

Parità di accesso

# Le quote nei Consigli di amministrazione delle imprese a partecipazione pubblica

**DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 30 NOVEMBRE 2012, N. 251**

Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120.

(G.U. 28 gennaio 2013, n. 23)

Omissis.

## Il commento di Mariangela Benedetti

Il d.P.R. n. 251 del 2012 disciplina i termini e le modalità per applicare al settore pubblico la normativa sull'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo introdotta con la legge 12 luglio 2011, n. 120. Lo strumento utilizzato è quello della riserva di quote: per assicurare un'adeguata rappresentatività nelle attività economiche e una più incisiva presenza femminile nella *governance* delle imprese, il regolamento prevede che, per tre mandati consecutivi, le società controllate da pubbliche amministrazioni garantiscano, al pari delle società quotate, che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo di ciascun organo sociale.

### Premessa

Il 12 febbraio 2013 è entrato in vigore il d.P.R. 30 novembre 2012, n. 251 concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo nelle società a gestione pubblica.

Il decreto attua l'art. 3 della legge 12 luglio 2011, n. 120 che estende le quote di genere - già previste per le società quotate - a quelle pubbliche operanti in mercati non regolamentati.

La disciplina si inserisce in un contesto sociale, politico e culturale che, nonostante alcuni significativi progressi ottenuti negli ultimi decenni, vede ancora all'ordine del giorno dei lavori parlamentari il tema della parità di genere. Del resto è noto che l'indice *Global Gender Gap*, elaborato annualmente dal *World Economic Forum*, mostra da tempo l'arretratezza e il ritardo accumulato dal nostro Paese

nell'attuazione delle pari opportunità. Il rapporto del 2012, ad esempio, colloca l'Italia all'80° posto su 135 Paesi (1), penalizzata soprattutto dalla componente "partecipazione e opportunità economiche" (101° posto) e "rappresentanza politica" (71° posto) (2).

Con riferimento alla partecipazione economica, il

### Note:

(1) Cfr. *World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2012*, p. 11 disponibile alla pagina web <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>. Il dato segna anche il trend negativo delle condizioni delle donne poiché l'Italia è scesa all'80° posto della classifica dal 74° del 2011 e dal 72° del 2010.

(2) Il *Global Gender Gap Index* è costruito sulla base di quattro parametri differenti: la partecipazione e le opportunità in ambito economico; la rappresentanza politica; l'istruzione; la salute e il benessere.



vantaggio accumulato dagli uomini sulle donne dipende da diversi fattori (3) tra cui le possibilità di accesso al mercato del lavoro, il livello retributivo e il raggiungimento di posizioni apicali (cd. segregazione verticale). Rispetto a quest'ultimo aspetto, in particolare, è stato evidenziato che le donne italiane, nonostante costituiscano quasi la metà della forza lavoro (47,1% (4)), sono sottorappresentate a tutti i livelli direttivi e, quando presenti, spesso non hanno autonomi poteri decisionali. Uno studio della Banca d'Italia del 2011, ad esempio, afferma che «nei Consigli di amministrazione delle circa 28.000 imprese italiane con oltre 10 milioni di euro di fatturato la quota di donne si colloca stabilmente intorno al 14% nel periodo 2008-2011, con un'incidenza maggiore tra le aziende più piccole» (5).

In realtà il quadro descritto non rappresenta una peculiarità solo italiana. I dati raccolti dall'associazione statunitense *Corporate Women Directors International* sulle 200 maggiori società al mondo (le aziende dell'indice *Fortune Global 200*) mostrano che nel 2011 la percentuale di donne nei Consigli di amministrazione era pari al 14,8%.

Analoghi i dati dell'area europea: nel 2010 la Commissione rileva che nei Consigli di amministrazione delle maggiori società europee quotate in borsa solo il 10% dei membri e il 3% dei dirigenti con posizioni esecutive sono donne (6). Nelle strutture decisionali delle banche nazionali dei 27 Stati membri la situazione risulta ancora peggiore considerando che, in base ad una rilevazione del 2012, non ci sono donne con ruoli di responsabilità tra le fila dei dirigenti (7). L'attenzione al tema della gestione della diversità di genere è stata rilanciata anche dalla crisi economica. Sulla base di alcuni studi (8), è stato sostenuto che l'equilibrio di genere ai vertici aziendali incide positivamente sulle prestazioni delle imprese, sulla loro competitività e sui profitti, ma anche sull'indipendenza dell'organo di *governance* (9) e sulla gestione dei conflitti di interesse (10). Il motivo di tale influenza positiva risiederebbe soprattutto nella diversificazione apportata dalla presenza femminile alle prospettive del Consiglio di amministrazione che, in tal modo, prenderebbe decisioni più equilibrate.

I potenziali benefici della diversità di genere hanno richiamato l'attenzione anche dei regolatori che, nell'ambito di diversi ordinamenti giuridici, hanno avviato, soprattutto a partire dal 2000, una riflessione su come rafforzare il ruolo delle donne nelle posizioni di responsabilità manageriale. La strada scelta è stata duplice: da un lato, l'introduzione *ex lege* di quote di genere facoltative oppure obbligatorie da rispettare a pena di sanzioni; dall'altro, iniziative

di autoregolamentazione che sfruttano il meccanismo della *moral suasion* per spingere le imprese ad adottare comportamenti *gender-oriented* nell'ambito dei rispettivi codici di condotta. Al primo tipo appartengono le iniziative adottate in Francia nel 2010, in Spagna nel 2007, in Norvegia nel 2003 e in Finlandia nel 2004 (11). Al secondo tipo, inve-

## Note:

(3) Per una disamina generale del tema si veda il Rapporto Irpa 1/2013 (M. Benedetti, G. Bertezolo, H. Caroli Casavola, M. De Bellis, E. Morlino, S. Pellizzari, *La Parità di Genere nella Pubblica Amministrazione*, disponibile alla pagina web [www.irpa.eu](http://www.irpa.eu)); L. Rosti, *La segregazione occupazionale in Italia*, in A. Simonazzi (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Carocci, 2006.

(4) Istat, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, p. 39 disponibile alla pagina web [http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto\\_annuale\\_2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf).

(5) Banca d'Italia, *Il ruolo delle donne nell'economia italiana*, in Relazione Annuale 2011, p. 120 disponibile alla pag. web [http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relann/rel11/rel11it/economia\\_italiana/rel11\\_11\\_donne\\_economia.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relann/rel11/rel11it/economia_italiana/rel11_11_donne_economia.pdf). Sui dati della situazione italiana si veda anche M. Bianco, A. Ciavarella, R. Signoretto, *Women on boards in Italy*, Quaderni di finanza, Consob, 2011, disponibile alla pagina web [www.consob.it/documenti/quaderni/qdf70.pdf](http://www.consob.it/documenti/quaderni/qdf70.pdf).

(6) Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015*, COM (2010) 491 def., p. 7.

(7) Cfr. Interrogazione alla Commissione Ue del 17 agosto 2012 avente ad oggetto *Disparità di genere e discriminazioni indirette: nella Banca d'Italia, non c'è posto per le donne*, disponibile alla pagina web <http://www.europarl.europa.eu>.

(8) Cfr. R.B. Adams, D. Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2008 dove il contributo femminile al benessere societario viene misurato con la variabile "q di Tobin" che misura il valore attuale dei profitti attesi e dal "Return on Assets (ROA)" che indica la redditività relativa al capitale investito. Più in generale sul tema si veda R. Adler, *Women and profits*, in *Harvard Business Review*, vol. 79, 2001; K. Farrell, P. Hersch, *Additions to corporate boards: the effect of gender*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, 2005.

(9) Secondo Alison Maitland e Avivah Wittenberg-Cox le aziende con più donne nel management e nei propri Consigli di amministrazione hanno risultati finanziari migliori, e un maggiore equilibrio tra uomini e donne è un indicatore di una miglior *governance* aziendale e di maggior innovazione. Secondo la loro interpretazione una equiparazione *ex lege* tra donne e uomini anche tramite quote di genere è auspicabile non tanto nell'interesse delle pari opportunità quanto per favorire l'andamento generale del mercato in termini di utile (Cfr. A. Wittenberg-Cox, A. Maitland, *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*, 2008 disponibile alla pagina web <http://www.oecd.org/dev/poverty/44847251.pdf>).

(10) Su questo aspetto si veda D.L. Rhode, A.K. Packel, *Leadership: Law, Policy, and Management*, Wolters Kluwer Law & Business, 2011.

(11) Per questi dati si veda Table 1 *Gender quotas regulation across European countries* in M. Bianco, A. Ciavarella, R. Signoretto, *Women on boards*, cit., 27.



ce, sono riconducibili le esperienze dell'Austria, del Belgio, della Germania e del Regno Unito.

Nel 2012 anche la Commissione europea ha aperto una consultazione pubblica sulle possibili misure da adottare per estendere la partecipazione femminile nel processo decisionale economico (12). A seguito della consultazione la Commissione ha adottato una direttiva che propone di fissare al 40% la quota minima degli amministratori del sesso sottorappresentato entro il 2020 per le società quotate ed entro il 2018 per quelle pubbliche. La proposta comprende anche un vincolo di autoregolazione imponendo alle società quotate in borsa di fissarsi autonomamente obiettivi interni per garantire la parità di genere tra gli amministratori delegati.

È, dunque, nel solco di questi interventi che l'Italia ha adottato la legge n. 120 del 2011 che ha imposto alle società italiane di affidare almeno un terzo dei componenti del Consiglio di amministrazione al genere meno rappresentato. La disciplina normativa non è uniforme ma varia in base alla tipologia di ente interessato: per le società quotate la legge ha disciplinato, anche in modo puntuale, le modalità applicative del criterio di equilibrio tra i generi (13) mentre per le società pubbliche è stato previsto un duplice passaggio. Al fine di garantire una disciplina uniforme per tutte le società interessate, infatti, l'art. 3 ha esteso alle società non quotate e controllate dalle pubbliche amministrazioni il principio del necessario equilibrio di genere negli organi societari rinviando, per la disciplina di dettaglio, a un successivo regolamento ex art. 17, c. 1, legge 23 agosto 1988, n. 400 entrato in vigore il 12 febbraio 2013.

### Le disposizioni regolamentari

In attuazione all'art. 3, c. 2 della legge n. 120 del 2011 e in coerenza con quanto previsto dalla stessa legge per le società quotate, il d.P.R. n. 251 disciplina i termini e le modalità per l'applicazione al settore pubblico della normativa sull'equilibrio di genere.

Innanzitutto il regolamento chiarisce che la disciplina si applica alle società non quotate nei mercati regolamentari, costituite in Italia e controllate dalle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Il controllo può essere esercitato tramite la maggioranza dei voti ovvero grazie all'influenza dominante dell'assemblea ordinaria anche in virtù di particolari vincoli contrattuali. Si tratta dunque di una scelta riduttiva che, coerentemente al disposto legislativo,

esclude dall'ambito di applicazione del decreto alcune amministrazioni pubbliche di rilievo come gli enti pubblici, le università, le autorità amministrative indipendenti o le agenzie che rilevano solo in quanto soggetti controllanti di ulteriori società.

Con riferimento alle modalità di applicazione del criterio della parità, il regolamento non prevede differenze rispetto a quanto già stabilito dalla legge n. 120 per le società quotate. Anche per le società controllate dalle pubbliche amministrazioni, infatti, è fatto rinvio all'autonomia statutaria per individuare le regole di nomina (e di sostituzione) degli organi di gestione e controllo a composizione collegiale atte a garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei componenti. Lo stesso risultato deve essere raggiunto in caso di nomina degli organi sociali con il meccanismo del "voto di lista". All'autonomia statutaria spetta anche la disciplina delle modalità di sostituzione dei singoli componenti degli organi sociali. Inoltre è previsto l'arrotondamento per eccesso all'unità superiore qualora dall'applicazione delle modalità prescelte non risulti un numero intero di componenti degli organi di amministrazione o controllo appartenenti al genere meno rappresentato.

Analogamente alla disciplina delle società quotate, il sistema delle quote previsto per le società controllate dalle pubbliche amministrazioni è *temporaneo*, poiché la sua efficacia non supera i tre mandati consecutivi e *graduale* in quanto l'obbligo della quota decorre dal primo rinnovo degli organi di gestione e controllo successivo alla data di entrata in vigore del Regolamento; inoltre, per il primo mandato la quota di genere è stabilita in misura ridotta ad un quinto del numero dei componenti.

Quanto agli strumenti di *enforcement*, mentre le società quotate sono soggette alla vigilanza dell'Auto-

#### Note:

(12) Il documento di accompagnamento alla consultazione sottolinea la necessità di un intervento normativo anche in ragione del miglioramento della *performance* societaria che deriverebbe da una maggiore presenza femminile negli organi di governo societario (Cfr. Commissione UE, *Women in economic decision-making in the EU: progress report, A Europe 2020 initiative*, 2012 disponibile alla pagina web [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf)).

(13) L'art. 1 modifica il decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico Finanziario) agli articoli 147-ter, 147-quater e 148. La modifica all'art. 147-ter delega la Consob a individuare, con proprio regolamento, criteri e modalità per applicare il meccanismo sanzionatorio in caso di inottemperanza delle disposizioni in materia di quota di genere a parte delle società quotate. La Consob, con delibera 8 febbraio 2013 n. 18098 ha modificato il Regolamento Emittenti inserendo l'art. 144-undecies (Equilibrio tra generi).



rità indipendente di settore, la Consob, per le imprese a partecipazione pubblica il d.P.R. n. 251 affida il controllo a un organo politico ossia la Presidenza del Consiglio dei ministri, o il Ministro delegato per le Pari opportunità.

La procedura di controllo e sanzione è definita sulla falsa riga di quella prevista dall'art. 1 della legge n. 120 con riferimento al settore privato. Nel caso di mancato rispetto delle quote nella composizione degli organi sociali, la Presidenza del consiglio o il Ministro delegato, al pari della Consob, dapprima diffida la società ad adempiere entro 60 giorni alle prescrizioni normative; in caso di ulteriore inottemperanza è concesso un successivo termine di 60 giorni per adempiere decorso il quale i componenti dell'organo sociale decadono automaticamente dalla carica (14). Dell'attività di controllo svolta, il Presidente del Consiglio relaziona al Parlamento con cadenza triennale.

Inoltre, al fine di poter rendere il controllo in concreto esercitabile, alla società a partecipazione pubblica spetta l'obbligo di informativa sulla composizione degli organi sociali e sulle eventuali variazioni in corso di mandato da espletare entro 15 giorni dalla nomina o modifica, nonché l'obbligo di "autodenuncia" nel caso di mancato rispetto delle quote di genere. Per rafforzare la conoscibilità delle ipotesi di non ottemperanza della disciplina, il regolamento riconosce anche un *potere diffuso* di segnalazione a "chiunque vi abbia interesse" tra cui, naturalmente, le associazioni che promuovono e sostengono la cultura di genere (15). Tale potere, dunque, dovrebbe consentire una maggiore trasparenza delle scelte societarie e, quindi, fornire un ulteriore stimolo ad adempiere all'obbligo.

## La tortuosa strada delle quote di genere

Lo strumento della riserva di quote è una delle modalità in cui si possono esplicitare le cd. "azioni positive" (16), ovvero quelle azioni che, in attuazione del comma secondo, art. 3 della Costituzione, accelerano il processo di uguaglianza sostanziale e combattono le forme di discriminazione - dirette e indirette - nei confronti delle lavoratrici.

L'espressione azione positiva è mutuata dall'ambito europeo dove è diventata presto sinonimo dei molteplici strumenti operativi messi in capo dalla politica di *gender mainstreaming* per garantire la piena parità di trattamento tra i due sessi. La Corte costituzionale italiana nel 1993, con riferimento a una misura finanziaria di favore delle imprese condotte da donne, ha avuto l'occasione per descrivere le azioni positive

definendole come «il più potente strumento a disposizione del legislatore che, nel rispetto della libertà e dell'autonomia dei singoli individui, tende a innalzare la soglia di partenza per le singole categorie di persone socialmente svantaggiate» (17).

Nell'ordinamento giuridico italiano la promozione di quote - quali misure riequilibratrici del genere sotto rappresentato - ha alimentato un lungo dibattito sulle cariche pubbliche elettive; secondo alcuni, infatti, possono ritenersi legittime solo quelle misure idonee ad assicurare uno stato effettivo di pari opportunità all'accesso a un risultato finale e non direttamente il risultato stesso. Sulla base di tali argomentazioni, la sentenza della Corte costituzionale n. 422 del 1995 ha ritenuto illegittima la disposizione delle quote perché riservava alle donne una tutela preferenziale in base al sesso (18).

### Note:

(14) Nell'ambito delle società quotate i termini sono più lunghi poiché, ai sensi del c. 3, let. a), art. 1 della legge n. 120 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 ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica». I termini più brevi previsti dal regolamento rispetto a quelli fissati dalla legge per le società quotate, secondo alcuni, potrebbero essere giustificati dalla minore complessità organizzativa delle società non quotate (Cfr. L. Starola, *La normativa in ordine alla parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo da Pubbliche Amministrazioni, non quotate in mercati regolamentati*, in AAVV, *I professionisti e le società pubbliche. Nuovi scenari*, Comitato Pari Opportunità Torino, 2012).

(15) La Fondazione Bellisario, ad esempio, ha già annunciato l'istituzione di una Commissione per sostenere e accompagnare l'applicazione della legge sulle quote di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate e delle controllate dalle pubbliche amministrazioni secondo il meccanismo tipico del *naming and shaming*. La Commissione, infatti, svolgerà monitoraggio, controllo e segnalazione di eventuali inadempienze alla Presidenza del Consiglio e al Dipartimento Pari opportunità; avrà inoltre il compito di redigere relazioni periodiche sullo stato della *governance* nel comparto delle società controllate e svolgerà attività di studio e analisi sugli effetti economici della maggiore presenza femminile.

(16) Cfr. la legge 10 aprile 1991, n. 125 recante "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro".

(17) Cfr. Corte costituzionale, sentenza n. 109/1993.

(18) Nella decisione del 1995 la Corte ha interpretato la disposizione di quote come posta ad esclusivo appannaggio del sesso femminile incidendo direttamente in tal modo "sul contenuto stesso di quei diritti, rigorosamente garantiti in egual misura a tutti i cittadini in quanto tali". La decisione ha sollevato diverse critiche; alcuni commentatori, ad esempio, definirono l'intervento della Consulta come anomalo e abnorme: si veda U. De Siervo, *La mano pesante della Corte sulle quote nelle liste elettorali*, in *Giurisprudenza costituzionale*, vol. 5, 1995, 3269; G. Brunelli, *Elettore attivo e passivo (e applicazione dell'illegittimità conseguenziale) in due recenti pronunce costituzionali*, in *Giurisprudenza costituzionale* vol. 5, 1995, 3278.



Come noto, la modifica dell'art. 51 della Costituzione con legge n. 1 del 2003 e il *revirement* giurisprudenziale della Consulta con la sentenza n. 49 del 2003 hanno cambiato lo scenario giuridico e culturale nel quale si collocano le disposizioni sulle quote. Oggi è pacifico che i principi generali del vigente ordinamento giuridico, compresi quelli di derivazione europea (19), non contrastano con l'adozione di misure che si rivolgono formalmente a entrambi i sessi ma producono l'effetto di favorire il genere meno rappresentato (cd. misure neutre).

Ciò nonostante la formulazione e l'adozione di queste disposizioni continuano a destare diverse perplessità proprio in ragione della sottile linea di demarcazione che le separa dai possibili effetti distortivi determinati da un eccesso di protezione (20).

I problemi più importanti riguardano il rapporto tra il sistema delle quote e il principio meritocratico, da un lato, e tra il sistema delle quote e la libertà di iniziativa economica, dall'altro.

Con riferimento al primo aspetto, è stato fatto notare che «prescrizioni vincolanti possono, di fatto, alterare l'ordine dei parametri da valutare in sede di nomina degli amministratori, antepoendo l'obiettivo dell'equilibrio tra i generi a quello della competenza e meritevolezza dei consiglieri. Questo effetto finirebbe per ostacolare una selezione davvero qualificata, traducendosi in un danno all'efficacia della *corporate governance* e alla stessa esigenza di favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali» (21). Il problema sembra dunque legato anche al "bacino" di utenza da cui attingere per rispettare l'obbligo normativo: la previsione di quote dovrebbe richiedere anche di selezionare donne capaci e professionali scelte sulla base di logiche meritocratiche e non "clientelari" (22).

Con riferimento alla libertà di iniziativa economica, invece, è evidente che il sistema di quote altera il rapporto fiduciario che caratterizza il legame tra organo assembleare e Consiglio di amministrazione poiché introduce nel meccanismo di selezione tipico del rapporto principale-agente interessi ulteriori - come la parità di genere - a quelli del benessere e della corretta conduzione dell'impresa. In questa prospettiva, l'introduzione di quote rischia di spingere le società a rispettare l'obbligo sul piano meramente formale privando, ad esempio, le donne nominate di effettivi poteri decisionali.

Proprio in ragione di tali dubbi, il d.P.R. n. 251 ha adottato, come si è visto in precedenza, un approccio temporaneo che limita il criterio di riparto di quote a tre mandati consecutivi, a decorrere dal

primo rinnovo successivo a un anno dall'entrata in vigore dello stesso regolamento.

Tale approccio dovrebbe stimolare un percorso di inclusione delle donne all'interno degli organi di vertice delle società. Negli auspici del legislatore, infatti, una volta che le quote legali avranno incrementato la partecipazione femminile, le società dovrebbero proseguire autonomamente lungo questa linea di tendenza, senza ulteriori vincoli dall'esterno.

In questa prospettiva le quote di genere non diventano lo strumento per assicurare in via definitiva l'equilibrio fra i due sessi bensì una tecnica per imporre l'avvio di un cambiamento che, se lasciato ai suoi ritmi fisiologici, rischierebbe tempi di realizzazione inaccettabili. Ne fornisce un esempio il caso della Norvegia: prima di emanare la legge sulle quote di genere, il parlamento norvegese aveva già adottato nel 2003 un emendamento al *Public Limited Companies Act* in cui si chiedeva alle società quotate di adeguare volontariamente i rispettivi Consigli di amministrazione integrandoli, entro un periodo di tre anni, con una rappresentanza femminile del 40%. Nonostante la riforma, nel 2005 solo

#### Note:

(19) Cfr. Art. 23 Carta dei diritti fondamentali dell'Ue.

(20) Analoghe considerazioni furono adottate dalla Corte di giustizia quando sancì l'illegittimità delle disposizioni normative sui turni notturni predisposte a tutela delle lavoratrici e delle lavoratrici-madri. La Corte di giustizia europea, in forza di una giurisprudenza già consolidata (sentenza *Stoeckel*), ha condannato l'Italia per aver mantenuto in vigore il divieto di lavoro notturno per le donne violando, in tal modo, l'art. 5 della Direttiva Ce 76/207. In quell'occasione, la Corte di giustizia ha evidenziato il carattere discriminatorio del divieto affermando che l'art. 5 della Direttiva Ce 76/207 «è sufficientemente preciso per far sorgere a carico degli Stati membri l'obbligo di non vietare per legge il lavoro notturno delle donne, anche ove tale obbligo comporti deroghe, se non esiste alcun divieto di lavoro notturno per gli uomini» (Cfr. Corte di giustizia delle Comunità europee, 4 dicembre 1997, C-207/96, Commissione delle Comunità europee c. Repubblica Italiana).

(21) Cfr. Confindustria, *Risposta alla Consultazione della Commissione Europea sull'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione dell'Unione*, 28 maggio 2012, 3, disponibile alla pagina web [http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/9A5B43C95AE41953C1257A170039A7DB/\\$File/Risposta%20-Confindustria.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/9A5B43C95AE41953C1257A170039A7DB/$File/Risposta%20-Confindustria.pdf).

(22) Esistono diverse iniziative di analisi, presentazione e raccolta di curricula di donne. Nel 2010, ad esempio, la fondazione Bellisario ha lanciato il progetto di raccogliere mille curricula da presentare poi come database per le aziende; il progetto "Ready for board women" ha proposto una selezione di talenti femminili con le caratteristiche adatte per sedere nei board condotta in partnership con quattro società di *head hunting*. La selezione si è basata su alcuni criteri di valutazione: la provenienza, il ruolo e le competenze/esperienze, i contesti (imprese private, imprese pubbliche di medie e grandi dimensioni, consulenze, mondo accademico etc.). Il risultato è stata una lista di 72 donne provenienti da professioni di diversa natura.



68 società quotate alla borsa di Oslo (13,1%) su 519 avevano i requisiti chiesti dal codice delle imprese. Per consentire un maggiore accesso alle donne alle figure manageriali è stata, dunque, necessaria una legge che dal 1° gennaio 2006 ha imposto le quote rose del 40%, pena lo scioglimento della società (23).

Anche il *Report 2013* elaborato dal *Women Board Directors of Fortune Global 200 and Beyond* ha mostrato gli effetti positivi, in termini numerici, dell'applicazione *ex lege* delle quote. Il rapporto, infatti, ha mostrato che per la prima volta uno Stato europeo (la Francia) ha superato gli Stati Uniti per la percentuale di donne presenti nei Consigli di amministrazione (25,1 contro 20,9%).

## Conclusioni

È evidente che le quote di genere non risolvono da sole il problema del "tetto di cristallo" che costringe le donne a non superare la soglia degli incarichi più prestigiosi; è necessario che tali misure siano affiancate da iniziative legislative, strutturali e aziendali di tipo *family-friendly* che, in modo stabile e duraturo nel tempo, sostengano le donne verso la progressione di carriera. In base alla teoria dei tornei, infatti, è stato dimostrato che le quote rappresentano uno strumento per rimediare alle inefficienze allocative del mercato dovute al fatto che alcuni gruppi di persone - come le lavoratrici - non sono incentivati alla competizione (torneo) a causa di alti costi di partecipazione (24).

Iniziative di questo tipo, dunque, non possono che essere guardate con estremo favore poiché hanno la capacità di scardinare vecchi meccanismi consolidati nel tempo che fanno leva sulle tipiche logiche discriminatorie di "cooptazione".

Naturalmente sarà necessario monitorare l'attuazione del regolamento, e più in generale della legge n. 120 del 2011, per verificare in che modo le donne saranno integrate nei consigli di amministrazione delle società controllate dagli enti pubblici, come saranno scelte e quali effetti produrrà una loro maggiore integrazione.

---

### Note:

(23) Nel 2009, i dati dell'Ufficio di statistica norvegese hanno indicato che la percentuale femminile nei Cda delle società quotate era salita al 39,5% mentre nel 2010 la percentuale è salita ulteriormente al 41% (Cfr. M. D'Ascenzio, *Fatti più in là. Donne al vertice delle aziende: le quote rosa nei CDA*, Gruppo 24 Ore, 2012, p. 26 ss.)

(24) La teoria dei tornei di Lazear e Rosen si applica ai percorsi di carriera nelle organizzazioni gerarchiche e attribuisce alla competizione tra gli agenti la proprietà di efficienza nell'abbinamento degli individui ai posti di lavoro. Un torneo è sostanzialmente un concorso, cioè un meccanismo che ordina i partecipanti sulla base di regole fissate allo scopo di attribuire in modo ottimale un premio non divisibile; le regole stabiliscono il premio per il vincitore e le modalità per valutare e classificare i concorrenti. È stato evidenziato che, a causa della divisione familiare dei ruoli, le donne che lavorano devono sostenere un costo maggiore degli uomini per partecipare al torneo, in ragione del maggior costo-opportunità del loro impegno (per unità di tempo). La loro energia va, infatti, suddivisa tra due attività entrambe gravose, il lavoro di cura e il lavoro per le imprese, mentre l'energia degli uomini si concentra tutta nel lavoro per il mercato. Cfr. L. Rosti, *La segregazione occupazionale*, cit.