



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

<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

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 amministrazioni¹.

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, *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.; 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 caratteristiche². 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 quotate³.

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 tema⁴, 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, *Lequilibrio di genere nelle società a controllo pubblico* e T.S. MUSUMECI, *Lequilibrio 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. cit.

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, Lettonia⁵). 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 società⁶. 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 specializzate⁷.

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 Legitimation 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 tema⁸. 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 incisivi⁹, 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 tedesca¹⁰.

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 2012¹¹. 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 interno¹³.

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 pubblico¹⁵. 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 adozione¹⁶.

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 unionale¹⁹.

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, *«esorta 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 segnalato²¹, 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 societari²², 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 disuguaglianze²³.

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 opportunità²⁴. 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 disposizioni²⁵.

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 sono 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 valore²⁷.

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, *Boardroom gender diversity and Performance of Listed Companies in Italy*, Quaderno della Finanza Consob, 2018, n. 87; S. COMI - M. GRASSEN - F. ORIGO - L. PAGANI, *Where Women make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender Quotas on Firms' Performance 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.

libro 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*

Destinatario 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 2020³⁰. 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 quotate³¹. È stata altresì attivata una procedura 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 realtà³².

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 operatività³³.

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 *World 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 sociali³⁶. 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 amministratori³⁷. 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 quotate³⁸.

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 esecutivi³⁹.

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 dell'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 donne⁴⁰.

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 sorveglianza⁴¹). 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*” norvegesi⁴²); 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 impiego⁴³.

Punto nodale diventano allora le modalità di selezione dei candidati, sulle quali ha posto particolare attenzione la Commissione per l'occupazione e gli affari sociali⁴⁴, 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 2021⁴⁵. 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 genere⁴⁶. 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 individuali⁴⁷. 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 candidati) sono spesso sottovalutati⁴⁸.

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 richiedere 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 lavoratori⁴⁹. Non si deve infatti dimenticare, infine, onde creare naturali meccanismi virtuosi e una stabilizzazione della *gender equality*, la rilevanza delle politiche di formazione ed istruzione⁵⁰. 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 2021⁵¹.

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 interno⁵².

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 infrazioni⁵³.

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 pubblico⁵⁴. 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 riduttiva⁵⁶. 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 responsibility* 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 2021-2027⁵⁸, 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 attestano 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 crescita annua di oltre 3 punti percentuale negli Stati membri che hanno già adottato a livello normativo il meccanismo delle quote⁵⁹, 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 mercato⁶⁰.

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. cit.*, 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 ampliamento 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'impresa⁶².

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.

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 disuguaglianza 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 disuguaglianza 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