



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

UUP
URBINO
UNIVERSITY
PRESS

PLURALITÀ & DIRITTO

Alle radici del giuridico

a cura di

Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Anna Sammassimo

uup.uniurb.it



**INCONTRI
E PERCORSI**

N.07

INCONTRI E PERCORSI è un collana multidisciplinare che nasce nel 2022 e raccoglie le pubblicazioni di convegni e mostre promossi e organizzati dall'Università di Urbino.

Volumi pubblicati

01.

Le carte di Federico. Documenti pubblici e segreti per la vita del Duca d'Urbino (mostra documentaria, Urbino, Biblioteca di san Girolamo, 26 ottobre - 15 dicembre 2022), a cura di Tommaso di Carpegna Falconieri, Marcella Peruzzi, UUP 2022

02.

Paolo Conte. Transiti letterari nella poesia per musica, contributi di studio a cura di Manuela Furnari, Ilaria Tufano, Marcello Verdenelli, UUP 2023

03.

Il sacro e la città, a cura di Andrea Aguti, Damiano Bondi, UUP 2024

04.

Diritto penale tra teoria e prassi, a cura di Alessandro Bondi, Gabriele Marra, Rosa Palavera, UUP 2024

05.

Federico da Montefeltro nel Terzo Millennio, a cura di Tommaso di Carpegna Falconieri, Antonio Corsaro, Grazia Maria Fachechi, UUP 2024

06.

Penal systems of the sea, edited by Rosa Palavera, UUP 2024



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

UUP
URBINO
UNIVERSITY
PRESS

PLURALITÀ & DIRITTO

Alle radici del giuridico

a cura di

Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Anna Sammassimo

PLURALITÀ & DIRITTO. ALLE RADICI DEL GIURIDICO

a cura di Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Anna Sammassimo

Comitato scientifico

Alessandro Bondi, professore ordinario di diritto penale nell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Maria Luisa Biccari, professoressa associata di Diritto romano e fondamenti del diritto europeo nell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Federica De Iuliis, professoressa associata di Diritto romano e fondamenti del diritto europeo nell'Università degli Studi di Parma

Alberto Fabbri, professore associato di Diritto e religione nell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Chiara Gabrielli, professoressa associata di Diritto processuale penale nell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Il ciclo di incontri Pluralità & Diritto è stato finanziato dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, Dipartimento di Giurisprudenza, nell'ambito del progetto di ricerca Per un diritto penale inclusivo (responsabile scientifico Rosa Palavera).

Progetto grafico

Mattia Gabellini

Referente UUP

Giovanna Bruscolini

PRINT ISBN 9788831205603

PDF ISBN 9788831205580

EPUB ISBN 9788831205597

Le edizioni digitali dell'opera sono rilasciate con licenza Creative Commons Attribution 4.0 - CC-BY, il cui testo integrale è disponibile all'URL:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Le edizioni digitali online sono pubblicate in Open Access su:
<https://uup.uniurb.it>

© Gli autori per il testo, 2024

© 2024, Urbino University Press

Via Aurelio Saffi, 2 | 61029 Urbino

<https://uup.uniurb.it/> | e-mail: uup@uniurb.it

L'edizione cartacea del volume può essere ordinata in tutte le librerie fisiche e online ed è distribuita da StreetLib (<https://www.streetlib.com/it/>)

SOMMARIO

LA LEGGE DELLA TERRA: UN'INTRODUZIONE	11
Rosa Palavera, Nicola Pascucci, Anna Sammassimo	

SEZIONE I PLURALITÀ E DISCIPLINA GIURIDICA DELLE ATTIVITÀ ECONOMICO-PRODUTTIVE

LA DIVERSITY NELLA DISCIPLINA DELLA GOVERNANCE SOCIETARIA: ONERE O OPPORTUNITÀ?	19
Elisabetta Righini	

IL PERSEGUIMENTO DEL LUCRO COME CARDINE DELLE SOCIETÀ CAPITALISTE	67
Carlo Emanuele Pupo	

PLURALITÀ E TIPICIÀ PENALE ALLA PROVA DELLA POSTMODERNITÀ	77
Cecilia Valbonesi	

SICUREZZA E LIBERTÀ NELLA PRATICA SPORTIVA IN MONTAGNA: PERCEZIONE DEL RISCHIO E RESPONSABILITÀ PENALE	91
Stefania Rossi	

PLURALITÀ CULTURALI E COMUNICAZIONE DEL RISCHIO NEGLI EVENTI CATASTROFICI: LA COMUNICAZIONE DEL RISCHIO E IL RISCHIO DELLA COMUNICAZIONE	97
Patrizia Di Fulvio	

SEZIONE II PLURALITÀ DI ESIGENZE PROTETTIVE E SISTEMA PENALE: LE VITTIME VULNERABILI

VERSO UN RUOLO SEMPRE PIÙ INCISIVO DELLA VITTIMA VULNERABILE NEL PROCESSO PENALE EUROPEO?	115
Lorenzo Bernardini	

DI VIOLENZA OSTETRICA E GINECOLOGICA, VULNERABILITÀ ED INTERSEZIONALITÀ: PROSPETTIVE EMERGENTI	
---------------------------------------------------------------------------------------------------	--

NELLA GIURISPRUDENZA DELLA CORTE EUROPEA DEI DIRITTI UMANI E DELLA CORTE INTERAMERICANA DEI DIRITTI UMANI	139
Sara Dal Monico	

LE DICHIARAZIONI DELLA PERSONA OFFESA PARTICOLARMENTE VULNERABILE, TRA NUOVE TECNOLOGIE DI DOCUMENTAZIONE E PERDURANTI CRITICITÀ	163
Nicola Pascucci	

LA VITTIMA VULNERABILE NEI REATI DI CUI AL “CODICE ROSSO”. FORME DI TUTELA SOSTANZIALE E PROCESSUALE	189
Cecilia Ascani	

SEZIONE III

PLURALITÀ CULTURALE E TUTELA DELLE LIBERTÀ

“TOLLERANZA” RELIGIOSA E TRADIZIONE ROMANA ALL'OMBRA DELL'ALTARE DELLA VITTORIA	207
Margherita Frare	

QUALI LIMITI ALLA LIBERTÀ RELIGIOSA?	233
Anna Sammassimo	

ENDOGAMIA NELL'ORDINAMENTO ISLAMICO, EBRAICO E CANONICO	249
Paolo Lobiati	

LEONARDO SCIASCIA E IL POLITEISMO GIURIDICO. MAFIA E PLURALITÀ DEGLI ORDINAMENTI GIURIDICI	275
Ivan Cecchini	

PARTITI POLITICI E GIUSTIZIABILITÀ. DALL'IMMUNITÀ AI RECENTI CASI DEL PARTITO “MOVIMENTO 5 STELLE”	303
Veronica Montani	

PLURALITÀ DELLE PLURALITÀ. POSTILLA SUL DIRITTO PENALE GLOBALE	329
Rosa Palavera	

LA DIVERSITY NELLA DISCIPLINA DELLA GOVERNANCE SOCIETARIA: ONERE O OPPORTUNITÀ?

Elisabetta Righini

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

*“La donna sarà davvero uguale all’uomo
il giorno in cui verrà dato un incarico
per un posto importante
ad una donna incompetente”*

François Giraud

1. GOVERNANCE SOCIETARIA E RUOLO DELLE MINORANZE

La sottorappresentazione delle minoranze nei board delle società quotate o di grandi dimensioni, come all’interno dei posti di comando nelle principali organizzazioni economiche, politiche e finanziarie (cioè, in sostanza, all’interno dei centri di potere della moderna società capitalistica) è un dato di fatto che accomuna anche i sistemi economico-politici dei più importanti paesi e delle principali economie.

Negli stessi Stati Uniti, ad es. la stragrande maggioranza dei componenti dei consigli di amministrazione delle più importanti società sono uomini e di razza bianca. La situazione non è assai diversa in tutti gli altri paesi, se si eccettuano quegli ordinamenti in cui sono previste obbligatoriamente quote di minoranza all’interno di tali organismi. La discriminazione di genere si somma poi a quella di carattere etnico: se negli USA le persone di colore occupano una netta minoranza dei posti disponibili all’interno dei consigli di amministrazione, la condizione delle donne di colore è ancora peggiore, se esse rappresentano solo una minima percentuale del numero complessivo degli amministratori. Nonostante questo, il numero dei componenti dei board appartenenti al genere femminile e alle

minoranze è in lenta ma costante crescita, soprattutto per alcune categorie, come ad es. quella di origine asiatica e latino-americana¹.

Tuttavia, questi dati non devono spingere ad eccessi di ottimismo: spesso i rappresentanti delle minoranze che siedono nei consigli occupano più posti all'interno delle medesime società, cosicché il numero degli individui effettivamente coinvolti rimane comunque piuttosto ridotto. Questo fenomeno ha determinato, da parte di alcuni², la preoccupazione che possa trattarsi, in realtà, di fenomeni di “facciata”, in cui un numero limitato di professionisti, sempre gli stessi, rappresentativi delle varie minoranze, occupano i pochi posti a disposizione in numerose società, senza determinare un cambiamento sostanziale, anzi affossandolo, nel momento in cui l'ingresso di questi pochi rappresentanti delle minoranze rappresenta un pretesto per non estendere gli sforzi verso un effettivo pluralismo.

Nonostante queste note critiche, resta comunque come fattore positivo il dato che, almeno a livello teorico, il favore verso politiche di tutela della diversità all'interno dei centri decisionali delle società è apparso via via assumere sempre maggiore diffusione. Non sempre del tutto chiaro è, tuttavia, quali potrebbero essere le effettive ragioni, motivazioni e i vantaggi, di questa scelta.

Fondamentalmente, le principali argomentazioni addotte a sostegno delle politiche di diversity si fondano su motivi di equità nell'offrire le medesime opportunità anche agli appartenenti a quei gruppi storicamente esclusi dalle posizioni apicali e di potere, nonché su considerazioni di carattere pratico, che sostengono la maggiore efficienza di una governance societaria fondata su principi di diversità.

1.1 DIVERSITY E PERFORMANCES SOCIETARIE: UNA CORRELAZIONE IMPOSSIBILE?

Abbondano in proposito numerosi studi e ricerche sul tema³ i cui metodi,

1 Per questi dati risalenti a qualche anno fa, ma non distanti dalla realtà attuale v. D. RHODE - a. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, in *Delaware Journal of Corporate Law (DJCL)*, Vol. 39, n. 2, pp. 377-426, 2014, <https://ssrn.com/abstract=1685615>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1685615>

2 D. M. BRANSON, *initiatives to place women on corporate boards of directors—a global snapshot*, in *journal of corporate law*, 2012, 37, p.793, p. 800 : “Women may be serving on four, five, six, or seven boards of directors.”;

3 In generale sul tema degli effetti della presenza di rappresentanti di generi diversi all'interno degli organi di governo societari v. : R. ADAMS-P. FUNK, *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*, *European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Finance*, 273, 2010; R.

e conseguentemente risultati, appaiono non sempre lineari e pertanto controversi. Infatti, mentre alcuni studi evidenziano correlazioni positive tra la diversità nella composizione dei consigli e le prestazioni economiche aziendali, misurate con varie e differenziate metriche⁴, altre ricerche non rilevano alcuna significativa correlazione in senso positivo⁵. Inoltre, la

ADAMS-D. FERREIRA, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 2, pp. 291-309; R. ADAMS - D. FERREIRA, *A Theory of Friendly Boards*, in *Journal of Finance*, 2007, 1, pp. 217-250; R. ADAMS - J. NOWLAND - S. GRAY, *is there a case for female directors? Evidence from the Market Reaction to All New Director Appointments*, 23rd Australasian Finance and Banking Conference 2010, 2011; K. FARRELL - P. HERSCH, *Addition to Corporate Boards: the Effect of Gender*, in *Journal of Corporate Finance*, 2005, 11, pp. 85-106; V. KRAMER - A. KONRAD - S. ERKUT - M. HOOPER, *Critical Mass on Corporate Boards: Why three or More Women Enhance Governance*, in *Director Monthly*, 2007, pp. 19-22; C.B. SHRADER - V.B. BLACKBURN - P. ILES, *Women in management and firm financial performance: an explorative study*, in *Journal of Managerial Issues*, 1997, 3, pp. 355-372; R. WINTER-EBMER - J. ZWEIMÜLLER, *Unequal Assignment and Unequal Promotion in Job Ladders*, in *Journal of Labor Economics*, 1997, 1, pp. 43-71. Con specifico riferimento alle conseguenze economiche della diversity nei boards, v.: H. DALE-OLSEN - P. SCHONE - M. VERNER, *Diversity among Norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance?*, in *Feminist Economics*, 2013, 4, pp. 110-135; N. SMITH - V. SMITH - M. VERNER, *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*, in *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2006, 7, pp. 569-593; C. SEIERSTAD - P. GABALDON - H. MENSI-KLARBACH (eds.), *Gender Diversity in the Boardroom*, vol. 1: *The Use of Different Quota Regulations*, Palgrave Macmillan, London, 2017; S. DE MASI, *La diversità di genere negli organi di governo delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2019.

4 Fra i molti v. con riferimento a ROE e EBIT v. MCKINSEY, *Women matter 2014-Woman at the top of corporations: making it happen*, McKinsey, 2014, p. 8 e MCKINSEY, *Women Matter, Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity*, McKinsey, 2017; relativamente all'andamento azionario v. CREDIT SWISS, *Gender Diversity and corporate performance*, agosto 2012; https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf e CREDIT SWISS, *CS Gender 3000*, 2019; con riferimento al costo più favorevole del capitale v. F.A. GUL-C. MIN - B. SRINIDI, *Gender Diversity on US Corporate Boards and Cost of Capital*, *American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting*, San Francisco, 2011; con riferimento a ROA e Tobin q : R.B. ADAMS - D. FERREIRA, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 94, p. 291, ss; in generale v. K. FARRELL - P. HERSH, *Additions to corporate boards: the effect of gender*, cit.; M. SCHWARTZ-ZIV, *Gender and Board Activeness: The Role of Critical Mass*, in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2, 2017; A. WITTENBERG-COX - A. MAITLAND, *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*, 2008, <http://www.oecd.org/dev/poverty/44847251.pdf>; S. TERJESEN - R. SEALY - V. SINGH, *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17 (3), pp. 320-337; R. CASSELLS - A. DUNCAN, *Gender Equity Insights 2020: Delivering the Business Outcomes*, 2020, BCEC|WGEA Gender Equity Series, Issue 5, <https://bcec.edu.au/assets/2020/06/BCEC-WGEA-Gender-Equity-Insights-2020-Delivering-the-Business-Outcomes.pdf>; M. NOLAND - T. MORAN, *Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable*, in *Harvard Business Review*, 2016, <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>; con riferimento specifico alla situazione italiana v. G.S.F. BRUNO - A. CIAVARELLA - N. LINCIANO, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, in *Quaderni di Finanza Consob*, n. 87, settembre 2018, reperibile sul sito della Commissione all'indirizzo <http://www.consob.it/documents/46180/46181/wp87>.

5 Non individuano a questo proposito relazioni significative fra indicatori e performance finan-

maggioranza degli studi si focalizza sui temi di “genere”, dimenticando o trascurando la componente di carattere etnico, che può invece svolgere un ruolo importante nella determinazione dei risultati⁶.

In proposito, è vero che numerosi lavori scientifici a livello internazionale e in vari paesi hanno individuato correlazioni positive tra la presenza di una diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione e l'esistenza di migliori risultati sotto il profilo delle performances economiche e finanziarie, misurate attraverso diversi indicatori.

Tuttavia, assai più difficile, al di là della presenza di semplici correlazioni, è dimostrare l'esistenza di un reale rapporto di causa ed effetto tra i due elementi. I pochi studi che si sono orientati in questo senso hanno

ziarie e la presenza di quote di genere nelle società italiane a quasi dieci anni dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca R. PROVASI - M. HARASHEH, *Genere e performance delle società quotate italiane*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giapichelli, Torino, 2021, p. 73 e ss. V. anche S. A. ZHARA - W. W. STANTON, *The Implications of Board of Directors' Composition for Corporate Strategy and Performance*, in *International Journal of Management*, 1988, 5, p. 229, in part. p. 231-233; C. B. SHRADER et al., *Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study*, in *Journal of managerial issues*, 1997, 9, p. 355, in part. p. 365; K. HUSSEIN - B. KIWIA, *Examining the Relationship Between Female Board Members and Firm Performance—A Panel Study of U.S. Firms*, 14 (June 27, 2009), <http://perma.cc/9AGC-UTVQ> (che esclude correlazioni positive tra rappresentanza femminile nel board e ROA o Tobin's Q in uno studio su 250 società quotate U.S.A dal 2000 al 2006), T. MILLER - M. C. TRIANA, *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity—Firm Performance Relationship*, in *Journal of Management Studies*, 2009, 46, p.755, in part. p.777; R. B. ADAMS - D. FERREIRA, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, cit., in part. p. 292, pp. 305-307; I. GREGORY-SMITH - B. G.M. MAIN - C. A. O'REILLY III, *Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender*, in *The Economics. Journal*, 2014, p.109 ss., p.122-123 (“The overall conclusion is . . . that there is no evidence here of any boardroom gender diversity effect showing through to overall company performance.”).

6 Il tema si inserisce in quello più ampio dell'inclusione e delle diversità nelle imprese ad ogni livello, con le relative problematiche in materia di costi/benefici. V. sul punto: M.J. CONYON - L. HE, *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, in *Journal of Business Research*, 2017, 79, pp. 198-211, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>; L. DE VITA, *The diversity managements approach: new implications for gender policies in Italy*, in *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2010,8, pp. 724-742. <https://doi.org/10.1108/0261015-1011089492>; A.A. PERRYMAN - G.D. FERNANDO - A. TRIPATHY, *Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation*, in *Journal of Business Research*, 2016, 2, pp. 579-586, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>. Con specifico riferimento alla situazione italiana v. A. MURGIA - B. POGGIO, *Moving societies and immobile organizational practices: the winding road of diversity management in Italy*, in AA.VV., *International Handbook on Diversity Management at Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2014; S. DE MASI, *La diversità di genere negli organi di governo delle imprese*, cit.; R. RICCÒ, *La gestione consapevole delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia*, in AA.VV., *Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale: l'organizzazione fa la differenza?*, Carocci, Roma, 2008; M. BUEMI - M. CONTE - G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2016.

messo in evidenza tutte le difficoltà in materia, spingendosi alcuni fino ad affermare che, al contrario, sarebbe proprio il maggiore successo economico di una società a determinare un aumento della diversità all'interno del consiglio, in quanto tali imprese sarebbero in grado, in virtù del proprio successo, di attrarre i migliori candidati, indipendentemente dal loro genere ed origine etnica⁷. Le stesse imprese avrebbero poi maggiori risorse da destinare al conseguimento di politiche di diversity aziendale⁸, anche per la maggiore pressione da parte dell'opinione pubblica, dei mercati e dei grandi investitori istituzionali, così, come, infine, potrebbero esservi altri e concomitanti fattori idonei a determinare sia una migliore performance economica, sia una maggiore diversità nella composizione del board.

Non mancano, infine, anche gli studi, a livello internazionale, che non hanno individuato alcuna relazione, o al contrario hanno rilevato addirittura relazioni negative, tra politiche di diversità e rendimento aziendale⁹.

Un ulteriore elemento che può rendere inconclusivo questo tipo di studi è infine la loro grande eterogeneità, sia per quanto riguarda aspetti temporali, geografici, di contesto economico e sociale, sia aspetti di ordine politico, societario, regolamentare, finanziario, culturale e così via, oltre ovviamente alla grande varietà dei metodi adottati¹⁰.

Da questo punto di vista, al di là dell'aspetto metodologico, a giocare un ruolo essenziale è la diversità dei contesti socioeconomici e di mercato presi in considerazione dalle molte ricerche. Inoltre, il rapporto tra le caratteristiche nella composizione dei consigli, compresa la diversità, e il rendimento economico-finanziario delle società è per sua natura complesso e gli effetti possono essere di tipo indiretto, giacché le funzioni svolte dal consiglio di amministrazione sono multiple e varie. Pertanto, l'eventuale diversità può esprimere effetti diffusi su ciascuna di tali funzioni, così da rendere assai difficile individuare possibili rapporti di causalità¹¹.

La maggioranza degli studi è concorde nell'affermare la sottorappresentazione di donne e altre minoranze ai livelli più elevati della gover-

7 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p. 390.

8 D.L. RHODE - A.K. PACKEL, *Leadership: Law, Policy, and Management*, Wolters Kluwer Law & Business, 2011.

9 D.L. RHODE - A.K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p.385.

10 D.L. RHODE - A.K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p. 390.

11 Per queste considerazioni v. D. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p. 390 ss.

nance societaria, ma ancora non si è riusciti a dimostrare a livello generalizzato una relazione tra diversità e migliori performances economiche.

1.2 DIVERSITY ED EFFICACIA ORGANIZZATIVA DELLA GOVERNANCE

Per questa ragione sempre più diffusa appare l'opinione per cui gli effetti della diversità dovrebbero essere individuati, più che nella performance economica, in elementi quali il miglioramento dei processi decisionali del consiglio, la reputazione aziendale e le capacità di governo della società¹².

Da questo punto di vista, un argomento assai comune, a livello sia accademico sia aziendale, è che la diversità migliori la capacità decisionale del consiglio e le funzioni di controllo, sulla base sia di ricerche nell'ambito delle scienze sociali, sia attraverso l'analisi dei processi decisionali degli organi amministrativi e le esperienze dirette dei loro membri.

In particolar modo, questa opinione si fonda sulla convinzione che la diversità può utilmente contrastare il fenomeno negativo del "pensiero di gruppo", o "groupthink", in cui l'esigenza psicologica dei membri di un organismo collegiale di uniformarsi al pensiero della maggioranza impedisce ad essi di esprimere le ulteriori competenze che potrebbero spingerli verso l'adozione di scelte alternative¹³.

In proposito, in letteratura si alternano tre diverse teorie sulle modalità e i processi attraverso i quali la diversità potrebbe contrastare questo fenomeno¹⁴.

Secondo la prima teoria, l'elemento decisivo è che uomini e donne possiedono diverse caratteristiche e punti di forza, e pertanto politiche maggiormente inclusive potrebbero consentire la presenza, all'interno degli organi decisionali, di una più vasta gamma di capacità¹⁵. Ad es., in ambito finanziario diverse evidenze empiriche sottolineano che le donne sono maggiormente avverse al rischio rispetto agli uomini, elemento che può

12 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p. 393.

13 V. I. L. JANIS, *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, Mass, 1972.

14 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p.394 ss.

15 N. AMMON JIANAKOPOLOS - A. BERNASEK, *Are Women More Risk Averse?*, in *Economic Inquiry*, 1998, 36, p. 620, in part. p. 629; E. ERMER et al., *Relative Status Regulates Risky Decision-Making about Resources in Men: Evidence for the Co-Evolution of Motivation and Cognition*, in *Evolution & Human Behaviour*, 2008, 29, p.106, in part.p. 116 (riconoscendo la maggiore propensione al rischio del genere maschile).

contribuire ad una gestione economica e finanziaria più prudente¹⁶. Ciò a sua volta potrebbe contribuire a contrastare le tendenze speculative in grado di influenzare la stessa tenuta dei mercati e delle istituzioni finanziarie, come le recenti crisi globali hanno insegnato. Inoltre, secondo alcune opinioni, le donne si contraddistinguerebbero per il maggiore livello di fiducia e di spirito di collaborazione che connoterebbe il loro approccio professionale, con effetti positivi sulle complesse dinamiche consiliari¹⁷.

Una seconda teoria, circa l'idoneità delle politiche di diversità a migliorare i processi decisionali, si fonda sulla constatazione che donne e rappresentanti di altre minoranze possiedono esperienze di vita diverse rispetto a quelle classiche degli individui maschi caucasici¹⁸. Ciò permetterebbe di prendere in considerazione un più ampio raggio di opzioni e possibili soluzioni ai problemi aziendali¹⁹. In sostanza, il meccanismo positivo innescato dalla diversità consisterebbe nel generare un conflitto cognitivo, determinando una varietà di opinioni contrastanti, conoscenze diversificate, diverse prospettive che comporterebbero a loro volta una più completa considerazione di un vasto ambito di opinioni, interpretazioni, alternative e possibili conseguenze²⁰.

16 K. CARLSON - R.E. COOPER, *A Preliminary Investigation of Risk Behavior in the Real World*, in *Proceedings of the Division of Personality and Society Psychology*, 1974, Vol. 1, n. 1, p. 7-9; N. KOGAN - K. DORROS, *Sex differences in risk taking and its attribution*, in *Sex Roles: A Journal of Research*, 1978, Vol. 4, n. 5, pp. 755-765; M. FACCIO - M. MARCHICA - T. MURA, *CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation*, in *Journal of Corporate Finance*, 2016, Vol. 39, n. C, pp. 193-209.

17 Con riferimento al tema delle differenze specifiche nel comportamento economico di uomini e donne, sotto diversi profili, v.: J. ANDREONI - L. VESTERLUND, *Which is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2001, 116, pp. 293-312; S. ATHEY - C. AVERY - P. ZEMSKY, *Mentoring and Diversity*, in *American Economic Review*, 2000, 4, pp. 765-786; C.C. ECKEL - PH. J. GROSSMANN, *Differences in the Economic Decision of Men and Women: Experimental Evidence*, in C. PLOTT - V. SMITH (eds.), *Handbook of Experimental Results*, North Holland, Amsterdam, 2008, pp. 509-519; J.E.V. JOHNSON - P.L. POWELL, *Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?*, in *British Journal of Management*, 1994, 2, pp. 123-138; M. NIEDERLE - L. VESTERLUND, *Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete too Much?*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2007, 3, pp. 1067-1101. Sulle differenze nella gestione della leadership in ambito maschile e femminile v. A.H. EAGLY - S.J. KARAU - M.G. MAKHJANI, *Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis*, in *Psychological Bulletin*, 1995, 1, pp. 125-145; B.M. BASS, in *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, New York, 1990. B.M. BASS - B.J. AVOLIO - L. ATWATER, *The transformational and transactional leadership of men and women*, in *Applied Psychology: An International Review*, 1996,1, pp. 5-34.

18 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p.395 ss.

19 D. J. POLDEN, *Forty Years After Title VII: Creating an Atmosphere Conducive to Diversity in the Corporate Boardroom*, in *University Mem. Law Review*, 2005, 36, p. 67, in part. p. 85.

20 L. L. DALLAS, *The New Managerialism and Diversity on Corporate Boards of Directors*, in

La diversità all'interno degli organi decisionali a carattere collegiale, come il consiglio di amministrazione, potrebbe quindi favorire la qualità delle decisioni collettive e l'esercizio delle funzioni di controllo e di monitoraggio aziendale del consiglio perché i gruppi con una composizione non omogenea e diversificati sarebbero meno inclini a focalizzarsi su posizioni estreme e sono più propensi a dedicare tempo ad analisi approfondite e di migliore qualità²¹.

Altre opinioni ritengono, inoltre, che i consigli a composizione differenziata siano anche meglio in grado di contrastare fenomeni di corruzione interni alla società, in quanto avrebbero il grado di indipendenza necessario per affrontare con il management anche le questioni più scomode e difficili²². Inoltre, le amministratrici, rispetto ai loro colleghi maschi, sarebbero più inclini ad esaminare questioni riguardanti un numero più ampio di stakeholders e tenderebbero ad estendere il raggio degli argomenti in discussione²³. Infine, i gruppi consiliari a composizione mista sarebbero in grado di coinvolgere reti informative più ampie e possederebbero una maggiore creatività e capacità di innovazione²⁴.

Altre ricerche, tuttavia, metterebbero in evidenza che una più efficiente capacità decisionale, in termini di maggiore velocità ed efficacia, non sarebbe collegata tanto alla diversità di composizione del gruppo dal punto di vista demografico, quanto piuttosto ad una composizione articolata dal punto di vista delle competenze, delle funzioni e delle esperienze lavorative dei componenti. In proposito, il bagaglio di esperienze formative, lavorative e socioeconomiche degli amministratori di sesso femminile o appartenenti ad altre minoranze sarebbe in realtà abbastanza simile a quello dei loro colleghi di sesso maschile, dovendo necessariamente avere

Tulane Law Review, 2002, 76, p. 1363, in part. p.1391; F J. MILLIKEN - L. L. MARTINS, *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, in *Academic Management Review*, 1996, 21, p. 402, 416.; E. BEECHER-MONAS, *Marrying Diversity and Independence in the Boardroom: Just How Far Have You Come, Baby?*, in *Or. Law Review*, 2007, 86, p. 373, 394.

21 K. W. PHILLIPS et al., *Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers*, in *Personality & Social Psychology Bulletin*, 2009, 35, p. 336, in part. p.337, p. 346.

22 S. A. RAMIREZ, *A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?*, in *St. John's Law Review*, 2003, 77, p. 837, in part. p.839.

23 V. W. KRAMER et al., *Critical Mass On Corporate Boards: Why Three Or More Women Enhance Governance*, Wellesley Ctrs. for Women, 11, 2006

24 D. VAN KNIPPENBERG - C.K.W. DE DREU-A.C. HOMAN, *Work group diversity and group performance an integrate model an research agenda*, in *Journal of Applied Psychology*, 2014, 89, pp. 8-22.

seguito lo stesso percorso formativo e professionale per sviluppare le richieste competenze²⁵. Inoltre, per quanto riguarda le eventuali difformità di vedute da parte delle amministratecrici o di amministratecrici appartenenti a minoranze etniche, la loro effettiva influenza all'interno del dibattito consiliare sarà molto limitata, quando il loro ruolo sia solo apparente e si tratti di nomine puramente di facciata²⁶.

In conclusione, gli studi sull'influenza della composizione di genere all'interno dei consigli di amministrazione nei processi decisionali portano a indicazioni non omogenee e non conclusive, anche perché alcune ricerche suggerirebbero che uomini e donne tenderebbero a comportarsi in maniera uniforme quando ricoprono i medesimi ruoli²⁷.

Altri studi, poi, addirittura metterebbero in evidenza che la diversità demografica potrebbe determinare un più elevato livello di ansia e conflittualità nel consiglio, che potrebbe contrastare o annullare i benefici forniti da una più ampia capacità di visione e di discussione²⁸.

Esiste infine una terza teoria, che ipotizza che sia la stessa esistenza di una diversità interna e di composizione ad alterare le dinamiche consiliari in senso positivo²⁹. Innanzitutto, un gruppo privo di diversità interna è meno in grado di gestire i conflitti, in quanto inattesi e non abituali. Altri invece sostengono che la diversità di composizione del consiglio offra un importante segnale di credibilità nei confronti degli osservatori esterni³⁰, in quanto trasmetterebbe un'immagine d'impegno in materia di pari opportunità e di sensibilità e attenzione verso una pluralità di stakeholders, e, in generale, una governance avanzata, aperta e progressista, che può incidere positivamente sull'immagine e sulla reputazione aziendale³¹.

25 L. M. FAIRFAX, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards*, in *Wisconsin Law Review*, 2005, p. 795, in part. p. 832-836.

26 M. TORCHIA - C. CALABRÒ - M. HUSE, *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*, in *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol. 102, pp. 299-317;

27 S. NIELSEN - M. HUSE, *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2010, 18, p. 136, in part. p. 138.

28 L. H. PELLÉD et al., *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance*, in *Administrative Sciences Quarterly*, 1999, 44, pp. 1, 2, 20-24; L. M. FAIRFAX, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards*, cit., p. 834.

29 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p.398 ss.

30 J.L. WALLS -A.J. HOFFMAN, *Exceptional boards: environmental experience and positive deviance from institutional norms*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2013, 2, pp. 253- 271.

31 L. M. FAIRFAX, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business*

Nonostante un numero minore di studi su questa linea, diverse evidenze scientifiche sono a favore di questa teoria. As es., alcuni studi rilevano una relazione positiva tra la proporzione di amministratecrici all'interno del consiglio e il numero di funzionari donna che la società impiegherà probabilmente in futuro anche in posizioni apicali³².

Altri studi hanno messo in evidenza che, in alcuni settori produttivi e industriali, la presenza di amministratori donne, o appartenenti alle minoranze, può migliorare la reputazione aziendale nei confronti dei consumatori³³.

Un campo di indagine su cui alcuni studi hanno posto, inoltre, l'attenzione è se la diversità possa influenzare positivamente la probabilità e l'efficacia del whistleblowing, in quanto, secondo questa teoria, la maggiore posizione di indipendenza degli amministratori appartenenti alle minoranze e la maggiore probabilità che essi abbiano sperimentato situazioni di ingiustizia e sopruso potrebbe incrementare la loro predisposizione a denunciare e ad accogliere positivamente eventuali denunce³⁴. Analogamente, le società con una forte governance femminile sembrano meno portate a comportamenti speculativi, e a frodi e scandali finanziari³⁵. Inoltre, le società con forte governance femminile si caratterizzano per una maggiore attenzione e scrupolosità nei controlli contabili e nella trasparenza dell'informazione verso il pubblico e gli azionisti³⁶.

Rationales for Diversity on Corporate Boards, cit., p. 852.

32 R. J. BURKE, *Women on corporate boards of directors: A needed resource*, in *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, pp. 909-915; C.M. DAILY - D.R. DALTON - A.A. CANNELLA, *Corporate governance: Decades of dialogue and data*, in *Acad. Management Review*, 2003, Vol. 28, n. 3, pp. 371-382; D.A. MATSA - A.R. MILLER, *Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership*, in *American Economic Review*, 2011, Vol. 101, pp. 635-639; S. SKAGGS - K. STAINBACK - P. DUNCAN, *Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation*, in *Social Science Research*, 2012, Vol. 41, pp. 936-941; A. COOK - C. GLASS, *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, in *Gender, Work and Organization*, 2014, Vol. 21, pp. 91-103; Id., *Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs*, in *Social Science Research*, 2015, Vol. 53, pp. 137-147.

33 D. L. RHODE - A. K. PACKEL, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, cit. p. 401

34 M. P. MICELI - E. J. P. NEAR, *Blowing The Whistle: The Organizational And Legal Implications For Companies And Employees*, Lexington, New York, 1992, p.120; M. P. MICELI - J. P. NEAR - E. T. MOREHEAD DWORKIN, *Whistle-Blowing In Organizations*, Routledge, London, 2008, p. 60-61.

35 L.J. ABBOTT - S. PARKER - T.J. PRESLEY, *Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement*, in *Accounting Horizons*, 2012, Vol. 26, (4), pp. 607-629.

36 L.J. ABBOTT - S. PARKER - T.J. PRESLEY, *Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement*, cit., pp. 607-629; A. MARK - M.A. CLATWORTHY - M.J. PEEL, *The impact of voluntary audit and governance characteristics on accounting errors in private companies*, in *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 32(3), pp. 1-25; D. CUMMING - T.L. LEUG - O. RIU, *Gender Diversity*

Un altro aspetto rispetto al quale si rileva l'importanza di una composizione differenziata degli organi amministrativi riguarda la maggiore propensione dei board con elevata presenza femminile verso politiche di CSR, ESG, sostenibilità e attenzione per gli stakeholders³⁷.

Data la complessità, e a volte la contraddittorietà, dei risultati delle molteplici ricerche, dovuta anche a limiti di ordine metodologico, in sostanza i benefici in termini finanziari delle politiche di diversità nella governance societaria non devono essere sopravvalutati. Allo stesso tempo, tuttavia, tale rilevanza non deve essere sottovalutata, tenendo conto anche degli importanti aspetti valoriali, in termini di equità, giustizia e pari opportunità, che esse offrono, oltre che del significato simbolico che esse rivestono nei confronti dei vari stakeholders. La diversità di composizione nel board, in termini di genere, mette in evidenza che il punto di vista

and Securities Fraud, in *Academy of Management Journal*, 2015, Vol. 58(5), pp. 1572-1593; I. GAVIOUS - E. SEGEV - R. YOSEF, *Female directors and earnings management in high-technology firms*, in *Pacific Accounting Review*, 2012, Vol. 24, pp. 4-32; F.A. GUL - M. HUTCHINSON - K.M.Y. LAI, *Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts*, in *Accounting Horizons*, 2013, Vol. 27, pp. 511-538; M.B. LARKIN - R.A. BERNARDI - S.M. BOSCO, *Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior?*, in *Accounting and the Public Interest*, 2013, Vol. 13, pp. 132-150; G. RICHARDSON - G. TAYLOR - R. LANIS, *Women on the board of directors and corporate tax aggressiveness in Australia*, in *Accounting Research Journal*, 2016, Vol. 29, pp. 313-331; B. SRINIDHI - F.A. GUL - J. TSUI, *Female directors and earnings quality*, in *Contemporary Accounting Research*, 2011, Vol. 28, pp. 1610-1644; A. UPADHYAY - H. ZENG, *Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment*, in *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67, pp. 2456-2463.

37 R.B. ADAMS - N. AMIR - N. LICHT - L. SAGIV, *Shareholders and Stakerholders: how do directors decide?*, in *Strategic Management*, 2011, 12; E. WEBB, *An examination of socially responsible firms' board structure*, in *Journal of Management and Governance*, 2004, 8, pp. 255-277; J.L. WALLS - A.J. HOFFMAN, *Exceptional boards: environmntal experience and positive deviance from istitutional norms*, cit.; C. GLASS - A. COOK - A.R. INGERSOLL, *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance*, in *Business Strategy and the Environment*, 2015; R. PROVASI - M. HARASHEH, *Genere e performance delle società quotate italiane*, cit.; S. BEAR - N. RAHMAN - C. POST, *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, in *Journal of Business Ethics*, 2010, Vol. 97, pp. 207-221; I. BOULOUTA, *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 113, pp. 185-197; A. COOK - C. GLASS, *Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis*, in *Gender, Work and Organization*, 2014, Vol. 21, pp. 91-103; A. COOK - C. GLASS, *Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs*, cit. pp. 137-147; T. HAFSI - G. TURGUT, *Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 112, pp. 463-479; M. HARIOTO - I. LAKSMANA - R. LEE, *Board diversity and corporate social responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2015, Vol. 132, pp. 641-660; C.A. MALLIN - G. MICHELON, *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens*, in *Accounting and Business Research*, 2011, Vol. 41, pp. 119-144; C. POST - N. RAHMAN - C. MCQUILLEN, *From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances*, in *Journal of Business Ethics*, 2015, Vol. 130, pp. 423-435.

femminile è importante all'interno di un'organizzazione e che esiste un impegno concreto verso la parità di genere. Inoltre, la diversità consente alle società di accedere ad una più vasta platea di talenti con una composizione variegata di competenze dirigenziali e manageriali³⁸.

1.3 POLITICHE DI INCLUSIONE ED INTERESSE DEGLI INVESTITORI

Se le politiche di diversità trovano quindi sicuramente un riscontro sotto il profilo della responsabilità sociale dell'impresa e dell'attenzione nei confronti degli stakeholders, proprio questo aspetto è stato di recente messo sotto accusa, sostenendo che l'adozione di politiche di inclusività potrebbe in realtà rappresentare un costo che appesantisce i conti delle società, a danno di azionisti e investitori³⁹.

A tal fine un'interessante indagine è stata condotta, proprio con lo scopo di verificare se gli investitori, a livello aggregato di valore di mercato, assegnino o meno un valore positivo alle politiche societarie di diversità e inclusione⁴⁰.

In proposito, la ricerca ha analizzato gli effetti di un esperimento sociale, unico nel suo genere, attuato nello stato USA della Florida, dove, sin dal 2022, le autorità locali, seguendo un orientamento politico conservatore, hanno adottato lo "Stop WOKE Act", il primo esempio di legislazione che ha proibito l'attuazione di iniziative di inclusione in ambito lavorativo, vietando pertanto alle società la possibilità di adottare politiche di diversity.

38 Con riferimento a questi vari aspetti a sostegno di una legislazione che imponga un riequilibrio di genere nella composizione degli organi societari v. V. M. CALLEGARI - E. DESANA - M. SARALE, *Dai soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e di controllo delle società*, in *Giur. it.*, 2015, p. 2245 e p. 2515; C. BUZZACCHI, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi*, 8 luglio 2020, p. 35 ss., federalismi.it; A. BLANDINI - F. MASSA, *Dell'equilibrio fra i generi: principi di fondo e "adattamenti del diritto societario"*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, pp. 443.

39 In questo senso si è espresso infatti recentemente in diverse dichiarazioni sui social media il miliardario Elon Musk, (<https://twitter.com/elonmusk/status/1745158868676546609>; <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2023/05/11/the-business-case-for-diversity-equity-and-inclusion/?sh=1f44984c2838>; <https://hbr.org/2020/03/the-right-thing-to-do>) sollevando critiche alle politiche DEI (Diversity, Equity, Inclusion) in quanto pregiudizievoli per gli shareholders della società (v. H. BRISCOE-TRAN, *Do Investors Value DEI?*, in *Faculty Of Law Blogs / University Of Oxford*, 15 luglio 2024).

40 H. BRISCOE-TRAN, *Do investors value DEI? Evidence from the Stop WOKE Act*, (June 13, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4865475> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4865475>.

Attraverso l'analisi della reazione dei mercati a tale provvedimento, è stato possibile riscontrare un netto crollo del valore delle società con sede in Florida pari all'1,80 per cento (per un valore annualizzato del 61%) in più rispetto alle società statunitensi con sede in altri stati. Tradotto in termini monetari, l'effetto è stato equivalente in media a circa 96 milioni di dollari per ogni società quotata con sede nello stato, valore superiore a quello della reazione dei mercati ad un evento drammaticamente serio quale la morte improvvisa dell'amministratore delegato. Inoltre, non si è trattato di un fenomeno temporaneo e provvisorio: la reazione negativa del mercato si è protratta per mesi a partire dall'annuncio iniziale.

Al fine di consolidare i risultati della ricerca, sono state valutate anche altre finestre temporali, diverse modalità di selezione delle società esaminate, varie tipologie di imprese e attività produttive, e sempre il risultato finale è stato decisamente nel senso di riconoscere che effettivamente gli investitori e il mercato assegnano una valutazione nettamente positiva alle iniziative di diversità e inclusione delle imprese.

Circa le possibili spiegazioni di tale riscontro positivo, sono state avanzate tre possibili ipotesi: la prima riguarda l'esistenza di un possibile maggiore valore reale intrinseco delle azioni come effetto delle politiche di diversità e inclusione, la seconda il maggiore supporto che a seguito di tali politiche le società riceverebbero dagli stakeholders più rilevanti, la terza l'esistenza di una vera e propria preferenza degli azionisti per l'adozione da parte della società di politiche di responsabilità sociale. In particolar modo, è quest'ultima la teoria che appare maggiormente fondata, alla luce dell'indagine svolta, e pertanto gli azionisti delle società prese in considerazione dall'indagine (specialmente in quei settori economici dove le politiche di diversity assumono un ruolo strategico anche dal punto di vista finanziario). Al fine di dare maggiore consistenza a questa conclusione, lo studio ora analizzato ha preso in considerazione anche altre variabili, come gli eventuali costi di attuazione di queste politiche, e le reazioni al provvedimento legislativo esaminato anche in altri settori, come quello dell'educazione e dell'istruzione, oltre che in ambito economico e finanziario, ma le risultanze sono rimaste invariate. Specificamente, un evento che ha fornito significativi elementi di prova si è verificato nell'agosto del 2022, a seguito del provvedimento di un giudice federale che temporaneamente sospese l'applicazione dello Stop Woke Act, determinando un aumento della quo-

tazione delle azioni delle società che avevano precedentemente sofferto per l'entrata in vigore di tale provvedimento normativo.

Può quindi conclusivamente affermarsi che lo studio in questione attesta in maniera consistente l'esistenza di una preferenza di fondo degli shareholder verso le politiche di diversità e inclusione, anche se questo fenomeno non è omogeneo in tutte le società, essendo più evidente in quelle di minori dimensioni, e quindi meno in grado di salvaguardare il valore dei loro titoli sul mercato.

2. IL TEMA DELLA DIVERSITÀ DI GENERE NELLA REALTÀ ITALIANA. POLITICHE, PRASSI E NORMATIVE

Il tema della diversità, nell'esperienza italiana, è stato prevalentemente affrontato nell'ottica della diversità di genere. Infatti, tradizionalmente il nostro Paese si segnala, anche tra quelli più avanzati, per la persistenza di una forte disparità della condizione femminile rispetto a quella maschile⁴¹, soprattutto con riferimento alle condizioni economiche e lavorative delle donne e alla loro partecipazione ai centri decisionali della vita politica e sociale⁴². Questo nonostante, negli ultimi decenni, il ruolo delle donne nell'economia italiana abbia subito profondi cambiamenti. In passato, la società italiana era fortemente patriarcale, con le donne relegate principalmente ai ruoli di mogli e madri e limitate alle attività domestiche. Tuttavia, nonostante recenti evoluzioni abbiano portato a un significativo aumento della partecipazione femminile nell'economia e nella società, l'influsso del precedente retaggio continua ad essere persistente. La trasformazione è stata influen-

41 Il *Report* del Forum Economico Mondiale 2020 colloca l'Italia al 76° posto nella classifica globale del divario di genere e al 117° per la partecipazione femminile nel mercato del lavoro, su 153 Paesi (WORLD ECONOMIC FORUM 2020, *Global Gender Gap Report*, 2020). In Italia, il tasso di occupazione femminile è molto basso, pari nel 2019/2020 (CENSIS-PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI-DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ, *Rspct* Respect. Stop Violence against Women, Indagine Censis-Respect*, 2019) al 53,1%, con le donne concentrate in pochi settori, spesso meno prestigiosi e meno remunerativi rispetto a quelli dominati dagli uomini. In Italia, molte donne lavorano in posizioni dequalificate rispetto ai loro titoli di studio e sperimentano condizioni lavorative più precarie rispetto agli uomini. Il 48,2% degli italiani ritiene che le donne debbano studiare di più per ottenere gli stessi risultati degli uomini. Le donne sono sottorappresentate nei ruoli dirigenziali, con solo il 27% dei dirigenti, sei punti percentuali sotto la media europea. Il "soffitto di cristallo" rimane un fenomeno diffuso, ostacolando l'avanzamento delle donne nelle carriere in tutti i settori a causa di stereotipi e disparità di genere.

42 V. in generale sul punto: M. D'ASCENZO, *L'illusione del cambiamento*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021, p. 34.e ss.

zata da vari fattori, tra cui un maggiore accesso all'istruzione per le donne, politiche di parità di genere a livello nazionale e internazionale e cambiamenti culturali che hanno messo in discussione i tradizionali ruoli di genere. Nonostante i progressi compiuti, le donne italiane affrontano tuttavia ancora notevoli sfide per raggiungere la piena parità economica e sociale.

Queste difficoltà sono riconducibili ad una pluralità di fattori, fra cui innanzitutto la persistenza di stereotipi, che rendono la marginalità del lavoro femminile e la disparità di genere ancora prevalenti⁴³, privando il Paese di risorse intellettuali ed economiche. Questo fenomeno è il risultato di una cultura patriarcale che vede la casa come il “luogo ideale delle donne” e il loro ruolo principale come quello di prendersi cura della famiglia. Altre difficoltà sono determinate da numerose disparità in materia salariale e di welfare, per cui, da un lato, le limitazioni all'entrata femminile nel mondo del lavoro sono rafforzate dalla mancanza di un sistema di welfare adeguato, che sfocia poi in rapporti di lavoro meno tutelati e meno retribuiti, e spesso in part-time involontari. Questi e altri fattori influenzano le pari opportunità lavorative, fra cui la maternità è uno dei principali. Le donne con figli hanno meno opportunità di assunzione e carriera e, a parità di lavoro svolto, guadagnano meno (con penalizzazioni in termini di impiego, leadership e salario). Infatti, nel sistema italiano, i compiti di accudimento e di cura delle persone, sia bambini sia anziani e disabili, sono ancora prevalentemente affidati alle donne, anche per la carenza di adeguate misure di welfare familiare e aziendale, inclusi servizi di assistenza come asili e supporto agli anziani, oltre a misure di welfare aziendale con congedi, incentivi economici e tutele previdenziali per malattie, infortuni e maternità⁴⁴.

43 Sulla disparità economica e il pregiudizio antifemminile v. L. ROSTI, *Dirigenti senza laurea e laureate senza dirigenza*, in *Alley Oop-Il Sole 24 Ore*, 6 luglio 2020; P. BORDALO - K. COFFMAN - N. GENNAIOLI - A. SHLEIFER, *Beliefs about Gender*, in *American Economic Review*, 3, 2019. V. Anche C. QUARTARARO - E. RUPPINI, *Il genere nell'università. Il Centro di ricerca interdipartimentale per gli studi di genere ABCD*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli*, Torino, 2021, p. 113 e ss.

44 Sulle cause che determinano la posizione di svantaggio delle donne all'interno della sfera economica e professionale in Italia v. B. FALCOMER - U. SAUERWALD, *Donne e lavoro: una sfida in corso. L'esperienza di Valore D e delle aziende associate*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli*, Torino, 2021, p. 159 e ss., in part. p. 166 ss.; FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *Meno figli, meno lavoro. La conciliazione che ancora manca per le donne italiane*, 2020; SAVE THE CHILDREN, *Le Equilibriste: la maternità in Italia*, 2020; A. CASARICO - S. LATTANZIO, *Quanto mi costi: l'effetto della maternità sulle donne*, in *LaVoceInfo*, 6 marzo 2020. Per un'analisi sociologica della condizione lavorativa e professionale delle donne in Italia, v. G. M. CVALETTO - M. OLAGNERO, *Ancora troppo poche. Le regole invisibili delle carriere femminili*,

Significativo, da questo punto di vista, il fatto che l'Italia possieda un Gender Equality Index⁴⁵ (come rilevato nel 2019) inferiore alla media dei Paesi dell'Unione Europea. L'indice, sviluppato dall'European Institute for Gender Equality, assegnava all'Italia un punteggio di 63, rispetto a una media europea di 67,4. Il risultato più basso per l'Italia si registrava nella sezione dedicata al potere, dove il punteggio era di 47,6, contro una media europea di 51,9⁴⁶. L'ultima rilevazione del 2023 (relativa a dati del 2021-2022), rileva un netto miglioramento per l'Italia, con un indice complessivo di 68,2, tuttavia sempre inferiore alla media europea, che nel periodo è salita al 70,2, superando per la prima volta i 70 punti. Anche per quanto riguarda il potere il punteggio italiano si è alzato, arrivando a 62,7 e superando in questo caso una media europea di 59,1, soprattutto per merito delle quote di genere. Infatti, il dato relativo al potere economico è pari a 54,7 a livello europeo mentre sale a 66,6 in Italia. Con riferimento all'indice generale, il nostro Paese si pone comunque, come si è visto, complessivamente un poco al di sotto della media europea, contro un punteggio massimo di paesi come la Svezia pari ad 82,2⁴⁷.

Il contesto sociale complessivo rimane, in ogni caso, penalizzante per le donne italiane e incide negativamente sulla loro condizione economica e lavorativa, ma anche sulla condizione economica e lo sviluppo del Paese nel suo insieme. Infatti, una leadership femminile insufficiente, con la scarsa presenza di donne in ruoli di leadership, incide negativamente sullo sviluppo economico, sociale e politico, determinando una condizione complessiva di arretratezza. In proposito, è importante tenere presenti i costi anche economici della mancanza di diversità: limitare la presenza delle donne a pochi ruoli progettuali e decisionali ha un costo elevato per il Paese, che si traduce in una crescita lenta e priva la società di visioni e competenze cruciali per ripensare e costruire il futuro con prospettive più ampie e diverse.

Come accennato in precedenza, numerose ricerche, come quelle precedentemente citate, dimostrano che la diversità di genere migliora il processo decisionale nei consigli di amministrazione, con le donne che portano maggiore eterogeneità. Le consigliere partecipano alle riunioni ben preparate e consapevoli delle loro responsabilità, così come il complessivo

in M. CALLEGARI – E. R. DESANA – M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021 p. 31 ss.

45 EIGE, *Gender Equality Index*, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.

46 M. D'ASCENZO, *L'illusione del cambiamento*, cit., p. 34.e ss.

47 EIGE, *Gender Equality Index*, 2023, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/IT>

atteggiamento delle donne dirigenti dimostra una maggiore apertura rispetto agli uomini nel riconoscere la mancanza di competenze e informazioni. Le donne si mostrano più inclini a fare domande e a porre le questioni, anche scottanti, sul tavolo. Infine, non va dimenticato l'impatto positivo complessivo della presenza femminile: le donne arricchiscono le discussioni, rendendole più sfumate e profonde. In Italia, specificamente, come vedremo, l'esperienza delle quote di genere con la Legge Golfo-Mosca (l. n. 120/2011) ha portato ulteriori benefici alle organizzazioni: la presenza di più donne nei consigli di amministrazione ha contribuito a un aumento del livello di istruzione (data l'elevata qualificazione delle donne selezionate) e a una riduzione dell'età media dei membri dei CdA⁴⁸.

Per contrastare la situazione di arretratezza, diviene indispensabile adottare interventi normativi e sociali che garantiscano l'integrazione di un numero significativo di donne capaci e meritevoli nelle posizioni di vertice delle aziende pubbliche, private e del terzo settore, così come nella magistratura, nella sanità, nell'istruzione, nei media, nei partiti politici, negli enti locali, nel parlamento, nel governo, nelle autorità garanti e negli enti governativi. In sostanza, in tutte le dimensioni e strutture che costituiscono la società e lo Stato. Le donne in posizioni di vertice hanno una responsabilità particolare nel diventare modelli positivi per le altre donne, soprattutto per le giovani, promuovendo il cambiamento attraverso metodi di lavoro alternativi. L'uguaglianza di genere è essenziale per lo sviluppo personale e professionale di ogni individuo, e ogni limitazione alle opportunità di crescita rappresenta un freno per lo sviluppo collettivo. Aumentare la presenza femminile ai vertici è fondamentale poi per ridefinire un linguaggio inclusivo che superi il sessismo e favorisca il confronto leale⁴⁹.

Tre aspetti chiave della vita professionale delle donne richiedono un intervento istituzionale: l'ingresso nel mercato del lavoro, la permanenza nel mondo del lavoro e la valorizzazione delle diversità. Affrontare il divario di genere è un compito complesso che necessita di tempo e politiche continue, capaci di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro. Interventi legislativi a lungo termine sono essenziali per promuovere un cambiamento culturale. Incentivi per le aziende che adottano politiche inclusive posso-

48 G.S.F. BRUNO - A. CIAVARELLA - N. LINCiano, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, cit.

49 M. CARADONNA, *Mondo delle professioni. Abbattere il «soffitto di cristallo» ripensando il lavoro e la conciliazione in una prospettiva nuova*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021, p. 181.e ss., in part. p. 186.

no favorire la creazione di valore culturale ed economico, mentre politiche mirate possono sostenere le donne nella loro permanenza nel mondo del lavoro, in particolare durante la maternità. Per migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, è fondamentale non solo potenziare il welfare aziendale e facilitare l'accesso ai servizi per la famiglia, ma anche adottare modalità organizzative flessibili, all'interno di una leadership partecipativa, basata sull'inclusione, sull'ascolto e con un focus particolare sull'equità di genere⁵⁰. Uomini e donne partecipano spesso ai processi di sviluppo economico in modo diverso, rendendo necessaria la promozione della parità di genere attraverso un approccio di "gender equity" che consideri le diverse esigenze in termini di diritti, doveri, benefici e opportunità. I risultati più duraturi si otterranno solo costruendo una reale alleanza tra uomini e donne e creando reti tra imprese, associazioni e altre realtà orientate al cambiamento. I servizi di welfare dovrebbero considerare le esigenze familiari lungo tutto il ciclo di vita, riconoscendo il valore del lavoro di cura e promuovendo la condivisione dei carichi tra uomini e donne. Per sostenere lo sviluppo delle donne nella vita lavorativa è essenziale considerare la loro dualità di madri e lavoratrici e le difficoltà di conciliare vita privata e lavoro⁵¹.

Ma prima di tutto, è necessario un cambiamento culturale per superare gli stereotipi, per smantellare quei meccanismi obsoleti che ancora purtroppo gravano sulle donne e sulla società. Si tratta di percorso educativo che, per portare cambiamenti duraturi e diffusi, dovrebbe iniziare già dalle scuole. Per abbattere le barriere e superare gli stereotipi che frenano lo sviluppo professionale delle donne, è necessario infatti intervenire sul fronte culturale, promuovendo un'educazione che favorisca l'empowerment femminile fin dalle scuole e supporti la parità salariale e la condivisione dei carichi di cura⁵².

L'importanza di un percorso che si articoli in questo senso, è riconosciuta anche da una serie importante di interventi a livello internazionale ed europeo. Basti a questo proposito innanzitutto menzionare l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite⁵³, che dedica il goal 5, articolato poi in successivi tar-

50 V. B. FALCOMER - U. SAUERWALD, *Donne e lavoro: una sfida in corso. L'esperienza di Valore D e delle aziende associate*, cit., p. 171 ss.

51 M. CARADONNA, *Mondo delle professioni. Abbattere il «soffitto di cristallo» ripensando il lavoro e la conciliazione in una prospettiva nuova*, cit., p. 187.

52 M. CARADONNA, *Mondo delle professioni. Abbattere il «soffitto di cristallo» ripensando il lavoro e la conciliazione in una prospettiva nuova*, cit., p. 186.

53 L'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi membri, include diciassette obiettivi globali che danno seguito ai risultati degli Obiet-

get, proprio al tema della parità di genere. In particolare il goal 5 individua i seguenti target: porre fine alla discriminazione verso donne e ragazze in ogni contesto, eliminare la violenza contro donne e bambine, inclusi il traffico e lo sfruttamento sessuale, abolire pratiche abusive come i matrimoni forzati e le mutilazioni genitali femminili, valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, fornendo infrastrutture di supporto e promuovendo la responsabilità condivisa in ambito familiare, garantire la piena partecipazione femminile, in posizioni decisionali politiche, economiche e pubbliche, assicurare l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, promuovere riforme per dare alle donne pari diritti all'accesso alle risorse economiche, proprietà e servizi finanziari, rafforzare l'uso delle tecnologie per l'emancipazione delle donne, adottare politiche e leggi per promuovere la parità di genere e l'emancipazione di donne e bambine a tutti i livelli.

In particolar modo, ai nostri fini, rilievo particolare assumono il target 5.5., che si propone di “garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica” e i target 5.a. e 5.c., che si riferiscono alla necessità di “avviare riforme per dare alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche così come alla titolarità e al controllo della terra e altre forme di proprietà, di servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in conformità con le leggi nazionali” e di “adottare e intensificare una politica sana ed una legislazione applicabile per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e bambine, a tutti i livelli”.

Inoltre, anche il Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza individua la parità di genere come una priorità trasversale e prevede una Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, allineata con la Strategia Europea. Questo piano mira a colmare il divario di inclusione sociale e rilanciare l'economia dopo la crisi. La Strategia coinvolge amministrazioni centrali, regioni, province e comuni, con un monitoraggio basato su specifici indicatori e target. In tal modo viene espressamente riconosciuta l'importanza dell'inclusione e della partecipazione femminile per lo sviluppo non solo sociale ma anche economico della società europea.

Sono inoltre numerosi i provvedimenti normativi che il legislatore italiano ha adottato al fine di assicurare il raggiungimento della parità di genere. Fra questi deve essere in primis ricordata la già citata l.12 luglio 2011, n.

120 (Legge Golfo-Mosca), poi prorogata con la l. 27 dicembre 2019, n.160) che ha introdotto un meccanismo per equilibrare la rappresentanza di genere negli organi collegiali delle società italiane quotate e delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni. La l. 5 novembre 2021, n. 162 ha poi istituito la certificazione della parità di genere per attestare le misure adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in vari ambiti lavorativi. L'Italia ha inoltre ratificato la Convenzione ILO OIL n. 190 del 2019 contro la violenza di genere nel mondo del lavoro, riconoscendo la violenza e le molestie come violazioni dei diritti umani. Inoltre, la legge di bilancio 2021 (l. 30 dicembre 2020, n. 178) ha aumentato i giorni del congedo di paternità, avanzando verso la parità di genere e la sensibilizzazione culturale⁵⁴.

Anche a livello europeo non sono mancati i provvedimenti volti a riequilibrare la parità fra uomini e donne in ambito sociale ed economico

Nel novembre 2022, l'Unione Europea ha approvato la direttiva (UE) 2381/2022 che impone alle aziende degli Stati membri di realizzare entro il 2026 l'obiettivo di avere il quaranta per cento di donne tra gli amministratori non esecutivi nei consigli di amministrazione delle società quotate. La Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio, adottata il 10 maggio 2023, rafforza la parità di retribuzione tra uomini e donne per lavori di pari valore tramite la trasparenza retributiva. Il regolamento del Consiglio sulla trasparenza retributiva del 24 aprile 2023, obbliga le imprese a fornire informazioni sulle retribuzioni e ad agire se il divario retributivo di genere supera il cinque per cento. La direttiva prevede risarcimenti per le vittime di discriminazione retributiva e sanzioni, incluse ammende, per i datori di lavoro non conformi.

3. LA DISCIPLINA DELLE QUOTE DI GENERE NELL'ORDINAMENTO ITALIANO

Come accennato, una disciplina legislativa specifica sulle quote di genere è stata introdotta nel nostro ordinamento (secondo temporalmente solo alla Norvegia, che aveva adottato analoghe disposizioni nel 2003)⁵⁵ con la l. 12

54 Per una prima raccolta commentata di leggi in materia di pari opportunità v. AA. Vv. *Codice delle Pari Opportunità. Le norme commentate con dottrina e giurisprudenza*, La Tribuna, Milano, 2017.

55 Successivamente anche altri paesi hanno adottato misure idonee ad incrementare la presenza femminile nei consigli di amministrazione v. sul punto: H. DALE-OLSEN - P. SCHONE - M. VERNER, *Diversity among Norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance?*, cit.; R.M. DE CABO - R. GIMENO - L. ESCOT, *Disentangling discrimination on Spanish boards of*

luglio 2011, n. 120 , c.d. Legge Golfo-Mosca, dal nome delle parlamentari⁵⁶, appartenenti a contrapposte coalizioni politiche, che, con un’iniziativa bipartisan hanno presentato la proposta legislativa, poi appoggiata da un numero considerevole di esponenti dei diversi schieramenti.

La legge Golfo-Mosca, con i suoi successivi sviluppi di cui alla Legge n.160/2019, ha rappresentato sicuramente un punto di svolta nelle prassi delle società quotate italiane, dove la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali e ancor di più nei consigli di amministrazione era assolutamente sporadica e carente, ed è stata preceduta da un ampio dibattito all’interno dei media e della società civile.

In particolare, la legge 12 luglio 2011, n. 120, ha introdotto importanti modifiche al Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, per garantire la parità di genere nell’accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate nei mercati regolamentati e delle società pubbliche, andando a modificare gli artt. 147-ter, 147-quater e 148, del Testo Unico sull’intermediazione finanziaria n. 58 del 1998 (“TUF”) , riguardanti l’elezione e la composizione degli organi di amministrazione e controllo di tali società, con la conseguente modifica ad opera della Consob del Regolamento Emittenti n. 11971 del 1999.

La legge opera su due livelli: per le società quotate in borsa, l’equilibrio di genere è regolato da disposizioni di rango primario (cioè la legge n. 120/2011); per le società a controllo pubblico, i principi sono stabiliti dal d.p.r. 251 del 20 novembre 2012 e dal d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175, poi aggiornato con la l. 5 novembre 2021, n. 162. In sintesi, le pubbliche amministrazioni devono garantire che nella scelta degli amministratori sia rispettato il principio di equilibrio di genere, con una rappresentanza minima inizialmente di un terzo, poi portata a due quinti. Inoltre, se la società ha un organo amministrativo collegiale, lo statuto deve prevedere che la nomina degli amministratori avvenga in conformità ai criteri della legge n. 120/2011, con l’aggiunta di un regolamento che assicuri una disciplina uniforme per tutte le società a controllo pubblico.

directors, in Corporate Governance: An International Review, 2011, 1, pp. 77-95; C. YARU, Board diversity in Singapore, in Singapore Academy of Law Journal, 2015, 27, pp. 304-339; M. WANG - E. KELAN, The gender quota and female leadership: Effects on the Norwegian gender quota on board chair and CEOs, in Journal of Business Ethics, 2013, 3, pp. 449-466; V. SINGH - S. POINT - Y MOULIN, French supervisory board gender composition and quota threat: changes from 2008 to 2010, in Gender in Management: An International Journal, 2015, 7, pp. 551-571; N. SMITH - V. SMITH - M. VERNER, Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms, cit.
56 La senatrice PDL Lella Golfo e l’onorevole PD Alessia Mosca.

In sostanza, per le società a controllo pubblico, l'art. 3 della legge Golfo Mosca si è limitata ad estendere i principi delle società quotate anche a quelle controllate da pubbliche amministrazioni, demandando a un regolamento la definizione delle modalità di attuazione e vigilanza. Questa disciplina è stata pertanto introdotta col d.p.r. 251 del 30 novembre 2012. Tale ultima normativa, tuttavia, si intreccia con quella del successivo d.lgs. 175/2016, Testo Unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSPP), e precisamente con le norme di cui all'art. 11, 4° comma, del TUSPP e con quella della citata legge n. 162/2021.

La vigilanza e l'applicazione delle sanzioni sul rispetto delle disposizioni sulle quote di genere è stata affidata alla Consob per le società quotate e alla Presidenza del Consiglio dei Ministri o al Ministro per le Pari Opportunità per le società a controllo pubblico, come stabilito, per quest'ultimo caso, dalle disposizioni attuative del d.p.r. 251/2012 e non direttamente dalla legge Golfo-Mosca.

La legge di bilancio 2020 n. 160/2019, del 27 dicembre 2019, come accennato, ha garantito poi la continuità delle quote di rappresentanza di genere previste dalla legge n. 120/2011 per le società quotate. In particolare, ha esteso da tre a sei mandati la durata della "legge Golfo-Mosca" e ha aumentato la quota minima per il genere meno rappresentato negli organi amministrativi e di controllo dal trentatré per cento (1/3) al quaranta per cento (2/5). Questo nuovo criterio si applica a partire dal primo rinnovo degli organi, con la Consob che continua ad essere incaricata di vigilare sul rispetto delle norme.

3.1 LA DISCIPLINA DELLE QUOTE DI GENERE NELLE SOCIETÀ QUOTATE

Con riferimento all'ambito di applicazione, la normativa, sia nella sua versione iniziale del 2012, sia in quella successiva del 2019 presenta una lacuna nella mancata previsione delle cariche specifiche riservate al genere meno rappresentato. Infatti, si fa riferimento genericamente ai componenti dell'organo collegiale, mentre nessuna prescrizione è contenuta relativamente ai ruoli di presidente del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale e di amministratore esecutivo, che attribuiscono maggiori poteri decisionali e rispetto ai quali non sussistono vincoli di genere. La parità assicurata è così pertanto una parità più formale che sostanziale, giacché

l'accesso ai posti di comando viene mantenuto attraverso le tradizionali regole sociali⁵⁷.

In particolare, per garantire la parità di genere, la normativa dispone che le società quotate debbano adottare negli statuti clausole che assicurino la presenza del genere meno rappresentato nei consigli di amministrazione e negli organi di controllo nella misura minima prevista dalla legge, e definiscono le modalità di formazione delle liste elettorali e le procedure per sostituire i membri in caso di necessità, sempre nel rispetto delle quote di genere. Sotto il profilo sanzionatorio, il mancato rispetto di queste disposizioni comporta sanzioni amministrative pecuniarie e può portare alla decadenza dei membri eletti.

La normativa che impone le quote di genere nei consigli di amministrazione e negli organi di controllo delle società quotate si applica anche alle società con sistema dualistico. Sia il consiglio di sorveglianza sia il consiglio di gestione (se composto da almeno tre membri) devono pertanto rispettare le quote di genere previste dalla legge, ai sensi degli artt. 148, comma 4-bis, e 147-quater, comma 1-bis, TUF.

Per le società con sistema monistico, l'obbligo delle quote di genere si applica solo al consiglio di amministrazione. Il comitato per il controllo sulla gestione, in quanto organo interno al consiglio di amministrazione, non è soggetto a questa regola. Il legislatore⁵⁸ ha deciso di escludere il comitato per il controllo perché ritiene che i requisiti già previsti per i suoi membri (indipendenza, professionalità, ecc.) siano sufficienti a garantire una composizione equilibrata. Tuttavia, le società possono scegliere di applicare volontariamente la quota di genere anche al comitato per il controllo interno.

In attuazione della normativa di legge la Consob ha adottato la delibera n. 18098/2012 dell'8 febbraio, di modifica del Regolamento Emittenti n. 11971 del 1999, inserendo in esso il Capo I bis "Equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo"), contenente l'art. 144-undecies I in tema di "Equilibrio tra generi". Successivamente, le modifiche introdotte dalla l. n. 160/2019 al Testo Unico della Finanza (TUF) hanno determinato il conseguente adeguamento del Regolamento

57 V. M. E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021, p. 95, in part. p. 96.

58 V. Atti del Governo, VI Commissione Permanente delle Finanze, 2 dicembre 2010.

Emittenti da parte della Consob, con la modifica del citato art. 144 undecies I mediante la Delibera n. 21359 del 13 maggio 2020. Attraverso la modifica della norma, è stato specificato che il principio dell'arrotondamento per eccesso all'unità successiva rispetto alla regola dei due quinti non si applica in caso di un organo con solo tre componenti, con una disposizione che è stata oggetto di critiche in quanto riduttiva della portata della disciplina.

Analogamente, è stata criticata la scelta del legislatore di non prevedere procedure semplificate, come avvenuto invece in altre occasioni, per le modifiche degli statuti, al fine di adeguarli alla disciplina sulle quote di genere⁵⁹. L'importanza di tale aspetto appare tuttavia mitigata dalla circostanza per cui, a determinare l'applicazione della sanzione da parte della Consob, è la sola concreta disapplicazione della quota di genere nella misura prevista dalla legge, e non la mancata introduzione di una corrispondente previsione nello statuto sociale. Pertanto, il mancato adeguamento dello statuto potrà al limite costituire violazione degli obblighi di diligenza da parte degli organi sociali ai sensi degli articoli del codice civile e del TUF (art. 2392 e 2392 bis e 2403 c.c., e artt. 187-quinquiesdecies e art. 149 TUF), ma non determinerà l'applicazione della procedura sanzionatoria da parte della Consob, se la percentuale di legge del genere meno rappresentato sia di fatto rispettata nella composizione degli organi sociali^{60 61}.

Quanto al possibile contenuto delle clausole statutarie, il legislatore ha lasciato ampia libertà di scelta agli emittenti, ma con alcune limitazioni. Gli articoli 147-ter e 148 del TUF stabiliscono quote minime per il genere meno rappresentato e la durata della loro applicazione, lasciando alle società la possibilità di definire negli statuti il criterio di riparto in base alla loro struttura proprietaria e organizzativa, purché rispettino i requisiti minimi di legge. In alternativa, esse possono semplicemente fare riferimento alle disposizioni legali vigenti.

59 V. M. E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*, cit., p. 98 ss.

60 M. E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*, cit., p. 101.

61 Circa ulteriori aspetti applicativi della legge sulle quote di genere nelle società quotate, la Consob, con la Comunicazione n. DIE n. 0061499 del 18 luglio 2013, ha stabilito che, pur precisando che la normativa sulle quote di genere non si applica alle società quotate a partire dal primo giorno di inizio delle negoziazioni, ma al momento del primo rinnovo degli organi sociali successivo alla quotazione, è auspicabile che la società si adatti spontaneamente a tale regola prima della quotazione, per i benefici in termini gestionali che ciò determina. Analogamente la Consob ha indicato nella Comunicazione n. DSR/DCG/12010283 del 13 febbraio 2012, circa l'applicabilità della legge a società con azioni ordinarie non quotate e azioni di risparmio quotate.

Le modalità di presentazione delle liste per la nomina degli organi sociali delle società quotate sono soggette a limitazioni imposte dalla normativa secondaria di attuazione, e non direttamente dal legislatore con la l. n. 120/2011. In particolare, la delibera Consob n. 18098 del 2012 vieta l'obbligo statutario di rispettare le quote di genere per liste con meno di tre candidati, per agevolare la presentazione di liste di minoranza. Tuttavia, le liste con due candidati possono comunque indicarne uno per genere. La Consob raccomanda poi l'inserimento negli statuti di meccanismi correttivi, come le procedure di "scorrimento," per garantire il rispetto delle quote di genere nel caso in cui a seguito dell'elezione non venissero per qualche ragione rispettate. Le società devono inoltre, secondo la previsione della Consob, disciplinare nei propri statuti le modalità di sostituzione dei membri dimissionari per mantenere l'equilibrio di genere.

Infine, relativamente all'organo di controllo, la Consob ha esteso l'obbligo di regolamentare nello statuto il rispetto delle quote di genere, anche se il legislatore non ha richiesto specifiche clausole statutarie per tale organo. Infatti, l'art. 144-undecies I del Regolamento Emittenti, applicabile sia agli organi di amministrazione sia a quelli di controllo, stabilisce che gli statuti delle società devono regolamentare le modalità di formazione delle liste e la sostituzione dei componenti degli organi sociali, in conformità con il principio di equilibrio di genere previsto dagli articoli 147-ter e 148 del TUF. Questo implica la necessità di introdurre clausole statutarie che facilitino anche la selezione di "supplenti" di entrambi i generi, garantendo così una rapida sostituzione del componente effettivo del genere meno rappresentato in entrambi gli organi.

La Consob, inoltre, pur in assenza di una delega esplicita per definire i contenuti delle clausole statutarie, ha stabilito ulteriori limitazioni e disposizioni attraverso l'art. 144-undecies I del Regolamento Emittenti, recentemente aggiornato dopo l'entrata in vigore della L. 160/2019, con la citata Delibera n. 21359 del 13 maggio 2020. Oltre a vietare l'obbligo di rispettare il criterio di riparto nelle liste con meno di tre candidati, la Consob ha chiarito che le società quotate che consentono a uno o più soci di nominare singoli membri degli organi sociali, ai sensi dell'articolo 2449, 4° comma, c.c., devono prevedere nei propri statuti modalità di esercizio di tali diritti che non contrastino con le disposizioni relative alle quote di genere.

La Commissione ha inoltre precisato che, ferma restando la proporzione delle quote di genere previste dalla legge, il numero di componenti del genere meno rappresentato deve essere un numero intero e "arrotondato

per eccesso”. Tale disposizione non deve necessariamente essere inserita negli statuti, ma deve essere applicata di fatto durante la nomina degli organi sociali. La ratio di questa norma è evidente: poiché il numero di seggi da riservare varia in base alla composizione dell’organo sociale, un arrotondamento per difetto non garantirebbe il rispetto delle quote di genere, riservando una quota inferiore a quella prevista dalla legge. L’unica eccezione alla regola dell’arrotondamento per eccesso si applica agli organi sociali composti da soli tre membri. In questo caso, infatti, si verificherebbe un problema nel rispetto della quota di due quinti per il genere meno rappresentato, recentemente introdotta in sostituzione della precedente quota di un terzo, poiché matematicamente non è possibile applicare la proporzione richiesta dalla legge.

In materia, con la citata Delibera n. 21359 del 13 maggio 2020, la Consob ha modificato il comma 3 dell’articolo 144 undecies I del Regolamento emittenti, stabilendo, come si è visto, espressamente che l’arrotondamento per eccesso non si applichi agli organi sociali composti da tre membri, per i quali si prevede invece l’arrotondamento per difetto, anche sotto la nuova disciplina legislativa del 2019 che ha portato la quota minima di genere da un terzo ai due quinti.

Infine, la Commissione ha fornito ulteriori chiarimenti riguardo ai rinnovi parziali dell’organo amministrativo, noti come sistema di “staggered board”, in cui un terzo del consiglio viene rinnovato ogni anno. Secondo la Consob (come indicato nel documento contenente gli esiti della consultazione dell’8 febbraio 2012), la quota di genere deve essere rispettata per tre interi mandati consecutivi “relativamente a ciascuna porzione del board” e deve essere calcolata “con riferimento alla composizione del consiglio nel suo complesso”⁶².

Per quanto riguarda gli aspetti sanzionatori, relativamente alle società quotate la l. n. 120/2011 ha previsto che la Consob definisca, mediante un suo specifico regolamento, la procedura sanzionatoria in caso di violazione del criterio di riparto di genere, stabilendo i criteri per la quantificazione delle sanzioni, entro i limiti indicati nell’articolo 1 della stessa legge, diffidando e sanzionando le società quotate che non rispettino le normative sul riparto di genere. Inoltre, la l. n. 160/2019, al comma 305, ha introdotto l’ulteriore compito per la Consob di comunicare annualmente al Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei

62 Relativamente a questi aspetti v. M. E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*, cit., p.103-104.

Ministri gli esiti delle verifiche sull'attuazione dei commi da 302 a 304 della stessa legge.

Relativamente ai primi due compiti, la Consob ha emesso la delibera n. 18098 dell'8 febbraio 2012, rinviando, per la procedura sanzionatoria, al procedimento tradizionale di cui all'articolo 195 TUF, e per la quantificazione delle sanzioni, ai criteri generali dell'articolo 11 della l. 24 novembre 1981, n. 689. Pertanto, la Consob non ha previsto un procedimento sanzionatorio ad hoc e semplificato per l'applicazione delle sanzioni ex artt. 147-ter e 148 TUF, scelta che potrebbe sollevare dubbi riguardo alla tempestività e all'efficacia del suo intervento. Tuttavia, facendo leva sul suo potere di moral suasion, la Consob ha raramente dovuto emettere diffide, che comunque sono sempre state rispettate; non sono state quindi applicate sanzioni amministrative né è stata dichiarata la decadenza di organi sociali di società quotate, come previsto in caso di inosservanza della diffida ad adempiere al relativo obbligo.

Circa l'entità delle sanzioni pecuniarie previste, la l. n. 120/2011 prevede una sanzione da Euro 100.000,00 a 1.000.000,00 per irregolarità dell'organo amministrativo e da Euro 20.000,00 a 200.000,00 per irregolarità dell'organo di controllo, a cui si aggiunge la decadenza dell'organo stesso in caso di perdurante inottemperanza nonostante la diffida.

Rispetto infine alla comunicazione, da parte della Consob, al Dipartimento per le Pari Opportunità, essa rappresenta una novità legislativa mirata a rendere più efficace il monitoraggio sugli effetti della normativa, decorrente a partire dal 2020⁶³.

3.2 ... E NELLE SOCIETÀ PARTECIPATE PUBBLICHE

Per quanto riguarda invece le società a partecipazione pubblica⁶⁴, l'art. 3 della l. n. 120/2011 estende le disposizioni di queste alle società controllate da pubbliche amministrazioni, non quotate in mercati regolamentati. Tuttavia, a differenza delle società quotate, per le quali la legge stabilisce chiaramente l'autorità di vigilanza e il sistema sanzionatorio, per le società a controllo pubblico la definizione dei termini e delle modalità di attuazione è stata demandata a un regolamento da adottare entro due mesi dall'entrata

63 Per gli aspetti sanzionatori in dettaglio v. M. E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio*, cit., p.105 ss.

64 Sul punto v. E. DESANA, *L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore?*, in *Giur. It.*, 2015, II, p. 2526.

in vigore della legge. Questo regolamento, emanato con ritardo nel d.p.r. n. 251 del 30 novembre 2012, è entrato in vigore solo il 12 febbraio 2013. Successivamente, nuove fonti primarie sono intervenute per aggiornare le normative: la l. n. 160/2019 per le società quotate e il d.lgs. n.175 /2016, Testo Unico sulle partecipate pubbliche (TUSPP), art. 11, comma 4°, nonché la l. n. 162/2021 per le società partecipate pubbliche.

Circa l'ambito di applicazione di queste disposizioni, esso è definito dall'art. 3 della l.n. 120/2011, integrato dall'art. 1 del d.p.r. n. 251/2012, e si riferisce alle società costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni e non quotate in mercati regolamentati. La definizione di amministrazioni pubbliche include un ampio spettro di enti statali e locali, comprese le istituzioni scolastiche ed universitarie, le Regioni, i Comuni, e altri enti pubblici non economici, le autorità indipendenti, in conformità all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 1657. La normativa si applica a tutte le società controllate da queste amministrazioni, indipendentemente dalla loro natura od oggetto sociale. Per il concetto di controllo, si fa riferimento alla nozione di cui all'art. 2359 c.c.

Il quadro normativo sulle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche è stato modificato dalla l. 7 agosto 2015, n. 2015, che ha delegato al Governo il compito di riordinare la materia, con l'adozione del citato d.lgs. n. 175/2016 (TUSPP). Questo testo unico, all'articolo 11, comma 4, ha introdotto disposizioni sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi delle società a partecipazione pubblica, richiamando i criteri della l. n. 120/2011 e prevedendo ulteriori tutele, come l'obbligo per le P.A. di garantire almeno un terzo di rappresentanza di genere nelle nomine annuali complessive, anche per le società con organi amministrativi monocratici, oltre che di rispettare la quota di un terzo per le società con organi collegiali. Un aspetto importante di questa riforma riguarda la circostanza per cui l'obbligo viene in questo caso a gravare non solo sulla società partecipata, come avveniva alla luce della sola l. n. 120/2011, ma anche sull'amministrazione che procede alla nomina, rafforzando così la portata della disposizione. Inoltre, l'art. 11 del TUSPP non sembrava prevedere più una limitazione temporale all'applicazione del principio delle quote di genere, che, pertanto, a differenza di quanto previsto dalla legge per le società quotate, appariva così un dato stabile e strutturale⁶⁵.

65 T. S. MUSUMECI, *L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a controllo pubblico: le novità del TUSPP*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e*

Le principali criticità riguardanti le disposizioni per le società a controllo pubblico, emerse dopo l'approvazione della Legge Golfo-Mosca e l'introduzione del TUSPP, riguardavano comunque due aspetti: l'individuazione delle entità soggette alla normativa e la vigilanza sul rispetto delle regole. A differenza delle società quotate, per le quali esiste uno specifico elenco, non esiste una lista ufficiale delle società a controllo pubblico, rendendo difficile identificarle. Inoltre, la vigilanza è stata assegnata, tramite il regolamento n. 251/2012 a un organo politico (il Presidente del Consiglio o il Ministro per le pari opportunità), incaricato di riferire periodicamente al Parlamento sull'applicazione della disciplina e sull'attività di controllo. Un punto debole della disciplina era costituito in proposito dalla mancanza di strumenti coercitivi per imporre l'obbligo di comunicazione e dall'assenza di sanzioni pecuniarie, che invece sono previste per le società con azioni quotate. A ciò deve aggiungersi che, a differenza che per queste ultime, dove sono previsti in via generale rigorosi criteri di selezione, nulla di simile viene previsto dal regolamento citato per le società in mano pubblica e la scelta dei loro amministratori⁶⁶.

Le osservazioni sopra riportate indicano che la normativa sulle pari opportunità nelle società a controllo pubblico presentava ancora carenze, ereditate dalla formulazione della legge Golfo-Mosca e dai successivi interventi normativi. Per superarle, alcune specifiche previsioni sono state introdotte con la l. 5 novembre 2021, n. 162, che ha esteso alle società a controllo pubblico l'obbligo di riservare due quinti degli amministratori al genere meno rappresentato, come già previsto per le società quotate. Questa legge chiarisce anche la durata di tale obbligo, applicabile per sei mandati consecutivi, assicurandone così la temporaneità, come per le società quotate, e sembra estendere anche il regime sanzionatorio e la vigilanza della Consob alle partecipate pubbliche. Tuttavia, alcuni aspetti rimangono incerti e necessitano di essere ulteriormente chiariti⁶⁷.

comparata, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021, p. 121 ss..

66 Per queste criticità v. E. R. DESANA, *L'equilibrio di genere nelle società a "controllo pubblico": figlie di un dio minore?*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021, p. 111 ss..*

67 Sulle nuove norme introdotte con la l. n. 162/2021 v. G. MELLI, *La normativa italiana sulle quote di genere dopo la legge Golfo-Mosca*, in *CamminoDiritto.it*, 1° giugno 2022; CAMERA DEI DEPUTATI, *Relazione L'attuazione della normativa in materia di equilibrio di genere negli organi delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni*, 31 gennaio 2023, <https://www.camera.it/>

4. LA LEGGE GOLFO-MOSCA COME AZIONE POSITIVA

Se la legge Golfo-Mosca si è rivelata particolarmente efficace, secondo le stesse parole di una delle sue ispiratrici, l'On. Alessia Mosca, è stato anche grazie alle severe sanzioni previste in caso di mancato rispetto, che, come si è visto, includono sanzioni pecuniarie elevate e lo scioglimento del consiglio, non conforme alla normativa in tema di quote, nonché la sua estensione anche alle società partecipate pubbliche, che ne ha fortemente ampliato l'ambito di influenza⁶⁸, nonostante le criticità sopra indicate.

L'idea centrale era promuovere l'equa rappresentanza di genere nelle posizioni apicali delle aziende, partendo dai consigli di amministrazione. Si sperava che intervenendo su questo gruppo, ristretto ma influente, si potesse innescare un cambiamento culturale a cascata anche nei livelli inferiori. Prima della legge Golfo-Mosca, solo il 6% dei membri dei consigli di amministrazione delle grandi aziende in Italia erano donne, evidenziandosi la necessità di una "forzatura" per rompere il "soffitto di cristallo"⁶⁹. Per accelerare questo cambiamento, si è deciso di imporre per legge una quota minima di donne nei consigli di amministrazione, in modo da influenzare più rapidamente il panorama aziendale.

Nonostante i benefici della legge, inizialmente ci furono ostacoli e opposizioni, paradossalmente da parte delle stesse donne che avrebbero beneficiato dalle quote. Alcune temevano un "effetto riserva," dove le donne ai vertici sarebbero state percepite come meno meritevoli rappresentanti di una specie protetta. Tuttavia, con l'approvazione della legge, le aziende iniziarono a selezionare membri dei consigli di amministrazione con criteri più rigorosi e trasparenti, migliorando la qualità complessiva dei candidati.

temiap/2023/01/31/OCD177-6125.pdf

68 A. MOSCA, *Le quote di genere: una storia di successo. un cammino ancora in atto*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021, p. 25.e ss.

69 Con questa espressione, divenuta ormai di uso comune, si intende indicare L'insieme di ostacoli artificiali, fondati su pregiudizi attitudinali e strutturali, che impediscono a persone qualificate di avanzare e raggiungere posizioni dirigenziali nell'organizzazione in cui operano. v. C. HYMOWITZ - T.D. SCHELLHARDT, *The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*, in *The Wall Street Journal*, 57, 1986. V. anche J. BAXTER - E.O. WRIGHT, *The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia*, in *Gender and Society*, 2000, 2, pp. 275-294; A. BOOTH, *The Glass Ceiling in Europe: Why Are Women Doing Badly in the Labour Market?*, in *Swedish Economic Policy Review*, 2007, 14, pp. 121-144; FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, *Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Federal Publications, Washington, 1995, <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/79349>.

Quando si è capito, infatti, che la norma sarebbe stata approvata, le aziende hanno iniziato a implementare processi di selezione più efficienti, migliorando la qualità dei candidati nei consigli di amministrazione. Questo ha portato a un abbassamento dell'età dei membri e a una selezione di curricula di maggior valore. Nonostante le quote siano considerate un mezzo imperfetto, sono state essenziali per avviare cambiamenti significativi nella governance delle aziende⁷⁰.

La legge ha tuttavia contribuito a sfatare anche il luogo comune secondo cui le donne non saprebbero collaborare. Dall'introduzione della legge alla sua applicazione, i risultati hanno dimostrato chiaramente che le donne possono e sanno lavorare insieme con successo.

La legge n. 120/2011 ha dunque reso i consigli di amministrazione più giovani e diversificati, spingendo le aziende a migliorare la qualità dei membri scelti. Nel 2017, la presenza femminile nei CDA ha superato il limite di legge del 30 per cento raggiungendo quasi il 40 per cento e arrivando al 41 per cento nel 2021 e al 43 a fine 2023. Tuttavia, il cambiamento strutturale auspicato non si è pienamente realizzato. Nonostante l'aumento significativo delle donne nei consigli e nei collegi sindacali, solo l'8,4% delle donne ricopriva nel 2017 posizioni di vertice nelle aziende quotate o partecipate, arrivando a fine del 2023 a ricoprire il ruolo di amministratore delegato o di presidente dell'organo amministrativo solo rispettivamente in 20 e 31 casi, pari al 2,3% e 3,6% delle donne con incarichi di consigliere di amministrazione. La maggior parte delle donne nei Cda rivestono infatti il ruolo di amministratore indipendente (precisamente il 74,9% nel 2023). Nonostante un leggero calo, alto rimane il numero delle donne che rivestono incarichi in più consigli (il dato nel 2023 è pari al 28,9%, contro il 34,9 del 2019), sempre comunque superiore a quello relativo agli amministratori uomini⁷¹.

Questi dati mostrano che la cultura aziendale è ancora resistente al cambiamento⁷².

70 Esprimono un giudizio positivo sugli effetti della normativa: A. BLANDINI - F. MASSA FELSANI, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, p. 443; A. CATANIA, *L'emersione della distinzione di genere nella disciplina normativa dell'impresa*, in *Diritto di famiglia e delle persone*, 2018, p. 1030.

71 CONSOB, *Rapporto 2023 sulla corporate governance delle società quotate italiane*, https://www.consob.it/web/area-pubblica/abs-rcg/-/asset_publisher/D4UvV7Ug51WY/content/report-corporate-governance-2023/11973.

72 V. il Rapporto di CERVED E FONDAZIONE BELLISARIO, *Le donne ai vertici delle imprese*, 2020, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT- Cerved_Bellisario_FEB_2020.pdf

Nel contesto delle società quotate, la maggior parte ha mostrato di rispettare la normativa sulle quote di genere, con pochi casi di mancata conformità. Tuttavia, nelle società a controllo pubblico, la situazione è stata più disomogenea, soprattutto nel sud Italia, dove la presenza femminile nei CdA è ancora inferiore al 20% in alcune regioni. La rappresentanza femminile è più bilanciata negli organi di controllo, ma in generale il coinvolgimento delle donne nei ruoli apicali spesso si limita al minimo richiesto dalla legge, con pochi CdA e collegi sindacali che superano le quote obbligatorie e ancor meno società che affidano alle donne il ruolo di presidente, amministratore delegato e in generale compiti esecutivi. Infatti, nonostante l'aumento del numero di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate, poche di esse occupano ruoli di responsabilità elevata. Nel 2017, solo il 7,9% delle società quotate aveva una amministratrice delegata e il 10,1% una presidente. Quindi, sebbene più donne siano entrate nei board, il loro accesso a posizioni di maggior prestigio e responsabilità rimane limitato⁷³.

I dati di Consob mostrano inoltre che l'introduzione della legge Golfo-Mosca ha ridotto significativamente la presenza di amministratrici appartenenti alla famiglia proprietaria nelle società quotate, scese dal 50% nel 2008-2011 all'11,8% nel 2016. Parallelamente, è aumentata la percentuale di donne qualificate come consigliere indipendenti, passando dal 17,9% nel 2008 al 72% nel 2019, al 74,9 del 2023. Questi dati suggeriscono che le quote di genere hanno favorito l'inclusione di nuove figure femminili, spesso senza precedenti legami con società quotate, ma con esperienze qualificate in altri settori⁷⁴. Le nuove amministratrici, pur provenendo spesso da contesti esterni ai gruppi di potere preesistenti, tendono ad accumulare incarichi più dei loro colleghi uomini una volta entrate nei board delle società quotate. Mentre la percentuale di uomini con incarichi multipli è diminuita dal 30,7% nel 2008 al 18,2% nel 2016, quella delle donne è aumentata dal 20,8% al 29,8% nel 2023. Questo indica che, dopo un'apertura iniziale dovuta all'introduzione delle quote di genere, l'élite societaria italiana ha ristabilito dinamiche di protezione degli insider. Inoltre, alcune aziende potrebbero adottare strategie difensive, come l'ampliamento del

73 J. DAGNES, *Dalla compliance formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca*, in M. CALLEGARI – E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021, p. 53 ss., in part. p. 56-57.

74 J. DAGNES, *Dalla compliance formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca*, cit., p. 68.

numero di componenti del CdA, per preservare le strutture di potere preesistenti⁷⁵. Tra le società a controllo pubblico tale fenomeno appare intensificato: infatti, si è osservata una crescita significativa della gestione tramite amministratore unico tra il 2014 e il 2017, passando dal 29,2% al 39,8%. In questa configurazione, il 91,7% degli amministratori unici erano uomini, e solo 3 su 103 erano donne. Questo tipo di gestione, in cui le quote di genere non si applicano, pur se eventualmente motivata da altre ragioni pratiche e di convenienza, riduce drasticamente le opportunità di nomina per le donne, nonostante i progressi fatti con la legge Golfo-Mosca. L'analisi dei dati quantitativi relativi all'esperienza italiana evidenzia dunque come, nonostante il rispetto formale delle norme, i gruppi di potere esistenti possano adottare strategie adattive e decisioni che, attraverso una regolazione non ufficiale, ostacolano il pieno raggiungimento degli obiettivi legislativi⁷⁶.

Considerando i risultati ottenuti e il mancato radicamento di un cambiamento culturale profondo, nel dicembre 2019, come si è detto, è stata approvata una modifica alla legge n. 120/2011, prorogandola per altri sei mandati (18 anni) e aumentando dal 33% al 40% (esattamente da un terzo ai due quinti) la quota minima di rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali.

4.1 AMMISSIBILITÀ COSTITUZIONALE DELLE QUOTE DI GENERE COME AZIONE POSITIVA

Alla base della soluzione delle quote obbligatorie di genere, adottata dalla legge Golfo – Mosca e dalle sue successive estensioni, è l'idea, emersa con sempre maggiore forza, che politiche soft e interventi di moral suasion non siano sufficienti per ottenere un equilibrio di genere significativo. Invece, regole impositive accompagnate da sanzioni severe si sono rivelate più efficaci. L'obiettivo di una presenza equilibrata dei generi nei vertici degli operatori economici è coerente con la Costituzione italiana, in particolare con gli articoli 37, 51 e 3. La legge n. 120/2011 si inserisce in questo contesto come una misura di “affirmative action”, temporaneamente applicata per raggiungere l'equilibrio di genere auspicato⁷⁷.

⁷⁵ J. DARNES, *Dalla compliance formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca*, p. 69.

⁷⁶ J. DARNES, *Dalla compliance formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca*, p. 70-71.

⁷⁷ Sulla l. Golfo -Mosca come esempio di azione affermativa v. M. SARALE, *Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca*, in *Analisi giuridica dell'eco-*

Il tema della parità di genere in ambito economico rappresenta, infatti, da parte dell'ordinamento italiano espressione di una più ampia tematica, che si riferisce alla stessa applicazione dei principi fondanti della nostra Costituzione⁷⁸. Da questo punto di vista la circostanza per cui le donne siano frequentemente escluse da molti settori della vita sociale e professionale, fra cui quello politico-rappresentativo, contrasta in primo luogo con il principio di eguaglianza, formale e sostanziale, di cui all'art. 3 Cost., che significativamente inserisce espressamente il genere come il primo fra gli elementi di una possibile discriminazione⁷⁹. La limitata presenza femminile nelle istituzioni, specialmente nei luoghi della rappresentanza, evidenzia un deficit democratico, un problema che caratterizza la storia costituzionale italiana sin dal 1948, ma che ha radici ancora più antiche. Sebbene la Costituzione affronti il tema della rappresentanza femminile in diversi articoli (artt. 3, 48, comma 1, 51 e 117, comma 7), soprattutto con riferimento alla piena partecipazione politica delle donne, ancora da raggiungere in toto, questa tematica esprime i suoi riflessi anche su quella della partecipazione alla vita e al potere economico⁸⁰.

Specificamente, il tema dell'uguaglianza di genere in ambito politico e sociale trova un primo fondante riconoscimento nel fatto che la discrezionalità dei poteri pubblici è vincolata dalla Costituzione (artt. 3 e 51), che vieta discriminazioni basate sul sesso e promuove la parità con espresso riferimento al tema della rappresentanza in ambito politico. Le misure promozionali per la parità di genere, in quest'ottica, potrebbero essere giustificate solo come strumenti temporanei per educare la società e le istituzioni all'importanza del pluralismo nella rappresentanza. Tuttavia, l'adozione di

nomia, 2016, 1, p. 216 ss.; R. NUNIN, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei boards. L'applicazione della l. n. 120/11*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, 2014, 7, p. 647; C. BUZZACCHI, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021, p.43 ss.; M. D'AMICO - A. PUCCIO (a cura di), *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2013; C. GARILLI, *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e diritto privato*, 2012, 3, p. 891 ss.; E. DESANA, *L'equilibrio di genere: la Legge Golfo-Mosca nel quadro delle azioni positive*, in *Giur. It.*, 2015, II, p. 2515 ss.

78 C. BUZZACCHI, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, cit., p. 35 ss.

79 L. PALADIN, *Eguaglianza* (voce), in *Enciclopedia del Diritto*, XIV, Giuffrè, Milano, 1965, p. 523

80 A. APOSTOLI, *Qualche ulteriore riflessione sul complicato rapporto tra rappresentanza e parità di genere*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021, p.15 ss.

quote di genere potrebbe essere vista in conflitto con la Costituzione se non rispetta il principio di ragionevolezza e non mira all'uguaglianza sostanziale. La Costituzione, infatti, richiede che le misure adottate siano proporzionate e volte a rimuovere gli ostacoli alla partecipazione effettiva di tutti alla vita del Paese. Pertanto, i sistemi di riequilibrio della rappresentanza politica, economica e sociale, potrebbero essere considerati costituzionalmente legittimi se temporanei e finalizzati a promuovere effettivamente l'uguaglianza, rimuovendo gli ostacoli di ordine culturale e sociale che ad essa si frappongono⁸¹.

In proposito, sul punto della compatibilità delle azioni affermative, e segnatamente delle quote di genere, con i principi della costituzione italiana, non sono mancati gli interventi della Corte Costituzionale, che si è pronunciata in riferimento all'adozione di tale sistema nell'ambito della partecipazione alla rappresentanza elettiva nelle cariche pubbliche. Sul punto, la giurisprudenza della Corte si è caratterizzata per una significativa evoluzione. Infatti, la Corte costituzionale, inizialmente, ha ritenuto che qualsiasi legge volta a proteggere o favorire un genere fosse incompatibile con il principio di eguaglianza formale. Nella sentenza n. 422/1995⁸², la Corte ha stabilito che ogni differenziazione basata sul sesso è discriminatoria, poiché riduce i diritti fondamentali di alcuni cittadini a vantaggio di altri considerati svantaggiati. La Corte ha affermato che non sono coerenti con l'eguaglianza sostanziale le azioni che non rimuovono gli ostacoli per le donne, ma che attribuiscono loro direttamente i risultati desiderati, senza eliminare le disparità di condizioni, come l'introduzione di quote di genere⁸³.

Successivamente, però, la posizione della Corte è mutata, orientandosi in senso favorevole. In particolar modo, nel 2003, la Corte costituzionale, esaminando una legge regionale che obbligava le liste elettorali a includere candidati di entrambi i sessi, ha riconosciuto che il quadro costituzionale si era evoluto rispetto alla sentenza del 1995. A differenza di quella precedente, la sentenza n. 49 del 2003⁸⁴, anche a seguito della

81 A. APOSTOLI, *Qualche ulteriore riflessione*, cit., p. 21-22.

82 Corte cost. 12 settembre 1995, n. 422, in *Giur. It.*, 1996, I, 597

83 Per un commento alla sentenza v. U. DE SIERVO, *La mano pesante della Corte sulle «quote» nelle liste elettorali*; G. BRUNELLI, *Elettorato attivo e passivo (e applicazione estesa dell'illegittimità consequenziale) in due recenti pronunce costituzionali*, e G. CINANNI, *Leggi elettorali e azioni positive in favore delle donne*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1995; S. BARTOLE, *Una dichiarazione di illegittimità consequenziale qualificata dalla speciale importanza della materia*, in *Le Regioni*, 2, 1996.

84 Corte Cost., n. 49 13 febbraio 2003.

modifica dell'art. 51 Cost. con la l. cost. 30 maggio 2003 n. 1, ha escluso che si trattasse di misure legislative diseguali o di vantaggi ingiustificati per gruppi svantaggiati, affermando che non si stava creando disuguaglianza, ma piuttosto garantendo una rappresentanza equilibrata⁸⁵. Con la sentenza del 2003 la giurisprudenza ha adottato la categoria della neutralità, ritenendo fondamentale l'uso di un linguaggio neutro in materia di rappresentanza politica. Nella sentenza del 2003, si è riconosciuto che l'obiettivo della parità di genere è giustificato da uno squilibrio storico e ancora attuale nella rappresentanza politica, a svantaggio delle donne. La Corte ha ritenuto costituzionalmente legittime le regole che impongono vincoli legali nella formazione delle liste elettorali, poiché queste non incidono sui diritti degli elettori o sulla parità delle opportunità nella competizione elettorale, ma mirano a evitare discriminazioni di genere, in particolar modo non mettendo vincoli sull'appartenenza ad un genere specifico degli eletti, ma solo dei partecipanti alle liste, così sostanzialmente risultando "neutra" rispetto alla scelta definitiva degli elettori (che potrebbero in realtà scegliere anche rappresentanti tutti del medesimo genere).

Rispetto alla normativa ora ricordata, si è messo in evidenza come la posizione assunta dalla legge Golfo-Mosca sia più decisa e sbilanciata, nel senso di imporre la scelta di componenti degli organi di governo societari appartenenti ad un genere ben preciso⁸⁶. Infatti, la legge Golfo-Mosca rappresenta una forte azione positiva, andando oltre la semplice parità di opportunità tra i generi. Essa crea condizioni per garantire l'effettiva presenza del genere meno rappresentato negli organi decisionali, prevedendo sanzioni in caso di mancato rispetto. Questo approccio innovativo, che mira a un risultato concreto, segna una rottura rispetto alla tradizionale prudenza della Corte costituzionale riguardo alle azioni positive, essendosi essa sempre segnalata a favore di azioni che si limitino a garantire parità di chances, senza imporre uno risultato specifico in un senso o in un altro. La temporaneità della legge è pensata per risolvere lo squilibrio di genere en-

85 Hanno commentato la sentenza: G. BRUNELLI, *Un overruling in tema di norme elettorali antidiscriminatorie*, in *Le Regioni*, 5, 2003; L. CALIFANO, *Corte e Parlamento in sintonia sulle "pari opportunità"*, in *Quaderni costituzionali*, 2, 2003; L. CARLASSARE, *La parità di accesso alle cariche elettive nella sentenza n. 49: la fine di un equivoco*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1, 2003; A. DEFFENU, *Parità tra i sessi in politica e controllo della Corte: un revirement circondato da limiti e precauzioni*, in *Le Regioni*, 5, 2003; S. MABELLINI, *Equilibrio dei sessi e rappresentanza politica: un revirement della Corte*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1, 2003; L. RONCHETTI, *L'equilibrio dei sessi nella rappresentanza dinanzi alla Corte costituzionale*, in *Giur. It.*, 1, 2004.

86 C. BUZZACCHI, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, cit. p. 48.

tro un periodo definito, evitando discriminazioni inverse, e risultando così conforme all'orientamento sopra segnalato, in quanto l'eventuale discriminazione risulterà limitata al tempo strettamente necessario perché una posizione di parità sostanziale si affermi di fatto all'interno delle istituzioni economiche e sociali. La legge mira, infatti, a stabilizzare nel tempo la presenza femminile, favorendo l'equilibrio di genere. Di conseguenza, le misure della l. n. 120/2011 possono essere considerate conformi ai principi di giustificabilità, temporaneità e proporzionalità, evitando discriminazioni irragionevoli verso i soggetti non preferiti, proprio in virtù di tale temporaneità. Nonostante la natura temporanea e proporzionata delle misure iniziali, il legislatore ha deciso nel 2019 di prorogare l'obbligo, ritenendo che, per raggiungere effettivamente l'obiettivo prefissato, sia necessario mantenerlo in vigore.

Occorre segnalare, tuttavia, che se, inizialmente, la temporaneità delle misure introdotte dalla legge Golfo-Mosca era considerata essenziale per garantirne la costituzionalità, successivamente è emersa l'idea che la diversità nella composizione degli organi, anche se imposta per legge, sia compatibile con la libertà economica e con il principio di eguaglianza sostanziale della Costituzione⁸⁷. Questo ha portato a un superamento, forse non del tutto consapevole, della dimensione temporale, come indicato dal TUSPP, che, con il nuovo art. 11, comma 4, per le società a partecipazione pubblica, non sembrava fissare un termine finale per l'applicazione di queste disposizioni. Nello stesso senso, appare anche la posizione adottata dal Codice di Autodisciplina delle società quotate del Comitato sulla corporate governance di Borsa Italiana S.p.a., che, già nella sua versione del 2018, e prima che della proroga dell'efficacia della legge Golfo Mosca tramite la legge di bilancio 2020, aveva previsto l'applicazione a tempo indeterminato della regola delle quote di genere nelle società quotate, assicurando una partecipazione di almeno il trenta per cento del genere meno rappresentato, attraverso apposite clausole statutarie o altri mezzi, come politiche di diversità, orientamenti agli azionisti o lista del consiglio uscente. Lo stesso codice, nella versione del 2020, ha confermato tale principio nell'art. 2, Raccomandazione n. 8, stabilendo che le società debbano definire i criteri di diversità degli organi sociali di amministrazione e controllo, assegnan-

87 V.: E. R. DESANA, *La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021, p.75 ss., in part. p. 87.

done almeno un terzo al genere meno rappresentato, individuandone lo strumento più idoneo per l'attuazione.

Infatti, l'obiettivo della legge sulle quote di genere all'interno degli organi societari non appare perseguire solo la finalità di assicurare l'eguaglianza sostanziale fra i generi in ambito economico, ma è ispirata anche ad ulteriori principi e obiettivi. In proposito, l'obiettivo di diversificare la presenza di genere negli organi societari è considerato dalla letteratura economica internazionale un fattore cruciale per migliorare la qualità del lavoro e delle decisioni. Tuttavia, la cosiddetta "diversity" non è positiva solo perché promuove la presenza delle donne, ma perché una composizione eterogenea, che include competenze diverse, come si è già visto, rende la governance più rappresentativa e pluralistica. Una maggiore partecipazione femminile nei vertici aziendali aumenta l'efficienza e la competitività, poiché le donne apportano competenze e stili manageriali complementari a quelli maschili, favorendo migliori decisioni e contribuendo alla crescita economica del Paese⁸⁸.

È opinione diffusa, infatti, che le disposizioni volte a garantire l'equilibrio di genere negli organi di amministrazione delle società, come la l. n. 120/2011, si basano sull'idea che donne e uomini apportino valori e inclinazioni diverse. Un'equilibrata presenza di entrambi i generi ai vertici aziendali, eliminando fenomeni negativi come il groupthink non solo promuove l'uguaglianza di genere, ma migliora anche le performance aziendali, la competitività, i profitti e l'indipendenza del management. La diversità di genere è quindi vista dalla normativa e dai suoi commentatori come un mezzo per superare dinamiche di potere consolidate e migliorare la governance aziendale⁸⁹.

Pertanto, alla base dell'intervento normativo sulle quote di genere, oltre all'obiettivo di riequilibrare la rappresentanza di genere negli organi delle società quotate e a controllo pubblico, ai sensi dell'art. 3 Cost., c'è un'altra previsione costituzionale da considerare: la libertà di iniziativa

88 D. DEL BOCA - L. MENCARINI - S. PASQUA, *Valorizzare le donne conviene*, Il Mulino, Bologna, 2012; G. ROSSI, *Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale*, in M. BROLLO - S. SERAFIN (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Forum Edizioni, Udine, 2013.

89 E. DESANA, *La legge 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *Rivista di diritto societario*, 2017, p. 539 s.s.; U. MORERA, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate*, in *Studi dedicati a Mario Libertini*, I, Milano, 2015, p. 532; L. CALVOSA - S. ROSSI, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Odcc, Osservatorio Diritto civ. e comm.*, 2013, p. 5; E. R. DESANA, *La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG*, cit. p. 89 ss.

economica tutelata dall'art. 41 della Costituzione⁹⁰. Questa libertà può essere limitata in nome dell'eguaglianza sostanziale, e pertanto la legge può imporre regole sulla composizione degli organi di governo delle aziende, influenzando così le loro decisioni gestionali e lo svolgimento dell'attività economica. Questa limitazione, pertanto, appare pienamente giustificata nell'ambito del fine sociale del riequilibrio di genere, e all'interno dei limiti che esso pone, anche ai sensi delle previsioni della Costituzione economica.

Si tratta di una prospettiva che, come già accennato, trova riscontro anche all'interno del Codice di Corporate Governance per le società quotate, che, a partire dalla versione del 2020, riconosce l'importanza della *gender diversity* all'interno dei consigli e degli organi di controllo e adotta il principio del «*comply or explain*», imponendo alle società di giustificare la necessità di discostarsi nel caso specifico da tale principio. Nella versione del codice approvata a fine gennaio 2020, come già visto, il Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana, infatti, ha rinnovato le raccomandazioni di rispettare i criteri di diversità, mantenendo una quota di almeno un terzo per il genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate, a partire dal primo rinnovo successivo alla scadenza delle disposizioni legislative che attualmente impongono una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice stesso.

In proposito, Il Codice appare fare proprio, in tema di parità di genere all'interno delle società quotate (principio che viene esteso anche oltre l'ambito delle quote di genere, a tutta l'organizzazione societaria), l'orientamento per cui politiche di partecipazione e di *diversity*, oltre ad avere un impatto positivo sull'andamento economico e gestionale della società, rientrano all'interno della più ampia tematica della responsabilità sociale delle imprese, del rispetto dei principi ESG e della sostenibilità. Questi principi oggi trovano accoglimento e tutela anche nella previsione normativa in tema, prima di informazioni non finanziarie di cui alla Direttiva 2014/95/UE e al d.lgs. 254 del 2016, e ora di bilancio di sostenibilità di cui alla CSRD (Direttiva UE 2022/2624 del 14 dicembre 2022). Inoltre, la maggiore propensione del genere femminile per i problemi e le questioni sociali potrebbe determinare, come già visto, attraverso l'applicazione del

90 C. BUZZACCHI, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, cit., p. 51. In senso contrario, ritengono che la normativa sulle quote di genere si ponga in contrasto con l'art. 41 Cost., limitando la libertà di iniziativa economica privata: M. BENEDETTI, *Le quote nei consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica*, in *Giornale Dir. Amm.*, 2013, p. 719 (sul punto p. 723); F. CUCCU, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, in *Nuova Giurisprudenza Civile Commentata*, 2019, p. 1155.

sistema delle quote all'interno degli organi sociali, una maggiore attenzione per le tematiche ESG e l'adozione di politiche aziendali più sostenibili⁹¹.

5. LA DIRETTIVA EUROPEA SULLE QUOTE DI GENERE

A livello europeo è inoltre importante ricordare che il 14 novembre 2012 la Commissione europea aveva proposto una direttiva (Com 2012 (614) Final), in seguito a una consultazione pubblica, mirante a migliorare l'equilibrio di genere tra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa. La proposta, riconoscendo la scarsa presenza del genere meno rappresentato (principalmente le donne) nei ruoli apicali, sollecitava gli Stati membri a prendere misure per aumentare il numero di amministratori non esecutivi appartenenti a tale genere. La proposta di direttiva della Commissione europea mirava a garantire un equilibrio di genere tra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate, stabilendo una quota minima del 40% da raggiungere entro il 2020 (poi posticipato al 2022). Tuttavia, la proposta ha incontrato ostacoli e non è stata rapidamente approvata, nonostante fosse una priorità dell'agenda europea⁹².

L'approvazione è tuttavia successivamente intervenuta verso la fine del 2022, quando è stata approvata la Direttiva (UE)2022/2381 del 23 novembre 2022, riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate e relative misure. In particolar modo, la direttiva (art. 6) prevede per gli Stati membri l'obbligo di garantire che, entro il 30 giugno 2026, le società quotate con sede legale all'interno dello Stato raggiungano uno dei seguenti obiettivi: il 40% dei posti di amministratore non esecutivo oppure il 33% del totale dei posti di amministratore, con o senza incarichi esecutivi, siano occupati dal sesso sottorappresentato.

91 R. DESANA, *La legge Golfo-Mosca (e i successivi sviluppi) nel quadro delle azioni positive: inquadramento e riflessi sui temi ESG*, cit. p. 91-92.

92 Su questi aspetti v. M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE, *Introduzione*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021 p.18 - 19; M. CALLEGARI, *La Gender equality e gli interventi dell'Unione Europea: a quando l'armonizzazione?*, in *Giur. It.*, 2015, II, p. 2529 ss. Sul processo di approvazione della direttiva v. M. CALLEGARI, *Riflessioni conclusive in tema di gender equality alla luce degli interventi dell'Unione Europea e dei modelli adottati dai diversi ordinamenti*, in M. CALLEGARI - E. R. DESANA - M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021 p. 289 ss.

Le società esentate dall'obiettivo del 33%, in quanto già raggiungono quello del 40% devono comunque fissare obiettivi individuali per migliorare l'equilibrio di genere tra gli amministratori esecutivi, da raggiungere entro la stessa data (art.5 comma 2).

In caso di arrotondamento, il numero di posti richiesto deve essere quello più vicino a queste proporzioni, senza superare il 49%.

Quale strumento per realizzare gli obiettivi sopra indicati la direttiva prevede che gli Stati membri debbano garantire che le società quotate che non raggiungono gli obiettivi di rappresentanza di genere adeguino la procedura di selezione per i posti di amministratore, basandosi su criteri chiari e non discriminatori. In caso di candidati ugualmente qualificati, si deve dare priorità al sesso sottorappresentato, salvo eccezioni motivate. Le società devono informare i candidati non selezionati sui criteri di selezione e le valutazioni effettuate. In caso di ricorso legale, spetta alla società dimostrare che non vi è stata discriminazione. Le società devono anche fornire informazioni dettagliate ai votanti in caso di selezione tramite voto.

La direttiva prevede, comunque, all'art. 12, una possibilità di esenzione per gli stati membri. Infatti uno Stato membro può sospendere l'applicazione dell'articolo 6 e, se del caso, dell'articolo 5, paragrafo 2, se entro il 27 dicembre 2022 erano state soddisfatte le seguenti condizioni: il sesso sottorappresentato occupava almeno il 30% dei posti di amministratore non esecutivo o il 25% del totale dei posti di amministratore (sia esecutivo che non esecutivo) nelle società quotate; oppure se il diritto nazionale prevede tali percentuali con misure di esecuzione efficaci e impone alle società non coperte di fissare obiettivi individuali, condizione quest'ultima già soddisfatta nell'ordinamento italiano che dal 2020 prevede una percentuale del 40% del genere meno rappresentato. Se le condizioni non sono più soddisfatte, gli articoli sospesi si applicheranno entro sei mesi.

La direttiva riconosce pertanto notevole importanza al principio di trasparenza, sia nel processo di selezione sia nella rendicontazione dei risultati. Infatti, gli Stati membri devono prevedere l'obbligo per le società quotate di fornire annualmente, nella rendicontazione societaria, informazioni sulla rappresentanza di genere nei consigli e sulle misure adottate per raggiungere gli obiettivi previsti, pubblicandole sui loro siti web. Se gli obiettivi non sono raggiunti, le società devono spiegarne le ragioni e descrivere le azioni correttive, in conformità al citato principio "complain or explain".

A garanzia dell'effettività dei risultati, gli Stati membri devono stabilire sanzioni efficaci e proporzionate per le violazioni, che possono in-

cludere ammende o l'annullamento delle decisioni di selezione. Inoltre, la direttiva prevede un obiettivo di armonizzazione minima e possono quindi essere introdotte normative con requisiti più elevati a livello di singolo Stato per promuovere l'equilibrio di genere. Ogni Stato deve infine designare un'autorità specifica per monitorare e sostenere gli obiettivi della normativa.

La direttiva prevede l'obbligo di adeguamento degli Stati membri entro il 28 dicembre 2024, con l'obbligo ulteriore di informarne subito la Commissione, includendo un riferimento alla direttiva stessa. Se uno Stato membro ha invece sospeso l'applicazione dell'articolo 6, deve fornire immediatamente alla Commissione prove che le condizioni previste sono soddisfatte. Inoltre, deve essere comunicato alla Commissione il testo delle principali disposizioni di diritto interno adottate in conformità alla direttiva stessa.

Anche la direttiva ha durata temporanea, come la disciplina nazionale della legge Golfo – Mosca, infatti è prevista la sua scadenza per il 31 dicembre 2038. Al fine di monitorare i progressi verso il conseguimento dell'obiettivo dell'integrazione di genere, entro il 29 dicembre 2025, e poi ogni due anni, gli Stati membri devono inviare alla Commissione una relazione sull'attuazione della direttiva, includendo dettagli sulle misure adottate per raggiungere gli obiettivi di rappresentanza di genere. Gli Stati che hanno sospeso l'applicazione di alcuni articoli devono fornire periodiche informazioni su come stiano continuando a rispettare le condizioni previste. La Commissione, a partire dal 29 dicembre 2026 e poi ogni due anni, valuterà se tali condizioni siano state in generale soddisfatte e se la direttiva sia stata efficace. A partire dal 31 dicembre 2030 e successivamente ogni due anni la Commissione riesaminerà infine l'applicazione della direttiva anche per valutare se sia necessario prorogarla oltre il 2038 o modificarla.

Rispetto alla normativa di cui alla direttiva 2022/2381 quella italiana presenta già evidenti elementi di conformità, sia nel citato principio di temporaneità (fra l'altro anche la normativa italiana, a seguito della modifica del 2019 prevede anch'essa come ultima scadenza la fine del 2038) sia nel prevedere già da ora l'obbligo di una percentuale di almeno il 40% del genere meno rappresentato tra tutti gli amministratori, esecutivi e non. La direttiva si segnala invece per una particolare attenzione ai temi della trasparenza delle procedure di scelta dei candidati e delle candidate e dei risultati ottenuti. Per quanto riguarda l'ambito di applicazione, la direttiva si riferisce solo alle società con azioni quotate, mentre la disciplina italiana si estende anche a quelle in mano pubblica. Anche per le società non quotate viene però ammessa la possibilità di un'estensione, a seguito della sua

futura revisione, della normativa, con l'esclusione comunque delle PMI, rispetto alle quali l'obbligo di rappresentanza paritaria negli organi di governo appare eccessivamente onerosa.

Sotto il profilo delle motivazioni che hanno spinto il legislatore comunitario ad adottare la normativa in questione, la direttiva medesima al considerando 23 si prefigge "l'obiettivo di aumentare la presenza delle donne nei consigli in tutti gli Stati membri per rilanciare la crescita economica, incoraggiare la mobilità sul mercato del lavoro, rafforzare la competitività delle società quotate e realizzare un'effettiva parità di genere sul mercato del lavoro." Viene pertanto riconosciuto espressamente (considerando n. 16) che "numerosi studi hanno dimostrato che la diversità porta a un modello aziendale più proattivo, a decisioni più equilibrate e a migliori standard professionali nei consigli di amministrazione che rispecchiano meglio le realtà sociali e le esigenze dei consumatori, oltre a incoraggiare l'innovazione. Numerosi studi hanno inoltre mostrato che esiste una relazione positiva fra la diversità di genere a livello di alta dirigenza e i risultati finanziari e la redditività di un'impresa, il che determina una considerevole crescita sostenibile a lungo termine. Il raggiungimento dell'equilibrio di genere nei consigli è pertanto di vitale importanza per garantire la competitività dell'Unione in un'economia globalizzata e offrirebbe un vantaggio comparativo rispetto ai paesi terzi". La logica per l'adozione delle quote di genere viene pertanto rinvenuta non soltanto in esigenze di equità e nel rispetto del principio di non discriminazione fondata sul sesso, di cui all'art. 21 della comunicazione del 5 marzo 2010 dal titolo «Maggiore impegno verso la parità tra donne e uomini — Carta per le donne», (38 considerando) ma anche in ragioni di efficienza economica e buon governo aziendale, nell'interesse sia della società sia dell'intero sistema economico europeo.

In aggiunta alla direttiva (UE)2022/2381 la Direttiva (UE)2013/36 (CRD IV), riguardante la governance delle banche, già da tempo promuove una diversificazione dei board, sottolineando l'importanza della varietà di età, sesso, provenienza e formazione per favorire indipendenza e senso critico⁹³. In particolare, questa direttiva si segnala per le affermazioni contenute nel 60° considerando, il quale espressamente riconosce che "per favorire l'indipendenza delle opinioni e il senso critico, occorre che la composizione degli organi di gestione degli enti sia sufficientemente di-

93 In ordine alla quale v. L. ENRIQUES - D. ZETZSCHE, *Quack Corporate Governance, Round III? - Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive*, ECGI, Law Working Paper n. 249/2014.

versificata per quanto riguarda età, sesso, provenienza geografica e percorso formativo e professionale, in modo da rappresentare una varietà di punti di vista e di esperienze” e che «l’equilibrio tra uomini e donne sia particolarmente importante al fine di garantire una rappresentazione adeguata della popolazione», in tal modo confermando come la ratio di queste disposizioni non consista solo in una questione di equità e parità sociale, ma anche di efficienza e buon governo societario. Rispetto alla direttiva (UE)2381/2022, la direttiva in questione non prevede limiti temporali di applicazione, considerando la diversità nella composizione degli organi di governo un dato stabile della buona governance bancaria.

Lo stesso dicasi, sempre in ambito bancario, anche per l’aggiornamento n. 35 del 30 giugno 2021 alla Circolare della Banca d’Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, che ha imposto a tutte le banche di adottare un regolamento interno che garantisca al genere meno rappresentato almeno il 33% dei posti negli organi con funzione di supervisione strategica e di controllo. Inoltre, viene raccomandato come buona prassi che le cariche di presidente dell’organo di supervisione strategica, presidente dell’organo di controllo, amministratore delegato e direttore generale non siano tutte ricoperte da persone dello stesso genere.

6. EFFICACIA E LIMITI DELLA NORMATIVA

In conclusione, tuttavia, nonostante gli aspetti positivi della legislazione sulle quote di genere, residuano ancora alcune questioni critiche di natura cruciale, che riguardano l’efficacia e la durata degli interventi legislativi per la parità di genere. In particolar modo, tali elementi problematici si identificano nella presenza di limiti temporali degli interventi legislativi, che una volta scaduti, lasciano aperto il dubbio se essi abbiano realmente portato a cambiamenti duraturi o se possano essere facilmente neutralizzati con il rinnovo degli organi societari, visto che persistono atteggiamenti resistenti all’interno del mondo economico e sociale.

Allo stesso modo, residuano ostacoli sottili all’esercizio del potere, per cui le donne spesso vengono nominate solo come amministratrici non esecutive, limitando il loro accesso a ruoli di effettivo potere gestionale, dato che la legge non prevede obblighi di quota relativamente alle posizioni esecutive. La parità di genere tutelata dalla legge sulle quote di genere è circoscritta alle società quotate e a partecipazione pubblica, nonostante

queste rappresentino solo una minoranza delle imprese italiane. Rimane poi irrisolto il problema della disparità salariale e dell'efficacia delle sanzioni per chi non adegui statuti e comportamenti alle nuove norme in tema di emancipazione, soprattutto con riferimento alle società a partecipazione pubblica e al periodo successivo all'efficacia temporale della normativa⁹⁴.

Nonostante questi limiti della legislazione vigente, che non appare di per sé sufficiente a cambiare il modo di pensare, affidarsi tuttavia solo a strategie di convincimento e acculturazione, come i codici di autodisciplina non vincolanti, rischia di essere inefficace, soprattutto in un contesto in cui riemergono pregiudizi maschilisti e razzisti. Pertanto, è da apprezzare l'approccio pragmatico del legislatore italiano, di cercare un equilibrio tra l'imposizione di soluzioni permanenti e la necessità di stabilire barriere contro possibili ritorni di pregiudizi e resistenze sotterranee⁹⁵.

7. L'ADOZIONE DI BUONE PRASSI PER LA PARITÀ DI GENERE

L'adozione di politiche, anche normative, come quelle sulle quote di genere nelle società quotate, ha sicuramente il pregio di consentire la realizzazione di un'effettiva diversità nella composizione dei consigli di amministrazione che può determinare, sotto diversi profili, un miglior funzionamento dell'organo di governo societario (così come in quello di controllo a cui le medesime norme si applicano). Spesso, poi, questa maggiore efficienza del management e della governance societaria potrà tradursi anche in migliori risultati di ordine economico per le imprese.

Tuttavia, al di là delle incertezze e delle perplessità che la verifica di questi risultati comporta, la politica della diversità e delle quote di genere all'interno degli organi apicali delle società esercita sicuramente un ruolo importante, rappresentando un forte sprone per il conseguimento di un'effettiva parità di genere all'interno delle imprese a tutti i livelli. La funzione delle quote di genere è infatti anche quella di sviluppare una particolare sensibilità, all'interno delle imprese stesse, a partire dall'organo

94 Per queste osservazioni critiche v. G. COTTINO, *Prefazione*, in M. CALLEGARI – E. R. DESANA – M. SARALE (a cura di), *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, Torino, 2021 p. 13.

95 G. COTTINO, *Prefazione*, cit. p. 15.

di governo, per i temi della partecipazione femminile. Aprire alle donne la porta della governance aziendale ai massimi livelli significa innanzitutto creare una nuova classe dirigente femminile capace di portare avanti con convinzione le istanze di genere ai vertici delle imprese, di creare una rete di professioniste ad alta qualificazione che spezzi il monopolio maschile, offrire un modello positivo alle giovani donne che si affacciano nel mondo del lavoro, creare i presupposti per migliorare la condizione femminile in tutti gli ambiti, nell'impresa e nella società.

La realizzazione di questi obiettivi, tuttavia, non può conseguirsi senza l'adozione di buone pratiche per la parità di genere all'interno delle aziende stesse, pratiche che sarà compito delle donne al vertice favorire e sostenere⁹⁶.

Queste pratiche riguardano l'adozione di azioni positive in tema di parità salariale per favorire il dialogo sociale anche tramite la contrattazione collettiva. Implementare politiche di equità salariale e introdurre comitati specifici può aiutare a monitorare e ridurre il divario di genere. La trasparenza nelle retribuzioni e nella rendicontazione è fondamentale per garantire equità. Un aspetto assai importante, anche se spesso trascurato, riguarda la prevenzione della violenza di genere anche sul luogo di lavoro. Un approccio di tolleranza zero verso la violenza di genere è cruciale. Le aziende dovrebbero adottare politiche e misure di sensibilizzazione per migliorare la cultura aziendale su questo punto. Fornire supporto alle vittime e includere la violenza domestica nelle valutazioni dei rischi sul lavoro sono passi importanti per creare un ambiente sicuro e inclusivo.

Essenziale poi è il tema della conciliazione tra lavoro e vita privata, dato che nell'esperienza italiana il carico delle incombenze familiari grava soprattutto sulle donne. Le aziende devono impegnarsi a prevenire la discriminazione sia diretta sia indiretta contro le donne incinte e i lavoratori con responsabilità familiari. Questo include il congedo di paternità retribuito, il rientro al lavoro dopo la gravidanza e la predisposizione di ambienti lavorativi adeguati per l'allattamento. La presenza di asili nido in ufficio o nelle vicinanze e la flessibilità lavorativa sono misure fondamentali per supportare i lavoratori e le lavoratrici con figli.

96 Sul tema delle politiche aziendali di gender e diversity management per favorire la partecipazione femminile e a ogni livello in ambito aziendale v. L. BRACCHITTA - A. MAZZUCHELLI - V. PAGAN - C. PEITI - A. ROSSANO - G. VIOLA, *Gender & diversity management nel settore delle utility lombarde. indagine sulle imprese associate a Confservizi Cispel Lombardia*, in C. BUZZACCHI - R. PROVASI (a cura di), *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni, Atti del Convegno del 29 gennaio 2020, Università Milano Bicocca, Giappichelli, Torino, 2021*, p. 89 e ss., in part. p. 102 ss.

Al fine di monitorare i risultati raggiunti in termini di parità e le condizioni delle lavoratrici all'interno dell'azienda è poi essenziale dotarsi di adeguati e specifici indicatori di performance e strumenti di reportistica. Le aziende devono raccogliere e analizzare dati dettagliati sulle assunzioni, le promozioni e gli stipendi suddivisi per genere. La certificazione ISO 30415:2021 sulla Diversità e Inclusione, introdotta di recente, permette alle aziende di dimostrare a livello internazionale il loro impegno nelle pratiche inclusive, con una componente specifica dedicata al genere.

Ma soprattutto, al fine di garantire un'adeguata rappresentazione femminile anche ai vertici, le imprese devono perseguire politiche volte a favorire le pari opportunità anche a livello di leadership. Le aziende possono promuovere programmi di mentoring e coaching per sviluppare la leadership femminile. Offrire opportunità di formazione, miglioramento delle competenze e riqualificazione professionale è essenziale. È importante adottare politiche che garantiscano la partecipazione delle donne, puntando ad elevate percentuali di presenza femminile (almeno il trenta per cento) in tutti i settori aziendali e a tutti i livelli.

Le conclusioni così raggiunte trovano conforto anche in una indagine sui generis condotta recentemente, durante la quale sei accademiche dell'ECGI (associazione scientifica internazionale senza scopo di lucro che fornisce un forum di dibattito e dialogo tra accademici, legislatori e professionisti, concentrandosi sulle principali questioni di governance societaria) hanno discusso la partecipazione femminile nei ruoli di leadership aziendale durante interviste realizzate in occasione dell'8 marzo 2024⁹⁷.

Questi sono i risultati dell'indagine: innanzitutto le intervistate hanno individuato alcuni fattori come determinanti per la sottorappresentanza femminile all'interno e ai vertici delle società. In proposito tali elementi vanno identificati in fattori di ordine sociale e culturale, dato che la maggior parte dei compiti di assistenza è ancora a carico delle donne, e molti paesi non forniscono sufficiente supporto istituzionale. Inoltre, le donne subiscono atteggiamenti culturali negativi nei confronti del loro lavoro. In termini di aspettative e riconoscimenti, le donne devono affrontare aspettative più elevate e ricevono meno riconoscimenti rispetto agli uomini. Vi sono poi ostacoli specifici: le donne affrontano barriere come reti sociali e professionali limitate, mancanza di modelli di ruolo e di mentoring, e difficoltà nell'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Infine, l'ambiente

97 Le interviste sono reperibili al link: <https://ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-michelle-lowry>

aziendale è sicuramente rilevante. La cultura aziendale può essere tossica e sfavorevole per le donne, contribuendo alla loro sottorappresentanza.

Le intervistate hanno poi individuato le seguenti strategie per promuovere una cultura aziendale inclusiva. Innanzitutto, sono importanti momenti e occasioni di ascolto e analisi. Le organizzazioni dovrebbero porre più domande e ascoltare per comprendere le radici della scarsa rappresentanza femminile. Altro aspetto rilevante è il ruolo trainante del mentoring e della leadership femminile. È cruciale fornire mentoring efficace e aumentare il numero di donne in posizioni di leadership per promuovere una cultura inclusiva. Le organizzazioni devono inviare messaggi chiari di supporto alle pari opportunità e garantire che le opportunità di avanzamento siano offerte equamente. Infine, è essenziale adottare iniziative di formazione e pianificazione della leadership, creando e pianificando una pipeline di leadership diversificata.

Le intervistate hanno poi formulato, sulla base delle loro esperienze, questi consigli per le aspiranti leader donne. Bisogna imparare a riconoscere gli ostacoli non fondati su basi scientifiche: le donne devono capire che molti ostacoli verso la loro affermazione sono artificiosi e non scientificamente fondati. È importante poi costruire reti che includano persone di vari livelli e genere, e acquisire confidenza e assertività. Le donne devono essere sicure di sé e pronte a difendere i propri diritti. È poi necessario ricordare che non esiste un perfetto equilibrio tra vita e lavoro, ma una rete di supporto può aiutare. Infine, è necessario sapere cogliere le sfide come opportunità. Le donne dovrebbero accettare sfide fuori dalla loro zona di comfort e essere pronte a cogliere opportunità stimolanti.

In sostanza, anche queste interviste sottolineano l'importanza di un cambiamento culturale e strutturale nelle aziende per migliorare la rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, ciò che rappresenta l'obiettivo ultimo a cui la normativa sulla diversità e sulle quote di genere tende a realizzare, nell'interesse sia dell'equità sociale sia della redditività dell'impresa e per il buon funzionamento dell'intero sistema economico.