



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/](http://www.collane.unito.it/oa/)  
[openaccess@unito.it](mailto: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

<i>Marco Arena</i> Il modello francese: un approccio gradualistico verso la parità di genere	209
<i>Federico Occelli</i> L'esperienza del Regno Unito: « <i>Not just the right thing, but the bright thing</i> »	219
<i>Elio Viglione</i> La coesistenza di modelli eterogenei tra ordinamento federale e ordinamenti statali nell'esperienza statunitense	235
<i>Rafael Belitzck Ferreira</i> Gender Equality and the Executive Board of Public Limited Companies in Brazil	251
<i>Fabrizio Sudiero</i> Il dibattito sull'eguaglianza di genere negli organi di amministrazione negli ordinamenti latino-americani. Il caso di Panama	271
<i>Mia Callegari</i> Riflessioni conclusive in tema di <i>gender equality</i> alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti	289
Notizie sugli Autori	325



# Introduzione

La legge 12 luglio 2011, n. 120, 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 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<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup> 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)<sup>4</sup>.

Neppure negli altri Paesi europei la situazione era tanto più felice<sup>5</sup>, 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<sup>6</sup>, 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](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](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.pdf](http://www.consob.it/documenti/quaderni/qdf70.pdf). 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](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>.

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 initiative*, 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<sup>7</sup>.

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<sup>8</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».

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. ZETSCHE, *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. LESZCZYŃSKA, *Mandatory Quotas for Women on Boards of Directors in the European Union: Harmful to or Good for Company Performance?*, in *Eur. Bus. 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 *performance* delle stesse<sup>9</sup> 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<sup>10</sup> o, come usa dirsi, di “pari opportunità”<sup>11</sup> 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<sup>12</sup>. 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<sup>13</sup>.

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, *Additions 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. MENSİ-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"<sup>14</sup>; 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<sup>15</sup>.

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<sup>16</sup>, 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<sup>17</sup>, 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 from 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 si assicura dalle previsioni della legge. Analoga posizione è espressa da M. HUSE, *Gender in the Boardroom: 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»<sup>18</sup>.

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 incontrovertibile 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»<sup>19</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.

18. M. VENTORUZZO, *Quanto conta la diversità sul lavoro*, in *lavoce*: <https://www.lavoce.info/archives/36005/quanto-counta-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<sup>20</sup>.

\*\*\*

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%)<sup>21</sup>. Il paradosso di questa sempre maggiore precarietà<sup>22</sup> 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<sup>23</sup>. 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<sup>24</sup> 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'avvocatesse 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 imprevisi 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<sup>25</sup>.

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.

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 CIRSD e, 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



9 788875 901707

€ 22,00