Spagna nel 2007, in Norvegia nel 2003 e in Finlandia nel 2004<sup>7</sup> e, da ultimo, nel 2015 in Germania; al secondo le soluzioni sperimentate dall'Austria, dal Belgio, dal Regno Unito e dalla Spagna. Ad alcune di tali esperienze sono dedicati i contributi che seguono, preceduti da un inquadramento di natura sociologica che mostra i punti di vista di osservatori del fenomeno non condizionati dalle necessità esegetiche dei precetti, mentre la seconda parte offrirà contributi destinati a analizzare i tentativi di armonizzare a livello europeo gli obblighi imposti alle società, tramite una Direttiva, e all'analisi della disciplina italiana, con riferimento alle società assoggettate alle disposizioni del Testo Unico della Finanza e a quelle a partecipazione pubblica.

Le istituzioni comunitarie hanno da tempo acceso un faro sulla parità di genere nelle posizioni apicali: 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<sup>8</sup>, ha presentato una proposta di direttiva "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 (at-

*impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2008, che misurano il contributo femminile al benessere societario con la variabile "q di Tobin" che misura il valore attuale dei profitti attesi e dal "Return on Assets (ROA)" che indica la redditività relativa al capitale investito. Cfr. anche R. Adler, *Women and profits*, in *Harvard Business Review*, vol. 79, 2001; K. Farrell-P. Hersh, *Additions to corporate boards: the effect of gender*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, 2005; Alison Maitland e Avivali Wittenberg-Cox sostengono che le aziende 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>).

In particolare sul tema della presenza delle donne come possibile strumento di attenuazione dei conflitti di interessi v. anche D.L. Rhode-A.K. Packel, *Leadership: Law, Policy, and Management*, Wolters Kluwer Law & Business, 2011.

<sup>3</sup> E v. le osservazioni, forse più realistiche, di L. Enriques-D. Zetsche, *Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive*, Wor-

king Paper n. 249/2014, reperibile in <http://ssrn.com/abstract=2412601>.

<sup>4</sup> Ancora nel considerando 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.

<sup>5</sup> Anzi, a ben guardare non lo è per nulla: U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Studi dedicati a Mario Libertini*, I, Milano, 2015, 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.

<sup>6</sup> Riferisce ancora U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio*, cit., 531, che la media europea si attestava sul rapporto 88 a 12, in presenza però dati molto più favorevoli all'equilibrio di genere in paesi come la Svezia.

<sup>7</sup> V. la Table 1 *Gender quotas regulation across European countries* in Bianco-Ciavarella-Signoretti, *Women on boards in Italy*, Quaderni di finanza, Consob, 2011, disponibile alla pagina web [www.consob.it/documenti/quaderni/qd70.pdf](http://www.consob.it/documenti/quaderni/qd70.pdf).

<sup>8</sup> Commissione UE, *Women in economic decisionmaking in the EU: progress report, A Europe 2020 initiative*, 2012, disponibile alla pagina web [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-board\\_s\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-board_s_en.pdf).

tualmente le donne) nei ruoli apicali delle società, ha l'obiettivo di sollecitare gli stati membri ad adoperarsi affinché aumenti il numero degli amministratori non esecutivi che appartengano al genere sottorappresentato. L'ambito di applicazione è circoscritto alle società con azioni quotate e si richiede il raggiungimento della quota minima del 40% che, se la proposta diventerà direttiva, dovrà verificarsi entro il 1° gennaio 2020 (termine peraltro anticipato al 2018 per le società quotate pubbliche).

Come accennato, nel nostro paese il tentativo di indurre le grandi società ad assicurare che negli organi di amministrazione e controllo si raggiunga un equilibrio tra i generi ha scelto la strada dell'imposizione normativa, seguendo per certi versi l'impostazione dei paesi continentali dai quali, tuttavia, si discosta significativamente per una serie di profili problematici che vanno dalla 'temporaneità' della disciplina agli spazi lasciati all'autonomia statutaria, alle caratteristiche delle sanzioni previste, al tema dei rapporti con la disciplina del voto di lista e della necessaria presenza di consiglieri di minoranza, ed altri ancora<sup>9</sup>. L'intervento legislativo ha inteso remediare alla diffusa sottorappresentazione del genere femminile all'interno delle "stanze dei bottoni" delle principali società del nostro paese, ovvero quelle che fanno appello al mercato del capitale di rischio e a quelle controllate direttamente o indirettamente dallo Stato, da altri enti pubblici e da pubbliche amministrazioni. La nuova disciplina si inserisce in un contesto sociale, politico e culturale che, nel 2012, vedeva l'Italia collocata all'80° posto su 135 paesi nell'indice Global Gender Gap<sup>10</sup> elaborato annualmente 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)<sup>11</sup>.

La legge del 2011 ha così sancito l'obbligo per le società con azioni quotate e per quelle a controllo pubblico di introdurre nei rispettivi statuti apposite clausole in materia di composizione degli organi di gestione e di controllo, tali da assicurare la presenza, a regime, di almeno un terzo di componenti appartenenti al genere meno rappresentato: la previsione, riferita in modo neutro a qualsivoglia ipotesi di sottorappresentazione legata al genere, concer-

ne non solo l'organo amministrativo di tutti e tre i sistemi di governo societario contemplati dal nostro ordinamento, senza tra l'altro limitarne l'applicazione ai soli consiglieri non esecutivi, ma altresì quello di controllo. La prescrizione, che costituisce indubbiamente un'azione positiva, ha come già accennato carattere temporaneo e deve essere rispettata per i primi tre mandati: per il periodo successivo si confida che siano le stesse società a nominare l'organo amministrativo e quello di controllo in modo da assicurare l'equilibrio fra i generi. Si è quindi optato per l'imposizione "dall'alto" di una 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, auspicando che gli effetti positivi di tale regola inducano le società a conservare l'equilibrio fra i generi anche una volta caduto il vincolo legislativo.

La temporaneità della riserva dovrebbe altresì 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 – dibattito tuttora vivo a livello europeo, dove, come meglio si dirà, non si è ancora giunti all'emanazione di una normativa uniforme –, 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 introducendo l'elemento del genere 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<sup>12</sup>. 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, antepo- nendo l'obiettivo dell'equilibrio tra i generi a quello della competenza e meritevolezza dei con-

<sup>9</sup> Su cui *infra*, nei contributi che seguiranno. Per una analisi di tali questioni, v. M. Rubino De Ritis, *L'introduzione delle c.d. quote rosa negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate*, in *Nuove Leggi Civ. Comm.*, 2012, 309 e segg.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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](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*, p. 120 di-

sponibile alla pag. web [http://www.bancaditalia.it/publicazioni/relann/rel11/rel11it/economia\\_italiana/rel11\\_11\\_donne\\_economia.pdf](http://www.bancaditalia.it/publicazioni/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/qd/70.pdf](http://www.consob.it/documenti/quaderni/qd/70.pdf). Cfr. anche 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](http://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>.

<sup>12</sup> 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" Benedetto, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, in *Giornale Dir. Amm.*, 2013, 719 (sul punto 723).

siglieri. 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<sup>13</sup>. Sul punto si potrebbe tuttavia obiettare che, al contrario, l'imposizione delle quote indurrà a prestare maggiore attenzione proprio ai processi di selezione dei candidati costringendo a superare i diffusi pregiudizi che tendono a collegare capacità e genere, con un probabile miglioramento della qualità nella composizione dei *board*.

In ogni caso, l'approvazione della legge rappresenta 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, 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"<sup>14</sup>, 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. Dopo aver dato voce a chi, osservando la realtà con interessi di natura sociologica, 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.