

La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca, per le quote di genere

10

di Barbara Falcomer, Grazia Ticozzelli, Patrizia Riva

SOMMARIO

10.1 Brevi cenni storici riguardanti la parità di genere

10.2 L'uguaglianza giuridico-sociale e l'inquadramento culturale del problema

10.2.1 Stereotipi e linguaggio

10.2.2 I dati del *Global Gender Gap Report*

10.2.3 L'economia di genere e studi condotti da Banca d'Italia

10.3 La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca

10.3.1 Breve storia dei lavori parlamentari

10.3.2 La struttura della norma, ambito applicativo, copertura temporale

10.3.3 I risultati di efficacia della legge

10.3.4 Il Codice di Autodisciplina: il futuro delle quote di genere

10.3.5 Da una politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità

10.1 Brevi cenni storici riguardanti la parità di genere

La nostra storia ci mostra una perenne limitazione dei diritti della donna nei vari ordinamenti giuridici che costantemente ne sancivano l'esclusione dalla vita pubblica e la sottoponevano a tutela giuridica perpetua. In alcuni felici periodi storici le veniva riconosciuta pari dignità morale e godeva secondo il ceto sociale di appartenenza, di prestigio e dignità ma, dal diritto romano sino al diritto moderno, la condizione di "*minorità giuridica*" ne escludeva la capacità patrimoniale e successoria. L'emancipazione giuridica è iniziata solo da un secolo.

Il 19 luglio 1919, la legge n.1176 abrogava l'articolo 134 del codice civile del 1865 che imponeva l'autorizzazione maritale a compiere atti giuridici, legali e commerciali: fino ad allora la donna era giuridicamente considerata incapace di amministrare il proprio patrimonio, non poteva alienare, donare o ipotecare beni immobili, non poteva contrarre mutui, riscuotere capitali, manlevare o stare in giudizio senza l'autorizzazione maritale e inoltre non poteva sottoscrivere contratti di lavoro. Non godeva neppure della tutela legale dei figli; in caso di vedovanza non subentrava nel consiglio di famiglia che decideva di questioni patrimoniali ereditarie e dotali. La novella capacità giuridica del 1919 ad esercitare le professioni liberali (ad esclusione del campo marittimo) e a ricoprire impieghi pubblici (purché non implicassero funzioni giurisdizionali, politiche o militari) subisce subito un brusco arresto.

Nel 1926 il regime fascista esclude le donne dalle cattedre universitarie e dai concorsi per l'insegnamento di latino, greco, lettere, storia e filosofia, nei licei classici e scientifici, limitazioni di insegnamento estese poi anche negli istituti tecnici.

Nel 1938 viene imposta una quota di limitazione all'assunzione femminile negli impieghi pubblici, che non poteva superare il 10%. Il rispetto della disposizione produsse licenziamenti di massa per il reinserimento maschile a copertura di posizioni considerate troppo prestigiose per le donne. Vengono anche dimezzati per legge i salari femminili.

Solo con la Costituzione della Repubblica Italiana, nel 1948, viene sancito il principio di uguaglianza di genere.

10.2 L'uguaglianza giuridico-sociale e l'inquadramento culturale del problema

L'articolo 3 della Costituzione dichiara che "Tutti i cittadini hanno *pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei*

cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”.

Nel testo costituzionale viene scolpita a chiare lettere la parità di genere.

L'uguaglianza giuridica e sociale fra uomini e donne è sancita, sulla carta, negli ordinamenti giuridici di ogni paese civile e di ogni organizzazione che ne fa parte. In molti casi però ciò resta più una “dichiarazione di intenti” poiché esistono ostacoli visibili e invisibili alla realizzazione effettiva e costante di tale principio. Il concetto di “genere” indica non solo le diversità biologiche tra maschio e femmina, ma i tratti sociali e culturali, gli atteggiamenti e le aspettative sull'individuo e sul suo comportamento. La cultura di un popolo esercita il controllo sociale sugli individui, ne definisce il valore, stabilisce cosa sia lecito, opportuno, socialmente accettato e accettabile e stigmatizza ogni devianza. Questo insieme di valori, non è costante, muta nella storia e le politiche pubbliche (di cui anch'esse sono una derivazione) possono concorrere con apposite azioni positive ad influenzare, agevolare ed indirizzare il cambiamento per realizzare un'effettiva parità, nella società civile così come nell'economia.

Non è ovviamente delegabile l'ambito riproduttivo della donna, ma sono gli schemi sociali e culturali che legittimano o de-legittimano la sua funzione produttiva. Il vincolo biologico riproduttivo è insormontabile, ma l'accudimento successivo alla nascita dei figli invece è stabilito dalla cultura di un popolo. Modelli culturali basati sulla separazione dualistica dei ruoli, produttivo e riproduttivo, separano la funzione riproduttiva-accuditiva femminile in ambito domestico e la funzione maschile produttiva extra domestica (*male breadwinner*). Tali modelli vedranno come inopportuno e socialmente inaccettabile la delega della crescita dei figli, non solo stigmatizzandone “l'abbandono” ma rimarcando anche ogni eventuale inefficienza produttiva in ambito lavorativo.

Le donne sono culturalmente chiamate ad assumere ruoli multipli, ma il ruolo principale a esse assegnato è sempre stato quello di accudimento: ogni altra scelta diviene esclusiva, come se decidere di intraprendere una carriera significhi necessariamente dover rinunciare ad “altro”. Le donne sono schiacciate dal dilemma identitario se rinunciare al ruolo pubblico, rivendicando la propria indipendenza economica e affermazione di sé, o dedicarsi all'impegno totalizzante della maternità e della famiglia.

Tale scelta le vede comunque perdenti, divise tra l'annullamento di sé e la responsabilità della perdita del “capitale umano” nel non curare – leggasi a volte come “trascurare” – personalmente l'educazione dei propri figli. L'aumento dei livelli di istruzione, l'investimento fatto su di sé ha cambiato gli obiettivi di vita delle donne e le loro aspettative nel lavoro. Invece non sono mutate le condizioni di vita in cui possano esprimere il fisiologico desi-

derio di avere figli e mantenere, allo stesso tempo, un lavoro soddisfacente e gratificante.

Nel contesto italiano, occorre registrare, sino ad ora, l'assenza di un sistema sociale diffuso, che sostenga efficacemente la permanenza delle donne nel mondo del lavoro, con strumenti di conciliazione vita-lavoro. Terminato l'accudimento dei figli, non si esaurisce il ruolo demandato alle donne di sopperire alle carenze del *welfare*: con il progressivo invecchiamento della popolazione, la fase di accudimento di genitori anziani diviene forse ancora più complessa dell'accudimento genitoriale dei propri figli. Il modello di ripartizione dei ruoli all'interno della famiglia è un fenomeno culturale. Coppie paritarie, con equa distribuzione dei ruoli nell'ambito della famiglia, sono rare e forse utopiche: le donne hanno sempre l'onere, vocazionale o interiorizzato, del doppio ruolo. La diffusione del ruolo attivo delle donne nel mondo del lavoro ha in parte soppiantato il ruolo del *male breadwinner*, ma il funzionamento della famiglia si basa sempre su norme sociali fortemente interiorizzate che vedono una sproporzione di oneri assegnati alla donna.

Solo il cambio di modelli culturali sostenuti da strumenti di conciliazione vita-lavoro potrebbe ripristinare un equilibrio accettabile.

10.2.1 Stereotipi e linguaggio

La cultura discriminatoria spesso si alimenta di pregiudizi e stereotipi. Gli **stereotipi** sono una modalità con cui il nostro pensiero semplifica la realtà: sono astrazioni rudimentali che, generalizzando e categorizzando la realtà, ci permettono di sviluppare un pensiero simbolico. Di per sé non sono, quindi, uno strumento negativo del nostro modo di pensare: il problema nasce quando lo stereotipo condiziona le nostre aspettative. La funzione classificatoria dello stereotipo di genere ci porta ad avere aspettative differenti sul comportamento degli individui a seconda del gruppo di appartenenza. Nelle attività lavorative, per esempio, ci si aspetta che le donne siano più portate per lavori relazionali, affettivi, empatici, e che, invece, gli uomini abbiano maggiori doti di razionalità, freddezza, determinazione. La tendenza a delegittimare ciò che è femminile e a porlo in posizione subordinata non si avvale solo di leggi e di regolamenti scritti ma, in modo più sottile, vive e prospera nelle piccole cose quotidiane, nelle parole e nei gesti di condiscendenza negli atteggiamenti paternalistici diffusi a ogni livello¹. Inoltre, la funzione di mantenimento dei valori porta a impiegare lo stereotipo per descrivere la realtà *come dovrebbe essere*: si pensi

¹ G. PRIULLA, *C'è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storie, corpi, immagini e parole*, Milano, FrancoAngeli 2013.

all'aspettativa di docilità e obbedienza connesse allo stereotipo del carattere femminile; un comportamento che si discosti dalle connotazioni sopra citate e che punti, per esempio, ambiziosamente a porsi in una posizione individualista di contrasto e non di devozione al bene comune, denota un'aggressività che la rende *deviante* e da qui scatta la disapprovazione o, peggio, la segregazione sociale. Altrettanto vale per lo stereotipo dell'isterismo, degli scompensi ormonali e degli sbalzi d'umore. Anche le relazioni personali entrano nel gioco di delegittimazione: uno scapolo ha senz'altro una vita sociale intensa, mentre una donna che non abbia un compagno manifesta "evidenti problemi comportamentali". Poi ci sono invece gli stereotipi sulla competizione tra donne: "non sono capaci di fare gioco di squadra, litigano, sono invidiose, ecc.", oppure quelli sulle loro presunte "capacità *multitasking*" che se da un lato enfatizzano una capacità organizzativa particolare, dall'altro autorizzano chiunque a pretendere dalle donne *performance* diverse e più pesanti rispetto agli uomini. Un rapporto McKinsey del 2011 rileva come gli uomini vengano promossi in base al loro potenziale, mentre le donne in base ai risultati ottenuti². Non mancano poi gli stereotipi legati al sesso e all'età: con gli anni un uomo "acquisisce fascino", una donna diviene "solo vecchia". Insomma, gli stereotipi sulle donne hanno una connotazione prevalentemente negativa mentre quelli sugli uomini sostanzialmente positiva.³

Dello stereotipo si nutre poi il **pregiudizio**, ovvero come lo definisce il vocabolario Treccani "l'idea, opinione concepita sulla base di convinzioni personali e prevenzioni generali, senza una conoscenza diretta dei fatti, delle persone, delle cose, tale da condizionare fortemente la valutazione". E non necessariamente questo avviene consciamente. *L'American Economic Review* ha pubblicato uno studio condotto su una rilevazione compiuta su 14.000 componenti delle orchestre sinfoniche degli Stati Uniti, in cui si dimostra che la probabilità che una donna ottenga un posto in un'orchestra aumenta del 50% se la selezione è effettuata in forma anonima, facendo suonare i musicisti dietro una tenda, senza cioè rivelarne il genere⁴. Il pregiudizio si annida anche nel linguaggio, a volte mascheratamente neutro, ad esempio esistono asimmetrie semantiche che svelano la delegittimazione (per esempio "scapolo" vs "zitella"). Inoltre esiste anche una carenza lessicale per definire le professioni. Il linguaggio rappresenta la realtà; ove manca è come se la

² S. SANDBERG, *Facciamo Avanti. Le donne, Il lavoro e la voglia di Riuscire*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore 2013.

³ Risultato del Sondaggio nazionale promosso da *Se non ora quando*, aperto nei mesi di novembre 2011- febbraio 2012 con la collaborazione di Snoq Genova ed Eva Provedel.

⁴ C. GOLDIN, C. ROUSE, *Orchestrating Impartiality: The impact of "Blind" auditions on female musicians*, in *American Economic Review* vol.90 n.4, 2000, pagg. 715-741.

realtà sottostante non esistesse. Il parlare sempre al maschile esclude di fatto l'universo femminile, *ergo* esso non esiste o non conta. Da poco nel nostro linguaggio sono state accettate forme al femminile di professioni come, ad esempio, “la ministra” e sono, a parere di chi scrive, da cogliere positivamente: il linguaggio è un mezzo potente di cambiamento, forma i pensieri, legittima l'ingresso in territori prima preclusi. Su questo tema nel 1987 la Presidenza del Consiglio dei Ministri aveva pubblicato il volume “Il sessismo nella lingua italiana”⁵ allargando il dibattito sulla parità di genere all'ambito sociolinguistico. In esso si evidenziavano gli errori da evitare per ripulire il nostro linguaggio da retaggi sessisti involontari, quali l'uso del maschile generico nei termini collettivi solitamente declinati al maschile, come ad esempio i cittadini, i professori, i dirigenti, i lavoratori, mentre la sostituzione di tali termini con gli equivalenti “la cittadinanza, il corpo docente, la dirigenza, la popolazione impiegata” sono termini neutri e inclusivi. Nel *vademecum* si suggeriva di evitare parole e sintagmi quali la fratellanza, l'uomo della strada, a misura d'uomo, i diritti dell'uomo, sostituendoli con gli equivalenti termini neutri quali la solidarietà, la gente comune, a misura dell'essere umano, i diritti umani. Lo stesso effetto sessista si produce se le donne vengono citate come categorie a sé o come categorie deboli. La Comunità Europea ha promosso, nel programma riguardante la Strategia Quadro Comunitaria sulla parità di genere (2001-2005), diversi progetti per l'eliminazione degli stereotipi di genere valutandolo un obiettivo rilevante. Sono state pubblicate esperienze e buone prassi per eliminare gli stereotipi, o quanto meno riconoscerli, e cercare di evitare così la segregazione nel mondo del lavoro. Il 12 marzo 2013 è stata adottata una risoluzione non vincolante per i paesi membri sull'eliminazione degli stereotipi di genere nell'Unione europea. L'attenzione è stata focalizzata sul ruolo delle donne nei media e nella cultura, e data l'influenza che i mezzi d'informazione esercitano sulla pubblica percezione dell'uguaglianza di genere, è stata istituita una commissione sulle norme della pubblicità e organismi di autoregolamentazione, per creare una maggiore sensibilizzazione sull'influenza negativa della discriminazione e degli stereotipi di genere nei mezzi di informazione.

10.2.2 I dati del *Global Gender Gap Report*

Il problema femminile non riguarda solo il nostro paese. In ambiti diversi e con diseguaglianze più o meno marcate è trasversale in tutto il mondo. Il

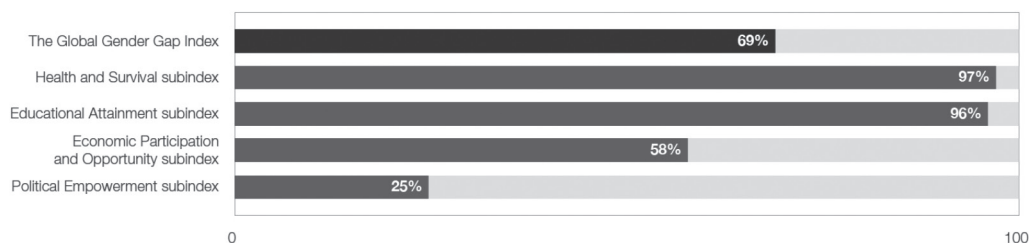
⁵ A. SABATINI, *Il sessismo nella lingua italiana*, Roma, Presidenza del Consiglio dei ministri. Dipartimento per l'informazione e l'editoria, 1987.

Global Gender Gap Index fotografa annualmente le disparità di genere in circa 150 paesi. Lo scopo è confrontare e misurare i progressi fatti nel tempo. Il divario di genere viene misurato in base a quattro indicatori:

- partecipazione e opportunità economiche;
- livello di istruzione;
- salute e sopravvivenza;
- potere politico.

Il rapporto mette a confronto dal 2006 le serie storiche dei diversi paesi e i loro progressi verso la parità di genere, su una scala da 0 (disparità) a 1 (parità). I risultati sono confrontabili nel tempo in quanto non sono state introdotte variazioni nelle modalità di calcolo degli indici. A livello globale, l'indice di parità (ponderato per la popolazione) si assesta nel *Global Gender Gap Report 2020*, quindi con riferimento ai dati dell'anno 2019, al 68,6%, ed è in marginale miglioramento. In altre parole, ad oggi rimane ancora un divario di genere medio, da colmare, del 31,4%. La tendenza media è positiva e circa 101 su 149 paesi hanno ridotto il gap di disparità. Il divario maggiore da colmare, resta l'emancipazione politica (75,3%) seguito dalla partecipazione e opportunità economica, al secondo posto al 42,2%. L'indice relativo alla scolarità/istruzione e salute/sopravvivenza sono significativamente inferiori rispettivamente al 3,9% e 4,3%; il che vuol dire che nonostante ci sia comunque una disparità, questa è sostanzialmente modesta in quanto l'indice, misurando la distanza dalla parità, più è basso, minore è la disparità (o all'inverso maggiore è la parità). Dei 153 Paesi valutati nel 2019 (e la cui situazione è descritta nel *Report 2020*), 85 non hanno mai avuto donne come capo di stato, mentre, in media, solo il 21% dei ministri e il 25% dei parlamentari a livello globale sono donne. Ci si aspetterebbe un processo costante e con velocità variabili, ma avviato a colmarsi a breve. Invece non è così. Si stima che serviranno un centinaio d'anni per colmare il

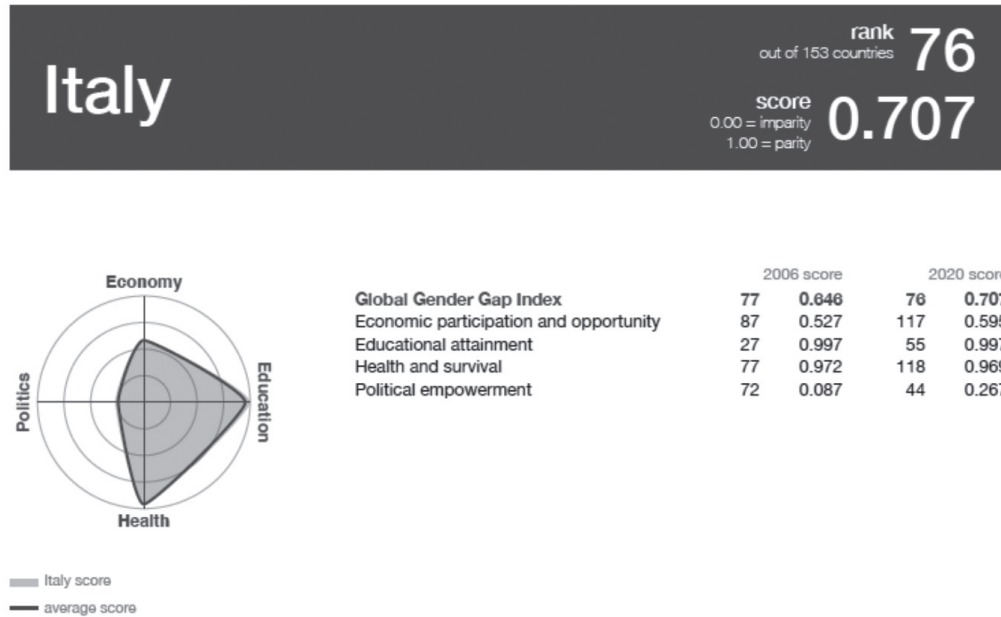
*Figura 10.1 – The state of the gender gaps**



* Percentage of the gender gap closed to date, 2020

Fonte: The Global Gender Gap Report 2020

Figura 10.2 – Posizione dell'Italia nella classifica paesi



Fonte: The Global Gender Gap Report 2020

gap dal punto di vista politico, di istruzione e salute/sopravvivenza, mentre serviranno 200 anni per colmare il gap per partecipazione e opportunità economiche.

Nel ranking mondiale l'Italia si posiziona nel 2019 al 77° posto, con un peggioramento rispetto all'anno precedente (70° posizione), ma l'andamento storico è altalenante in quanto ci sono stati frequenti arretramenti e avanzamenti, senza mai consolidare i risultati positivi conseguiti nel tempo.

Se analizziamo la componente di partecipazione e opportunità economiche l'Italia è al 117° posto. Nella graduatoria globale del 76° posto 2019, il bilanciamento positivo è giocato dalle due componenti, istruzione (55° posto) e potere politico (44° posto). Dal punto di vista politico, nel nostro paese giocano un ruolo positivo sostanziale le misure di sostegno per la partecipazione politica, previste con quote di genere nell'elettorato passivo sia nelle leggi elettorali a livello nazionale, regionale e locale. Si è assistito invece recentemente, anche se in modo ondivago, ad una maggiore attenzione, nella costruzione delle squadre di governo (ove non esiste una norma che imponga delle quote di genere) alla assegnazione di ruoli istituzionali a parlamentari e consigliere donne. Analizzando invece la componente istruzione, si rileva che se ancora esiste una piccola differenza a livello di alfabetizzazione primaria, dal punto

Tabella 10.1 – Analisi delle differenze di genere per indice di scolarità italiano

Country Score Card	Rank	Score	avg	female	male	f/m	distance to parity		
							0,00	1,00	2,00
Educational attainment	55	0,997	0,954						
Literacy rate, %	62	0,996	0,899	99,0	99,4	1,00			
Enrolment in primary education, %	101	0,994	0,757	95,4	95,9	0,99			
Enrolment in secondary education, %	1	1,000	0,954	95,3	94,1	1,01			
Enrolment in tertiary education, %	1	1,000	0,931	71,5	53,0	1,35			

Fonte: The Global Gender Gap Report 2020

di vista dell'istruzione superiore emerge una parità (anzi in questo caso un sorpasso) nella percentuale di laureati.

Secondo i dati pubblicati da Eurostat nel 2018, il 32,3% dei cittadini europei tra i 15 ed i 64 anni era laureato, ma l'Italia è ben lontana da questa media in quanto l'indicatore è pari al 20,6%. Eppure vi è una predominanza di laureate. Secondo i dati Istat nel 2016 dei 311.791 laureati, 180.118 erano donne. L'obiezione che spesso viene sollevata è che le donne, sebbene rappresentino circa il 58% dei laureati, seguano percorsi accademici in discipline umanistiche e che questo non si ripercuota successivamente in opportunità economiche. Questo è parzialmente vero. Secondo i dati del Consorzio Interuniversitario Alma Laurea nel rapporto 2018, la composizione di genere tra i laureati STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*)⁶ vede la componente maschile al 59%, mentre nei laureati non STEM prevale la componente femminile per circa 2/3 a conferma della tesi sopra esposta⁷.

⁶ Nel dettaglio, secondo il MIUR, sono considerate lauree STEM (di primo e secondo livello): – tutte le classi di laurea dei gruppi architettura e ingegneria ad eccezione delle classi di laurea di primo livello in disegno industriale e di secondo livello in design; – le classi di laurea del gruppo chimico-farmaceutico, ad eccezione delle lauree magistrali a ciclo unico in farmacia e farmacia industriale; – le sole classi di laurea di primo livello in statistica e di secondo livello in scienze statistiche attuariali e finanziarie e scienze statistiche all'interno del gruppo economico-statistico; – le classi di laurea del gruppo geo-biologico, ad eccezione della classe di secondo livello in biotecnologie agrarie; – le classi di laurea del gruppo scientifico ad eccezione di Metodologie informatiche per le discipline umanistiche (secondo livello); – la classe di laurea di secondo livello in nutrizione umana del gruppo medico; – la classe di laurea di secondo livello in tecniche e metodi per la società; – le classi di laurea di primo livello in diagnostica per la conservazione dei beni culturali e di secondo livello in conservazione dei beni architettonici e ambientali, scienze per la conservazione dei beni culturali e conservazione e restauro dei beni culturali (ciclo unico) del gruppo letterario.

⁷ Il tema non è presente solo a livello nazionale, ma è diffuso ed è presente anche nei paesi anglosassoni. In proposito sembra a chi scrive interessante richiamare il recente movimento inglese cosiddetto delle “*Stemettes*” che vede quale *leader* e fondatore Anne-Maire Imafidon. Si legge nel sito www.stemettes.com: “*All girls must be able to make informed decisions*”

Se si analizzano gli indicatori di riuscita degli studi universitari, le donne STEM sono caratterizzate da un voto medio di laurea più alto (103,6/110 contro 101,6/100 degli uomini) e da una maggiore regolarità negli studi (il 46,1% ha concluso gli studi nei tempi previsti contro il 42,7 degli uomini), quindi hanno voti migliori e si laureano più in fretta. È allora necessario chiedersi dove e quando le donne, uscite nel mondo del lavoro, perdano il loro talento.

10.2.3 L'economia di genere e studi condotti da Banca d'Italia

Il divario di partecipazione e opportunità economica fa emergere un problema di segregazione a livello economico. Le norme di legge che sanciscono la parità di genere sembrano essere sostanzialmente “enunciative” e ad esse la realtà stenta a conformarsi. Banca D'Italia ha analizzato con diversi studi il fenomeno della mancata opportunità economica femminile, per cercare di identificarne le cause. Riuscire a governare il cambiamento costituirebbe uno strumento di politica economica sorprendente. Nell'*Occasional Papers* “Le donne e l'economia italiana”⁸ si è stimato che qualora l'occupazione femminile in Italia raggiungesse il 60%, il nostro Pil crescerebbe “automaticamente” del 7% anche in presenza di una riduzione della produttività media. Analoghe proiezioni di crescita sono evidenziate da Ferrara⁹, che stima che per ogni 100 donne che entrano nel mondo del lavoro si creano 15 nuovi posti di lavoro nell'ambito della cura e dei servizi alla persona-famiglia, senza alcun intervento di politica economica.

Nel giugno 2013 Banca D'Italia ha pubblicato alcuni studi sull'economia di genere; uno di questi esamina i differenziali di *performance* tra imprese

about careers in STEM, so that women can be proportionally represented in the field. So that we can have 30% of the UK's STEM workforce being female, as opposed to just 21%”. E ancora: “This is the first post, of hopefully many, which chronicles the journey to a world where girls are just as interested in becoming princess and popstars as they are in become coders and chemists. No-one is in doubt that there is a problem with uptake of Females in the STEM fields. There are a number of given reasons for why girls don't do STEM: i. don't see women doing 'Sciency things'; ii. don't think you can do 'Sciency things' and be a mum; iii. don't 'get' Science; iv. think Science is for boys; v. don't find Science exciting; vi. don't understand what careers are available in STEM; vii. poor guidance on careers in STEM; viii. discouraged from entering STEM (due to it's image, and lack of prestige)”.

⁸ M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA, *Le donne e l'economia italiana*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, 2013, N.171 Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

⁹ M. FERRARA, D. FATTORE, *Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Milano Arnoldo Mondadori Editore 2009.

maschili e femminili¹⁰ per valutare se esistano differenze di genere (secondo la classificazione della Legge 215/1992) in termini di redditività e produttività nelle imprese italiane. Sono stati presi in considerazione indicatori di redditività (ROE, ROI, ROA, e il rapporto tra cash flow e attivo) e di produttività (valore aggiunto operativo pro capite) per il periodo 2005-2010. Le imprese al femminile mostrano un ROE più basso e una minore liquidità (*cash flow* su attivo). Mentre le imprese maschili operano in quasi tutti i settori produttivi, quelle femminili si concentrano nei settori sanità-assistenza, istruzione e alberghiero, settori in cui è preponderante il contatto relazionale, a confermare quello che ormai è diventato un teorema ossia l'affermazione femminile nel mondo del lavoro e dell'impresa solo ove essa sia strettamente legata all'ambito del "caring". In letteratura esistono diversi contributi che, con riferimento alle varie economie-paese, mostrano *performance* peggiori delle imprese gestite da donne rispetto alle imprese maschili. Le cause sembrano essere associate alle dimensioni più ridotte, alla minore esperienza manageriale o al fatto che la scelta della via dell'imprenditorialità possa essere dettata più dalla necessità di lavorare e di "auto impiegarsi" che non da una vera e propria vocazione imprenditoriale.

Alcune teorie comportamentali imputano le peggiori performance alla tendenza delle donne a evitare situazioni di forte competizione e a operare in settori meno competitivi ma anche con minore marginalità. Non tutta la letteratura supporta però questa ipotesi: per esempio, uno studio su un campione di imprese svedesi ha dimostrato che a parità di settore e della scala ottimale di produzione non vi sono differenze significative tra imprese maschili e femminili. Altri studi di Banca d'Italia sembrano confermare che nelle società italiane (almeno quelle con forme di *governance* più strutturate per cui sono disponibili i dati) non vi sia alcuna prova della *female underperformance hypothesis*, e che quindi non vi sia alcuna differenziazione sotto il profilo della redditività e della produttività, nonostante la discriminazione del sistema creditizio.¹¹

Nell'*Occasional Papers 171* si evidenzia la discriminazione del sistema creditizio nei confronti delle debentrici, che classifica diversamente la stessa tipologia di sofferenze a seconda del "genere" dell'imprenditore: per le imprese individuali il cui proprietario è una donna i debiti di difficile recupero restano classificati come "sofferenze" più a lungo. In realtà i prestiti concessi alle imprese femminili tendono a terminare meno frequentemente

¹⁰ D. DEPALO, F. LOTTI, *Che genere di impresa? Differenziali di performance tra imprese maschili e femminili*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, 2013, N.184 Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

¹¹ M. FERRARA, *op. cit.*.

con un passaggio a perdita, e pertanto le imprese femminili mostrano prospettive di recupero del credito più favorevoli rispetto a quelle maschili¹². La discriminazione delle imprese femminili opera anche in tema di accesso al credito (e non è solo un fenomeno italiano). Indagini internazionali (*Survey on Access to Finance of SME* della BCE) mostrano l'esistenza di vincoli all'accesso al credito per le imprese femminili, sia dal lato della domanda (le donne temono più spesso un rifiuto e quindi chiedono meno frequentemente credito), sia dell'offerta (effettivamente a parità di caratteristiche osservabili, le donne si vedono più spesso rifiutare una richiesta di credito o concedere importi minori rispetto a quelli erogati ad imprenditori maschili). In Italia, le discriminazioni si manifestano anche nel maggiore costo del credito per le (piccole) imprese femminili nonché, nel periodo recente di crisi economica, nella contrazione più accentuata del credito verso le imprese femminili rispetto a quelle maschili. Ciò accade, nonostante esistano studi sulla relazione tra la presenza di donne nei Consigli di amministrazione delle imprese e la rischiosità¹³ in cui i dati evidenziano come le imprese guidate da donne abbiano tassi di insolvenza più bassi delle altre.

10.3 La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca

Il nostro Legislatore ha adottato nel tempo diversi provvedimenti e giuridicamente ha recepito le indicazioni del Trattato di Amsterdam del 1997 e la convenzione Onu del 1981 ma, come si evince dai fatti, non basta una norma enunciativa per la realizzazione della parità.

Più in particolare, con la Legge 11 aprile 2006, n.198 è stato emanato il **Codice delle Pari Opportunità** tra uomo e donna. Il Codice, ad esclusione dei rapporti tra coniugi a cui rimanda al codice civile, accorpa tutta la normativa in tema di pari opportunità emanata dal 1963 al 2004.

Il codice si struttura in quattro parti:

- Libro I - Disposizioni per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna;
- Libro II - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti etico-sociali;
- Libro III - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti economici;
- Libro IV - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti civili e politici.

¹² M. MARCUCCI, M. VANGELISTI, *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, 2013, n. 188, Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

¹³ Fonte Cerved Group 2010.

È nell'art. 42 del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna che si trova la definizione di "azione positiva" quale strumento per attuare politiche di sostegno alla realizzazione delle pari opportunità.

Box 10.1 – Art. 42 del Codice delle pari opportunità

“Le azioni positive, consistenti in misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità, nell'ambito della competenza statale, sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro. Le azioni positive di cui al comma 1 hanno in particolare lo scopo di:

- a) eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
 - b) favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione;
 - c) favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici;
 - d) superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo;
 - e) promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate e in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
 - f) favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi;
- f-bis) valorizzare il contenuto professionale delle mansioni a più forte presenza femminile (lettera aggiunta dall'art. 1, comma 1, lettera e del D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 5)”.

Le azioni positive di cui sopra si innestano sull'art.4 della **Costituzione** che stabilisce che *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”*.

Quindi esiste un bene superiore, il progresso materiale e spirituale della società, che va posto al di sopra dell'interesse del singolo e su cui il Legislatore può intervenire anche limitando la libertà economica e d'impresa. E quindi in quest'ottica si deve dare lettura al dettato dell'articolo 41 della Costituzione: *“L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali”*.

Nel 1932 si assiste al primo ingresso di una donna nel Consiglio di Ammi-

nistrazione di una società italiana, ma a distanza di 70 anni, nel 2010, nel nostro paese i componenti degli organi societari delle società quotate erano per il 92,7% uomini e il 7,3% donne. La metà delle società quotate non aveva nei Consigli di amministrazione alcun componente donna. Le società quotate che non avevano donne nei collegi sindacali erano il 79%. Scrive Monica D'Ascenzo: *“Resta poi il fatto che ai CDA non si accede per concorso, quindi non si possono far valere titoli, competenze ed esperienze in una scelta puramente meritocratica. Le selezioni avvengono ancora per quella via che viene definita impropriamente “cooptazione”, vale a dire tra persone della stessa cerchia, dello stesso salotto buono, della stessa comunità finanziaria, e spesso le donne non hanno ancora fatto il proprio ingresso in ambiti così chiusi e ristretti e non hanno quindi la possibilità di accreditarsi. E d'altra parte, perché coloro che fanno parte di questa ristretta comunità dovrebbero aprire le porte a persone con caratteristiche diverse da quelle che li accomunano”*¹⁴.

10.3.1 Breve storia dei lavori parlamentari

La legge sulle quote di genere beneficia dell'esperienza e del confronto con altri paesi europei, soprattutto i paesi scandinavi, primi fra tutti ad introdurre leggi e azioni positive in materia di quote di genere nella governance delle società.

La Norvegia introdusse per prima nel dicembre 2003 una legge sulle quote di genere nelle società. Il *Norwegian Company Act* introduceva a partire dall'1 gennaio 2004, per tutte le aziende di proprietà dello Stato o con partecipazione statale, l'obbligo di avere almeno il 40% di donne nei consigli di amministrazione. La legge norvegese estendeva gradualmente tale obbligo a partire dal 2006 anche alle grandi aziende private quotate in borsa. Veniva concesso un periodo di due anni per l'adeguamento, le aziende che non si erano adeguate ricevevano un primo sollecito, una remissione in termini per adempiere e in mancanza, il procedimento sarebbe stato sottoposto al Tribunale per lo scioglimento della società. A febbraio 2008, l'Istituto di statistica norvegese ha pubblicato un rapporto secondo il quale il 93% delle aziende private quotate in borsa aveva rispettato le quote. Nel 2002 solo il 6% dei consigli di amministrazione vedeva al loro interno la presenza femminile, nel 2009 questa percentuale aveva raggiunto il 40%.

Tra i paesi scandinavi, la Svezia e Finlandia non hanno adottato una legge

¹⁴ M. D'ASCENZO, *Fatti Più in Là Donne al vertice delle aziende: le quote rosa nei CDA*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2011.

sulle quote di genere ma hanno affrontato il problema con l'adozione di un Codice di Corporate Governance e azioni di sensibilizzazione.

L'Italia ha seguito la strada normativa del modello Norvegese. La proposta di legge è stata bi-partisan, proposta dalle Parlamentari Lella Golfo e Alessia Mosca, di opposti schieramenti politici. I lavori parlamentari sono iniziati il 7 maggio 2009 e si sono conclusi con l'approvazione della Legge 12 luglio 2011, n.120 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 174 del 28 luglio 2011. "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati". È entrata in vigore il 12 agosto 2011.

10.3.2 La struttura della norma, ambito applicativo, copertura temporale

La legge si compone di soli 3 articoli, non prevede una copertura finanziaria, poiché non vi sono oneri a carico del bilancio pubblico e questo ne ha senz'altro agevolato l'iter parlamentare.

L'**articolo 1** definisce l'ambito degli organi societari, delle **società quotate**, ove operare il riequilibrio tra i generi. Lo statuto societario delle società quotate deve prevedere che il riparto degli amministratori da eleggere, sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del Consiglio di Amministrazione risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro 1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. Lo statuto societario deve provvedere a disciplinare le modalità di formazione delle liste ed i casi di sostituzione in corso di mandato al fine di garantire il rispetto del criterio di riparto previsto. Le disposizioni si applicano anche alle società organizzate secondo il sistema monistico. Nel sistema dualistico, qualora il consiglio di gestione sia costituito da un numero di componenti non inferiore a tre, ad esso si applicano le medesime disposizioni. Nel sistema tradizionale lo statuto della società deve inoltre stabilire che il riparto dei componenti del Collegio Sindacale, sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo degli incarichi effettivi. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del Collegio Sindacale risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal

presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 a euro 200.000 e fissa un nuovo termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione e al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento.

Il meccanismo prescrittivo, quindi, è molto semplice, gli statuti devono prevedere modalità di nomina per gli organi societari che assicurino gli equilibri di genere in modo che quello meno rappresentato occupi gradualmente un terzo delle cariche in:

- Consigli di amministrazione;
- Consigli di Gestione;
- Collegi Sindacali.

Anche le disposizioni sanzionatorie in caso di non ottemperanza sono gradualmente e inizialmente bonarie: la diffida Consob consente l'adeguamento nei successivi quattro mesi e solo allora scattano sanzioni pecuniarie fino alla decadenza complessiva degli Organi Societari non conformi alla norma. Secondo i dati esposti da Anna Genovese nell'audizione Consob al Senato del 7.5.2019: *“solo in pochi casi (tra cui il caso di un Collegio Sindacale composto da sole donne, dove si è assistito ad un'inversione del genere meno rappresentato) sono stati avviate istruttorie volte all'applicazione della diffida ad adempiere prevista dal TUF; tuttavia, nella maggior parte di tali casi, nel corso dei procedimenti amministrativi le società hanno regolarizzato la composizione degli organi sociali senza giungere al provvedimento di diffida. Quest'ultimo è stato adottato solo in 5 casi, con immediata regolarizzare della composizione degli organi da parte degli emittenti diffidati”*. Conseguentemente, dalla sua entrata in vigore, nessuna società è stata sanzionata per accertata violazione della disciplina.

L'**articolo 2** definisce un tempo di applicazione della norma limitato: le disposizioni si applicano a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in mercati regolamentati, successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore della legge, **per tre mandati**, riservando al genere meno rappresentato, per il primo mandato in applicazione della legge, una quota pari almeno a un quinto degli amministratori e dei sindaci eletti. Anche qui è evidente l'intento del Legislatore di porre una gradualità nell'adeguamento per il primo mandato. Il periodo di efficacia temporale è la chiave di volta dell'azione positiva, la norma, riservando comunque una situazione di privilegio a favore del

genere meno rappresentato esplica i suoi effetti per un periodo limitato nel tempo evitando di divenire essa stessa discriminatoria. Il principio è altresì sancito nell'art.157 comma 4 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea: "Allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali".

L'articolo 3 della L.120/2011 **estende la norma alle società a controllo pubblico**, ovvero quelle società controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo del codice civile, **non quotate** in mercati regolamentati. L'introduzione però è demandata ad un successivo regolamento che determini le modalità di attuazione, al fine di disciplinare in maniera uniforme per tutte le società interessate, definendo la vigilanza sull'applicazione della stessa, le forme e i termini dei provvedimenti previsti e le modalità di sostituzione dei componenti decaduti. Per quanto riguarda l'ambito applicativo della norma per le società a partecipazione pubblica il regolamento è stato emanato con decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251 entrato in vigore il 12.2.2013. L'organo deputato al controllo e vigilanza è il Ministro delegato per le pari opportunità ed è stato istituito un analogo regime sanzionatorio della non ottemperanza che va dalla diffida alla decadenza dell'Organo non conforme.

10.3.3 I risultati ottenuti e l'efficacia della legge

La Legge 120/2011 è stata riconosciuta a livello internazionale un'ottima legge e un modello a cui ispirarsi. Il dibattito pubblico che l'ha scatenato è stato però molto acceso e ha catalizzato l'attenzione degli organi di stampa, non solo economici, per un lungo tempo. Ancora oggi, in vista dello scadere del terzo mandato e quindi dell'efficacia temporale, se ne torna a discutere animatamente.

Gli schieramenti che avversavano la legge si basavano sul **principio negazionista** che non vi fosse una questione femminile, che fossero le donne a non avere interesse o ambizioni ad accedere alle posizioni apicali, che la norma avrebbe creato le "quote panda" che non avrebbe di certo favorito la meritocrazia, che per la natura del capitalismo italiano avremmo assistito ad una "pioggia" di "*veline o parenti*" su poltrone messe a disposizione.

A questi si contrapponevano invece, i **sostenitori della norma** che, rifacendosi alle esperienze scandinave, ritenevano che se persino quelle realtà erano ricorse ad interventi di sostegno della parità qualcosa era necessario fare, non tanto per creare delle posizioni di privilegio per qualche centinaio

di poltrone, quanto perché queste figure di *leadership* al femminile avrebbero, oltre che creato valore nella diversità, costituito un modello e promosso l'ascesa anche dei livelli manageriali.

Di certo non ha contribuito a sostenere la promozione della norma la banalizzazione della legge definita dalla stampa come legge sulle “*quote rosa*”. In epoca del politicamente corretto nessuno si sarebbe mai permesso di dare nomignoli a leggi sui disabili o sull'inclusione di soggetti discriminati per razza, eppure nessuno ha sollevato alcuna obiezione al fatto che l'uso della locuzione “*quote rosa*”, delegittimasse di fatto la portata della norma e le professionalità delle persone coinvolte.

Analizziamo ora quali sono stati gli effetti della norma.

Si è assistito ad una riduzione del numero di consiglieri (minore è il numero di consiglieri, minore è la quota destinata al genere meno rappresentato). Questo è avvenuto sia nell'ambito delle società a partecipazione pubblica sia nelle società quotate.

In ambito pubblico, delle 3854 società interessate dalla norma al rinnovo del mandato nel 2013, 496 hanno sostituito il Consiglio di Amministrazione con un amministratore unico. Ma una significativa riduzione dei consiglieri è avvenuta anche nella governance delle società quotate come evidenzia uno studio condotto dal Politecnico di Milano e da Valore D.

In base ai dati dell'ultimo rapporto Consob sulla Corporate Governance, nel 2018 solo 14 donne rivestono il ruolo di Amministratore Delegato (13 nel

Figura 10.3 – Composizione quantitativa dei Boards

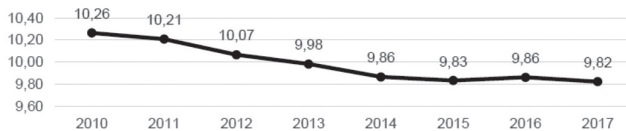


Figura 3: Numero medio di Consiglieri.



Figura 4: Numero medio di Consiglieri (Finanziarie vs Non Finanziarie).

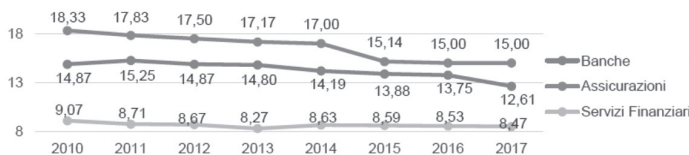


Figura 5: Numero medio di Consiglieri (Banche, Assicurazioni e Servizi Finanziari).

- Si assiste ad una progressiva riduzione delle dimensioni dei Board

- Tale riduzione è più significativa per le società finanziarie che per le non finanziarie (13,077% e 2,07, rispettivamente)

Nonostante la diversa entità del calo (= 6,5x volte maggiore per le finanziarie), nel 2017 il Board delle società finanziarie risulta comunque più numeroso

- Significative sono le differenze per le diverse tipologie di società finanziarie

Fonte: S.M.A.R.T Boards for smart companies 2018 Politecnico Milano -Valore D

2013), 25 sono presidenti o presidenti onorari e 39 vicepresidenti o componenti del comitato esecutivo. Oltre il 70% degli amministratori donne sono invece amministratori indipendenti (circa il 60% nel 2013) e dunque occupano ruoli da cui è più difficile influenzare la gestione operativa.

Altri effetti positivi si sono prodotti dal punto di vista qualitativo della composizione dei *boards*: gli amministratori laureati crescono dal 74,33% del 2010 al 86,54% del 2017, sono più giovani, perché l'età media dei consiglieri di genere femminile è più bassa, hanno una migliore specializzazione, ed è aumentata infatti anche nel gruppo dei consiglieri di genere maschile la formazione post laurea. Quindi anche i processi di selezione degli amministratori sono migliorati, fondandosi su selezione delle candidature da parte di advisor specializzati, basata sull'esame dei *curricula* per la ricerca di specifiche competenze, e quindi con minor ricorso al sistema di rete di conoscenze personali, che veniva adottato in precedenza.

Il raggiungimento dell'obiettivo della quota del 30% è stato pieno e talvolta è stato superato (33%), ma non sono aumentate il numero di Presidenti né di Amministratori Delegati donna.

Si sono verificati specifici problemi di *interlocking* ossia di concentrazione di incarichi in capo a donne che siedono nei *board*. Rispetto al 2013, in particolare, l'incidenza delle donne che ricoprono incarichi multipli nei *board* delle società quotate è aumentata dal 18% al 34,5%, mentre si è ridotto il fenomeno dell'*interlocking* maschile.¹⁵

Neppure la crescita manageriale dal basso è stata vista attecchire: questo significa che la norma ha prodotto effetti solo ove letteralmente applicabile. Infine è risultato da ricerche che dal punto di vista delle remunerazioni persiste un *gender pay gap* tra i consiglieri esecutivi. In proposito si riporta di seguito il risultato dello studio già citato condotto da Valore D insieme al Politecnico di Milano.

Dal punto di vista invece dei risultati delle *performance* delle società, da uno studio condotto da Consob e Università Bocconi nel 2018¹⁶ si evidenziano risultati positivi se si adottano modelli economici dinamici, e sotto la condizione che vi sia la presenza di una massa critica di donne perché queste riescano ad impattare positivamente sui risultati d'impresa (*critical mass theory*). In particolare, quando la percentuale di donne supera una soglia (tra il 17% e il 20% del *board*) si evidenziano risultati positivi significativi su tutte le misure di performance utilizzate.

¹⁵ Consob 2019.

¹⁶ G. BRUNO, A. CIAVARELLA, N. LINCiano, *Gender diversity e performance delle società quotate in Italia*, Quaderno di Finanza, n. 87 -2018, collana Consob.

Figura 10.4 – Gender pay gap

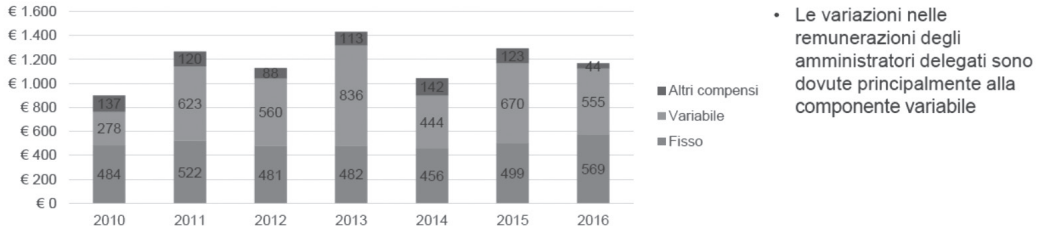


Figura 38: Remunerazione media dei CEO.

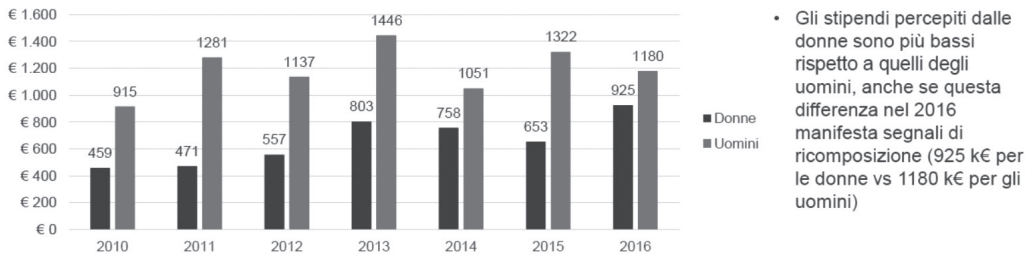


Figura 39: Remunerazione media dei CEO (per genere).

• Le variazioni nelle remunerazioni degli amministratori delegati sono dovute principalmente alla componente variabile

• Gli stipendi percepiti dalle donne sono più bassi rispetto a quelli degli uomini, anche se questa differenza nel 2016 manifesta segnali di ricomposizione (925 k€ per le donne vs 1180 k€ per gli uomini)

Fonte: S.M.A.R.T Boards for smart companies 2018 Politecnico Milano -Valore D

Tabella 10.2 – Performance e risultati

% women	(1) ROA	(2) ROE	(3) ROIC
10%	-0,500***	-2,003**	-0,774*
20%	-0,005	-0,134	-0,051
30%	0,510**	1,734**	0,67
40%	1,016**	3,603**	1,393
50%	1,521**	5,473**	2,11*
60%	2,207**	7,342**	2,83*

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01

Fonte: G. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano “Gender diversity e performance delle società quotate in Italia”, *Quadrante di Finanza*, n. 87, 2018.

10.3.4 Il Codice di Autodisciplina: il futuro delle quote di genere

Approssimandosi la scadenza dei mandati previsti dalla norma, ci si è interrogati sul suo futuro, per non disperdere gli effetti positivi, soprattutto in considerazione che l’arco temporale necessario per esplicitare gli effetti positivi potrebbe essere ben superiore ai tre mandati.

A partire dal gennaio 2019 sono state presentate in Parlamento due propo-

ste di legge, il disegno di legge n. 1028 e il n. 1095 per prorogare la cogenza della Legge 120/2011.

Il disegno di legge n. 1028 ha ad oggetto “*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*”, mentre il disegno di legge n. 1095 ha ad oggetto “*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, per l’equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*”

I due disegni di legge hanno un’impostazione differente: la prima basata sull’azione antidiscriminatoria, mentre la seconda sul sostegno della diversità; entrambi propongono per le norme del TUF interessate, il prolungamento di “sei mandati” in luogo di “tre mandati”.

Mentre si ultimavano le revisioni delle bozze del presente scritto è stata approvata la Legge 19 dicembre 2019, n. 157 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124, recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili” (Decreto fiscale 2020), pubblicata in GU il 24.12.2019.

Con l’art. 58-sexies è stato esteso il periodo di efficacia della Legge 120/2011. Il periodo di efficacia di applicazione del criterio di riequilibrio del genere meno rappresentato previsto agli art. 147 ter e 148 del T.U. delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria D.Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, per la nomina di amministratori e sindaci si applica ora a 6 mandati consecutivi.

Nei giorni immediatamente prima delle votazioni alle Camere, sembrava che venisse innalzata anche la quota al 40%, ma nel testo definitivo è rimasta la misura di un terzo.

Senz’altro occorre comunque valutare positivamente l’estensione del periodo ad ulteriori 3 mandati che, ricordiamo, non modifica la norma sulle quote di genere nella sua caratteristica della temporaneità, consentendo però di allungare il periodo di applicazione per beneficiare delle esperienze maturate e dei risultati che ne conseguiranno.

Una diversa la soluzione invece è proposta dal Codice di Autodisciplina per mantenere in essere lo strumento per il riequilibrio delle quote di genere. È solo il caso di ricordare che il meccanismo su cui si basa l’operatività del Codice è come sempre quello del “*Comply or explain*”.

Il Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana, anche nella nuova versione approvata a fine gennaio 2020, ripropone le raccomandazioni – già introdotte nella integrazione al precedente Codice di Autodisciplina rilasciata nel luglio 2018 – di osservare il rispetto dei criteri di diversità e di quote genere, mantenendo la quota di un terzo del genere meno rappresentato nella composizione degli Organi di Amministrazione e Controllo, a partire dal

primo rinnovo successivo alla cessazione degli effetti di disposizioni legislative che prevedono una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice.

Secondo le definizioni date la disposizione riguarda letteralmente:

a) l'organo di Amministrazione ossia:

- il Consiglio di Amministrazione nelle società che adottano il modello tradizionale (monistico);
- il Consiglio di Sorveglianza;
- il consiglio di gestione nelle società che adottano il modello dualistico;

b) l'organo di Controllo ossia:

- il Collegio Sindacale nel modello tradizionale;
- il comitato per il controllo sulla gestione nel modello monistico;
- il comitato ad hoc istituito all'interno del Consiglio di Sorveglianza nel modello dualistico.

Il Codice di CG 2020 in particolare si occupa del tema e propone indicazioni a sostegno della parità di genere in primo luogo nell'art. 2 con il Principio VII e la Raccomandazione 8 di seguito integralmente riportati.

Art.2 – Composizione degli organi sociali

Principio VII

La società applica criteri di diversità, anche di genere, per la composizione dell'organo di amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri.

Raccomandazione 8

La società definisce i criteri di diversità per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo e individua, anche tenuto conto dei propri assetti proprietari, lo strumento più idoneo per la loro attuazione.

Almeno un terzo dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo, ove autonomo, è costituito da componenti del genere meno rappresentato.

Le società adottano misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione.

In secondo luogo, il Codice di CG 2020 riprende il tema della diversità di genere e formula precisazioni per le società diverse da quelle a proprietà concentrata.

Art. 4 – Nomina degli amministratori e autovalutazione dell'organo di amministrazione

Raccomandazione 23

L'organo di amministrazione:

- *esprime, in vista di ogni suo rinnovo, un orientamento sulla sua composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, tenendo conto degli esiti dell'autovalutazione;*

- *richiede a chi presenta una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere di fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista all'orientamento espresso dall'organo amministrativo anche con riferimento ai criteri di diversità previsti dal principio VII e dalla raccomandazione 8, e di indicare il proprio candidato alla carica di presidente dell'organo di amministrazione, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate dallo statuto.*

L'orientamento dell'organo di amministrazione uscente è pubblicato sul sito internet della società con congruo anticipo rispetto alla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea relativa al suo rinnovo. L'orientamento individua i profili manageriali e professionali e le competenze necessarie, anche alla luce delle caratteristiche settoriali della società, considerando i criteri di diversità indicati dal Principio VII e dalla Raccomandazione 8 e gli orientamenti espressi sul numero massimo degli incarichi in applicazione della Raccomandazione 15.

Anche Assogestioni ha reso noto al mercato che il Comitato dei gestori ha posto in essere politiche di selezione dei candidati alle cariche di minoranza che vanno oltre le quote introdotte dalla Legge 120/2011 e che tali politiche verranno mantenute anche in ipotesi di cessazione di tale normativa. Il Protocollo dei compiti e delle funzioni del Comitato dei gestori prevede che la selezione dei candidati debba avvenire “nel rispetto dell'equilibrio tra generi in modo che al genere meno rappresentato sia riservato almeno un terzo dei candidati nelle liste con più di due componenti”. È inoltre del novembre 2018 la firma di un protocollo di intesa per la creazione di un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane tra la Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per le pari opportunità (DPO), la CONSOB e Banca D'Italia. Si valuta che potranno essere messe in campo misure correttive qualora il sistema dell'autodisciplina non funzionasse.

Non avrà invece effetti la decadenza di efficacia della Legge 120/2011 sulle società a partecipazione pubblica, poiché saranno comunque soggette all'obbligo di rispettare il principio di equilibrio di genere, perché nel frattempo previsto dal Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (decreto legislativo 175/2016, art. 11).

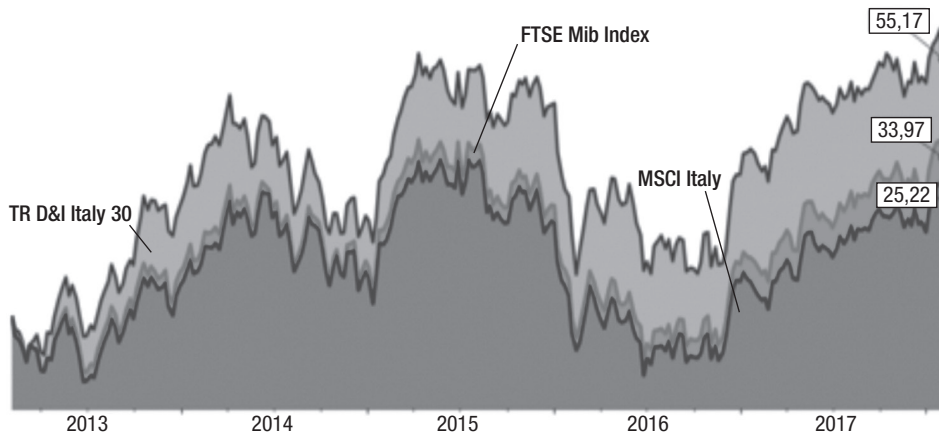
Art. 11 – Organi amministrativi e di controllo delle società a controllo pubblico

....(omissis)

4. Nella scelta degli amministratori delle società a controllo pubblico, le amministrazioni assicurano il rispetto del principio di equilibrio di genere, almeno nella misura di un terzo, da computare sul numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate in corso d'anno. Qualora la società abbia un organo amministrativo collegiale, lo statuto prevede che la scelta degli amministratori da eleggere sia effettuata nel rispetto dei criteri stabiliti dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120.

È comunque positivo il segnale riportato dalla Consob¹⁷ che gli investitori istituzionali attribuiscono particolare importanza ai fini delle proprie scelte d'investimento e dell'*engagement* con le società partecipate alla *diversity* nei *board*, considerata essenziale per l'efficacia delle performance degli stessi organi amministrativi, e questo fa ben sperare in un cambio di prospettiva futuro. Si veda in proposito "*Engagement priorities*" pubblicato nel gennaio 2019 da *BlackRock Investment Stewardship* in cui si espone come le scelte di investimento siano basate sulla *diversity* della composizione degli organi decisionali, perché società guidate da organi decisionali variegati per esperienze, formazione e genere consentono performance migliori e, nell'ottica di preservare l'integrità dei patrimoni dei propri clienti, questo è un elemento essenziale di valutazione. Nella stessa direzione sembrano orientarsi gli investitori premiando le società italiane che hanno un *diversity index* più alto.

Figura 10.5 – Gender diversity index



Fonte: Valore D

Nella letteratura economica gli studi che sino ad ora sono stati condotti non sono numerosi: nonostante si tratti di un campo ancora tutto da esplorare, le analisi hanno evidenziato anche risultati contrastanti sulle performance della board gender diversity. Tali differenze di risultati dipendono dall'utilizzo di modelli economici (statici o dinamici) e dalla "*critical mass theory*" ovvero dalla necessità di una presenza numerica femminile che faccia acquisire un

¹⁷ Audizione al Senato Consob – Anna Genovese, 7.5.2019.

Figura 10.6 – Advantages of gender parity



peso decisionale superiore almeno al 20%. Di certo è interessante la stima di crescita a cui giunge *McKinsey* (2017) su un orizzonte temporale di pochi anni a livello mondiale.

10.3.5 Da una politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità

Come abbiamo visto il fine ultimo della Legge 120/11 era “creare le condizioni di visibilità della professionalità delle donne e offrire opportunità di crescita e carriera manageriale”. Se da un lato si è assistito ad un nuovo accesso delle donne ai consigli di amministrazione, non è però avvenuto alcun movimento di ascensione nelle carriere dirigenziali ossia non si è visto l’aumento della presenza femminile ai livelli apicali del management. La crescente attenzione posta sui processi organizzativi e produttivi ha portato ad analizzare il corpo delle norme ISO 9000:2000 declinando specifici modelli basati su fattori “*gender sensitive*”. La presenza nel contesto aziendale di discriminazioni di genere, verticali e orizzontali, contraddirebbe il sistema di qualità a cui sempre più aziende aspirano. Lo spreco di risorse e talenti è una non conformità, e, come tale, non può coesistere nella gestione della qualità dei processi. La gestione delle risorse umane è uno degli elementi fondanti della qualità dell’organizzazione. Dare la possibilità di esprimere tutto il proprio potenziale alle persone che lavorano nell’impresa secondo il proprio talento e le proprie capacità non può che alimentare circoli virtuosi aumentando efficienza, produttività e innovazione. Sotto la spinta di programmi europei si è cercato di invertire il punto di vista passando **da una**

politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità. Nel 2007 – anno delle Eguali opportunità per tutti – il Consiglio UE, sulla base di esperienze fatte in Francia e Germania, ha invitato le imprese a promuovere la diversità nelle risorse umane e favorire lo sviluppo di strumenti gestionali quali l'adozione delle *Carte delle diversità volontarie*. Di recente sempre un più ampio numero di aziende hanno adottato un approccio di **Diversity Management** che considera le persone come risorse fondamentali per il successo aziendale e che, riconoscendone le diversità, sostiene la loro gestione diversificata. Un approccio organizzativo che si articola dalla suddivisione di poteri e responsabilità, ai processi comunicativi e di partecipazione, alla gestione tempi di lavoro, alla gestione risorse umane se, efficacemente ed equamente realizzato, permette alle aziende di raggiungere migliori risultati in termini economici, di competitività e di immagine. Vero è che, come spesso accade nella redazione dei codici etici, se non supportati da una vocazione forte, le norme in essi contenute non trovano poi una reale applicazione, ma fintanto che non vengono prese delle chiare posizioni sulla diversità, anche solo “nominali” non si prende coscienza del problema. È quindi necessario superare la posizione negazionista della questione femminile per partecipazione e opportunità economica e dare evidenza del problema, mettendo in atto ogni azione positiva. Solo così può attivarsi il cambiamento che, come la storia dimostra, è tutt'altro che consolidato e senz'altro lungi dall'essersi dimostrato repentino.

Bibliografia

- Bianco M., Lotti F., Zizza R., *Le donne e l'economia italiana*, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, N.171 Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, 2013
- Bruno G., Ciavarella A., Linciano N., *Gender diversity e performance delle società quotate in Italia*, Quaderno di Finanza, n. 87 -2018, collana Consob
- Caione D., *Stereotipi e arzigogoli. Divagazioni in tema di genere*, Matilda editrice 2017
- D'Ascenzo M., *Fatti Più in Là Donne al vertice delle aziende: le quote rosa nei CDA*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2011
- Depalo D., Lotti F., *Che genere di impresa? Differenziali di performance tra imprese maschili e femminili*, *Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers*, n. 184, Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, 2013
- Ferrara M., *Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Milano Arnoldo Mondadori Editore, 2009
- Goldin C., Rouse C., *Orchestrating Impartiality: The impact of “Blind” auditions on female musicians*, in *American Economic Review* vol. 90 n. 4, 2000

- Li Vigni I., *Avvocate*, Milano, FrancoAngeli, 2013
- Lipperini L., *Non è un paese per vecchie*, Milano, Feltrinelli, 2012
- Marcucci M., Vangelisti M., *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa, Questioni di Economia e Finanza*, Occasional papers, N.188
Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, 2013
- Priulla G., *C'è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storie, corpi, immagini e parole*, Milano, FrancoAngeli, 2013
- Profeta P., Aminidani Aliberti L., Casarico A., D'Amico M., Puccio A.,
Women Directors The Italian Way and Beyond, Palgrave Macmillan, 2014
- Sabatini A., *Il sessismo nella lingua italiana*, Roma, Presidenza del Consiglio dei ministri. Dipartimento per l'informazione e l'editoria, 1987
- Sandberg S., *Facciamoci Avanti. Le donne, Il lavoro e la voglia di Riuscire*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 2013
- Riva P., Provasi R., *Women in the boardroom: the Italian experience of law vs. embedded tradition*, in *International Journal Of Economics And Business Research*, ISSN: 1756-9850, 2015-01

