

# Gender: regole, reporting ed evidenze empiriche

## Un focus sul settore finanziario

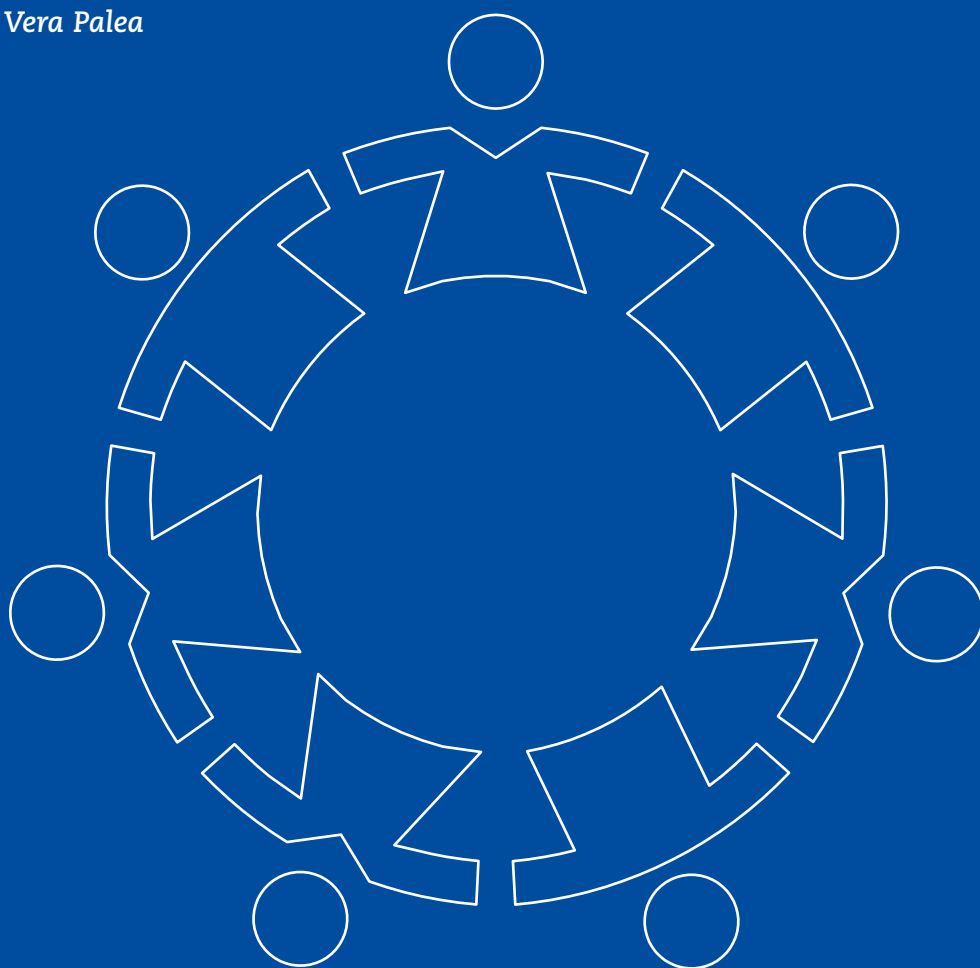
---

Quaderno O.I.B.R. #10

A cura di

Prof.ssa Giuliana Birindelli

Prof.ssa Vera Palea



Gennaio 2024

ISBN 979-12-81188-03-7

**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting

# Il gruppo di lavoro

---

## COORDINATRICI

**Giuliana Birindelli**

*Professoressa ordinaria di Economia degli Intermediari finanziari, Università degli Studi di Pisa*

**Vera Palea**

*Professoressa ordinaria di Economia aziendale, Università degli Studi di Torino*

## PARTECIPANTI

**Mia Callegari**

*Professoressa ordinaria di Diritto commerciale, Università degli Studi di Torino*

**Eva R. Desana**

*Professoressa ordinaria di Diritto commerciale, Università degli Studi di Torino*

**Grazia Dicuonzo**

*Professoressa ordinaria di Economia Aziendale, Università degli Studi di Bari Aldo Moro*

**Marco Cristiano Petrassi**

*Avvocato, partner dello Studio Legale SZA, componente del comitato scientifico di Assobenefit*

**Emanuela Atripaldi**

*Titolare Settore Filiali di Banche Estere, Banca d'Italia - Sede di Milano*

**Alessia Musco**

*Consigliera Divisione Supervisione Banche, Banca d'Italia - Sede di Milano*

**Ulrike Sauerwald**

*Ph.D., Head of Research&Knowledge Management Valore D*

**Nicole Gila**

*Research&Knowledge Management Project Manager Valore D*

**Chiara Mambelli**

*Responsabile ufficio Rapporti con le Associazioni dei consumatori, Associazione Bancaria Italiana*

**Roberta D'Apice**

*Direttrice Affari Legali Assogestioni*

**Quaderno O.I.B.R. #10**

Copyright © 2024 by

Fondazione Organismo Italiano di Business Reporting -  
Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR) E.T.S.

ISBN 979-12-81188-03-7

# Presentazione

---

Trattare il tema del “genere” e accostarlo alla rendicontazione, oltre che al sistema normativo, non è una avventura soltanto possibile, ma un percorso che scivola sempre di più verso una piacevole normalità.

Certo non era così quando la sensibilità verso il “genere meno rappresentato” ha spinto il legislatore a indurre alcuni comportamenti, con riguardo particolare alla composizione degli organi sociali. E lo ha fatto con norme che in sé stesse potevano apparire un po’ strane in quel mondo di non tanti anni fa. Norme che avevano il senso, però, dell’avvio di un cammino lungo il quale si doveva in ogni modo marciare il più speditamente possibile.

Non sono passati molti anni da quel tempo: la sensibilità sociale e aziendale sul tema del “genere” da un lato appare cambiata, dall’altro conserva alcune resistenze che tutti auspichiamo si possano smussare progressivamente e un bel giorno annullare, di mano in mano che le giovani generazioni sostituiscono le attuali nei ruoli di governo aziendale e nelle professioni.

Il Quaderno n. 10 della nostra Fondazione O.I.B.R. ETS cattura l’interesse del lettore mettendo a fuoco la complessità di questo percorso, nelle sue sfaccettature ricche di giuste aspirazioni e di vecchie complessità, che guardano a un avanzamento sfidante. Cioè mette insieme l’incredibile verità di una storia non ancora del tutto passata con l’attesa – che si fa sempre più immanente e concreta – per un cambiamento di passo che oggi è davvero ineludibile e che solo in parte si è realizzato.

Il lavoro prende avvio (capitolo primo) dalla considerazione del rapporto tra “Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari”, cogliendo il ruolo del sistema normativo, anche considerando una più ampia visione internazionale.

È proprio quest’ultima che alimenta la nuova informativa sulla governance, alla luce dei principi ESRS di recente emanazione: il capitolo secondo del Quaderno ne fa una sintesi, consentendo così al lettore di collocare positivamente le tematiche oggetto del Quaderno nel più ampio contesto del nuovo sistema regolamentare.

L’attenzione alla parità di genere e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore sono invece il cuore del terzo

capitolo che finalizza l’analisi alla comprensione della certificazione di tale parità, in contesti anche complessi.

Lo sguardo si sposta poi verso il mondo bancario e finanziario (quarto capitolo), che vede da un lato il ruolo svolto dalle autorità di supervisione e dei regolatori e dall’altro le resistenze che da quel mondo sono arrivate, quando esso era concepito come un ambiente “di soli uomini” e “per soli uomini”. Il Quaderno tratta così il rilievo che ha la diversità di genere nei processi decisionali e ne offre un panorama documentato con dati aggiornati, capaci di “dare conto” di come essa si sta evolvendo. Il tutto sfocia poi nell’esame della *disclosure* riservata alla diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane (capitolo quinto). La carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” (di cui al capitolo sesto) rappresenta un ulteriore momento che attesta come l’obiettivo di inclusione del genere meno rappresentato sia percepito come parte integrante dell’impegno della sostenibilità nel mondo bancario.

Infine, il Quaderno si chiude rimarcando il valore della diversità di genere nelle SGR, tra regolamentazione e autodisciplina (capitolo settimo).

In tutta la trattazione, il testo prevede la presentazione di schemi, tabelle e sussidi applicativi che rendono il documento facilmente utilizzabile e che favoriscono una fruizione più agevole da parte di chi lo vorrà consultare.

Il documento è stato realizzato da un gruppo di lavoro – che la seconda di copertina consente di cogliere nella sua interezza – coordinato dalle professoressa Giuliana Birindelli e Vera Palea, ed è stato sviluppato in collaborazione con esponenti aziendali di numerose note banche e imprese italiane, prevalentemente di genere femminile, la cui partecipazione ha consentito di arricchire il programma di lavoro che il gruppo delle coordinatrici aveva condiviso.

La Fondazione O.I.B.R. ETS esprime profonda riconoscenza alle coordinatrici, alle imprese che hanno supportato il lavoro e a tutto il gruppo che ha contribuito al progetto, offrendo al lettore uno scritto certamente del tutto peculiare nel panorama della letteratura nazionale e al contempo di pronta e piacevole lettura.

**Prof. Alessandro Lai**  
*Presidente della Fondazione O.I.B.R. ETS*

# Indice

---

## Capitolo 1

Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei	4
Bibliografia	35

## Capitolo 2

I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l'informativa sulla governance	38
Bibliografia	56

## Capitolo 3

La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore	57
---	----

## Capitolo 4

Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?	67
Bibliografia	89

## Capitolo 5

La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati	92
Bibliografia	113

## Capitolo 6

La Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” come obiettivo di inclusione e come parte integrante dell’impegno della sostenibilità del mondo bancario	114
--	-----

## Capitolo 7

Il valore della diversità di genere nelle SGR: tra regolamentazione e autodisciplina	118
Bibliografia	125

# Capitolo 1

## Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei\*

Mia Callegari, professoressa ordinaria di Diritto commerciale, Università degli Studi di Torino

Eva R. Desana, professoressa ordinaria di Diritto commerciale, Università degli Studi di Torino

### 1. La sottorappresentazione del genere femminile nei luoghi di potere economico: una premessa

Negli ultimi anni, la composizione dei consigli di amministrazione e, in particolare, l'inclusione delle donne nei luoghi in cui si esercita il potere economico ha suscitato, in Italia così come all'estero, un notevole interesse da parte della dottrina non solo aziendalista, ma anche giuridica e ha alimentato un dibattito pubblico sull'opportunità di introdurre correttivi all'evidente sottorappresentazione delle donne nelle posizioni di comando delle società più significative dell'economia, fra cui, *in primis* quelle con azioni quotate. Si è infatti lungamente

discusso sui fondamenti costituzionali di tali interventi, da ravvisarsi o nel principio di uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3, 2° comma, Cost. o in quello di efficienza, che poggia sull'art. 41 Cost. o, come pare preferibile, in entrambi<sup>1</sup>. Mentre in una prima fase sono state invocate principalmente ragioni fondate sull'art. 3, la tesi che attualmente riscuote maggiore successo è quella che muove dalla premessa della maggiore efficienza delle società amministrate da un *board* diversificato sotto il profilo del genere e che ha ricevuto l'avallo, oltre che degli

\* Il lavoro è frutto di riflessioni condivise dalle autrici. I par. 1-10 sono stati redatti da Eva Desana, il paragrafo 8 da Mia Callegari.

1 Le opinioni al riguardo sono variegata e sfumate. Uno stimolante dibattito fra chi individua il principio di uguaglianza sostanziale quale fondamento prevalente delle disposizioni in esame (Presti 2021) e chi invece invoca ragioni di efficienza, ritenendo il riferimento al principio delle c.d. «pari opportunità» perfino «fuorviante, se non addirittura errato» (Morera 2022), si può leggere negli Atti del webinar dell'Osservatorio *Giordano Dell'Amore sui rapporti tra diritto ed economia, L'equilibrio di genere dieci anni dopo la legge Golfo Mosca: a long and winding road* (2022). Ad avviso di altra dottrina entrambi i principi sarebbero alla base delle quote: i correttivi allo squilibrio di genere costituirebbero al contempo azioni positive, di rimozione degli ostacoli che impediscono alle donne l'effettivo sviluppo della loro personalità e la piena partecipazione alla vita economica e sociale del Paese, nonché leva per liberare risorse e consentire la selezione dei migliori amministratori e delle migliori amministratrici. In questo senso, *ex multis*, Calvosa e Rossi (2013), Desana (2017 e 2021), Desana e Massa Felsani (2022), Ventoruzzo (2020 e 2022), Callegari, Desana e Massa Felsani (2023). Quanto alla dottrina straniera, molti sono gli autori che si sono interrogati, fornendo risposte diverse sul legame fra equilibrio nei *boards* e *performances* aziendali: fra gli altri NOLAND - MORAN (2016), CHEN ET AL. (2019), CASSELS - DUNCAN (2020), FRIED (2021), Painter (2022), Tasheva - Huse (2023). Secondo Aberg e al. (2023) la diversità da sola non è sufficiente, ma deve essere impiegata in modo da creare vantaggi competitivi e maggior valore. Quanto all'attenzione degli investitori istituzionali al tema, si rinvia a GORMELEY ET AL. (2021).

Uffici Studi di alcune *Authorities* italiane<sup>2</sup>, anche del Consiglio di Stato. Ed infatti, all'indomani dell'approvazione della legge n. 120/2011 (c.d. legge Golfo Mosca), che per la prima volta ha imposto nel nostro Paese l'equilibrio di genere nelle società italiane *controllate* da pubbliche amministrazioni (oltre che in quelle quotate), la I sezione del Consiglio di Stato è stata chiamata a pronunciarsi sull'estensione dell'ambito di applicazione delle relative disposizioni e, in particolare, sulla loro operatività anche nel caso di società pubbliche non soggette al controllo solitario di una pubblica amministrazione, ma partecipate da più enti. I Giudici di Palazzo Spada, nel pronunciarsi a favore dell'interpretazione più ampia, hanno espressamente riconosciuto che «l'equilibrio di genere rappresenta, dunque, la soluzione di un problema economico, afferente alla migliore distribuzione delle risorse umane. È l'efficienza, più che l'equità, a suggerire un maggiore coinvolgimento del genere femminile nei processi di produzione dei beni, sia pubblici che privati».

Di là dai fondamenti costituzionali delle norme che ci si accinge a commentare, il riequilibrio della presenza femminile nei *boards* si inserisce a pieno titolo nel più ampio contesto della sproporzione fra la rappresentanza dei due sessi che si registra nella maggior parte dei Paesi con riferimento ai diversi parametri che misurano la distanza di uno Stato dalla parità di genere; la sottorappresentazione non riguarda, infatti, solo l'ambito politico<sup>3</sup>, ma anche quello della partecipazione economica, aspetto su cui sono destinati a incidere i correttivi rappresentati dalle quote.

Il problema del cosiddetto *gender gap* è evidente ogni volta che si guardano i numeri e le sue ripercussioni sono da tempo note alle istituzioni internazionali e dell'Unione Europea: non a caso, infatti, il terzo dei *Millennium Development Goals* (MDGs) proposti dalle Nazioni Unite è «to promote gender equality and empower women», ossia promuovere la parità fra uomini e donne e la *leadership* femminile. Analogamente, tra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – dell'Agenda 2030 dell'ONU, il Goal 5 si prefigge l'obiettivo di raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze. Più specificamente il traguardo 5.5. è «Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica». Viene sottolineato che «La parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, ma la condizione necessaria per un mondo prospero, sostenibile e in pace. Garantire alle donne e alle ragazze [...] adeguata rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, promuoverà economie sostenibili, di cui potranno beneficiare le società e l'umanità intera». La promozione della parità di genere rientra, dunque, a pieno titolo fra i fattori di sostenibilità, i cosiddetti fattori ESG (*Environment, Social and Governance*) a cui non solo gli Stati, ma anche le imprese di più grandi dimensioni, specialmente quelle dell'Unione Europea, sono chiamate a prestare sempre maggiore attenzione<sup>4</sup>: la loro importanza è stata sottolineata negli ultimi dieci anni da un crescendo di interventi legislativi dell'Unione Europea, fra cui la Direttiva 2014/95/UE sulla

2 Come meglio si vedrà *infra*, la Banca d'Italia nella propria *Analisi di impatto della regolamentazione avente ad oggetto l'introduzione delle quote di genere nelle disposizioni sul governo societario delle banche e dei gruppi bancari* del dicembre 2020, ha suggerito di assegnare, in tutte le banche, al genere sottorappresentato la quota del 33% degli incarichi, da «intendersi ottimale in quanto si ritiene che possa imprimere una maggiore dialettica interna creando una 'massa critica' di presenza femminile che sia in grado di influenzare realmente tutti i processi decisionali (dall'elaborazione delle strategie alle politiche di gestione dei rischi)». In materia di imprese assicurative, si legge nel Quaderno IVASS 22 del gennaio 2022 che «accrescere la diversità della *leadership* delle imprese di assicurazione promuove meccanismi di *corporate governance* più efficaci, può migliorare le performance finanziarie delle compagnie e contribuire a ridurre il *protection gap* delle imprese e delle famiglie italiane». Più critiche sono le conclusioni raggiunte dalla Consob nel suo Quaderno n. 70, *Women on boards in Italy*, riferite però al periodo antecedente all'entrata in vigore dei provvedimenti in materia di equilibrio di genere e dunque in larga misura tratte sulla base della presenza di donne nominate nei consigli in quanto appartenenti alla famiglia del socio di controllo. Cfr. Bianco et al. (2011), nella cui sintesi si legge che «l'analisi approfondisce l'esistenza di eventuali relazioni tra presenza femminile e alcune misure di *performance* e buona *governance* delle società. Mentre non sembra emergere alcuna relazione statisticamente significativa quanto alle prime, il legame tra presenza di amministratrici e alcune semplici *proxy* di buon funzionamento del *board* è negativo. In particolare, la partecipazione media dei consiglieri alle riunioni e il numero di queste ultime sono inferiori nei consigli di amministrazione in cui siede almeno una donna, sebbene quest'ultimo risultato sia principalmente determinato dalle amministratrici aventi legami familiari con l'azionista di controllo».

3 Sul tema dei relativi correttivi e sul dibattito in materia di quote elettorali cfr., anche per ulteriori riferimenti, Bindi (2023), D'Amico (2020).

4 Sul tema dell'impresa responsabile e sui tasselli normativi che muovono verso l'imposizione di regole per la gestione ecosostenibile delle imprese azionarie di maggiori dimensioni, v. *ex multis*, Genovese (2023), Libertini (2023), Bruno (2022).

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Dichiarazione non finanziaria (c.d. Direttiva DNF), che ha modificato la Direttiva contabile 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte di talune imprese e taluni gruppi di rilevanti dimensioni<sup>5</sup> e a cui l'Italia ha dato attuazione con il d.lgs. 254 del 2016. Recentemente, alcune disposizioni che la Direttiva DNF aveva inserito nella Direttiva contabile sono state rafforzate e sostituite dalla Direttiva 2022/2464 del 14 dicembre 2022<sup>6</sup> sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (c.d. Direttiva *sustainability*), che amplia il novero delle società tenute alla redazione della DNF, ne muta la denominazione in rendicontazione di sostenibilità, e arricchisce la tipologia di informazioni che devono essere fornite. Ma non solo: il rilievo di questi aspetti è destinato a diventare centrale ove venga varata la direttiva relativa alla *due diligence* in materia di sostenibilità, attualmente allo stadio di proposta, pubblicata il 23 febbraio 2022 (n. 2022/0051 COD) e su cui il Parlamento Europeo ha formulato i suoi rilievi il 1° giugno 2023; essa prevede un obbligo specifico di diligenza per le società di grandi dimensioni ai fini della sostenibilità, con particolare riguardo, tra i fattori ESG, agli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente<sup>7</sup>.

Tornando alla parità di genere, che appunto rientra a pieno titolo fra i fattori ESG<sup>8</sup>, essa evoca la necessità di azioni positive o *affirmative actions*, ovvero di quelle azioni che la nostra Corte Costituzionale ha definito nel 1993 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»<sup>9</sup>.

Uno degli ambiti di intervento delle *affirmative actions*, ovvero dei tentativi di riequilibrare la disparità fra donne e uomini con strumenti imperativi è proprio quello della sottorappresentazione delle donne nella “stanza dei bottoni” delle principali società. Al riguardo, l'Italia si colloca fra i Paesi che per primi hanno intrapreso la strada dell'introduzione di quote obbligatorie a favore del sesso o del genere sottorappresentato nelle società più importanti per l'economia, strada che, come si dirà, è stata finalmente percorsa anche dal legislatore dell'Unione Europea. L'idea è nata in Norvegia, ma presto anche altri Paesi hanno optato per lo strumento delle quote<sup>10</sup>.

Prima di illustrare il quadro normativo italiano è necessario avvertire che esso è frutto di molteplici interventi, spesso non connotati da grande sistematicità ed è destinato ad essere ritoccato a breve in attuazione della recente Direttiva UE 2022/2381 del 23 novembre 2022, riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate e relative misure (di seguito Direttiva WoB), finalmente varata a dieci anni dalla presentazione della originaria proposta. Tale Direttiva, oltre a imporre a tutti gli Stati membri di assicurare la quota del 40% a favore del sesso sottorappresentato fra gli

5 Si tratta della c.d. *Non-Financial Reporting Directive*, che è stata attuata in Italia dal d.lgs. n. 254/16 e che impone alle società che costituiscono enti di interesse pubblico di maggiori dimensioni di redigere, accanto al bilancio, una dichiarazione di carattere non finanziario; alcune delle relative previsioni, come si riporta nel testo, sono state modificate dalla Direttiva UE /2022/2464 sulla rendicontazione di sostenibilità. Più specificamente, sono oggi tenute alla redazione della DNF gli enti di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro. Gli enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni sono tenuti a redigere per ogni esercizio finanziario la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

6 Si tratta della Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE, c.d. Direttiva contabile, per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità e che impone la redazione della rendicontazione di sostenibilità in luogo della Dichiarazione non finanziaria, ampliando peraltro il novero delle società tenute alla sua presentazione.

7 Il riferimento è alla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 (COM(2022)0071 – C9-0050/2022 – 2022/0051(COD))<sup>1</sup>. Per un'analisi della proposta si rinvia, *ex multis*, a Bruno (2022) e a Libertini (2023).

8 A questo riguardo, l'equilibrio fra i generi nei posti di comando rientra sia nella buona *governance*, sia nel fattore *social*. Sul punto sia consentito rinviare a Desana (2022).

9 Corte Cost., 24 marzo 1993, n. 109, in *Giur. Cost.*, 1993, 873. In argomento, anche per ulteriori riferimenti, Desana (2021a, 77), Spitaleri (2013), Gennari (2013).

10 L'effetto a cascata delle norme introdotte nell'ordinamento norvegese è stato raccontato da Huse et al. (2013), che hanno impiegato l'efficace metafora della valanga.



amministratori non esecutivi (o, in alternativa, quella del 33% fra tutti gli amministratori, esecutivi e non) delle società quotate (escluse però le PMI), introduce obblighi di *reporting* e altri adempimenti che richiederanno comunque una trasposizione della Direttiva nel nostro ordinamento. L'occasione potrebbe

essere dunque propizia per correggere alcune aporie della disciplina attualmente in vigore e mettere ordine in un quadro troppo frastagliato e foriero di dubbi interpretativi, che ci si accinge ad illustrare, dopo aver dato conto della situazione in cui versava il nostro Paese prima del varo di questi provvedimenti.

## 2. Donne e potere economico nell'Italia del 2011: la sottorappresentazione delle donne e il rimedio delle quote

Il primo intervento legislativo italiano in materia di equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e a controllo pubblico risale al 2011 ed è costituito dalla l. Golfo-Mosca n. 120 del 12 luglio 2011, coeva alla Loi Copé Zimmerman n° 2011-103 del 27 gennaio 2011 del vicino ordinamento francese. Con la legge Golfo-Mosca si è imposto a tutte le società quotate e alle società a controllo pubblico di assicurare, attraverso apposite clausole statutarie, che una quota – originariamente di un terzo – dei posti all'interno degli organi amministrativi e di controllo fosse riservata al genere sottorappresentato, sino ad allora (ma anche ad oggi) costituito dalle donne. Peculiarità della legge era la temporaneità delle relative previsioni, destinate ad operare per soli tre mandati (ovvero nove anni).

Le ragioni che hanno spinto all'adozione della legge Golfo-Mosca sono da ricercarsi nella drammatica sottorappresentazione del genere femminile: in Italia, nel 2011, anno del suo varo, solo il 7,4% dei membri dei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa era costituito da donne e soltanto in poco più della metà delle società quotate in borsa (51,7%) nel relativo consiglio di amministrazione vi era una donna<sup>11</sup>. Nel *Global Gender Gap Index 2011*, indice elaborato dal *World Economic Forum*, l'Italia si era classificata al 74° posto su 135 Paesi.

Era quindi necessario forzare un cambiamento culturale che non era ancora intervenuto e che poteva e doveva essere accelerato da interventi normativi. Più in particolare, muovendo dall'idea che non solo l'evoluzione della mentalità può cambiare la legge, ma che a sua volta la legge può aiutare a cambiare la mentalità, si è deciso di introdurre quote a favore del genere sottorappresentato negli organi amministrativi e di controllo delle principali società italiane. Nel 2011, è stata quindi varata la Legge n. 120/2011: una legge laconica, composta di soli tre articoli, che costituiva un'azione positiva in attuazione dell'art. 3 Cost., ma che al tempo stesso mirava a incidere sulla produttività delle imprese, rendendone più efficiente la gestione, grazie ad una maggiore diversificazione dei *boards*. La legge ha provocato un vero e proprio *shock*<sup>12</sup>, imponendo un correttivo forte – seppure per un periodo di tempo limitato - alla sottorappresentazione del genere femminile e ha contribuito, come vedremo, a cambiare il volto dell'economia italiana, o perlomeno delle società quotate e a controllo pubblico<sup>13</sup>.

Il varo di queste prescrizioni, che sono state successivamente rafforzate da altri provvedimenti su cui si tornerà (la legge di Bilancio 2020 e la legge Gribaudo n. 162 del 5 novembre 2021, di modifica del Codice delle Pari Opportunità, d.lgs. 198 del 2006), ha

11 Cfr. il Rapporto Consob sulla *corporate governance* delle società quotate italiane 2012.

12 L'effetto dirompente e di rottura di queste disposizioni è sottolineato, fra gli altri, da Dagnes (2014 e 2021) e G. Ferrari e al. (2021).

13 Callegari-Desana-Sarale (2021), Desana-Massa Felsani (2020), Desana (2017).

avuto un innegabile successo, aumentando significativamente la presenza femminile nei *boards*: nel 2022 si è arrivati a registrare una percentuale di donne che siedono negli organi di amministrazione di società quotate pari al

43%<sup>14</sup>. Non solo: l'ingresso delle donne nei CdA ha anche "svecchiato" i consigli, abbassando l'età media dei relativi componenti ed ha favorito la diversificazione dei profili professionali dei consiglieri.

### 3. L'equilibrio di genere nelle società quotate e a controllo pubblico: la "prima stagione" delle quote

Il quadro normativo italiano in materia di equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo di società quotate e pubbliche è il risultato, piuttosto frammentario, della sovrapposizione di successivi provvedimenti, susseguiti in modo disorganico.

Come già anticipato, la prima legge al riguardo, la legge Golfo-Mosca n. 120 del 2011, ha introdotto le quote di genere non soltanto con riferimento alle società quotate, ma anche con riguardo alle società a controllo pubblico.

L'idea originaria era di regolare in modo uniforme due insiemi di società fondamentali per l'economia, le quotate e le pubbliche, obbligandole ad introdurre clausole statutarie che assicurassero nei relativi collegi una quota predeterminata a favore del genere sottorappresentato – a regime – un terzo dei posti disponibili. Le relative disposizioni avevano carattere temporaneo, nella convinzione, rivelatasi a posteriori troppo ottimista, che dopo tre mandati le società avrebbero continuato

a mantenere, pur in assenza del vincolo legislativo, una composizione diversificata degli organi, avendo potuto apprezzare i benefici della *diversity board*<sup>15</sup>.

Per quanto riguarda le società con azioni quotate, le nuove disposizioni vennero innestate nel Testo Unico sull'intermediazione finanziaria n. 58 del 1998 ("TUF") e si tradussero nella modifica degli articoli che governano l'elezione e la composizione degli organi di amministrazione e controllo dei tre sistemi oggi contemplati dal nostro Codice civile<sup>16</sup>; la vigilanza venne assegnata dalla stessa legge Golfo-Mosca alla CONSOB, chiamata anche ad irrogare le rilevanti sanzioni pecuniarie ivi previste<sup>17</sup> e a dettare disposizioni di attuazione, contenute nel nuovo art. 144-*undecies*.1 del proprio Regolamento Emittenti n. 11971 del 1999. Tale disposizione, oltre a demandare agli statuti le modalità di formazione delle liste e di sostituzione dei componenti nel rispetto dell'equilibrio tra generi, introduceva anche il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore per il caso in cui

14 Il Rapporto Consob sulla *Corporate Governance* delle società quotate 2022 presentato il 28 aprile del 2023, mostra che la presenza femminile negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate, nell'anno 2021, ha raggiunto rispettivamente la soglia del 43% e del 41% degli incarichi. A sua volta, il Rapporto 2019, riferito all'anno 2018 ha messo in luce come a seguito dell'entrata in vigore della Legge 120/2011 «si sono modificate anche altre caratteristiche dei board, quali ad esempio il livello medio di istruzione e la diversificazione dei profili professionali degli amministratori, entrambi aumentati, e la presenza di membri legati all'azionista di controllo da rapporti di parentela (cosiddetti family), diminuita costantemente negli anni». Per le società controllate da Pubbliche Amministrazioni i dati mostrano un incremento della presenza femminile nei CdA dall'11,2 % (dato riferito ad epoca precedente il varo della normativa del 2011) al 28,4% del 2019, e per quanto concerne i sindaci effettivi e quelli supplenti registrano la crescita delle percentuali, rispettivamente dal 15,5% al 33,3% e dal 20,6% al 41,7%, con un incremento totale della presenza del genere femminile negli organi di amministrazione e controllo che dal 14,3% si attesta nel 2019 al 32,5%.

15 Le sanzioni comminabili vanno da un minimo di 100.000 euro ad un massimo di 1.000.000 di euro nel caso di violazione delle prescrizioni che riguardano l'organo amministrativo e da 20.000 euro a 200.000 euro ove essa si riferisca alla composizione dell'organo di controllo. Per i profili della disciplina, ex *multis*, Calvosa- Rossi (2013), Desana (2021), E. Musumeci (2021).

16 Le modifiche sono state innestate negli artt. 147-*ter*, 147-*quater* e 148 del TUF. Per un sintetico quadro delle regole introdotte nel TUF dalla legge Golfo-Mosca si rinvia, oltre ai contributi già citati, a Meo, *L'amministrazione delle società quotate*, 1852 in *Il Testo unico finanziario* diretto da Cera e Presti, Bologna-Torino, 2020.

17 La temporaneità della disciplina italiana sull'equilibrio di genere è stata sottolineato *in primis* da Calvosa- Rossi (2013).

dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risultasse un numero intero di componenti degli organi di amministrazione o controllo appartenenti al genere meno rappresentato<sup>18</sup>. La normativa secondaria si preoccupava di disciplinare la vigilanza della Consob e il procedimento sanzionatorio all'esito del quale l'Autorità di Vigilanza era (ed è tuttora) chiamata ad infliggere alla società severe sanzioni pecuniarie, che vanno da 100.000 euro ad 1 milione nel caso di violazioni che concernono l'organo amministrativo, e da 20.000 euro a 200.000 euro per quelle riferite all'organo di controllo, e alla decadenza dei componenti eletti in difetto di *gender balance*.

Le disposizioni dettate per le società quotate e contenute negli artt. 1 e 2 della legge, trovavano applicazione, attraverso l'asciutto richiamo operato dall'art. 3, anche alle società a controllo pubblico, intendendosi per tali tutte le società costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni di diritto o di fatto, in modo diretto o indiretto o in virtù di vincoli contrattuali; il medesimo articolo rinviava però ad un apposito regolamento per la determinazione dei termini e delle modalità di attuazione delle relative norme, compresa la vigilanza. Venne così adottato il D.P.R. 30 novembre 2012, n. 251, tuttora in vigore, benché, come si vedrà, superato dalle recenti novità intervenute nella normativa primaria. Esso affida la vigilanza sul rispetto delle disposizioni alla Presidenza del Consiglio o al Ministero

delle Pari Opportunità e detta le regole del procedimento sanzionatorio che prevede l'invio di una doppia diffida ad opera dell'Autorità di Vigilanza, seguita, in caso di inottemperanza dalla decadenza dell'organo amministrativo. A differenza di quanto era stato previsto per le società quotate, tuttavia, il Regolamento non contempla sanzioni pecuniarie che altrimenti graverebbero, indirettamente, sullo stesso socio pubblico<sup>19</sup>. A parziale compensazione dell'assenza di sanzioni pecuniarie, con riferimento alle società a controllo pubblico l'art. 4 del DPR 251 del 2012, tuttora in vigore, ha imposto e impone l'obbligo «all'organo di amministrazione e all'organo di controllo delle medesime società di comunicare al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità la mancanza di equilibrio tra i generi, anche quando questa si verifichi in corso di mandato», prevedendo altresì una legittimazione diffusa: il comma 4 stabilisce che «Tale segnalazione può essere altresì fatta pervenire al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità da chiunque vi abbia interesse.»<sup>20</sup>

Di lì a tre anni il quadro normativo così risultante venne complicato dall'entrata in vigore del Testo unico sulle società partecipate pubbliche, d.lgs. n. 175 del 2016 (TUSPP) il cui art. 11, comma 4° introduceva regole ulteriori a quelle della legge Golfo Mosca, circoscritte però alla composizione degli organi amministrativi e non a quella degli organi di controllo<sup>21</sup> delle società

18 La norma regolamentare nella versione in vigore dispone che «1. Le società con azioni quotate prevedono che la nomina degli organi di amministrazione e controllo sia effettuata in base al criterio che garantisce l'equilibrio tra generi previsto dagli articoli 147-ter, comma 1-ter, 148, comma 1-bis, del Testo unico, e che tale criterio sia applicato per sei mandati consecutivi a decorrere dal primo rinnovo successivo all'1° gennaio 2020». Demanda quindi agli statuti di disciplinare, in conformità con le disposizioni della legge, fra l'altro, le modalità di formazione delle liste nonché criteri suppletivi di individuazione dei singoli componenti degli organi che consentano il rispetto dell'equilibrio tra generi ad esito delle votazioni, le modalità di sostituzione dei componenti degli organi venuti a cessare in corso di mandato e quelle relative all'esercizio dei diritti di nomina, in modo tale che siano rispettate le regole dettate dagli articoli 147-ter, comma 1-ter, e 148, comma 1-bis, del Testo unico.

19 Cfr. Desana-Massa Felsani (2022) che hanno sottolineato come queste scelte siano contenute in una fonte di rango secondario, dal momento che l'art. 3 della legge Golfo-Mosca rinviava espressamente ad un regolamento «da adottare entro due mesi dalla data di entrata in vigore» della legge e nel quale dovevano essere «stabiliti termini e modalità di attuazione» di tale «articolo al fine di disciplinare in maniera uniforme per tutte le società interessate, in coerenza con quanto previsto dalla presente legge, la vigilanza sull'applicazione della stessa, le forme e i termini dei provvedimenti previsti e le modalità di sostituzione dei componenti decaduti». Ne discende che alcune opzioni (fra cui la vigilanza accentrata della Presidenza del Consiglio o del Ministero delle Pari Opportunità) potrebbero essere ripensate senza dover ricorrere a modifiche della normativa primaria.

20 Per una prima applicazione delle regole in questione, si veda la vicenda decisa da Trib. Milano, sez. imprese, 15 aprile 2021, in Giur. It., che ha riconosciuto la validità della revoca per giusta causa di un consigliere di genere maschile che era stato nominato dal Comune di Segrate in una società partecipata in forma totalitaria, in violazione delle norme sulla parità di genere, nomina alla quale aveva fatto seguito la diffida da parte del Dipartimento Pari opportunità a ripristinare l'equilibrio di genere.

21 L'art. 11, 4° comma TUSPP dispone che «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».

a partecipazione pubblica di maggioranza. Tale norma, che risulterebbe almeno in parte tuttora in vigore, nella sua prima parte si preoccupava, per la prima volta, di regolare l'equilibrio di genere anche con riferimento agli organi delle società controllate dallo Stato o dagli enti pubblici formati da un amministratore unico: è stato così previsto l'obbligo – da ritenersi in questo caso gravante sulle Pubbliche Amministrazioni e non sulle società controllate<sup>22</sup> – di garantire l'equilibrio di genere anche nelle nomine degli organi amministrativi monocratici, evitando l'aggiramento delle disposizioni in tema di equilibrio di genere con il ricorso alla nomina di organi formati da un solo componente, opzione quest'ultima privilegiata peraltro dallo stesso TUSPP, ove possibile, per ragioni di contenimento della spesa pubblica.

Per le società con un organo amministrativo collegiale, la norma invece richiedeva che il relativo statuto disciplinasse la scelta degli amministratori da eleggere nel rispetto dei criteri stabiliti dalla legge 12 luglio 2011, n.

120. Il richiamo ai soli criteri, ma non ai limiti temporali della legge Golfo-Mosca, sembrava peraltro autorizzare l'interpretazione secondo cui le relative prescrizioni avrebbero operato per gli organi amministrativi di queste società *sine die* e non fossero dunque soggette ad un limite temporale come previsto invece per le quotate<sup>23</sup>, regola come vedremo recentemente modificata dall'art. 6 della legge Gribaudo; in questi termini si esprimeva nel 2020 anche il *Rapporto sullo stato di applicazione della normativa concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentari*, riferito al periodo dal 12 febbraio 2016 al 12 febbraio 2019, redatto dalla Ministra per le Pari Opportunità comunicato alla Presidenza il 28 gennaio 2020<sup>24</sup>. Restavano ferme per gli organi di controllo le disposizioni della legge Golfo-Mosca e dunque anche la temporaneità della disciplina, destinata a venir meno decorsi gli originari tre mandati di applicazione della stessa.

## 4. La seconda stagione delle quote in Italia: l'equilibrio di genere nelle società quotate

A quella che potremmo definire «la prima stagione italiana delle quote nei boards», ne è seguita una seconda, che si è aperta allorché il limitato periodo di operatività delle disposizioni della legge Golfo-Mosca, indicato in tre mandati e dunque in nove anni stava per scadere.

Per le sole società quotate, non confidandosi nel mantenimento spontaneo dell'equilibrio di genere in mancanza di vincoli legislativi, vennero introdotte alcune previsioni dalla legge l. 19 dicembre 2019, n. 157 (di conversione del d.l. 26 ottobre 2019, n. 124 recante disposizioni urgenti in materia

fiscale e per esigenze indifferibili), c.d. "Legge Fiscale" - entrata in vigore il 25 dicembre 2019 e volta a prorogare le regole sull'equilibrio di genere. Le relative previsioni si rivelarono però presto foriere di rilevanti questioni interpretative, in particolare per quanto riguardava la durata dell'imposizione delle quote, cosicché di lì a poco la legge n. 160 del 2019 (c.d. legge di bilancio 2020), intervenne con il suo art. 1, commi 302-304 per innalzare la quota riservata al genere sottorappresentato, portandola da un terzo a due quinti. La stessa legge estese la durata delle quote per ulteriori sei mandati, a partire

<sup>22</sup> Desana-Massa Felsani (2022).

<sup>23</sup> Desana (2021b), T. Musumeci (2021), Cuccu (2019).

<sup>24</sup> Si tratta del Rapporto sullo stato di applicazione della normativa concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentari, riferito al periodo dal 12 febbraio 2016 al 12 febbraio 2019, presentato ai sensi dell'art. 4, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica n. 251 del 2012.

dai rinnovi degli organi di società quotate successivi al 1° gennaio 2020.

Ricostruendo il quadro che ne è derivato, va premesso che l'innesto delle nuove norme è stato operato non sul testo della legge Golfo-Mosca, ma direttamente sugli articoli del TUF che governano l'elezione degli organi di amministrazione e controllo, con il criticabile risultato di differenziare il regime applicabile a queste società rispetto a quello riferito alle società a controllo pubblico, per le quali la quota riservata al genere sottorappresentato restava quella originaria di un terzo<sup>25</sup>. Al contempo, l'innalzamento a due quinti ha generato qualche problema di operatività per gli organi formati da tre componenti, quale è tipicamente il Collegio sindacale. La discrasia è stata superata grazie a un esplicito intervento della Consob di modifica dell'art. 144-undecies.1 del Regolamento Emittenti che ha escluso che l'arrotondamento per eccesso ivi previsto si applichi agli organi formati da tre componenti. Questa soluzione ha scontentato molte associazioni che promuovono la parità di genere, in quanto il correttivo ideato dall'Autorità di Vigilanza contraddice l'intento delle nuove norme, che era quello di innalzare a due quinti il numero di donne presenti nei consigli: meglio sarebbe stato pensare a soluzioni più articolate, ma che favorissero collegi sindacali (o consigli di tre componenti) con due donne<sup>26</sup>.

Le disposizioni testé illustrate sono rafforzate, sul piano sostanziale, dall'imposizione di una *disclosure* generale sulle politiche di diversità del *board*, prescritta da una norma di derivazione europea. Il riferimento è all'art. 123-*bis*, originariamente innestato nel TUF in attuazione della Direttiva 2004/25/CE, concernente le offerte pubbliche di acquisto e che richiede alle società quotate di inserire all'interno della propria Relazione sulla gestione una Relazione sul governo societario e sugli assetti azionari, contenente informazioni dettagliate su diversi aspetti. Fra questi, a seguito

delle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 254/16 di recepimento della già ricordata Direttiva n. 2014/95/UE sulla dichiarazione di carattere non finanziario<sup>27</sup>, vi è la descrizione delle politiche di diversità osservate dalla società. Il nuovo 2° comma, lett. *d-bis*) dell'art. 123-*bis* impone, infatti, di fornire in tale relazione «una descrizione delle politiche di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche». La norma precisa che nel caso in cui non venga applicata alcuna politica, la società deve fornire una spiegazione chiara e dettagliata delle ragioni di questa scelta.<sup>28</sup>

Una specifica attenzione al tema dell'equilibrio di genere è poi prestata, sul piano delle fonti di *soft law*, dall'art. 2 del Codice di autodisciplina delle società quotate del 2020<sup>29</sup> (Codice di *Corporate Governance*), che racchiude raccomandazioni e principi non vincolanti e a cui le società quotate possono decidere di conformarsi o meno, secondo il noto meccanismo di stampo anglosassone del '*comply or explain*'. La prima parte dell'art. 2, Racc. 8 del Codice raccomanda che «almeno un terzo dell'organo amministrativo e dell'organo di vigilanza, se autonomo» sia composto da membri appartenenti al genere meno rappresentato. Come già messo in luce in altre occasioni, essa fa riferimento, presumibilmente per un difetto di coordinamento, alla 'vecchia' quota di 1/3 e non a quella attuale, portata a di 2/5 dalla legge di Bilancio 2020<sup>30</sup>; tuttavia, di là dal disallineamento sulla misura, la relativa previsione, sebbene di natura volontaria, potrebbe costituire un importante baluardo per l'equilibrio di genere, ove la normativa vincolante venisse abrogata o comunque cessasse di avere efficacia alla sua scadenza. Essa inoltre dimostra l'attenzione riservata al tema anche dal Comitato per la *Corporate Governance*, costituito all'interno

25 Per una ricostruzione del quadro attuale, successiva alla legge di bilancio 160 del 2019, si rinvia a Desana-Massa Felsani (2022) nonché ai contributi, giuridici, sociologici ed economici, contenuti in Callegari et al. (2021).

26 Ne dà conto E. Musumeci (2021).

27 Cfr. par. 1.

28 V. in proposito Fortunato (2019), Maugeri (2019), Bruno (2018), Cuccu (2021), Monciardini (2020).

29 Il Codice elaborato nel 2020 dal Comitato sulla *Corporate Governance* istituito presso la Borsa Italiana S.p.A. riprende e rafforza alcune raccomandazioni già presenti nel Codice del 2018. In argomento, v. *ex multis*, Marchetti (2020), Marchetti et al. (2020), Cuccu (2021).

30 Cfr. Desana-Felsani (2022); sarebbe dunque auspicabile che, in sede di modifica del Codice di *corporate governance*, si allineasse la misura a quella legislativa.

di Borsa Italiana e che ha redatto il Codice. Di indubbio interesse è, poi, la seconda parte dell'art. 2 della stessa Raccomandazione 8, ove si legge che «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». La parità di trattamento rileva dunque non solo con riferimento all'equilibrio nei *boards*, ma più in generale con riguardo all'intera organizzazione

aziendale. L'importanza di queste indicazioni, pur riconducibili a fonti di *soft law*, è rafforzata dal fatto che l'organo di controllo delle società è chiamato dall'art. 149, 1° comma-*bis*, TUF a vigilare anche «sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dai codici di comportamento redatti da società di gestione dei mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi».

## 5. Segue. La faticosa rincorsa dell'equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico

L'innesto nel TUF delle nuove disposizioni introdotte dalla legge di bilancio 2020, come si è sopra ricordato, ha generato un evidente disallineamento fra società quotate e società a controllo pubblico. Era quindi quanto mai opportuno un intervento che ripristinasse il parallelismo originario sotteso alla legge Golfo-Mosca, le cui disposizioni, almeno per le società quotate, dovevano ritenersi completamente superate. A tale problema si è cercato di ovviare con l'inserimento nella legge Gribaudo n. 162 del 2021 dell'art. 6, che aveva il dichiarato fine di allineare nuovamente le regole dettate per le società a controllo pubblico a quelle delle 'sorelle' quotate. La disposizione in questione ha però generato ulteriori aporie, sia per quanto riguarda la composizione dell'organo di controllo, sia per quanto riguarda il delicato tema della vigilanza sul rispetto della disciplina sull'equilibrio di genere nelle società pubbliche.

Le questioni interpretative sono sorte in conseguenza dell'infelice formulazione della norma, che, invece di limitarsi a richiamare

la nuova quota di 2/5 e la nuova durata delle previsioni, applicabili per sei mandati a far data dai rinnovi degli organi successivi al 1 gennaio 2020, ha richiamato *in toto* il comma 1°-*ter* dell'art. 147-*ter* del TUF, espressamente estendendo dunque alle società a controllo pubblico tutte le sue previsioni<sup>31</sup>: il rinvio è stato, però, operato, da un lato, senza tenere conto che la norma richiamata riguardava solo l'organo amministrativo e non quello di controllo e, dall'altro, senza considerare che il comma 1°-*ter* TUF non detta soltanto le regole sulla misura della quota e sulla durata del vincolo, ma anche quelle sulla vigilanza, affidata alla Consob, e sulle sanzioni.

Di conseguenza, *in primis*, il richiamo non vale per la composizione dell'organo di controllo delle società pubbliche, per la quale continuerebbero a valere le sole regole dettate dall'art. 3 della legge Golfo-Mosca, la cui operatività - tranne in pochi casi - è già venuta meno, dal momento che le relative previsioni erano dettate soltanto per tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo successivo all'entrata in vigore del D.P.R., risalente al febbraio 2013<sup>32</sup>.

31 L'art. 6, *Equilibrio di genere negli organi delle società pubbliche*, recita quanto segue: «1. Le disposizioni di cui al comma 1-*ter* dell'articolo 147-*ter* del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, si applicano anche alle 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. 2. Con regolamento da adottare entro due mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, sono apportate al regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251, le modifiche conseguenti alle disposizioni del comma 1 del presente articolo».

32 Dispone infatti l'art. 3 del D.P.R. che «1. Le società assicurano il rispetto della composizione degli organi sociali indicata all'articolo 2, anche in caso di sostituzione, per tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo successivo alla data di entrata in vigore del presente regolamento». Dal momento che il regolamento è stato pubblicato nella Gazzetta Uff. 28/01/2013 n. 23, la sua entrata in vigore risale al 12 febbraio 2013. Quindi, anche ipotizzando che il primo rinnovo ai sensi della normativa sia di due anni successivo all'entrata in vigore del regolamento, ovvero sia avvenuto ad aprile 2015, i tre mandati scadrebbero nel 2024.

In secondo luogo, il richiamo operato all'intero comma dell'articolo 147-ter TUF ha fatto sorgere dubbi ermeneutici quanto alla supervisione sul rispetto delle disposizioni in materia di equilibrio di genere per le società a controllo pubblico. Per queste, come si è detto, la legge Golfo-Mosca demandava ad un regolamento l'individuazione dell'autorità chiamata a vigilare sulle relative disposizioni e il D.P.R. n. 251 del 2012 aveva assegnato tale compito alla Presidenza del Consiglio o al Ministero delle Pari Opportunità. Sennonché, l'art. 6 della l. 162 del 2021, nel richiamare espressamente per le società a controllo pubblico tutte le disposizioni contenute nel comma 1-ter dell'articolo 147-ter TUF, rinvia implicitamente anche a quelle ivi dettate sulla vigilanza e sulle sanzioni. Il risultato è che, stando a una interpretazione meramente letterale, in forza di tale rinvio, la Consob sarebbe chiamata a verificare anche il rispetto delle norme in tema di equilibrio di genere nei CdA delle società a controllo pubblico; risulterebbero, inoltre, applicabili nel caso di violazione le medesime sanzioni pecuniarie previste per le società quotate<sup>33</sup>.

Questa opzione ermeneutica, che parrebbe peraltro obbligata dal dato letterale dell'art. 6 e che forse potrebbe essere auspicabile dati gli ottimi risultati che la vigilanza della Consob sull'equilibrio di genere ha sino ad ora assicurato per le società quotate<sup>34</sup>, varrebbe così a superare le regole dettate dal D.P.R. 251 del 2012 di attuazione dell'art. 3 della legge Golfo-Mosca

che invece, come si è visto, aveva assegnato la vigilanza sul rispetto dell'equilibrio di genere alla Presidenza del Consiglio o al Ministero delle Pari Opportunità. Essa genera, però, una grave disarmonia nel sistema delle società a controllo pubblico, non solo perché contrasta appunto con le scelte operate dal citato D.P.R. n. 251 del 2012, dettato in attuazione dell'art. 3 della legge Golfo-Mosca per quanto riguarda l'equilibrio di genere nella composizione degli organi amministrativi collegiali<sup>35</sup>, ma anche perché confligge con un'altra norma primaria, ovvero l'art. 11, 4° comma, secondo periodo del TUSPP. Come si è ricordato in precedenza, infatti, il testo unico sulle società partecipate ha previsto che, nel caso di società con un organo amministrativo collegiale, il relativo statuto preveda che la scelta degli amministratori da eleggere sia effettuata nel rispetto dei criteri stabiliti dalla legge 12 luglio 2011, n. 120.

Di fronte a questo contrasto, ci si deve allora probabilmente interrogare sulla permanenza in vigore dell'art. 11, 4° comma, secondo periodo e dello stesso D.P.R. n. 251 del 2021 che richiamano una norma della legge Golfo-Mosca, l'art. 3, appunto, che potrebbe ritenersi implicitamente abrogata da una fonte primaria entrata in vigore successivamente e costituita proprio dall'art. 6 della legge 162 del 2021. La risposta presupporrebbe un intervento del legislatore o quanto meno regolamentare. Tale intervento, in verità, era ed è richiesto dallo stesso art. 6, il cui 2° comma demanda ad un nuovo regolamento da

33 Il comma 1-ter dell'articolo 147-ter TUF dispone infatti che «Lo statuto prevede, inoltre, 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 due quinti degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per sei mandati consecutivi. Qualora la composizione del consiglio di amministrazione 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 100.000 a euro 1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento 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. Lo statuto provvede 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 dal presente comma. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed 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 da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma. Le disposizioni del presente comma si applicano anche alle società organizzate secondo il sistema monistico».

34 Per una proposta in tal senso sia consentito rinviare a Desana (2017), ove si è suggerito di riflettere su quale sia la scelta più efficiente in ordine all'Autorità a cui assegnare la vigilanza sul rispetto dell'equilibrio di genere nelle società a controllo pubblico, in considerazione del fatto che il suo accentramento nelle mani della Presidenza del Consiglio o del Ministero delle Pari Opportunità si è rivelato poco efficace, come testimonia il più volte menzionato Rapporto sullo stato di applicazione della relativa disciplina. È però chiaro che l'efficace controllo che sino ad ora è stato svolto dalla Consob sul rispetto delle norme sull'equilibrio di genere nelle società quotate è stato reso possibile dal loro contenuto numero, che nel 2022 era di 216 società. Il numero delle società a controllo pubblico è invece di qualche migliaio, cosicché l'attribuzione della relativa vigilanza in capo alla Consob richiederebbe o nuove risorse oppure la delimitazione del campo di applicazione delle regole sull'equilibrio di genere per questo secondo gruppo di società soltanto a quelle di maggiori dimensioni in termini di fatturato e numero di dipendenti.

35 Come si è già ricordato in precedenza, la norma stabilisce che 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.

vararsi «entro due mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge l'adozione di modifiche al regolamento di cui al decreto del Presidente

della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251 [...]». Sino ad ora, però, di un nuovo regolamento non si è vista neppure l'ombra.

## 6. I risultati raggiunti: luci e ombre

I risultati dell'introduzione delle quote sono stati indubbiamente positivi, come si è già sopra ricordato, e non solo in relazione all'obiettivo immediato della legge, ovvero quello di accrescere il numero delle donne negli organi di gestione delle società, ma anche sotto altri profili.

Muovendo dal primo, in forza dell'applicazione della legge Golfo-Mosca e delle altre modifiche normative, grazie all'introduzione delle quote, la presenza del genere sottorappresentato negli organi amministrativi delle società italiane con azioni quotate ha registrato un significativo incremento, passando dal 7,4% circa nel 2011 a circa il 43% nel 2022. In linea con gli anni precedenti, le donne sono in maggioranza consiglieri indipendenti (73%).

Risultati in parte meno eclatanti, ma comunque significativi, riguardano anche le donne che siedono negli organi di amministrazione e controllo delle società a controllo pubblico: il già menzionato Rapporto pubblicato dal Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 28 gennaio 2020, riferito ancora però ai dati del marzo 2019, mostra che, al termine del secondo triennio di applicazione della normativa, le donne rappresentano circa un terzo dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società pubbliche. Più precisamente, la

percentuale di donne negli organi collegiali si attestava rispettivamente al 34,3% e al 33,7% nel Nord e nel Centro Italia, anche se meno incoraggianti erano i dati del Sud e delle Isole, che si attestavano al 26,9%, mostrando una certa discrepanza fra Nord e Sud del Paese<sup>36</sup>, peraltro difficilmente non percepibile anche in altri settori ove la presenza di donne si riduceva a *rara avis*<sup>37</sup>. Il Rapporto citato sottolinea che al Sud e nelle Isole le donne non arrivano a ricoprire una carica su cinque nel CdA (19,7%), proporzione ben al di sotto delle quote, entrambe superiori al 30%, registrate per il Centro (30,9%) e per il Nord (30,7%) e di quella complessiva nazionale, pari a 28,5%.

Dunque, buoni risultati per le quotate, meno significativi i progressi delle società a controllo pubblico.

Vi sono stati, però, anche importanti effetti indiretti: nelle quotate – lo si è già ricordato – l'ingresso delle donne nei consigli ha ringiovanito il volto delle società e inserito nuove professionalità, innalzando altresì il livello dei titoli di studio conseguiti dai membri dei *boards*. Ma non solo. Due profili che andrebbero ulteriormente indagati concernono il rapporto fra presenza di una massa critica di donne e l'aumento dell'efficienza delle società<sup>38</sup>, da un lato, e l'attenzione ai fattori ESG, dall'altro.

36 Il riferimento è al *Rapporto sullo stato di applicazione della normativa concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentati* (Periodo dal 12 febbraio 2016 al 12 febbraio 2019) comunicato alla Presidenza del Consiglio dalla Ministra per le pari opportunità Elena Bonetti il 28 gennaio 2020.

37 Basti osservare che nel 2021 la giunta della Regione Sicilia era formata di soli uomini e sono stati necessari due ricorsi (peraltro respinti dal Tar Sicilia e poi confermati dal Consiglio di giustizia amministrativa della Regione Sicilia), l'uno di associazioni femminili e l'altro del PD per ottenere, quanto meno, l'inserimento di una donna fra gli assessori. Va però segnalato che finalmente, grazie all'entrata in vigore del nuovo statuto che impone l'equilibrio di genere, attualmente vi sono un terzo di donne che ricoprono la carica di assessore.

38 Meno *tranchant* è il giudizio di Ferrari e alt. (2021), secondo le quali «The result that quotas may be associated with an increase in quality is a general one. Theoretically, quotas may have ambiguous effects on efficiency: on one side they are a constraint which may reduce quality if the status quo was already efficient, and on the other side they may improve quality if they force to change an inefficient status quo», tuttavia, secondo le autrici «Thus, as acknowledged by recent research (Bagues et al. 2017), quotas may be desirable or not depending on the specific context. Our results show that boards of directors in Italy may be in this second situation. Our argument is supported by some interesting anecdotal evidence. [...] first, the law had the potential to threaten the so-called 'old-boys club', which dominated boards of directors prior to the introduction of the quota law, not necessarily because of their competence. Second, competent women were abundant: several lists with thousands of CVs of board-ready women were collected by women's associations, institutions, and business schools (Profeta et al. 2014). Our results suggest that gender quotas may be a policy tool to exploit abundant unused female talent».



Quanto al primo, si può constatare nei diversi *Considerando* della Direttiva CRD IV e alla Direttiva WoB (su cui *infra*), ma anche negli Studi delle nostre Autorità di Vigilanza, che la diversità, non solo di genere, viene ritenuta un importante elemento per migliorare la *governance* e, di conseguenza, i risultati finanziari delle società governate da un *'diverse board'*.

Quanto al secondo, è indubbio, su un piano meramente esperienziale, che sino ad ora spesso sono state le donne a far sentire la loro voce e a prendere posizione in modo netto a favore di politiche attente all'ambiente: basti ricordare l'impegno di Greta Tunberg, di Carola Rackete, di Alexandria Ocasio Cortez, ma ancora prima di Jane Fonda e di Rachel Carson, che con le sue battaglie contro la Monsanto e con il suo libro *Silent Spring* ha innegabilmente contribuito al bando del DDT e di altri insetticidi dannosi per l'ambiente. E così, se è forse troppo provocatorio il titolo di un recente libro di Annalisa Corrado, «Le ragazze salveranno il mondo», è innegabile il contributo del genere femminile a tutela dell'ambiente<sup>39</sup> e un interessante banco di prova sarebbe quello dell'analisi delle ricadute della presenza femminile nei consigli di amministrazione e nei comitati endoconsiliari sulle politiche di *engagement* delle società, tema su cui si registra sempre maggiore attenzione da parte degli stessi investitori istituzionali (basti

pensare *black list* di Black Rock e agli impegni assunti nella *business round table*)<sup>40</sup>.

Non mancano però alcune criticità. Iniziando dalle società quotate, sono ancora poche le donne amministratrici delegate o Presidenti e dunque quelle a cui sono attribuite le cariche di effettivo governo delle società quotate. Dall'ultimo Rapporto Consob sulla *corporate governance* 2022 sopra menzionato risulta che le donne presidenti sono 32, mentre le amministratrici delegate sono 17 su un campione di 216 società quotate.

Poche poi sono le donne manager che sono entrate nei consigli: perlopiù si è trattato di professioniste, esterne alla società, avvocate, commercialiste, notaie e accademiche<sup>41</sup>. Questo dimostra che le donne hanno sì, infranto il soffitto di vetro, ma in molti casi si è trattato di esterne, mentre non vi è stato un vero e proprio passaggio dall'interno dell'organizzazione aziendale alla «stanza dei bottoni»<sup>42</sup>, ovvero alle cariche di CEO (e di CFO)<sup>43</sup>. Per incidere su questi aspetti occorrerebbero politiche più coraggiose e un approccio per così dire olistico, su cui si tornerà nel prosieguo. Prima di analizzare i possibili interventi *de iure condendo* è utile, però, osservare come l'equilibrio di genere sia divenuto un punto nevralgico della *governance* al punto da indurre il legislatore italiano ad ampliare il campo di applicazione delle quote.

## 7. Le altre società: l'onda lunga dei provvedimenti in materia di equilibrio di genere

I buoni risultati conseguiti in tema di rappresentanza femminile nelle società soggette alle regole sull'equilibrio di genere hanno successivamente indotto i nostri regolatori, anche sulla scorta delle indicazioni

dell'Unione Europea, ad ampliare il raggio di azione di queste misure e a introdurre le quote anche all'interno degli organi di governo delle banche (nel 2021) e delle assicurazioni (2022).

39 In argomento, v. S. De Masi et al. (2020), De Masi e altri (2022), Atif et al. (2021).

40 Cfr., anche per ulteriori riferimenti, Desana (2022).

41 Cfr. in proposito il già richiamato *Report* Consob sulla *corporate governance* presentato il 28 aprile 2022.

42 Così E. Desana (2022).

43 Come noto, la carica di Chief Executive Officer coincide con quella di Amministratore Delegato, e dunque con il membro più importante, insieme al Presidente, del consiglio di amministrazione; il Chief financial Officer è, di regola, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili.

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Per le prime, muovendo dalla prospettiva della maggiore efficienza degli organi connotati da adeguata *gender diversity*, la Banca d'Italia nella propria «Analisi di impatto della regolamentazione avente ad oggetto l'introduzione delle quote di genere nelle disposizioni sul governo societario delle banche e dei gruppi bancari» del dicembre 2020, ha suggerito di assegnare, in tutte le banche, al genere sottorappresentato la quota del 33% degli incarichi, da «intendersi ottimale in quanto si ritiene che possa imprimere una maggiore dialettica interna creando una 'massa critica' di presenza femminile che sia in grado di influenzare realmente tutti i processi decisionali (dall'elaborazione delle strategie alle politiche di gestione dei rischi) ». Pochi mesi dopo, con l'Aggiornamento n. 35 del 30 giugno 2021 alla propria Circolare n. 285 del 2013, la stessa autorità di Vigilanza ha quindi imposto a tutte le banche che «negli organi con funzione di supervisione strategica e di controllo, il numero dei componenti del genere meno rappresentato [sia] pari almeno al 33% dei componenti dell'organo»<sup>44</sup>. Sullo sfondo di queste previsioni, si staglia la Direttiva CRD IV, n. 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento che, nel suo 60° Considerando, collega espressamente «La mancanza di controllo da parte degli organi di gestione sulle decisioni dei dirigenti» alla mentalità di gruppo e quest'ultima «alla mancanza di diversità nella composizione degli organi di gestione», sottolineando che «per favorire l'indipendenza delle opinioni e il senso critico occorre che la composizione degli organi di gestione degli enti sia sufficientemente diversificata per quanto riguarda età, sesso, provenienza geografica e percorso formativo e professionale, in modo da rappresentare una varietà di punti di vista e di esperienze.» Si legge ancora che «L'equilibrio tra uomini e donne è particolarmente importante al fine di garantire una rappresentazione adeguata della popolazione. In particolare, gli enti che non raggiungono una soglia di rappresentanza del genere sottorappresentato dovrebbero adottare

misure adeguate in via prioritaria.»

Per le imprese di assicurazione, il collegamento fra equilibrio di genere ed efficienza è messo in rilievo dal Quaderno IVASS 22 del gennaio 2022, ove si legge testualmente che «Accrescere la diversità della leadership delle imprese di assicurazione promuove meccanismi di corporate governance più efficaci, può migliorare le performance finanziarie delle compagnie e contribuire a ridurre il protection gap delle imprese e delle famiglie italiane» e si invitano regolatori e supervisor ad «assumere pertanto un ruolo proattivo, adottando misure concrete – nell'ambito delle rispettive competenze e prerogative - a sostegno della diversity e dell'inclusione delle donne per le imprese di assicurazione, equiparandole così alle altre imprese regolamentate del settore finanziario».

Nel medesimo ambito, a livello internazionale, seppure con l'efficacia di una fonte di *soft law*, l'*International Association of Insurance Supervisors (IAIS)* ha indicato come *best practice* di settore il prestare attenzione «to respective duties allocated to individual members to ensure appropriate diversity of qualities and to the effective functioning of the Board as a whole». Ciò nel presupposto che la *diversity* «can help move us away from groupthink, poor risk assessment and insufficient challenge». Nel novembre 2021 il medesimo *IAIS* ha pubblicato lo *Statement on the importance of Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) - considerations in insurance supervision*, sull'importanza dei principi di diversità, equità e inclusione per gli obiettivi di supervisione lungo tre dimensioni: a) miglioramento della *corporate governance* e del *risk management*; b) maggiore innovatività e prodotti più rispondenti ai bisogni dei consumatori; c) raggiungimento di migliori risultati in termini di obiettivi *ESG (Environmental, Social and Governance)* attraverso una maggiore inclusività dell'offerta assicurativa.

Ispirandosi a queste suggestioni, il Decreto del Ministero dello Sviluppo economico n. 88 del 2 maggio 2022 prevede oggi all'art. 10 che «con riguardo alla diversità di genere» e fatte

<sup>44</sup> Si legge nella nota 1, p. 21 dell'aggiornamento alla Circolare che «Un adeguato grado di diversificazione, anche in termini di età, genere e provenienza geografica, favorisce tra l'altro la pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, evitando il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca. La diversificazione può indurre ad un grado di coinvolgimento più intenso di ciascun componente su materie o decisioni più affini alle proprie caratteristiche. Ciò non deve tuttavia pregiudicare il principio della partecipazione attiva di tutti gli esponenti ai lavori e alle decisioni consiliari; ogni componente deve quindi essere in grado di analizzare e formulare valutazioni sul complesso delle materie trattate e delle decisioni assunte in consiglio».

salve le previsioni di legge, negli organi di amministrazione e di controllo delle società di assicurazione «il numero dei componenti del genere meno rappresentato è pari almeno al 33 per cento dei componenti dell'organo», con la precisazione che «per il modello dualistico si fa riferimento anche al consiglio di gestione» e che «nel modello monistico la quota si applica distintamente al consiglio di amministrazione, al netto dei componenti per il controllo sulla gestione, e al comitato per il controllo sulla gestione».

Di grande interesse è la *ratio* sottesa a questi interventi che viene esplicitata nel comma 1 dell'art. 10, ove si legge che «In aggiunta ai requisiti di professionalità e ai criteri di competenza dei singoli esponenti previsti dagli articoli da 7 a 9, la composizione degli organi di amministrazione e controllo deve essere adeguatamente diversificata in modo da: alimentare il confronto e la dialettica interna agli organi; favorire l'emersione di una

pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni; supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività e dei rischi, controllo sull'operato dell'alta direzione; tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione dell'impresa». A questi fini «è presa in considerazione [...] la presenza negli organi di amministrazione e controllo di esponenti: a) diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico e, limitatamente alle imprese operanti in modo significativo in mercati internazionali, provenienza geografica degli esponenti [...]».

Dunque, le norme sull'equilibrio di genere stanno espandendo i propri confini, giungendo a contaminare anche settori tradizionalmente non toccati dall'imposizione delle quote, con una sorta di 'effetto valanga' già evocato da parte della dottrina con riferimento alle prime norme adottate dalla Norvegia<sup>45</sup>.

## 8. Interventi “minimi” in sede di riscrittura della normativa

Le ragioni sottese all'adozione delle quote e l'allargamento del campo di operatività delle stesse inducono ora ad accennare ad alcuni interventi che si potrebbero suggerire *de iure condendo* e che potrebbero essere facilmente inseriti nelle norme di attuazione della Direttiva WoB.

Per quanto riguarda le società quotate, alcune modifiche dovrebbero riguardare le sanzioni e il procedimento per la relativa irrogazione<sup>46</sup>. Con riferimento alle prime, si è già in altre occasioni stigmatizzata la disparità fra l'ammontare dei minimi edittali delle sanzioni comminabili per la violazione delle regole sulla composizione degli organi di controllo delle società quotate e quelli

applicabili in caso di mancato rispetto delle norme sull'equilibrio di genere negli organi di amministrazione: mentre nel primo caso le sanzioni vanno da 20.000 euro a 200.000 euro, nel secondo sono decisamente più elevate, essendo previsto un *range* da 100.000 euro a 1.000.000 di euro<sup>47</sup>. Sarebbe pertanto auspicabile, *de iure condendo*, che i minimi e i massimi edittali venissero allineati.

Sempre per quanto attiene all'apparato sanzionatorio, un ulteriore aspetto da correggere è la mancata previsione di un meccanismo agile di comminazione delle sanzioni in caso di violazione delle regole sull'equilibrio di genere: al riguardo, l'art. 144-*undecies*.1 del Regolamento Emittenti

45 M. Brogi e al. (2013).

46 Su cui si rinvia, *ex multis*, a E. Musumeci (2021).

47 Come si è avuto modo di sostenere in altre occasioni, la disparità non è giustificata, soprattutto ove si consideri che nel sistema dualistico “all'italiana” l'organo di controllo è costituito dal Consiglio di sorveglianza, a cui sono assegnati compiti di indubbio rilievo, fra cui quelli di alta amministrazione. Sia consentito rinviare a Desana (2017), Desana (2021), Desana (2023).

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Consob n. 11971 del 1999, dettato in attuazione della normativa primaria, rinvia alle regole racchiuse nel Regolamento Consob n. 18750 del 2013, che tuttavia dettano tempi lunghi e contengono adeguati contrappesi a tutela del soggetto incolpato. Siffatte prescrizioni appaiono però ridondanti nel caso di violazioni di immediata percezione: il mancato rispetto della quota di genere non richiede un complesso accertamento, ma può essere rilevata attraverso un semplice calcolo volto a verificare l'osservanza o meno delle percentuali di legge nella composizione degli organi. Senza contare il fatto che viene ancora richiamato l'art. 11 della l. 689 del 1981, che nel frattempo è stato superato dalle previsioni dell'art. 194-bis t.u.i.f., in materia di criteri per determinare in concreto la sanzione irrogabile da individuarsi fra il minimo e il massimo di legge<sup>48</sup>. Andrebbe dunque previsto un procedimento *ad hoc*, molto snello per arrivare alla comminazione di sanzioni, tanto più se si considera che in circa dieci anni di applicazione della normativa è stato sufficiente il primo richiamo della Consob a rimettere sulla retta via le poche società che non si erano subito conformate alle regole sull'equilibrio di genere<sup>49</sup>.

Con riguardo alle società quotate sarebbe bene, poi, colmare la lacuna che attiene ai comitati esecutivi all'interno dell'organo amministrativo e dei comitati endoconsiliari (Comitato per il controllo interno, Comitato Nomine, Comitato Remunerazioni, Comitato Parti Correlate, e così via) presenti nelle società quotate, per la cui composizione la normativa attualmente in vigore non offre specifiche indicazioni<sup>50</sup>: anche al loro interno sarebbe utile che fosse assicurata una rappresentanza equilibrata di entrambi i generi, risultato che, di regola, sino ad ora è stato per lo più spontaneamente assicurato, pur in difetto di previsioni al riguardo.

Decisamente più complesse sono le modifiche rese impellenti dalla frastagliata disciplina disegnata

per le società a controllo pubblico, divenuta poco lineare a causa della sovrapposizione di più interventi non armonizzati fra loro. Andrebbe senz'altro rimodulato l'infelice integrale richiamo operato dall'art. 6 della l. 162 del 2021 in tema di società a controllo pubblico alle nuove disposizioni dettate per l'equilibrio di genere nelle società quotate dall'art. 147-ter, comma 1-ter TUF e andrebbe finalmente varato il nuovo regolamento di attuazione a cui rinvia il 2° comma dell'art. 6 della legge 162 del 2021. Per procedere a tale riscrittura occorrerebbe però chiarire in via preliminare a quale Autorità si intende affidare la vigilanza sull'equilibrio di genere nei *boards* delle società a controllo pubblico.

Sul piano sanzionatorio, per entrambe le categorie di società, la violazione delle norme sull'equilibrio di genere dovrebbe integrare un vizio originario che operi retroattivamente: le norme, soprattutto quelle che concernono le società a controllo pubblico per l'inosservanza delle quali non è comminabile alcuna sanzione pecuniaria, sarebbero caratterizzate da un tasso più elevato di effettività ove fosse prevista la restituzione dei compensi percepiti dai componenti di un organo non *gender balanced*, ferma restando però la validità degli atti posti in essere nel frattempo dal relativo organo, pena un irrimediabile rallentamento nel funzionamento delle relative società.

Resta un'ultima questione, di stampo più filosofico, che riguarda la scelta lessicale, risalente alla legge Golfo-Mosca, di riferirsi al *genere* e non al *sesso* per individuare l'ambito di intervento delle disposizioni volte a riequilibrare la composizione dei *boards*<sup>51</sup>. La differenza fra sesso e genere, seppure con una buona dose di generalizzazione, risiede nel fatto che il sesso è quello risultante dallo stato civile, mentre il genere corrisponderebbe a qualcosa di diverso, alle inclinazioni e attitudini e alla percezione di sé che ha ciascun individuo. In

48 Desana - Massa Felsani (2021).

49 E. Musumeci (2021) che riferisce che «ad oggi la Consob ha raramente avuto la necessità di indirizzare diffide, che sono comunque state tutte ottemperate: non sono quindi state irrogate sanzioni amministrative, né è conseguita la decadenza di organi sociali di società quotate».

50 In tal senso con riferimento al comitato esecutivo, v. Blandini - Massa (2015).

51 Benché la questione non sia stata oggetto di particolare riflessione, occorre sottolineare che in alcuni Paesi sono state introdotte quote a favore del sesso sottorappresentato o comunque regole il cui obiettivo è il riequilibrio fra *donne* e *uomini*, espressioni che sembrano evocare il dato risultante dallo stato civile, come in Francia e Spagna, mentre altri ordinamenti, come l'Italia, hanno inserito previsioni che tutelano il *genere* sottorappresentato. Come si vedrà *infra*, la recente Direttiva *Women on boards* n. 2022/2381/UE del 22 novembre 2022 si riferisce al sesso e non al genere, cosicché la scelta del legislatore italiano andrà rimeditata in sede di attuazione della Direttiva.

base alla c.d. *gender theory*, la mascolinità e la femminilità non sarebbero pertanto determinate dall'identità sessuale, ma dalla cultura, cosicché l'orientamento sessuale sarebbe liberamente scelto da ogni persona, sostituendo l'identità sessuale.<sup>52</sup> Dunque la scelta del parametro del *genere* in luogo del *sex* rifletterebbe questo distinguo. Non è però affatto chiaro se l'opzione lessicale operata dalla legge Golfo-Mosca e dai successivi provvedimenti sia effettivamente frutto di una riflessione e risultato di una precisa volontà oppure se sia conseguenza di un fraintendimento fra i due lemmi, erroneamente considerati sinonimi dagli estensori del testo. Quello che invece è certo è che l'utilizzo del termine *genere* è foriero di questioni interpretative. Si pensi, infatti, al caso di un individuo di sesso maschile che dichiara di percepirsi come appartenente al genere femminile: la sua carica in una società quotata potrebbe essere computata nella quota riservata al genere sottorappresentato che è, di regola, quello femminile, oppure no? La risposta affermativa potrebbe essere sostenuta proprio assegnando esplicito rilievo alla formulazione utilizzata dalla normativa italiana.

Questo aspetto, a quanto consta, almeno sino ad ora, non è stato indagato nel nostro ordinamento, a differenza di quanto accaduto in altri ordinamenti<sup>53</sup>.

Utili spunti di riflessione potrebbero arrivare dall'ordinamento nordamericano, ove il parametro considerato per gli interventi di riequilibrio è

volutamente non quello del sesso biologico, ma l'autopercezione di sé e quindi il genere. Una specifica attenzione al concetto di *diversity* è prestata, infatti, dalle regole del Nasdaq che, nell'agosto del 2021, ha modificato le proprie regole di quotazione, introducendo tra i *Corporate Governance Requirements* la *rule 5605 (f)* e la *rule 5606*<sup>54</sup>. Seppure in estrema sintesi, si può segnalare che la *rule 5605 (f)*, rubricata *Diverse Board Representation*, richiede a ogni società quotata sul Nasdaq di avere (o di spiegare perché non ha) nel *board of directors* almeno due *Diverse Directors*, di cui almeno una *female Director* e almeno un *Director* proveniente da una *Underrepresented Community* o dal mondo LGBTQ+<sup>55</sup>. La qualificazione come *Diverse Director* non si basa però necessariamente su dati obiettivi, ma sull'autopercezione di sé in termini di *female*, di LGBTQ+ o *underrepresented minority*<sup>56</sup>.

Se questa è la strada che il legislatore italiano vuole percorrere occorrerebbe chiarirlo, riflettendo però sulla compatibilità di questa opzione con la Direttiva WoB, che dovrà essere attuata entro il 30 giugno 2026: la fonte unionale, come si è ricordato, pur fissando obiettivi di equilibrio di *genere* nei *boards*, si riferisce sempre al sesso sottorappresentato, evocando dunque il concetto biologico e non quello dell'autopercezione: d'altro canto, anche alla luce delle differenti posizioni assunte dai diversi Paesi dell'Unione con riferimento alle minoranze LGBTQ+ e della formulazione dei Considerando della Direttiva, persuade maggiormente l'interpretazione che ne individua

52 Nella realtà umana, quindi, non ci sarebbero due sessi, ma cinque "generi", o anche di più (sono "flessibili"): uomo, donna, omosessuale maschio, omosessuale femmina, lesbica femmina, lesbica, transessuale, bisessuale, intersessuale (uno stato intermedio tra uomo e donna). In argomento, Malaurie (2009), di cui si riportata il testo originale: « la masculinité et la féminité ne seraient pas déterminées par une identité sexuelle, mais par la culture, et l'orientation sexuelle serait librement choisie par chaque être, elle se substituerait à l'identité sexuelle [...] Il y aurait ainsi dans la réalité humaine non deux sexes, mais cinq «genres», voire davantage (ils sont «flexibles»): homme, femme, homosexuel masculin, homosexuel féminin, lesbienne, transsexuel, bisexuel, intersexuel (état intermédiaire entre homme et femme), etc. »; l'obiettivo di questa distinzione è quello di « subvertir l'hétéronormativité et la binarité féminin/masculin ». Sul tema, v. anche Pfefferkorn (2012).

53 In Francia il tema è stato trattato da L.D. Muka Tshibende (2013). Per una riflessione recente cfr. M. F. Özbilgin- C. Erbil (2023).

54 Le *Listing Rules* sono consultabili su [www.listingcenter.nasdaq.com/rulebook/nasdaq/rules/](http://www.listingcenter.nasdaq.com/rulebook/nasdaq/rules/). Benché si tratti di regole di quotazione e dunque di natura sostanzialmente privata, esse hanno un notevole rilievo a livello nazionale e globale, perché il Nasdaq raccoglie il maggior numero di società quotate negli Stati Uniti, circa 3.800 emittenti. Sul tema si rinvia, anche per ulteriori approfondimenti, a Masetto (2023).

55 Viene infatti prescritto che "Each Company, except as described below in (B), (C) or (D), must have, or explain why it does not have, at least two members of its board of directors who are Diverse, including (i) at least one Diverse director who self-identifies as Female; and (ii) at least one Diverse director who self-identifies as an Underrepresented Minority or LGBTQ+."

56 Si legge nelle *Listing Rules* che 'Diverse' means an individual who self-identifies in one or more of the following categories: Female, Underrepresented Minority, or LGBTQ+. 'Female' means an individual who self-identifies her gender as a woman, without regard to the individual's designated sex at birth. A sua volta, 'LGBTQ+' means an individual who self-identifies as any of the following: lesbian, gay, bisexual, transgender, or as a member of the queer community e 'Underrepresented Minority' means an individual who self-identifies as one or more of the following: Black or African American, Hispanic or Latinx, Asian, Native American or Alaska Native, Native Hawaiian or Pacific Islander, or Two or More Races or Ethnicities.

come obiettivo la riduzione del divario fra i sessi (e non fra i generi) nelle posizioni di comando. Se è questa la corretta ricostruzione

interpretativa, occorrerà allora che il legislatore italiano, nel trasporre la Direttiva, modifichi il lemma *genere* con  *Sesso*.

## 9. Una proposta *de iure condendo*: l'introduzione delle quote nelle altre società

Accanto agli interventi tecnici imprescindibili suggeriti nel paragrafo che precede, la lacuna più vistosa in materia di *gender balance* nel capitalismo italiano è data dalla assenza di regole sull'equilibrio di genere nei *boards* delle "altre società" rilevanti per l'economia. Il riferimento è alle società partecipate da un socio pubblico che non ne detiene però il controllo né di diritto o di fatto, né congiuntamente ad altri soggetti<sup>57</sup> e alle altre società di capitali e cooperative di dimensioni medio-grandi che non siano però quotate o che non siano banche o assicurazioni. In queste realtà, non è raro trovare organi di amministrazione o direzione in cui la presenza delle donne è sporadica e casuale e certamente numericamente inferiore alla quota di un terzo introdotta inizialmente dalla legge Golfo-Mosca o a quella di due quinti attualmente valevole per gli organi delle società quotate e per i consigli di amministrazione delle società a controllo pubblico, quota peraltro oggi ripresa anche dalla Direttiva WoB.

Per colmare questo *gap* l'unico strumento che ha dimostrato di funzionare è stato, per ora, l'imposizione delle quote.

Sarebbe pertanto ragionevole, anche per le ragioni di efficienza che stanno alla base della normativa sull'equilibrio di genere, che le quote assurgessero a regola vincolante di *corporate governance* di tutte le realtà

economiche di dimensioni medio-grandi e quindi, quanto meno delle imprese esercitate secondo il modello della società per azioni, tradizionalmente destinato all'esercizio di attività imprenditoriali non piccole. E tanto, non solo per rispondere all'esigenza di assicurare una rappresentanza che rispecchi la composizione della popolazione del nostro Paese, ma anche per consentire lo sfruttamento di tutti i talenti, di uomini e donne e non solo dei primi.

Naturalmente quest'esigenza si percepisce anche con riguardo agli organi di amministrazione e direzione delle Fondazioni e degli altri enti di diritto privato, delle Casse previdenziali e degli organi di governo delle professioni liberali<sup>58</sup>, così come peraltro suggerito anche da alcune interessanti proposte di legge o provvedimenti di altri ordinamenti, quali quelli spagnolo, francese e norvegese<sup>59</sup>. È però certamente imprescindibile per le imprese più significative in termini di fatturato e di numero di dipendenti. Un interessante modello proviene dal vicino ordinamento francese: l'art. L225-17 del *Code de commerce* francese – come modificato dalla Loi n° 2011-103 del 27 gennaio 2011-art. 1 (la Loi Copé-Zimmermann) – richiede espressamente che in tutte le *société anonymes* e dunque anche in quelle non quotate il consiglio di amministrazione (che deve essere formato da almeno 3 membri) sia composto ricercando una rappresentazione equilibrata dei

57 Per queste ultime, come si è dato conto in precedenza, il parere del Consiglio di Stato 594/2014 ritiene applicabili in via di interpretazione estensiva le disposizioni sull'equilibrio di genere.

58 La rilevanza del tema è dimostrata dall'interessante decisione, resa in sede cautelare dal Consiglio di Stato il 18 dicembre 2020, n. 7323, che ha sospeso le operazioni per l'elezione dei Consigli degli Ordini dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e dei collegi dei revisori in carica dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2024; la decisione è stata assunta sul presupposto del mancato rispetto da parte del relativo regolamento elettorale delle norme costituzionali in materia di parità di genere (artt. 3 e 51 Cost.), riconoscendo a queste ultime immediata portata precettiva.

59 Sui progetti di legge spagnoli e norvegesi si vedano rispettivamente Palombo (2023) e Russo (2023).

generi<sup>60</sup>, fermo restando che con la medesima Loi n° 2011-103 si è parallelamente imposto che nelle società quotate (private o pubbliche) e nelle società di più grandi dimensioni la quota di amministratori di ciascun sesso non potesse essere inferiore al 40%<sup>61</sup>. Mentre le disposizioni dettate per le società quotate e per quelle di grandi dimensioni sono assistite da sanzioni dotate di efficacia deterrente, la previsione in questione non prevede, per la sua violazione, la comminazione di pene pecuniarie o di altro genere. Essa tuttavia rappresenta un importante messaggio racchiuso fra le regole dedicate al modello della *société anonyme*, diventandone in qualche modo un connotato che incide sulla *governance*.

Si potrebbe allora suggerire di inserire anche nel nostro ordinamento una previsione analoga a quella citata che, seppure non assistita da sanzioni specifiche, potrebbe valere come norma guida, direttrice importante per scongiurare derive misogine nella composizione dei *boards* e comunque monito a ricercare un minimo di eterogeneità fra i sessi. Siffatta previsione, che ben potrebbe trovare ingresso nel Libro V del Codice civile, potrebbe riferirsi a tutte le società per azioni, modello per sua natura destinato a imprese di dimensioni non contenute<sup>62</sup>.

In parallelo, si potrebbe poi riflettere sull'opportunità di inserire quote rigide la cui violazione sia assistita da specifiche sanzioni anche per società che operano in certi settori o che superano determinati limiti dimensionali o che sono *holding* di gruppi medio grandi, come è già previsto per le società quotate, per quelle a controllo pubblico, per le banche e per le assicurazioni. Le quote potrebbero

essere così introdotte in società importanti per la nostra economia; i parametri dimensionali delle società tenute ad avere un '*diverse board*' potrebbero essere individuati sulla scorta della recente Direttiva 2022/2464/UE (C.d. Direttiva *sustainability*) a cui si è già accennato nel primo paragrafo<sup>63</sup> che ha ampliato il novero delle società tenute alla redazione della dichiarazione non finanziaria che, contestualmente, cambierà denominazione, divenendo rendicontazione di sostenibilità e arricchendosi di contenuti. In questo modo, l'ambito di applicazione coinciderebbe con quello individuato per la rendicontazione di sostenibilità e sarebbe riferito a tutte le «imprese di grandi dimensioni e le piccole e medie imprese, ad eccezione delle microimprese, che sono enti di interesse pubblico ai sensi dell'articolo 2, punto 1), lettera a»<sup>64</sup>.

La previsione di cui si auspica l'introduzione sarebbe in sintonia con il nuovo art. 19-*bis* della Direttiva contabile, n. 2013/34/UE, così come modificato dalla citata Direttiva *sustainability* che ridisegna i contorni della vecchia DFN tramutandola nella nuova rendicontazione di sostenibilità<sup>65</sup>: andranno infatti incluse «nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione». Benché la promozione del genere non sia menzionata dal nuovo art. 19-*bis* della Direttiva, la stessa definizione di 'questioni di sostenibilità' fa riferimento a fattori ambientali, sociali, relativi ai diritti umani e di *governance*, compresi i fattori di

60 La norma stabilisce che «La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins. Les statuts fixent le nombre maximum des membres du conseil, qui ne peut dépasser dix-huit. Le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes».

61 La quota si applica alle *sociétés anonymes* che per tre esercizi hanno impiegato almeno 250 dipendenti e hanno registrato un fatturato o un totale di bilancio di almeno 50 milioni.

62 La previsione potrebbe essere estesa alle società a responsabilità limitata che superino determinati parametri, ad esempio quelli per la redazione del bilancio in forma abbreviata.

63 Cfr. nota 6.

64 Come si è riportato nel primo paragrafo, l'attuale ambito di applicazione della DNF è riferito ai soli "enti di interesse pubblico" di grandi dimensioni, ovvero quelli con un numero di dipendenti superiore a cinquecento e con determinati valori di bilancio (20.000.000 di euro quale totale dello stato patrimoniale o 40.000.000 di euro di totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni).

65 Le nuove norme sono dirette ad arricchire significativamente il contenuto delle informazioni che le società debbono fornire, imponendo alle imprese di grandi dimensioni e alle piccole e medie imprese, ad eccezione delle microimprese, che sono enti di interesse pubblico, di includere nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione (la c.d. rendicontazione di sostenibilità).

sostenibilità quali definiti all'articolo 2, punto 24), del regolamento (UE) 2019/2088. Il rilievo del tema è quindi innegabile sia sotto il profilo dei fattori sociali, sia sotto quello dei diritti umani e della *governance*, anche se le istanze di promozione dell'uguaglianza fra donne e uomini all'interno dell'impresa e nella sua catena di valore avrebbero meritato di essere adeguatamente sottolineate.

Il richiamo alle imprese tenute alla rendicontazione di sostenibilità come potenziali destinatarie anche di regole imperative sull'equilibrio di genere, d'altro canto, non sembra ultroneo se si pone attenzione al fatto che uno dei tre fattori su cui si misura la *sustainability* delle imprese è proprio la *governance* che, fra le altre

declinazioni, contempla certamente una equilibrata composizione, anche sotto il profilo della diversificazione di sesso (o di genere) dell'organo di governo delle società.

In sede di attuazione della recente Direttiva si potrebbe allora imporre a tutte le imprese tenute alla rendicontazione di sostenibilità di assicurare l'equilibrio di genere nella composizione dei *boards*, da individuarsi o nella quota di 1/3 (quella originariamente introdotta dalla legge Golfo-Mosca) o in quella, più audace di 2/5 (quella attuale operante per le società quotate e a controllo pubblico) e di riferire al riguardo nella relazione sulla gestione, prevedendo anche eventuali sanzioni per il mancato raggiungimento della quota prescritta.

## 10. Un approccio “olistico”: l'esempio francese e la certificazione di genere

L'introduzione delle quote nelle imprese di dimensioni più significative, suggerita nel precedente paragrafo, potrebbe poi combinarsi con altri interventi, espressione di un approccio olistico, volti a far crescere la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali e fra gli amministratori delegati e i presidenti. Come si è già ricordato, i buoni risultati che possono essere ascritti all'introduzione della normativa sul riequilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo<sup>66</sup> non sono stati invece accompagnati, se non in misura davvero esigua, da una crescita delle carriere femminili all'interno delle organizzazioni aziendali: le donne, pur presenti nei CdA come amministratrici indipendenti e non esecutive, raramente in Italia

ricoprono i ruoli di amministratore delegato o esecutivo<sup>67</sup>. Il problema è naturalmente centrale nell'ambito di una prospettiva che deve tener conto delle dinamiche, conseguenti anche e soprattutto ad aspetti culturali, che improntano i meccanismi di avanzamento delle carriere interne. Sul punto, come si è visto, un primo passo è già stato compiuto dal Codice di autodisciplina delle società quotate del 2020<sup>68</sup> con previsioni e raccomandazioni che, come si è visto, hanno però perlopiù valenza di *soft law*, ma che guardano non solo all'organo amministrativo, ma all'intera organizzazione aziendale.

Quest'ultima raccomandazione meriterebbe di essere tradotta, per tutte le società di maggiori

<sup>66</sup> Sul punto si v. oltre al già richiamato *Report Consob sulla corporate governance* presentato nel maggio del 2022, il dibattito nella dottrina aziendalistica. Cfr. per una sintesi, De Masi (2021).

<sup>67</sup> Cfr. in proposito il già richiamato *Report Consob sulla corporate governance* del marzo 2020 dal quale emerge infatti che «le donne ricoprono la carica di amministratore delegato in 15 società, rappresentanti il 2,5% del mercato in termini di capitalizzazione, mentre presiedono il board in 25 emittenti, rappresentanti circa un terzo della capitalizzazione di mercato. Oltre il 72% delle donne sono amministratori indipendenti, percentuale in continua crescita dal 2013». V. il rapporto Cerved (2020) i cui dati riferiscono che gli amministratori delegati donna rappresentano infatti appena l'8,4% del totale.

<sup>68</sup> Il Codice elaborato nel 2020 dal Comitato sulla *Corporate Governance* istituito presso la Borsa Italiana S.p.A. riprende e rafforza alcune raccomandazioni già presenti nel Codice del 2018 e all'art. 2, Raccomandazione 8, prevede infatti che «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».



dimensioni e non solo per quelle quotate, in misure specifiche che impongano l'equilibrio di genere all'interno dell'organizzazione aziendale, come è stato recentemente disposto in Francia dalla Loi Rixain, n° 2021-1774 del 24 dicembre 2021. La nuova normativa d'oltralpe ha il pregio di aver dato vita ad un coacervo di interventi che hanno inciso non solo sul *Code monétaire et financière*, ma anche sul *Code du travail*, sul *Code de la Sécurité sociale*, sul *Code de l'action sociale et des familles*, sul *Code de la Recherche* e sul *Code de l'éducation*, con un approccio olistico che mira a promuovere l'eguaglianza fra i generi sotto molteplici punti di vista e ambiti. Essa prevede, fra gli altri interventi, prescrizioni applicabili a tutte le aziende che per il terzo esercizio impiegano più di 1000 dipendenti e che sono chiamate ad avere all'interno delle categorie dei quadri dirigenti e dei componenti delle *'instances dirigeantes'*<sup>69</sup> almeno il 30% di persone appartenenti a ciascun sesso. Più precisamente, si prevede una quota minima del 30% obbligatoria dal 1° marzo 2026, che viene portata al 40% a partire dal 1° marzo 2029. È ancora presto per valutarne gli effetti, ma è evidente che il tema della sottorappresentazione delle donne in Francia è meno sottototale che in Italia.

Tornando al nostro Paese, su un piano più generale, appaiono non più procrastinabili interventi di *welfare*, quali l'incremento di asili nido pubblici, la concessione di agevolazioni per le imprese che aprano asili aziendali, nonché il varo di innovative riforme in tema di congedi parentali, in particolare in favore dei padri, congedi la cui usufruzione da parte del secondo genitore sia incentivata con il riconoscimento di adeguati vantaggi o comunque con la relativa obbligatorietà. Un'ulteriore misura da studiare è quella del *bonus* per le donne che rientrano al lavoro dopo il congedo obbligatorio di maternità.

Si tratta di interventi complessi e che soltanto in parte sono stati introdotti nel nostro Paese con il d.lgs. 30 giugno 2022, n. 105 di attuazione della

Direttiva UE n. 2019/1158, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare. Il citato decreto interviene modificando il previgente d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151, testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità: il principio ispiratore enunciato all'art. 1 è di «migliorare la conciliazione tra attività lavorativa e vita privata per i genitori e i prestatori di assistenza, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare.». Tuttavia il congedo paterno è di soli dieci giorni e non ha carattere obbligatorio, a differenza di quello materno (art. 27-bis del TU così come modificato dal d.lgs. 105). Il congedo paterno è obbligatorio soltanto ove alternativo a quello della madre, ma scatta solo in caso di morte o di grave infermità della madre ovvero di abbandono, nonché in caso di affidamento esclusivo del bambino al padre (art. 28 del TU). L'ampliamento e l'obbligatorietà del congedo paterno sono invece aspetti e temi culturali su cui occorrerebbe intervenire se davvero si vuole cambiare la mentalità del nostro Paese.

Di grande impatto è poi l'entrata in vigore della Direttiva sulla trasparenza delle retribuzioni che dovrà essere attuata entro il 7 giugno 2026<sup>70</sup>. Senza pretesa di completezza, la misura chiave è l'introduzione di un nuovo obbligo per i datori di lavoro che consiste nel produrre un rapporto sui dati relativi al divario retributivo di genere, che includa le «componenti variabili o complementari» (art. 9)<sup>71</sup>. Tale meccanismo è corredato da una «valutazione congiunta» da condurre in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori quando: 1) il rapporto riveli una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile pari ad almeno 5% in una qualsiasi categoria di lavoratori; 2) il datore di lavoro non abbia giustificato questa differenza sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere; 3) il datore di lavoro non abbia rimediato a questa differenza immotivata (...) entro sei mesi dalla data della comunicazione

69 Una specifica definizione di *instance dirigeantes* viene introdotta all'art. L. 322-26-2-4 del *Code de travail*.

70 La relativa proposta è pubblicata al link [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0091_IT.html)

71 Per le imprese con oltre di 150 addetti, il rapporto deve essere elaborato entro quattro anni dall'entrata in vigore della Direttiva. Esso dovrà essere poi aggiornato ogni anno da parte delle aziende con almeno 250 addetti e ogni tre anni per quelle con un numero di dipendenti compreso tra 150 e 249. Le imprese con 100-149 addetti dovranno stendere il rapporto entro otto anni e poi ripetere l'esercizio ogni tre anni.

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

delle informazioni sulle retribuzioni (art. 10). Inoltre, in un Considerando della Direttiva si puntualizza che «Se non vi sono rappresentanti dei lavoratori, questi dovrebbero essere designati dai lavoratori ai fini della valutazione congiunta delle retribuzioni».

Sul piano della trasparenza e della premialità, qualche piccolo passo avanti sembra poi essere stato fatto, anche per modificare la cultura, con l'introduzione della certificazione di genere e con il rafforzamento degli obblighi di *disclosure* della situazione del personale ad opera della già menzionata l. n. 162 del 2021, nonché con la previsione di ulteriori meccanismi premiali per le imprese che ottengono la certificazione di genere, in parte già previsti dall'art. 47 del d.l. 77 del 2021.

Sul piano della *disclosure*, in aggiunta alle informazioni che dovranno essere fornite, ai sensi dell'art. 123-bis TUF, dalle imprese quotate e alla rendicontazione di sostenibilità a cui si è sopra accennato, un obbligo di *disclosure* generale della situazione del personale è stato, infatti, introdotto per tutte le società con più di 50 dipendenti dalla legge Gribaudo n. 162 del 2021. Questa legge, che come si è già sopra ricordato ha modificato il Codice delle Pari Opportunità, ha rafforzato e ampliato l'obbligo di redigere il rapporto della situazione del personale già imposto alle società con più

di cento dipendenti dall'art. 46 del medesimo Codice, adempimento sino a quel momento perlopiù disatteso. La sua presentazione è oggi imposta, ogni due anni, a tutte le società che occupano più di 50 dipendenti e la violazione espone a sanzioni amministrative applicabili dall'Ispettorato del lavoro<sup>72</sup>. Il rapporto deve dare conto, fra l'altro, del numero dei lavoratori occupati di sesso femminile e di sesso maschile, del numero dei lavoratori di sesso femminile eventualmente in stato di gravidanza, del numero dei lavoratori di sesso femminile e maschile eventualmente assunti nel corso dell'anno, delle differenze tra le retribuzioni iniziali dei lavoratori di ciascun sesso, e fra le altre indicazioni, dovrà anche fornire informazioni e dati sui processi di selezione dei dipendenti.

L'altro importante tassello è costituito dalla certificazione di genere<sup>73</sup>, una sorta di *pink label* introdotto nel nostro ordinamento in attuazione del PNRR<sup>74</sup> sempre dalla legge n. 162/2021: è stato infatti innestato nell'art. 46-bis del Codice delle pari opportunità uomo-donna (d.lgs. 198/2006), il 'Sistema di certificazione della parità di genere'<sup>75</sup>.

A tal fine, con il Decreto del 1° luglio 2022 del Ministero delle Pari Opportunità sono stati elevati a parametri minimi per la certificazione di genere gli indicatori contenuti nella prassi UNI/PdR 125:2022<sup>76</sup>.

72 Per quanto concerne le sanzioni, se l'inottemperanza si protrae per oltre dodici mesi rispetto al termine di 60 giorni entro cui le aziende che non hanno adempiuto alla redazione del rapporto sono tenute a provvedere, si prevede l'applicazione della sanzione, che sino ad ora era solo facoltativa, della sospensione per un anno dei benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda. L'Ispettorato nazionale del lavoro verifica la veridicità dei predetti rapporti e nel caso di rapporto mendace o incompleto si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da 1000 a 5000 euro.

73 Sul punto si veda anche il capitolo 3.

74 La Missione 5 del PNRR prevedeva l'attivazione, entro il quarto trimestre del 2022, di un Sistema nazionale di certificazione della parità di genere diretto ad affiancare le imprese nell'adozione di *policy* adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree maggiormente «critiche», quali opportunità di crescita in azienda, parità salariale a parità di mansioni, politiche di gestione delle differenze di genere, tutela della maternità.

75 Il Sistema è previsto e finanziato con 10 milioni di euro dalla Missione 5 ('Inclusione e Coesione', Componente 1 'Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione') del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). La certificazione della parità di genere attua la 'Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026' e mira ad ottenere, entro il 2026, l'incremento di cinque punti nella classifica dell'indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'EIGE. Benché la certificazione abbia natura volontaria, per indurre le aziende a sottoporsi a questa valutazione (il cui esito ha durata triennale ed è soggetto a monitoraggio annuale) sono previsti incentivi di varia natura, quali l'attribuzione di un punteggio premiale per la valutazione di proposte progettuali a carico di Fondi europei e il riconoscimento di uno sgravio contributivo (dell'1%, fino a 50mila euro all'anno per il 2022: v. l'art. 5 l. 162/2021 come precisato dal DPCM, Dipartimento Pari Opportunità, 7 dicembre 2021), l'attribuzione di un maggior punteggio alle imprese in possesso della certificazione di parità nell'attribuzione degli appalti pubblici (su cui v. infra nel testo per un quadro d'insieme v. Zappalà 2022) e la previsione di agevolazioni economiche per la certificazione delle piccole e medie imprese. La presentazione del rapporto sulla situazione del personale è richiesta, a pena di esclusione, agli operatori economici che partecipano a procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse del PNRR (art. 47 d.l. 77 del 2021). La definizione da parte dell'UNI (ente italiano di normazione) degli *standard* per ottenere la certificazione (Uni/PdR 125:2022) è una tappa fondamentale di questo processo; gli *standard* sono sottoposti a consultazione pubblica e sono stati recepiti con Decreto del 29 aprile 2022 della Ministra per le Pari opportunità; Accredia (associazione senza scopo di lucro e unico ente di accreditamento in Italia) si occupa della selezione degli enti certificatori.

76 Cfr. *ex multis* Proietti (2023).

Il possesso della certificazione di genere è presupposto per usufruire dell'esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, nel limite di 50 milioni di euro, per l'anno 2022, per le imprese private in possesso della certificazione di parità di genere di cui sopra (resta ferma l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche). Tale sgravio è determinato annualmente in misura non superiore all'1% e del limite massimo di 50.000 euro annui per ogni azienda, riparametrato e applicato su base mensile con decreto interministeriale. I benefici in termini di sgravi contributivi sono minimi ed è evidente che le imprese che si certificheranno lo faranno più per ragioni di immagine. Ad ogni modo, per favorire l'accesso alla certificazione di genere il Governo e alcune Regioni stanno varando specifici contributi per accompagnare le imprese che intendono ottenerla, offrendo somme a fondo perduto per l'attività consulenziale e di certificazione necessarie a conseguirla.

Per quanto concerne le procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse di cui al PNRR e PNC, il possesso della certificazione di genere è condizione necessaria di partecipazione, così come già stabilito dall'art. 47 del d.l. n. 77/2021. Tale disposizione si inserisce nel quadro del diritto amministrativo ed, in particolare, degli appalti pubblici, introducendo una serie di disposizioni volte a tutelare e promuovere la parità di genere nell'ambito negli appalti collegati al PNRR e al PNC (nella specie, afferenti gli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse previste dal Regolamento 2021/240/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 febbraio 2021, dal Regolamento 2021/241/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 e dal Piano nazionale per gli investimenti complementari ex art. 1 del d.l. 6

maggio 2021, n. 59)<sup>77</sup>. Per quanto concerne le procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse di cui al PNRR e PNC, il possesso della certificazione di genere è, infatti, condizione necessaria di partecipazione, così come stabilito dall'art. 47 del d.l. n. 77/2021. Più nel dettaglio, le stazioni appaltanti, e cioè le pubbliche amministrazioni aggiudicatrici o altri soggetti di diritto, che affidano appalti pubblici di lavori, forniture o servizi o concessioni, sono ora obbligate, ai sensi dell'articolo in esame, ad inserire nei bandi, negli avvisi e negli inviti, determinate clausole, classificandole come requisiti necessari o come ulteriori requisiti premiali dell'offerta, volte a promuovere, tra le altre cose, la parità di genere e l'assunzione di donne, pur sempre nel rispetto dei principi di libera concorrenza, proporzionalità e non discriminazione.

Alcune novità, in verità però ancora timide, sono anche contenute nel d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici. Un certo rilievo viene assegnato alla certificazione di genere dall'art. 108, comma 7° del Codice che, al fine di promuovere la parità di genere, impone alle stazioni appaltanti di prevedere nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti, il maggior punteggio da attribuire alle imprese per l'adozione di politiche tese al raggiungimento della parità di genere comprovata dal possesso della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-bis del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198. Dunque un punteggio aggiuntivo per il possesso della certificazione di genere va previsto anche se non ne è specificata la misura<sup>78</sup>.

77 Più nel dettaglio, le stazioni appaltanti, e cioè le pubbliche amministrazioni aggiudicatrici o altri soggetti di diritto, che affidano appalti pubblici di lavori, forniture o servizi o concessioni, sono ora obbligate, ai sensi dell'articolo in esame, ad inserire nei bandi, negli avvisi e negli inviti, determinate clausole, classificandole come requisiti necessari o come ulteriori requisiti premiali dell'offerta, volte a promuovere, tra le altre cose, la parità di genere e l'assunzione di donne, pur sempre nel rispetto dei principi di libera concorrenza, proporzionalità e non discriminazione.

78 L'art. 61 del Codice, rubricato Contratti riservati, prevede che «1. Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti possono riservare il diritto di partecipazione alle procedure di appalto e quelle di concessione o possono riservarne l'esecuzione a operatori economici e a cooperative sociali e loro consorzi il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate, o possono riservarne l'esecuzione nel contesto di programmi di lavoro protetti quando almeno il 30 per cento dei lavoratori dei suddetti operatori economici sia composto da lavoratori con disabilità o da lavoratori svantaggiati.». Ai sensi del comma 2°, «Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti prevedono nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti, come requisiti necessari o come ulteriori requisiti premiali dell'offerta, meccanismi e strumenti idonei a realizzare le pari opportunità generazionali, di genere e di inclusione lavorativa per le persone con disabilità svantaggiate» e il «Il bando di gara o l'avviso di pre-informazione danno espressamente atto che si tratta di appalto o concessione riservati».

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Si tratta certamente di previsioni la cui efficacia dovrà essere valutata nei prossimi anni, ma è innegabile che qualcosa sta cambiando<sup>79</sup>.

Occorrerebbe però rafforzare le forme di incentivazione fiscale o previdenziali collegate all'ottenimento di tale certificazione; allo stesso modo si potrebbero introdurre premialità collegate all'adesione a specifici protocolli, su base volontaria, che prevedano impegni volti a ridurre il *gap* di genere sia a livello di

composizione dell'organo di amministrazione e di controllo, sia per quanto concerne l'equilibrio fra i dirigenti, oppure collegate all'ottenimento della stessa certificazione.

L'occasione per una seria riflessione e per introdurre un approccio olistico del tema della disuguaglianza delle donne nella vita delle imprese, potrebbe essere offerta dalla imminente attuazione della Direttiva WoB su cui occorre ora soffermarsi.

# 11. Lo scenario europeo e la Direttiva “Women on Boards”

Dopo anni di studio delle azioni legislative per il riequilibrio di genere, della loro faticosa introduzione e del vivace dibattito tra sostenitori e oppositori, siamo in un momento storico di particolare sensibilità alle tematiche di genere, in cui il legislatore europeo ha lanciato forti e univoci segnali. Emblematica in tal senso è certamente (e finalmente) la Direttiva *Women on Boards*, approvata dal Parlamento e dal Consiglio il 22 novembre 2022, a oltre 10 anni dalla prima Proposta (la 614 final risalente al 14 novembre 2012). Come anticipato nei paragrafi precedenti, a essa si affianca l'approvazione della Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 in tema di trasparenza salariale e di migliore applicazione della parità retributiva, oltre alla consapevolezza generalizzata che il riequilibrio di genere è uno dei valori sui quali misurare la sostenibilità sociale ed economica, quale fondamentale obiettivo delle politiche europee e che rientra a pieno titolo tra i cd. fattori ESG di cui sempre più si orienta e si permea la vita delle imprese.

Prima di approfondire i contenuti della Direttiva e il loro potenziale e significativo impatto pare opportuno soffermarsi sul panorama degli approcci diffusi a livello unionale.

Nel quadro comparatistico, le misure adottate in una prospettiva di *gender balance on corporate boards* sono riconducibili a due modelli: da un lato, le iniziative a carattere volontario assunte dagli stessi attori del mercato (cd. *Soft law*), che possono variare dalle raccomandazioni di autorità regolamentari, ai codici di autoregolamentazione, all'adozione di *best practices*, alla condivisione tra più società di politiche o obiettivi di *welfare*; dall'altro, i provvedimenti normativi (cd. *hard law*), che si distinguono a seconda della natura e dimensione delle società cui si rivolgono, al contenuto degli obiettivi e degli obblighi previsti (e, in particolare, all'adozione o meno di azioni positive, tra le quali rientrano appunto le quote di genere), ai tempi di riferimento, nonché alla previsione o meno di un sistema sanzionatorio ovvero premiale e delle sue caratteristiche<sup>80</sup>.

L'aspirazione unionale alla *gender equality* ha quindi dovuto farsi strada, talora faticosamente, ma sotto la spinta di sinergie inequivoche, in un panorama estremamente vario. Ai Paesi europei che hanno optato per l'imposizione delle quote di genere nella composizione degli organi societari, seppure attraverso normative eterogenee per quanto riguarda i soggetti destinatari e per le modalità attuative (tra

79 Per una prima, ma approfondita ricostruzione Proietti (2023).

80 Per una ricostruzione dei diversi modelli v. Tasheva - Huse (2023), Callegari - Desana (2021), Sarale-Desana - Callegari (2015), Marucci - Vangelisti (2013), Carletti (2019).

i quali si annoverano, per primi, Norvegia, Francia, Italia e, quindi, Islanda, Belgio, Danimarca, Grecia, Slovenia, Austria, Spagna e Germania), si contrappongono quelli che hanno affidato il rispetto di una composizione qualitativamente eterogenea alla volontaria attuazione, tendenzialmente tramite l'adozione di codici di comportamento (come la Svezia, la Finlandia, il Lussemburgo, la Polonia, la Gran Bretagna e la Lettonia). In questo scenario, come si è anticipato, l'Italia si colloca tra i Paesi che hanno predisposto una legislazione *ad hoc*, come la Norvegia e la Francia e la Spagna, cui si è in tempi più recenti aggiunta la Germania, per perseguire le politiche di parità di genere attraverso azioni positive.

Entrambe le impostazioni rispondono in realtà ad un'aspirazione comunque garantista sotto il profilo delle pari opportunità, con uno spettro di applicazione più o meno vasto (società private, pubbliche; solo quotate...), ma il modello cd. di *soft law* ha raggiunto risultati meno felici, analogamente alle prime esperienze di *moral suasion* avviate dalla Commissione europea già nel 2010.

Da oltre un decennio l'eterogeneità del panorama europeo, a fronte di dati sconcertanti sul divario di genere nelle posizioni apicali delle società aveva reso evidente la necessità di un intervento unionale. È per questo che fin dal 2012, sulla scia del successo degli interventi di *hard law*, la Commissione Europea giungeva all'elaborazione di una Proposta di Direttiva sull'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate, che indicava una misura temporanea per il conseguimento dell'obiettivo comune del 40% di amministratori non esecutivi del sesso sottorappresentato per tutte le società quotate (comprese quelle pubbliche per cui la Proposta nella sua versione originaria prevedeva di anticipare di due anni l'entrata in vigore degli obblighi) e che avrebbe dovuto applicarsi a ogni consiglio, da intendersi come «ogni organo amministrativo, di gestione o di sorveglianza di una società». Tuttavia, dopo un inizio entusiasmante (con l'approvazione nel novembre 2013 a larghissima

maggioranza del solo Parlamento Europeo), la Proposta non otteneva il *placet* del Consiglio e diveniva oggetto di altalenante e mai uniforme attenzione e consenso, fino ad arrivare all'attuale Commissione (2020-2024), che ne ha fatto invece una priorità ("Strategia" dell'UE per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione europea il 5 marzo 2020) e, dopo averne modificato e attualizzato i contenuti, ne ha consentito finalmente l'approvazione nel novembre 2022<sup>81</sup>.

**11.1)** Il *favor* per l'introduzione delle quote di genere si fonda sulla convinzione che le azioni positive rinvercano una loro giustificazione quali correttivi necessari del principio di eguaglianza formale a favore del perseguimento dell'eguaglianza sostanziale. Convinzione ormai sdoganata e quasi scontata, ma che a lungo non lo è affatto stata, né nell'ordinamento interno né a livello unionale. Sul punto, si segnala la Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021 sulla Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere, che esprime un chiaro favore per l'introduzione di misure vincolanti come le quote quale correttivo alla disuguaglianza di genere (osservazione 78), così ricollegandosi, da un lato, all'art. 23 della Carta dei diritti fondamentali, che ammette appunto l'introduzione di strumenti che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato, interpretandolo come un correttivo necessario all'art. 21 della Carta, e dall'altro, all'art. 157, par. 3 TFUE, che attribuisce al Parlamento europeo ed al Consiglio il potere di «adottare misure che assicurino l'applicazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.»<sup>82</sup>

La conformità alla Carta dei diritti fondamentali è naturalmente rafforzata dalla neutralità della misura, che accomuna la scelta del legislatore unionale a quella espressa dalla legge Golfo-Mosca prima e dal decreto Bilancio 2020 poi, come già ricordato, evitando anche fenomeni distorsivi, come le discriminazioni *a contrario*.

81 Cfr. per la ricostruzione dell'iter [https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2012/0299\(COD\)&l=en](https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2012/0299(COD)&l=en)

82 La Risoluzione è rinvenibile al link <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0024&from=EN> In dottrina v. Bruno (2018); Comi (2017), Green - Homroy (2018), Alkabani (2019).

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Nonostante l'ampio consenso a favore dell'adozione di misure per migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società, e la loro legittimazione giuridica, alcuni Stati membri hanno continuato a ritenere che l'introduzione di misure vincolanti sulla composizione dei *boards* non fosse lo strumento migliore per perseguire la parità e potesse anzi porsi in violazione con il principio di sussidiarietà.

La necessità ormai diffusamente condivisa di introdurre correttivi al divario di genere nella *governance* delle società non risponde soltanto a mozioni di natura etica, ma costituisce una risposta rimediale in termini di efficienza economica. Un Report del McKinsey & Company Global Institute già nel 2015 individuava nel miglioramento dell'eguaglianza di genere una delle chiavi per l'aumento della produttività e dell'occupazione, tale da poter aumentare il PIL a livello globale di un valore tra i 12 e i 28 trilioni di dollari. Al di là quindi del valore etico del perseguimento della parità di genere, sono dati che non possono essere ignorati, ampiamente sottolineati nei negoziati su Bilancio e *Recovery Fund* e sul Quadro Finanziario pluriennale, 2021-2027, nonché nella Conferenza sul futuro dell'Europa cui è stata dedicata la Plenaria del Parlamento Europeo nelle sessioni di giugno e ottobre 2021. Tale impostazione di fondo è fatta propria in modo molto esplicito dalla Direttiva che, nel Considerando 16, sottolinea alcune premesse fondative dell'introduzione delle quote di genere:

- il raggiungimento dell'equilibrio di genere nei consigli è fondamentale per un uso efficiente dei talenti esistenti e rappresenta un fattore fondamentale per affrontare le sfide demografiche ed economiche dell'Unione;
- Utilizzare pienamente i talenti femminili permette di trarre maggiori benefici dall'istruzione sia per gli individui che per il settore pubblico;
- è largamente riconosciuto che la presenza di donne nei consigli migliora il governo societario, in quanto i risultati di squadra la qualità del processo decisionale sono rafforzati da una mentalità più diversificata

e più collettiva, che assorbe una gamma più ampia di prospettive;

- la diversità porta a un modello aziendale più proattivo, a decisioni più equilibrate e a migliori standard professionali nei consigli di amministrazione che rispecchiano meglio le realtà sociali e le esigenze dei consumatori, oltre a incoraggiare l'innovazione;
- esiste una relazione positiva fra la diversità di genere a livello di alta dirigenza e risultati finanziari e la redditività di un'impresa, il che determina una considerevole crescita sostenibile a lungo termine;
- il raggiungimento dell'equilibrio di genere nei consigli è pertanto di vitale importanza per garantire la competitività dell'Unione in un'economia globalizzata e offrirebbe un vantaggio comparativo rispetto ai paesi terzi.

**11.2)** Come già posto in luce nei paragrafi precedenti, sono i dati del divario a rendere evidente l'utilità del recepimento della Direttiva negli ordinamenti nazionali.

Sul piano più generale, in un recente studio dell'EIGE (Uguaglianza di genere e intergenerazionale nei Piani nazionali per la ripresa e la resilienza dei paesi europei), gli stati membri sono divisi in tre gruppi: paesi con situazione di più grave difficoltà per le madri (3: Repubblica Ceca, Ungheria e Slovacchia), paesi con situazioni di generali difficoltà per le donne (13, tra cui l'Italia, che spicca per un indice negativo, quello della mancata partecipazione femminile al mercato del lavoro -23% -) e paesi con i minori divari di genere (11)<sup>83</sup>.

Venendo al contesto di applicazione della Direttiva *WOB*, a dispetto dei progressi e delle intenzioni, il disequilibrio di genere nel governo delle società europee rimane evidente. Secondo gli ultimi dati del maggio 2023<sup>84</sup>, le donne raggiungono il 34% (nell'ottobre 2020 erano il 29,5%) dei membri degli organi di amministrazione delle società quotate censite nell'Unione Europea, con un incremento rispetto al 2022 di un solo punto percentuale. La Francia rimane uno stato modello e va verso la parità matematica nella composizione dei *boards* (45,9%), l'Italia

<sup>83</sup> [https://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Uguaglianza-di-genere-e-intergenerazionale-nei-PNRR-dei-Paesi-europei.pdf](https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Uguaglianza-di-genere-e-intergenerazionale-nei-PNRR-dei-Paesi-europei.pdf)

<sup>84</sup> Cfr. 2023 Gender equality report in EU [https://commission.europa.eu/system/files/2023.04/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023.04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf)

si attesta anche sopra la soglia indicata dalla Direttiva (42,5%), Svezia, Finlandia e Belgio superano il 36%, ma le donne sono meno di un quinto negli organi di amministrazione di oltre dieci stati dell'Unione e un decimo in Estonia, Malta e Ungheria. Ben 11 paesi membri infine sono privi di una regolamentazione (Bulgaria, Cecoslovacchia, Estonia, Croazia, Cipro, Lettonia, Lituania, Malta, Ungheria, Romania e Slovacchia).

In questo contesto, così variegato e con così tante evidenze di disparità di genere, appare quanto mai opportuna la Direttiva, attorno alla quale è stato finalmente costruito il consenso e che presenta alcune interessanti caratteristiche, assicurando agli Stati Membri una sufficiente libertà per stabilire come realizzare al meglio gli obiettivi previsti, offrendo un quadro piuttosto flessibile e un periodo di adattamento adeguato. La Direttiva affronta i nodi centrali del fenomeno, secondo un'impostazione in molti punti in linea con l'impostazione normativa italiana, che si riafferma come uno degli interventi più innovativi in ambito unionale, sancendo l'impegno crescente al cd. *gender mainstreaming* e a sanare con disposizioni cogenti, e neppure troppo limitate temporalmente (2026-2038), lo squilibrio tra i generi per innescare dinamiche virtuose nella formazione degli organi apicali. Come meglio si vedrà nella successiva analisi, nel delineare i contenuti delle azioni positive, ampio spazio viene lasciato agli ordinamenti, ferme restando le finalità comuni.

**11.3)** All'art. 5 la Direttiva individua quali «obiettivi riguardanti l'equilibrio di genere nei consigli» due opzioni alternative: l'attribuzione agli appartenenti al sesso sottorappresentato di almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi oppure del 33% del totale dei posti di amministratore, con e senza incarichi esecutivi.

Nella Proposta iniziale, l'obiettivo era unico e si limitava all'individuazione di una quota minima (della cui entità si discuteva) di amministratori senza incarichi esecutivi del sesso meno rappresentato. Infatti, analogamente a quanto

avveniva in numerosi ordinamenti, pur essendo evidente che il divario più emblematico ha sempre riguardato l'*entourage* degli amministratori con incarichi esecutivi (con una media a fine 2021 del 8,5% in Europa e del 3,4% in Italia), è sempre stata prevalente la convinzione che l'individuazione degli amministratori esecutivi dovesse essere riservata all'autonomia privata e alla piena discrezionalità della proprietà societaria. A tale diffusa opinione si accompagnava l'auspicio – rivelatosi quasi utopistico – che l'affermazione del sesso sottorappresentato nei ruoli non esecutivi avrebbe garantito meccanismi virtuosi anche rispetto alle posizioni esecutive.

L'impostazione dell'art. 5 è giuridicamente significativa e ben si accorda con l'attenzione dedicata, a partire dai Considerando della Direttiva, alla necessità di ridurre il divario di genere anche rispetto alle posizioni apicali esecutive. In tal senso, la previsione alternativa di una quota in percentuale minore, purché comprensiva di posizioni esecutive, si giustifica – come espresso nel Considerando 34 – «perché è importante un miglioramento dell'equilibrio di genere tra tutti gli amministratori». Indici confermativi si rinvengono anche nel Considerando 32, laddove si chiarisce che la Direttiva «si prefigge di migliorare l'equilibrio di genere in entrambe le categorie di amministratori», ma opera una distinzione tra le due categorie di amministratori allo scopo di «trovare il giusto compromesso fra l'esigenza di aumentare l'equilibrio di genere nei consigli, da un lato, e la necessità di ridurre al minimo l'ingerenza nella gestione quotidiana di una società, dall'altro.»

A ben vedere, proprio i principi espressi nei Considerando si spingono ben oltre la previsione di un obiettivo alternativo di chiaro favore per le società che raggiungano il *target* anche in relazione agli amministratori con incarichi esecutivi: infatti, il Considerando 46 precisa che le società quotate dovrebbero essere tenute a fissare obiettivi quantitativi individuali relativamente alla rappresentanza più equilibrata fra gli amministratori con incarichi esecutivi<sup>85</sup> e il Considerando 48 addirittura specifica che l'obbligo di stabilire

85 Nel Considerando 46 si legge testualmente: «nell'ottica di migliorare l'equilibrio di genere fra gli amministratori aventi mansioni di gestione quotidiana, le società quotate dovrebbero essere tenute a fissare obiettivi quantitativi individuali relativamente alla rappresentanza più equilibrata di entrambi i sessi fra gli amministratori con incarichi esecutivi, allo scopo di conseguire tali obiettivi entro la data fissata nella presente direttiva. Tali obiettivi dovrebbero contribuire anche le società realizzino progressi tangibili rispetto alla loro situazione attuale punto tale obbligo non dovrebbe applicarsi a società quotate che perseguono l'obiettivo del 33% relativamente alla totalità degli amministratori, con o senza incarichi esecutivi.»

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

un obiettivo quantitativo in relazione agli amministratori con incarichi esecutivi dovrebbe essere fatto rispettare con sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive.

In sostanza, una lettura integrata dell'art. 5 e dei Considerando 46 e 48 consente, a parere di chi scrive, sebbene il punto non sia stato sinora posto in evidenza dai commentatori, di concludere che gli stati membri siano tenuti a prevedere, oltre ai *target* individuati all'art.5 (che riguardano solo gli amministratori privi di incarichi esecutivi o cumulativamente tutti gli amministratori), anche specifici obiettivi per il miglioramento dell'equilibrio di genere tra gli amministratori con incarichi esecutivi, corredando anche la loro violazione con un sistema sanzionatorio adeguato.

**11.4)** Ma non solo. La Direttiva è di assoluto interesse perché, accanto alla previsione degli obiettivi in termini di eterogeneità dei *boards*, individua in capo alle società una serie di misure supplementari e di obblighi di informazione fondamentali, delineati in modo articolato all'art. 6, sotto la rubrica dal titolo significativo di "mezzi emblematici per conseguire gli obiettivi". Ci si riferisce ai modelli di selezione dei candidati, alle politiche di genere per il superamento della persistente disparità retributiva, ai programmi di formazione e istruzione, nonché alla comunicazione istituzionale sull'equilibrio di genere, affiancata dalla previsione di organismi per la promozione del *gender balance* nelle società quotate.

Come posto in luce nei paragrafi precedenti, la progressiva riduzione del divario di genere si fonda in prima battuta sull'applicazione di misure efficaci, ma non può prescindere sul lungo periodo dall'affermazione di una moderna cultura dell'inclusione, strettamente connessa all'individuazione di strumenti adeguati, da perseguire con maggiore incisività e uniformità e la cui importanza è stata fortemente ribadita nel citato *Report on gender equality del 2021*.

Prima di esaminarne sinteticamente i contenuti dell'art.6, non ci si può esimere dal rilevare un aspetto critico. L'art. 12 della Direttiva infatti consente agli stati membri la sospensione dei predetti obblighi con evidente ampiezza<sup>86</sup>; un'ampiezza che non pare davvero giustificata, né condivisibile poiché si tratta di strumenti assai trascurati dai legislatori nazionali, ma certamente suscettibili di contribuire a migliorare il divario e a conservare i risultati raggiunti.

In primo luogo, come già emergeva nell'iter di approvazione della direttiva, indispensabile al perseguimento degli obiettivi prefissati è la regolamentazione delle procedure di selezione attraverso la previsione di modalità e criteri prestabiliti, chiari, univoci e formulati in modo neutro, che devono caratterizzare tutte le fasi dell'intera procedura di selezione. Il comma secondo pone l'accento sulla situazione specifica e sulle qualifiche dei candidati, palesando l'ovvietà che i candidati non dovranno accedere ai ruoli indicati per il semplice fatto di appartenere a un genere sottorappresentato, ma semplicemente non essere "scartati" sulla base di tale appartenenza. Del resto, neppure la deroga dell'articolo 23 della carta dei diritti fondamentali potrebbe mai giungere a legittimare meccanismi che assicurino una priorità assoluta e incondizionata a un genere, per quanto sotto rappresentato, in materia di promozione o impiego<sup>87</sup>.

Come puntualmente segnalato nel considerando 23, che riprende aspetti cui ha dedicato particolare attenzione durante l'iter di approvazione la commissione per l'occupazione e gli affari sociali, l'attuale mancanza di trasparenza nel processo di selezione nei criteri di qualificazione per l'assegnazione delle posizioni di amministratore - si noti che si riferisce a tutte le posizioni di amministratore, non solo a quelle con incarichi esecutivi -, nella maggior parte degli Stati membri, costituisce una rilevante barriera all'introduzione di un maggiore equilibrio di genere fra gli amministratori e

86 Ovvero nelle ipotesi in cui: (a) gli appartenenti al sesso sottorappresentato occupano almeno il 30% delle posizioni di amministratore senza incarichi esecutivi o almeno il 25% del totale delle posizioni di amministratore nelle società quotate; (b) il diritto nazionale di tale stato membro (i) richiede che gli appartenenti al sesso sottorappresentato occupino almeno il 30% delle posizioni di amministratore senza incarichi esecutivi o almeno il 25% del totale delle posizioni di amministratore nelle società quotate; include misure di esecuzione effettive, proporzionate e dissuasive in caso di inottemperanza e richiede che tutte le società quotate non contemplate in tale diritto nazionale fissino obiettivi quantitativi individuali per tutte le posizioni di amministratore.

87 Cfr. CUCCU (2019), ove riferimenti alla Proposta di Direttiva.



incide negativamente sia sulle carriere dei candidati a tali posizioni, sia sulla libertà di circolazione, sia sulle decisioni degli investitori. Senza dunque giungere ad armonizzare in dettaglio le normative nazionali sul processo di selezione e sui criteri di qualificazione, la Direttiva dà un segnale concreto e suggerisce anche alcuni strumenti agli Stati membri, come la nomina sia di un candidato uomo che di una candidata donna alle posizioni più importanti, i sistemi di tutoraggio e consulenza sullo sviluppo professionale per le donne, le strategie nel settore delle risorse umane per promuovere un'assunzione diversificata<sup>88</sup>.

La riflessione si fa particolarmente delicata in quanto la scelta degli amministratori non segue gli ordinari *iter* di assunzione e le regole tipiche dei rapporti di lavoro, oltre a richiedere valutazioni non necessariamente ancorate alle sole qualità individuali: è certamente un ambito nel quale è necessaria la massima flessibilità possibile nella scelta delle modalità di nomina o selezione, pur nel rispetto della parità di genere, e tenuto altresì conto che le procedure variano significativamente nei diversi ordinamenti - si pensi a titolo esemplificativo all'elezione da parte dei lavoratori e dei membri dei sindacati nel sistema tedesco del *Mitbestimmung*.<sup>89</sup> Da qui si comprende la scelta unionale di non ingerenza nell'individuazione da parte degli Stati membri delle più opportune procedure, pur sottolineando la necessità di introdurre modalità di selezione vincolanti per le imprese; necessità rispetto alla quale anche gli ordinamenti che hanno già optato per un'introduzione legislativa delle quote di genere necessiteranno di integrare le normative interne.

In secondo luogo, emerge una forte attenzione per lo sviluppo di incentivi diretti all'eliminazione della persistente disparità retributiva di genere, che a livello europeo attualmente si attesta intorno al 13% (e al 29,5% per il gap pensionistico), con uno scarto davvero molto significativo<sup>90</sup>. La rilevanza del tema è

sottolineata in particolare nel considerando 52, cui non segue però una specifica previsione negli articoli. La ragione è certamente da rinvenirsi nella quasi parallela approvazione della citata Direttiva UE 2023/970 in tema di trasparenza salariale e di migliore applicazione della parità retributiva pubblicata in data 17 maggio 2023, che si pone in linea con l'impegno dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Tuttavia uno specifico raccordo con la previsione di *target* di parità retributiva anche in relazione alle posizioni apicali di amministrazione con e senza incarichi esecutivi sarebbe stata quanto mai opportuna e potrà essere valutata eventualmente anche in sede di riesame ai sensi dell'art.13.

In terzo luogo, tra gli strumenti individuati dalla direttiva per il perseguimento della parità di genere vi è naturalmente la valorizzazione dei profili di informazione e monitoraggio. La previsione, contenuta nell'art. 7, si inserisce in un contesto in cui l'efficacia dell'informazione e della *disclosure* ha trovato riscontro in importanti interventi dell'Unione Europea, dai quali emerge in maniera sempre più crescente l'importanza attribuita alla comunicazione istituzionale sull'equilibrio di genere. Molteplici sono le misure considerate, fra le quali rientrano il rafforzamento degli obblighi di informazione sulle politiche per assicurare la diversità all'interno dei consigli di amministrazione, nonché l'ampliamento delle informazioni contenute nelle relazioni sulla *corporate governance*, con particolare riguardo all'applicazione e/o disapplicazione dei codici di autodisciplina. Gli Stati membri dovrebbero richiedere le società quotate di fornire annualmente alle autorità nazionali competenti informazioni sulla composizione di genere dei loro consigli e sul conseguimento degli obblighi previsti dalla Direttiva, per consentire a tale autorità di valutare i progressi dell'impresa verso l'equilibrio di genere fra gli amministratori. Si sottolinea la rilevanza dell'inserimento di tali informazioni nella relazione annuale della società, nonché l'opportunità di una pubblicazione adeguata e facilmente accessibile anche sul web.

88 Cfr. Considerando 26 e Parere sulla base giuridica della direttiva in data 23 giugno 2013 e parere della commissione per l'occupazione gli affari sociali del 11 luglio 2013.

89 Il punto è specificatamente affrontato nel comma quinto dell'articolo sei, laddove la direttiva prevede che, quando il processo di selezione dei candidati per la nomina o l'elezione a una posizione di amministratore assume la forma di un voto degli azionisti o dei dipendenti, gli stati membri richiedono alle società quotate di garantire che i votanti ricevano tutte le informazioni necessarie relativamente alle misure prese viste dalla direttiva, comprese le previsioni a livello sanzionatorio.

90 Cfr. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Qualora le società non raggiungano gli obiettivi prefissati, dovranno includere una descrizione esauriente delle misure concrete che hanno adottato fino a quel momento e che intendono adottare per il futuro, giustificando così il proprio inadempimento e illustrando programmi migliorativi. In tale contesto dovranno essere resi conoscibili i risultati, i piani, le decisioni e le attività svolte per la promozione dell'agenda *equity* all'interno dell'informazione sulle politiche per assicurare l'eterogeneità degli organi di governo delle società.

Del resto, la parità di genere è uno degli obiettivi di sviluppo sostenibile maggiormente citati nelle dichiarazioni di carattere non finanziario, frutto della Direttiva UE n.95/2014, recepita nel nostro ordinamento dal D. Lgs.n. 254/2016<sup>91</sup>. E destinate a un significativo arricchimento e a una più ampia applicazione a seguito dell'entrata in vigore a gennaio di quest'anno della Direttiva UE n. 2022/2464 del 14 dicembre 2022, sulla rendicontazione finanziaria di sostenibilità (CSRD), che mira a portare nel tempo la rendicontazione di sostenibilità al pari di quella finanziaria. Infine nel contesto della *disclosure* sostenibile, come anticipato nei paragrafi precedenti, si collocano anche i bilanci o le informative di genere redatti dall'impresе di grandi dimensioni o delle società quotate; cui si collega anche la recente certificazione di genere.

È chiaro dunque il *trend* di incentivo alla diffusione di informazioni non economiche in modo da coniugare l'esigenza di un livello sufficiente di comparabilità (tanto più se trattasi di imprese di grandi dimensioni, cui sono collegate ampie categorie di interessi) con la flessibilità delle azioni divulgative, in considerazione della natura multidimensionale della *corporate social responsibility* e della rilevanza degli ESG, anche in termini di supporto all'attività di amministrazione, rendendo disponibili agli organi di governo, oltre che

agli *stakeholders*, informazioni necessarie per la valutazione del controllo dei risultati e per la definizione delle strategie di *gender mainstreaming*<sup>92</sup>.

Il riconoscimento della rilevanza dell'informazione passa per una consapevolezza di alcune derive problematiche, strettamente collegate al rischio che alla *disclosure* non corrisponda una reale condivisione dei valori diffusi: la svalutazione di un momento programmatico che rende difficile comprendere e valutare l'impegno della società e l'assenza di collegamenti con il bilancio di esercizio e la varietà e l'eterogeneità degli indicatori della *performance*, che rende indispensabile individuare metriche di riferimento uniformi ed omogenee<sup>93</sup>.

Più in generale si va valorizzando il cosiddetto *gender auditing*, ritenuto sempre più un'attività necessaria e indispensabile per la programmazione e la verifica delle strategie e delle politiche di *gender equality*, che devono essere coerenti con la complessità aziendale e suscettibili di implementare l'organizzazione interna, ponendo le basi per lo sviluppo di prassi uniformi, nonché per il riesame della Direttiva contemplato dall'articolo 13. Non può sfuggire come, a fronte della generalizzata sottorappresentazione femminile, all'inizio degli anni 2000, il primo orientamento della Commissione europea e di molti Stati membri sia stato quello di perseguire progressivamente l'equilibrio di genere nelle posizioni apicali mediante iniziative volontarie e raccomandazioni. Tuttavia, proprio il complesso lavoro di *audit*, di raccolta e di confronto dei dati ha reso evidente l'efficacia troppo timida di tali approcci, inducendo alcuni ordinamenti e la Commissione europea all'opportunità di un cambio di rotta. Attribuendo il giusto rilievo all'informazione e al confronto delle esperienze e delle *best practices* tra gli Stati membri, come emerge anche dai Considerando 50 e 52 della Direttiva, nonché

91 Cfr. Report Osservatorio Nazionale sulle Dichiarazioni di carattere non finanziario del 2021, curate da Deloitte con il Dipartimento di Scienze economiche e aziendali dell'Università di Pavia.

92 Gennari (2015).

93 L'utilizzo di differenti standard set per rendicontare la sostenibilità non rende l'applicazione uniforme, specie a fronte di informazioni di per sé più difficilmente comparabili per la natura non finanziaria, ma anche per il loro collegamento con le informazioni finanziarie. Il problema è destinato a risolversi a seguito del recepimento della nuova Direttiva, che contempla l'adozione di standard di rendicontazione uniformi a livello europeo. Non è da sottovalutare la spinta in tal senso da parte degli attori del mercato: i 5 principali standard internazionali (GRI, CDP, IRC, CASBA, IFS) si stanno coordinando per adottare prassi uniformi e per garantire maggiori livelli di comparabilità informativa.

dal *Citizenship, Equality, Rights and Values Programme*, finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del citato Report per il periodo 2021-2027, sarà possibile contribuire in misura significativa a sensibilizzare tutte le imprese, incoraggiandole a conseguire autonomamente attivamente l'equilibrio di genere.

**11.6)** Infine, l'introduzione da parte degli Stati membri di sanzioni adeguate e dissuasive per le società che non rispettano gli obblighi previsti nei diversi ordinamenti in relazione sia agli obiettivi di *gender balance* (art. 5) che agli strumenti per realizzarli (artt. 6 e 7) è un tassello fondamentale per rendere efficaci le disposizioni.

L'"impunità" degli inadempimenti può infatti favorire una sorta di autoregolamentazione, che si è tradizionalmente rivelata meno virtuosa. In particolare, confrontando l'esperienza di ordinamenti nei quali è stata prevista l'introduzione di quote, non affiancata da meccanismi sanzionatori, con quella di ordinamenti che hanno contemplato entrambi, è possibile accertare risultati più significativi in questi ultimi. Lo dimostra il primato dell'esperienza francese (che è quella che fin da subito ha introdotto un sistema sanzionatorio più rigido) e la progressione di risultati maggiormente positivi rispetto all'esperienza più "morbida" della Spagna o dei Paesi Bassi e, se vogliamo, la stessa differenza di risultati in Italia tra il settore delle quotate e quello pubblico<sup>94</sup>.

Tra le possibili sanzioni menzionate nello stesso art. 8 della Direttiva vi sono: la nullità delle deliberazioni degli organi, lo scioglimento delle società, la nullità delle nomine intervenute in violazione degli obblighi legali (modello francese), la sospensione del compenso, oltre a sanzioni amministrative, come l'esclusione da appalti pubblici, benefici fiscali o fondi di ristrutturazione. Interessante e isolata, anche rispetto al modello italiano, la soluzione adottata dalla Norvegia, che applica gli ordinari meccanismi sanzionatori previsti per le società i cui consigli di amministrazione non soddisfino i requisiti di legge, vale a dire il rifiuto di

iscrizione da parte del Registro delle imprese e la messa in liquidazione di quelle società che non ottemperino tempestivamente all'ordine di adeguamento. Non manca chi suggerisce meccanismi premiali in luogo di quelli sanzionatori, ad esempio in termini di benefici fiscali (in linea con una recente proposta italiana di introduzione di benefici fiscali per le *start up* femminili). L'effettività delle sanzioni va garantita anche attraverso l'individuazione delle autorità amministrative o giudiziarie competenti alla loro comminazione.

Nonostante natura e contenuto delle sanzioni siano così vari da far pensare che su questo aspetto l'armonizzazione sarà difficile da raggiungere, l'art.7 della Direttiva chiarisce che le sanzioni devono essere "*effettive, proporzionate e dissuasive*": Tra queste vengono indicate, seppur a titolo esemplificativo, anche le sanzioni amministrative e l'annullamento da parte di un organo giudiziario della nomina degli amministratori effettuata in violazione delle disposizioni nazionali adottate in esecuzione della Direttiva.

In senso più ampio, il problema dell'"effettività" delle regole riflette il livello di affermazione della questione nel sistema di valori diffuso a livello sociale; è infatti evidente che qualsiasi intervento, indipendentemente dalla sua cogenza, deve comunque andare di pari passo e contribuire a sviluppare un'adeguata condivisione sociale, culturale ed etica.

**11.7)** Come da molti si pone in luce, anche a seguito dell'impatto socioeconomico dell'emergenza epidemiologica, l'innovazione e la ripresa passano per l'inclusione, un valore indispensabile per creare la nuova narrativa per l'azione di cambiamento nel mercato del lavoro tanto auspicata dalla citata Risoluzione del 21 gennaio 2021. In questa chiave di lettura, la previsione di quote di genere non è soltanto uno strumento per colmare il divario, ma anche un tassello fondamentale per formare una moderna cultura dell'inclusione e dell'eguaglianza, evitando che le azioni positive siano svilite a meri obblighi formali attraverso la diffusione distorsiva delle cosiddette pratiche del "*One & Done*".

94 Desana (2021), Massa Felsani (2019), Callegari -Desana-Massa Felsani (2022).

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

Dalla ricostruzione svolta nel presente contributo in ambito interno e unionale, il riequilibrio di genere è uno dei valori sui quali misurare la sostenibilità sociale ed economica, quale fondamentale obiettivo delle politiche europee, che rientra a pieno titolo tra i cd. fattori ESG, che ormai permeano a pieno titolo la vita delle imprese. È evidente che esiste ormai un insieme di regole, di fonte variegata, che pare tracciare le tappe verso un governo dell'impresa sostenibile e ha i suoi principali destinatari nelle società quotate, ma la circostanza che i fattori ESG caratterizzino trasversalmente i modelli imprenditoriali favorisce la condivisione di questa fondamentale lente per leggere l'attività d'impresa al di fuori dell'alveo delle società quotate.

Come auspicato nel paragrafo 6, visti i benefici delle norme sull'equilibrio di genere sperimentati in questi dieci anni e considerato che secondo gli studi delle stesse Autorità di vigilanza la diversità di genere è funzionale all'efficienza delle società, è ormai evidente che la *gender diversity* è un valore da perseguire in ogni società, soprattutto in quelle che superino determinati limiti dimensionali o che siano tenute alla redazione di un bilancio consolidato

e negli Enti che assumono particolare importanza per l'economia. E infatti rinveniamo recenti interventi normativi trasversali, che si applicano indifferentemente alle società di persone come alle società di capitali piccole e grandi, aperte e chiuse, tendenzialmente legati all'organizzazione aziendale e al lavoro, nonché alla diffusione e monitoraggio delle *policies* lungo tutta la catena di fornitura (il riferimento va naturalmente anche alla Proposta di Direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* del 23 febbraio 2022).

Il bacino di applicazione della Direttiva è attualmente limitato alle società quotate, con esplicita esclusione delle micro, piccole e medie imprese, ma l'insieme degli *input* normativi va ben oltre. Testimonianza ne è anche l'art.13 della Direttiva *Women on boards*, che prevede un monitoraggio sui risultati per valutare la proroga di efficacia di direttiva oltre il 2038 e, soprattutto, l'eventuale ampliamento degli obblighi alle PMI.

Sono tutti step di un percorso ormai segnato – e si spera senza deviazioni – verso l'affermazione di un modello culturale più condiviso e diffuso della cultura della parità di genere.

# Bibliografia

---

Abela, M. (2020). Paradise Lost: Accounting Narratives Without Numbers. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, vol. 10, no. 2, 2020, pp. 20190035

Åberg, C. & Fjellvær, H. & Seierstad, C. (2023). Board diversity: the impact of dynamic capabilities, absorptive capacity and ambidexterity, in Tasheva, S. - Huse, M. *Diversity and Corporate Governance*, (pp. 45-61). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA

Atif, M. – Hossain, M. – Alam, M.S. – Goergen, M. (2021) Does board gender diversity affect renewable energy consumption? *Journal of Corporate Finance*, 66, 101665

Bindi, E. (in corso di pubblicazione). Il lento cammino italiano verso il riequilibrio di genere nella rappresentanza politica. In M. Callegari-E.R. Desana, *Let's hope it's a girl. the balance between genders in listed and state-owned companies in the international experience*, p. [•]

Bianco M., Ciavarella A., Signoretti R., *Women on boards in Italy*. (2011) *Quaderno Consob n. 70*

Bruno, S. (2022). Il ruolo della s.p.a. per un'economia giusta e sostenibile: la Proposta di Direttiva UE su "Corporate Sustainability Due Diligence". *Nasce la stakeholder company? Riv. Dir. Comp.*, 3, 303

Bruno, S. (2018). Dichiarazione «non finanziaria» e obblighi degli amministratori. *Riv. soc.*, 2018, 974

Broggi, M. – Huse, M. (2013) *Getting women on to corporate boards: A snowball starting in Norway*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA

Busani, A. – Mannella, G.O. (2012). "Quote rosa" e voto di lista. *Società*, 53-63.

Cuccu, F. (2021). La (in)sostenibilità del nuovo codice di corporate governance. *Riv. dir. comm.*, II, 243

Cuccu, F. (2019). Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società. *Nuova giurisprudenza civile commentata*, 5, 1155-1163

D'Amico, M. (2020). *Una parità ambigua. Costituzione e diritti delle donne*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Dagnes, J. (2021). Dalla compliance formale alla parità sostanziale: un'analisi sociologica della legge Golfo-Mosca. In M. Callegari, E. R. Desana e M. Sarale, *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, (53-71), Collane del Dipartimento di Giurisprudenza, Torino, 2021

Dagnes, J. (2014). "Ci metteremo i tacchi a spillo". La difficile regolazione della rappresentanza di genere nei CdA delle imprese italiane. *Sociologia del lavoro*, 135, 73-88

De Masi, S. - Słomka-Gołębiowska, A. – Becagli, C. – Paci, A. (2021) *Toward sustainability corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure*, *Bus. Strat. Env.* 30, 4, 1865-1878

## Capitolo 1 Genere e sostenibilità sociale, fra regole nazionali consolidate e nuovi scenari europei

De Masi, S. (2021). Le donne nei consigli di amministrazione delle imprese: gli effetti di una maggiore valorizzazione dei talenti femminili, 2021. In M. Callegari, E. R. Desana e M. Sarale, *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*. (53-71). Collane del Dipartimento di Giurisprudenza, Torino

De Masi, S. - Słomka-Gołebiewska, A. – Paci, A. (2022). Women on boards and corporate environmental performance in Italian companies: The importance of nomination background. *Business Ethics, Env & Resp.* 31, 981-998

Desana, E. R. (2017). La legge 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione, *Riv. dir. soc.*, 539-565

Desana, E. R. (2022). Politiche di dialogo con gli azionisti, equilibrio di genere e fattori ESG. In M. Callegari, S. Cerrato, E.R. Desana, *Studi in onore di Paolo Montalenti*, (295-307) Giappichelli, Torino

Ferrari, G. – Ferraro, V. – Profeta, P. – Pronzato, C. (2021) Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects. *Management Science*, 1-26

Fortunato, S. (2019). L'informazione non finanziaria nell'impresa socialmente responsabile, *Giur. Comm.*, 415-428

Genovese, A. (2023). La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria, *Il Mulino*, Bologna

Gormeley, T.A. - Gupta, V.K. - Matsa, D.A. - Mortal, S. - Yang, L. (2023). The Big Three and Board Gender Diversity: The Effectiveness of Shareholder Voice, *ECGI Finance Working Paper No. 714/2020*, 1-73

Malaurie, Ph. (2012) *Les personnes. La protection des mineurs et des majeurs*, 4e éd., Defrénois, Paris

Marchetti, P. (2020). Il nuovo Codice di autodisciplina delle società quotate. *Riv. soc.*, 268;

Marchetti, P. - Ghezzi, F. - Mosca C. (2020). Struttura e governance delle società quotate in Italia: commenti a margine del Rapporto Consob e di alcune analisi empiriche, *Riv. soc.* 871-898.

Maugeri, M. (2019). Informazione non finanziaria e interesse sociale, *Riv. soc.*, 2019, p. 992- 1031

Muka Tshibende, L. D. (2013). Entre droit du sexe et sexe du droit: de la différenciation sexuelle en droit à la féminisation des organes sociétaires par le droit, *Revue de la Recherche juridique, Droit prospectif*, 3, 1397-1421

Monciardini, S. D. – Mähönen, J.T. – Tsagas, G. (2020). Rethinking Non-Financial Reporting: A Blueprint for Structural Regulatory Changes, in *Accounting, Economics and Law: A Convivium*, 10, n. 2, 36

Morera, U. (2022). Le ragioni sottese all'introduzione delle quote di genere in ambito societario, in E. Desana- G. Presti, *L'equilibrio di genere: dieci anni dopo la legge Golfo-Mosca: a long and winding road* (pp. 29-36), Giuffrè, Milano

Musumeci, T. S. (2021). L'equilibrio di genere negli organi sociali delle società a controllo pubblico: le novità del TUSPP, in *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, In M. Callegari, E. R. Desana e M. Sarale, *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*. (121-131). Collane del Dipartimento di Giurisprudenza, Torino

Musumeci, M. E. (2021). Gli adempimenti delle società quotate e il procedimento sanzionatorio, in *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*. In M. Callegari, E. R. Desana e M. Sarale, *Speriamo che sia femmina: l'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*. (95-110). Collane del Dipartimento di Giurisprudenza, Torino

Özbilgin, M. F. – Erbil, C. (2023). LGBTQ+ in the boardroom: a rainbow agenda for change. In S. Tasheva-M. Huse, *Diversity and Corporate Governance*, (28-44). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA

Palombo, L. (in Corso di pubblicazione), A happy island for gender equality: the Norwegian model, in M. Callegari- Eva Desana, *Let's hope it's a girl. the balance between genders in listed and state-owned companies in the international experience*

*Let's hope it's a girl. the balance between genders in listed and state-owned companies in the international experience*

Pfefferkorn, R. (2012). *Genre et rapports sociaux de sexe*, éd. Page deux, Lausanne, 63-64

Presti, G., *Le quote di genere negli organi delle società quotate: pari opportunità o efficienza?* (2022) In Desana-Presti, *L'equilibrio di genere: dieci anni dopo la legge Golfo-Mosca: a long and winding road*, (37-45). Giuffrè, Milano

Russo, R. (in corso di pubblicazione), *Company bodies and gender parity in Spain: New Answers (and Old Silence)* in M. Callegari- Eva Desana, *Let's hope it's a girl. the balance between genders in listed and state-owned companies in the international experience*

Stella Richter, M. (2012), *Commento sub art. 147-ter*, in M. Fratini - G. Gasparri, *Il Testo Unico della finanza*, Giappichelli, Torino, 1951- 1973

Tasheva, S. – Huse, M. (2023), *Diversity and Corporate Governance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA

Ventoruzzo, M. (2022). *Dieci anni di quote di genere: gli intenti, gli ostacoli e i risultati 2022*, in E. Desana- G. Presti, *L'equilibrio di genere dieci anni dopo la legge Golfo-Mosca: a long and winding road* (55-59), Giuffrè, Milano

# Capitolo 2

---

## I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l'informativa sulla governance

---

*Grazia Dicuonzo, Professoressa ordinaria di Economia Aziendale, Università degli Studi di Bari Aldo Moro*

### 1. L'evoluzione normativa europea in tema di rendicontazione sulla sostenibilità

La rapida accelerazione dell'interesse collettivo verso informazioni di sostenibilità, riguardanti in particolare la dimensione ambientale, sociale e di governance (ESG), ha spinto negli ultimi anni il legislatore europeo ad adottare una serie di provvedimenti normativi volti a introdurre degli obblighi informativi, estesi ad un numero sempre maggiore di imprese e organizzazioni. L'idea di fondo sottesa agli interventi promossi dall'Unione Europea (UE) è che tali informazioni siano essenziali per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile, permettendo agli stakeholders di misurare, monitorare e gestire non solo i risultati raggiunti dalle imprese, ma anche il relativo impatto sulla società e l'ambiente. La promozione della parità di genere è uno dei fattori di sostenibilità a cui le imprese devono prestare attenzione, fattore che incide sulla dimensione sociale, riguardando tutti i lavoratori occupati. Parimenti rilevante è la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione, aspetto che incide sulla dimensione di governance. Recenti studi hanno, infatti, dimostrato come la diversità

di genere all'interno dei Board favorisca il raggiungimento di migliori performance aziendali<sup>95</sup>.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di offrire una panoramica degli interventi normativi adottati dall'Unione Europea negli ultimi anni in tema di *disclosure* sulla sostenibilità, illustrare in modo sintetico l'architettura dei principi di rendicontazione di sostenibilità elaborati dall'EFRAG e adottati dalla Commissione Europea ed, infine, approfondire gli obblighi informativi imposti dal principio di rendicontazione sulla governance, nell'ambito del quale sono richieste le informazioni sulla diversità di genere negli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa. Non saranno oggetto di approfondimento le informazioni sulla parità di genere incluse nell'informativa relativa alla dimensione sociale.

Esaminando gli interventi europei che si sono succeduti nel tempo, certamente una tappa fondamentale è stata segnata dall'emanazione della Direttiva 2014/95/UE

---

<sup>95</sup> Per approfondimenti sugli studi scientifici che dimostrano i benefici della diversità di genere nei consigli di amministrazione, si rinvia al paragrafo 2 del capitolo 4.



del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, nota come NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*), recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. La NFRD, di fatto, ha imposto, per talune categorie di imprese e gruppi, l'introduzione di una reportistica di tipo "mandatory", prevedendo l'obbligo di includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario su base individuale o consolidata. L'ambito di applicazione della Direttiva 2014/95/UE è stato circoscritto alle imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500. La delimitazione del perimetro applicativo della Direttiva era stata decisa dall'UE anche in considerazione delle Conclusioni del 24 e 25 marzo 2011 del Consiglio Europeo, che aveva richiesto una riduzione dell'onere normativo complessivo gravante sulle piccole e medie imprese.

Gli specifici obblighi informativi imposti dalla Direttiva 2014/95/UE riguardano "informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività tra cui: a) una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa; b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate; c) il risultato di tali politiche; d) i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa; e) gli indicatori fondamentali di

*prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa". Inoltre, la Direttiva richiede che nella sezione dedicata al governo societario sia inclusa "una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento. Se non è applicata alcuna politica di questo tipo, la dichiarazione contiene una spiegazione del perché di questa scelta"<sup>96</sup>.*

Il legislatore nazionale ha recepito la NFRD con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, rendendo obbligatorie le disposizioni agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017. Come già precisato nel precedente capitolo, in base al citato decreto, sono obbligati a redigere la dichiarazione non finanziaria (DNF) gli enti di interesse pubblico<sup>97</sup> che hanno avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, hanno superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

- a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

Il decreto legislativo prevede, tra l'altro, un ambito di applicazione minimo, incentivando la rendicontazione non finanziaria su base volontaria da parte delle imprese che si trovano al di fuori del perimetro obbligatorio. Per incrementare la comparabilità delle DNF, specifiche disposizioni delineano contenuti, forme e modalità di pubblicazione delle dichiarazioni rese su base volontaria.

Gli obblighi informativi imposti sono tesi a consentire la comprensione da parte degli

<sup>96</sup> Cfr. art. 1 Direttiva 2014/95/UE.

Si precisa che la Commissione Europea ha pubblicato gli Orientamenti non vincolanti in materia di comunicazione delle informazioni richieste dalla NFRD sia nel 2017 che nel 2019.

<sup>97</sup> Per enti di interesse pubblico si intendono: a) le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea; b) le banche; c) le imprese di assicurazione di cui all'articolo 1, comma 1, lettera u), del codice delle assicurazioni private; d) le imprese di riassicurazione di cui all'articolo 1, comma 1, lettera cc), del codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'articolo 1, comma 1, lettera cc-ter), del codice delle assicurazioni private (cfr. art. 16, comma 1, D. Lgs. 39/2010).

## Capitolo 2 I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l'informativa sulla governance

*stakeholder* dell'attività di impresa, del suo andamento e dei risultati raggiunti, nonché del relativo impatto prodotto sulle persone e sull'ambiente e si estendono ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, considerati rilevanti in base alle attività e alle caratteristiche dell'impresa. Tra le informazioni minime previste sono incluse quelle relative agli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, comprese le azioni intraprese per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali.

Nel rispetto di quanto imposto dalla Direttiva 2014/95/UE, il D. Lgs. 254/2016 richiede alle imprese di comunicare le politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché gli obiettivi, le modalità di attuazione e i risultati di tali politiche. È bene precisare che le imprese non sono obbligate ad adottare politiche in materia di diversità, bensì a darne informativa o a motivare dettagliatamente le ragioni della loro scelta in caso di mancata adozione di dette politiche.

Nonostante l'incremento delle informazioni di carattere non finanziario, dovuto all'introduzione dell'obbligo di pubblicazione della DNF, l'UE ha deciso di rafforzare il suo impegno verso la promozione di un sistema economico sostenibile, spingendo concretamente le imprese ad adottare comportamenti più responsabili e trasparenti. In modo evidente, è emerso come le esigenze informative degli *stakeholders* non risultino pienamente soddisfatte, da un lato, per la mancanza di talune informazioni

sulla sostenibilità non comunicate ma ritenute rilevanti e, dall'altro lato, per la scarsa attendibilità e comparabilità delle stesse. In tale contesto, per disegnare la trasformazione e il cambiamento necessari a cogliere le sfide in atto, nel dicembre 2019 la Commissione Europea ha presentato il Green Deal europeo, una roadmap delle strategie per la crescita sostenibile.

L'efficace attuazione del Green Deal ha condotto alla pubblicazione, in data 21 aprile 2021, della Proposta di Direttiva relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità. In tale documento, la Commissione Europea ha riconosciuto in modo evidente il ruolo cruciale dell'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), tenendo conto delle raccomandazioni della Task Force istituita per l'elaborazione di possibili standards europei in materia di informativa sulla sostenibilità (EFRAG PTF-NFRS)<sup>98</sup> nella definizione della proposta di Direttiva. Dando seguito alla richiesta del 12 maggio 2021 della Commissione Europea<sup>99</sup>, l'EFRAG ha, così, costituito la Task Force on European Sustainability Reporting Standards (PTF-ESRS) con l'obiettivo di elaborare gli standards europei di rendicontazione sulla sostenibilità, focalizzati su tre pilastri: E (Environmental), S (Social) e G (Governance+<sup>100</sup>).

Con la pubblicazione in data 16 dicembre 2022 della Direttiva n. 2022/2464 emanata dal Parlamento Europeo e dal Consiglio dell'Unione Europea si registra uno dei passaggi fondamentali per l'attuazione della strategia del Green Deal. La citata Direttiva, nota come CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. La nuova regolamentazione europea estende gli obblighi di rendicontazione delle informazioni

98 Cfr. EFRAG, European Reporting Lab, "Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard setting", February 2021, disponibile al seguente link: <https://www.efrag.org/Lab2>.

99 Si fa specifico riferimento alla lettera inviata dal Commissario Europeo Mairead McGuinness al Presidente dell'EFRAG Jean-Paul Gauzès e al Chair della Task Force on preparatory work for the elaboration of possible EU non-financial reporting standards Patrick de Cambourg (attuale Chair dell'EFRAG Sustainability Reporting Board). La lettera è disponibile al seguente link: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/210512%2520Commissioner%2520McGuinness%2520to%2520EFRAG%2520on%2520sustainability.pdf>.

100 Per l'EFRAG la dimensione Governance+ è ben più ampia di quella tradizionalmente considerata nel concetto di "governance", in quanto include questioni rilevanti per rendicontare gli aspetti di sostenibilità relativi alle imprese, quali il business, l'etica, la gestione della qualità delle relazioni con gli *stakeholder*, l'organizzazione e l'innovazione, la reputazione e la gestione dei marchi.

sulla sostenibilità non solo in termini di perimetro, includendo imprese e organizzazioni in precedenza escluse, ma anche in termini di contenuto dell'informativa. Il recepimento della Direttiva da parte dei singoli Stati membri dovrà concludersi entro il 6 luglio 2024.

La *ratio* sottesa alla nuova regolamentazione europea è che le informazioni sulla sostenibilità siano utili per garantire una crescita sostenibile ed inclusiva. Tali informazioni sono indirizzate in particolare a: 1) investitori che devono valutare i rischi e le opportunità derivanti dalle questioni di sostenibilità e l'impatto dei loro investimenti sulle persone e sull'ambiente; 2) attori della società civile, tra i quali organizzazioni non governative e parti sociali; 3) partner commerciali che potrebbero valutare l'impatto della propria attività lungo la catena del valore; 4) autorità pubbliche che avrebbero la possibilità di monitorare i risultati raggiunti sui temi ambientali e sociali, mediante l'acquisizione di informazioni a livello aggregato, orientando le scelte politiche.

Tra le molteplici novità introdotte dalla CSRD, si segnalano le seguenti:

- **estensione del perimetro di applicazione** dell'obbligo di rendicontazione sulle questioni relative alla sostenibilità, con tempistiche

differenziate per categoria di impresa, come indicato in Tabella 1;

- **collocazione delle informazioni** nell'ambito della relazione sulla gestione in una apposita sezione e non più in un documento separato;
- **armonizzazione del contenuto dell'informativa**, che deve essere conforme agli standards europei adottati dalla Commissione Europea a seguito di proposta formulata dall'EFRAG;
- **ampliamento del contenuto minimo delle informazioni sulle questioni di sostenibilità**;
- **modifica del focus dell'informativa**, incentrata più su impatti, rischi ed opportunità (IRO) che su performance;
- **obbligo di applicazione della "doppia rilevanza"** che impone di identificare non solo gli impatti ESG dell'impresa (prospettiva *inside-out*), ma anche i rischi e le opportunità per l'impresa (*prospettiva outside-in*);
- **obbligo del formato elettronico di comunicazione europeo** (secondo il Regolamento Delegato UE 2019/815), ovvero il cosiddetto formato ESEF;
- **obbligo di certificazione delle informazioni sulla sostenibilità**, nella forma di *limited assurance*.

Tabella 1: Obbligo di predisposizione della reportistica sulla sostenibilità (art. 5 CSRD)

Entro il 31 dicembre 2024	<p>Enti di interesse pubblico che alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ superino il numero medio di 500 dipendenti;</li> <li>✓ e abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- totale dello stato patrimoniale: € 20 mln;</li> <li>- ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 40 mln.</li> </ul> </li> </ul>
Entro il 31 dicembre 2025	<p>Imprese che alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ totale dello stato patrimoniale: € 20 mln;</li> <li>✓ ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 40 mln;</li> <li>✓ numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 250.</li> </ul>
Entro il 31 dicembre 2026	<p>Piccole e medie imprese (escluse le micro-imprese) quotate, istituti di credito e imprese di assicurazione di piccole dimensioni che alla data di chiusura del bilancio non abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ totale dello stato patrimoniale: € 4 - 20 mln;</li> <li>✓ ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 8 - 40 mln;</li> <li>✓ numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 50 - 250.</li> </ul> <p>Tali imprese hanno la possibilità di astenersi per i due anni successivi e rendicontare le informazioni sulla sostenibilità a partire dal 2028.</p>
Entro il 31 dicembre 2028	<p>Le società capogruppo che risiedono in paesi extra UE qualora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ abbiano generato in UE ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a € 150 milioni per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi e;</li> <li>✓ abbiano almeno:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un'impresa figlia che soddisfi i requisiti dimensionali della CSRD; o</li> <li>b) una succursale (<i>branch</i>) che abbia generato ricavi netti superiori a € 40 milioni nell'esercizio precedente.</li> </ul> </li> </ul>

Gli effetti dell'applicazione della CSRD saranno rilevanti per imprese sia di grandi che di piccole dimensioni. Secondo una stima, circa 50.000 imprese europee, di cui 4.000 italiane, dovranno rendicontare nei prossimi anni le informazioni sulla sostenibilità. Ci si attende, inoltre, che i costi per la produzione dell'informativa sulla sostenibilità possano variare da un minimo di € 150.000 (società non quotate) ad un massimo € 1,1 milioni (società quotate di grandi dimensioni) in sede di prima applicazione, per poi ridursi rispettivamente a € 100.000 e € 800.000 nei successivi esercizi<sup>101</sup>.

Con riferimento al contenuto minimo, la CSRD richiede le seguenti informazioni:

- **business model e strategia aziendale** dell'impresa, con indicazione di rischi e opportunità connessi alle questioni di sostenibilità e comunicazione del piano climatico;
- **obiettivi di sostenibilità** e dei risultati raggiunti;
- **ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo** per quanto riguarda le questioni di sostenibilità e loro competenze e capacità in relazione allo svolgimento di tale ruolo;

<sup>101</sup> Cfr. CEPS and Milieu, *Cost-benefit analysis of the First Set of draft European Sustainability Reporting Standards*, November 2022; Assonime, *Forum Report di Sostenibilità*, 10 marzo 2023.

- **politiche dell'impresa** in relazione alle questioni di sostenibilità;
- informazioni sull'esistenza di **sistemi di incentivi** connessi alle questioni di sostenibilità e che sono destinati ai membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo;
- **procedure di due diligence** relative alle questioni di sostenibilità;
- **principali rischi** connessi alle questioni di sostenibilità e modalità di gestione;
- **indicatori di performance**.

La Direttiva, poi, richiede che nella predisposizione dell'informativa sulle tematiche di sostenibilità, le imprese debbano seguire i principi di rendicontazione di sostenibilità. Proprio in tale contesto si colloca la pubblicazione, da parte della Commissione Europea, del primo Regolamento Delegato del 31 luglio 2023, che integra la Direttiva 2013/34, così come modificata dalla CSRD, e adotta i principi europei di rendicontazione di sostenibilità, denominati European Sustainability Reporting Standards (ESRS), elaborati dall'EFRAG.

## 2. I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: una panoramica

L'entrata in vigore della prima serie di principi di rendicontazione di sostenibilità è il frutto di un lavoro avviato dall'EFRAG sin da giugno 2021. Dopo la pubblicazione delle prime bozze di principi ad aprile 2022, è stata lanciata una consultazione pubblica finalizzata ad acquisire commenti e opinioni, utili non solo al miglioramento delle informazioni richieste, ma anche a garantire il più alto consenso da parte di *preparers* e *users* della reportistica sulla sostenibilità. Nel novembre 2022, l'EFRAG ha presentato alla Commissione Europea i primi 12 principi di rendicontazione di sostenibilità, la cui architettura complessiva è rappresentata in Figura 1.

La struttura generale dei principi di rendicontazione di sostenibilità, adottati dalla Commissione Europea con l'Atto Delegato del 31 luglio 2023, è suddivisa in:

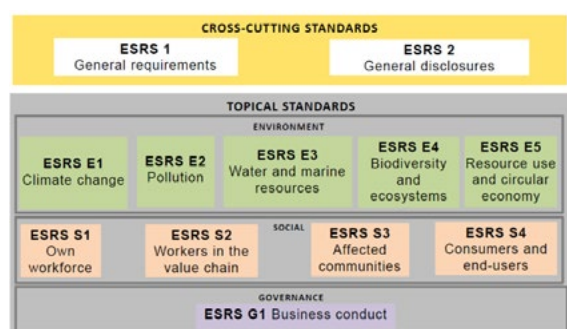
- **Principi trasversali (cross-cutting standards)**, che riportano indicazioni di carattere generale;
- **Principi tematici (topical standards)** sui tre *Pillar Environmental (E), Social (S), Governance (G)*.

Tale struttura sarà integrata dai **principi settoriali (sector standards)**, la cui pubblicazione è attesa entro il primo semestre 2024.

I principi trasversali, applicabili a tutte le imprese indipendentemente dal settore di appartenenza, sono:

- *l'ESRS 1 Requisiti generali*, che non prescrive disclosure requirements ma "descrive l'architettura dei principi ESRS, spiega le convenzioni redazionali e i concetti fondamentali e stabilisce i requisiti generali per la preparazione e la presentazione delle informazioni relative alla sostenibilità" (ESRS 1, par. 6);
- *l'ESRS 2 Informazioni generali*, che definisce gli obblighi di informativa nelle seguenti aree di rendicontazione:

Figura 1: L'architettura della prima serie di ESRS



Fonte: EFRAG, novembre 2022.

## Capitolo 2 I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l'informativa sulla governance

- *Governance (GOV)*, ossia i processi, i controlli e le procedure di governance impiegati per monitorare, gestire e controllare impatti, rischi e opportunità;
- *Strategy (SBM)*, ovvero le modalità di interazione della strategia e del business model dell'impresa con gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti, comprese le modalità di gestione;
- *Impact, risk and opportunity management (IRO)*, concernenti l'identificazione di impatti rischi e opportunità per gestire al meglio le questioni di sostenibilità considerate materiali;
- *Metrics and targets (MDR-M e MDR-T)*, ossia i criteri di misurazione dell'efficacia delle azioni, in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti.

Dall'analisi dei due principi trasversali emerge con chiarezza come la valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità sia un aspetto cruciale. Tale valutazione è strettamente collegata al tema della doppia rilevanza (*double materiality*)<sup>102</sup>. Gli impatti relativi alle questioni di sostenibilità connessi all'attività di impresa vanno individuati in base alla loro rilevanza e valutati sia se positivi, che negativi. Inoltre, è necessario tener conto non solo di impatti effettivi, ma anche di impatti potenziali futuri e ciò richiederà, dunque, un approccio anche prospettico di analisi.

Secondo gli ESRS la doppia rilevanza ha due dimensioni: la rilevanza dell'impatto e la rilevanza finanziaria. Devono essere comunicate le informazioni sulla sostenibilità che sono rilevanti da un punto di vista dell'impatto, da un punto di vista finanziario oppure da entrambi i punti di vista. La valutazione della doppia rilevanza prevede un complesso processo di traduzione del business aziendale in reporting, per il quale è necessario procedere ad una corretta implementazione iniziale.

La rilevanza dell'impatto sulle questioni di sostenibilità va valutata monitorando gli effetti a breve, medio o lungo termine che

l'attività dell'impresa genera sulle persone o sull'ambiente, siano essi negativi o positivi, effettivi o potenziali, tenendo conto dei seguenti elementi: gravità (intesa in termini di entità e portata ed eventualmente di natura irrimediabile dell'impatto per quelli negativi) e probabilità di occorrenza (per quelli potenziali).

La rilevanza finanziaria sulle questioni di sostenibilità, invece, va valutata tenendo conto degli effetti finanziari sull'impresa generati dai fattori di sostenibilità; ad esempio, nel caso di una questione di sostenibilità che genera un rischio che si riflette in modo rilevante sullo sviluppo dell'impresa, sulla sua situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico, sui flussi finanziari, sull'accesso ai finanziamenti o sul costo del capitale a breve, medio o lungo termine (ESRS 1, par. 49).

Gli standards tematici riguardano le tre specifiche dimensioni dei fattori di sostenibilità e sono applicabili a tutte le imprese, indipendentemente dal settore in cui operano, in quanto *sector-agnostic*.

Per il Pillar E in materia ambientale sono previsti i seguenti principi:

- ESRS E1 *Cambiamenti climatici* (mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici, energia);
- ESRS E2 *Inquinamento* (aria, acqua, suolo, organismi viventi e risorse alimentari, sostanze preoccupanti, sostanze estremamente preoccupanti, microplastiche);
- ESRS E3 *Acque e risorse marine*;
- ESRS E4 *Biodiversità ed ecosistemi* (fattori di impatto diretto sulla perdita di biodiversità, impatti sullo stato della specie, impatti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi, impatti e dipendenze dai servizi ecosistemici);
- ESRS E5 *Uso delle risorse ed economia circolare* (afflussi di risorse e loro utilizzo, deflussi di risorse relativi a prodotti e servizi, rifiuti).

I principi in tema ambientale introducono obblighi informativi utili agli stakeholders per la

<sup>102</sup> Per approfondimenti sulla doppia materialità, si rinvia a "L'implementazione del principio di materialità. Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità", OIBR, settembre 2022, disponibile al seguente link: <https://www.fondazioneoibr.it/linee-guida-e-documenti/>.

comprensione di come le imprese ridefiniscono o adattano il proprio modello di business per realizzare la transizione verso un'economia sostenibile.

Per il Pillar S, che affronta le questioni sociali, sono previsti i seguenti principi:

- ESRS S1 *Forza lavoro propria* (condizioni di lavoro, parità di trattamento e di opportunità per tutti, altri diritti legati al lavoro);
- ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* (condizioni di lavoro, parità di trattamento e di opportunità per tutti, altri diritti legati al lavoro);
- ESRS S3 *Comunità interessate* (diritti economici, sociali e culturali delle comunità, diritti civili e politici delle comunità, diritti dei popoli indigeni);
- ESRS S4 *Consumatori e utilizzatori finali* (impatti relativi alle informazioni per i consumatori e/o per gli utenti finali, sicurezza personale dei consumatori e/o degli utenti finali, inclusione sociale dei consumatori e/o degli utenti finali).

I principi sulla dimensione sociale sono ispirati a garantire il rispetto dei diritti umani e mirano alla divulgazione di informazioni utili a comprendere in che modo l'impresa identifica

e gestisce gli impatti sulle persone lungo la catena del valore, nonché gli impatti sulle comunità locali e sui consumatori dei prodotti realizzati e dei servizi offerti.

Per il Pillar G in materia di governance è previsto un solo principio<sup>103</sup>:

- ESRS G1 *Condotta delle imprese* (cultura d'impresa, protezione degli informatori, benessere degli animali, impegno politico e attività di lobbying, gestione dei rapporti con i fornitori, comprese le prassi di pagamento, corruzione attiva e passiva).

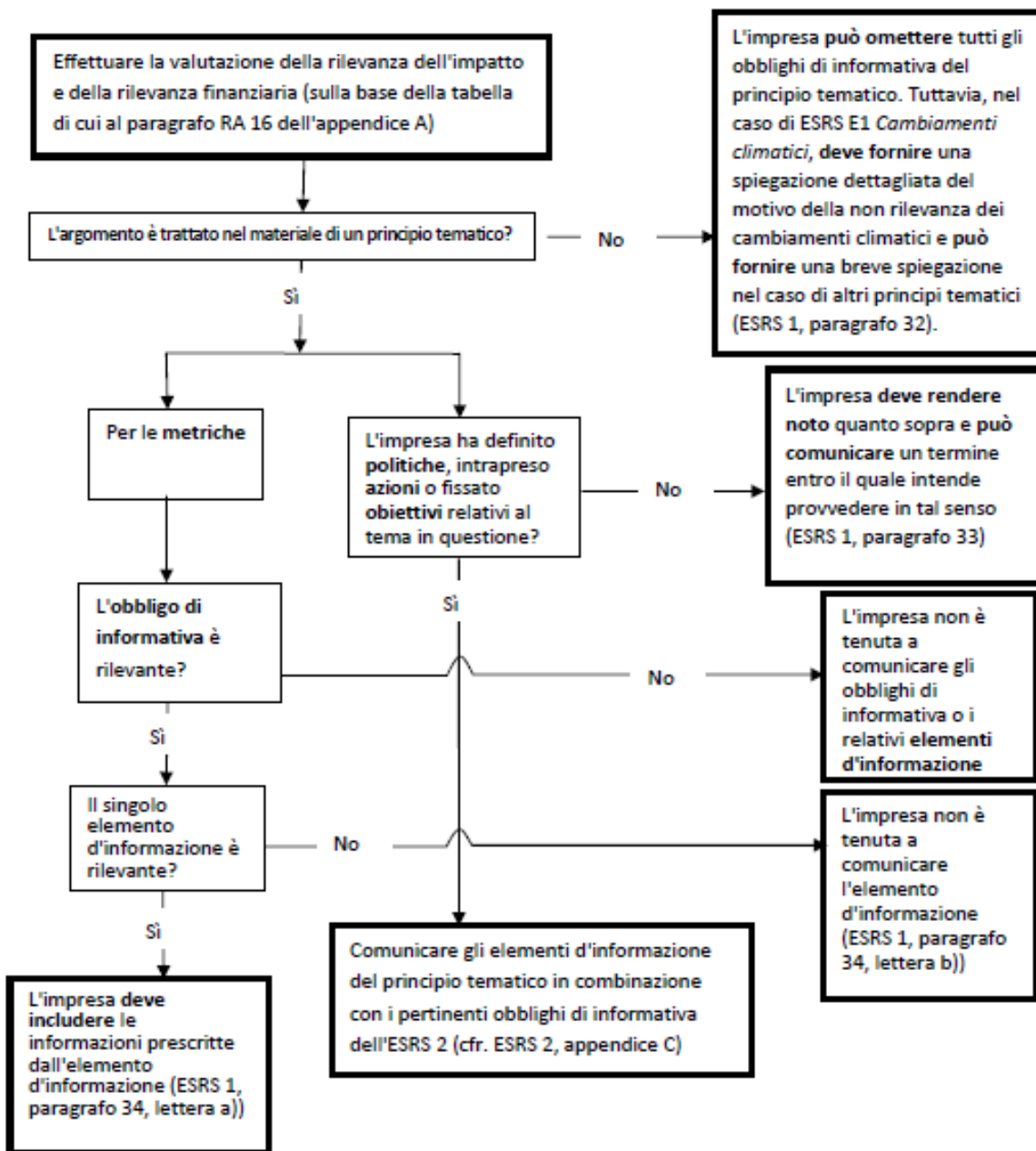
Il principio ha il fine di promuovere la cultura d'impresa e far emergere quali sono i valori etici che orientano i comportamenti aziendali, mediante la comunicazione di informazioni sulle politiche adottate.

In applicazione dell'ESRS 1, gli obblighi informativi previsti dai *topical standards* possono essere omessi se il tema non è considerato rilevante dall'impresa. In tale ipotesi, l'impresa presenta una breve spiegazione delle conclusioni della valutazione della rilevanza per il tema specifico, fornendo dettagli nel caso in cui il tema considerato non rilevante sia quello dei cambiamenti climatici. Per il processo di valutazione della rilevanza si veda la Figura 2.

---

103 Nell'aprile 2022 l'EFRAG aveva pubblicato la prima bozza dei principi ESRS prevedendo due standards sulla governance: ESRS G1 "Governance, risk management and internal control" e ESRS G2 "Business conduct". Il precedente principio ESRS G1 è stato successivamente ritirato dall'EFRAG a seguito della consultazione pubblica che ha evidenziato le seguenti criticità: 1) duplicazione delle informazioni per le società quotate nella relazione di corporate governance e nel bilancio di sostenibilità; 2) interazione tra le disposizioni dello standard con l'ESRS "General, strategy, governance and materiality assessment" (successivamente modificato). Alcuni disclosure requirements previsti nel precedente ESRS G1 sono ora inclusi nell'ESRS 2.

Figura 2: Diagramma di flusso per la determinazione delle informative nell'ambito dell'ESRS



Fonte: Appendice E, ESRS 2.

Alla luce dell'elevata complessità nell'applicazione dei principi ESRS, l'EFRAG e la Commissione Europea hanno ritenuto opportuno prevedere:

- una *gradualità nell'introduzione degli obblighi informativi*, con la possibilità di omettere nel primo esercizio la comunicazione di alcuni

*disclosure requirements* (come, ad esempio, gli effetti finanziari attesi relativi a questioni ambientali non climatiche e alcuni elementi relativi alla forza lavoro propria);

- una *proporzionalità* con riferimento all'approccio basato sulla rilevanza;



- l'interoperabilità con altre norme internazionali sulla sostenibilità, garantita dalla continua collaborazione con l'International Sustainability Standards Board (ISSB) e la Global Reporting Initiative (GRI).

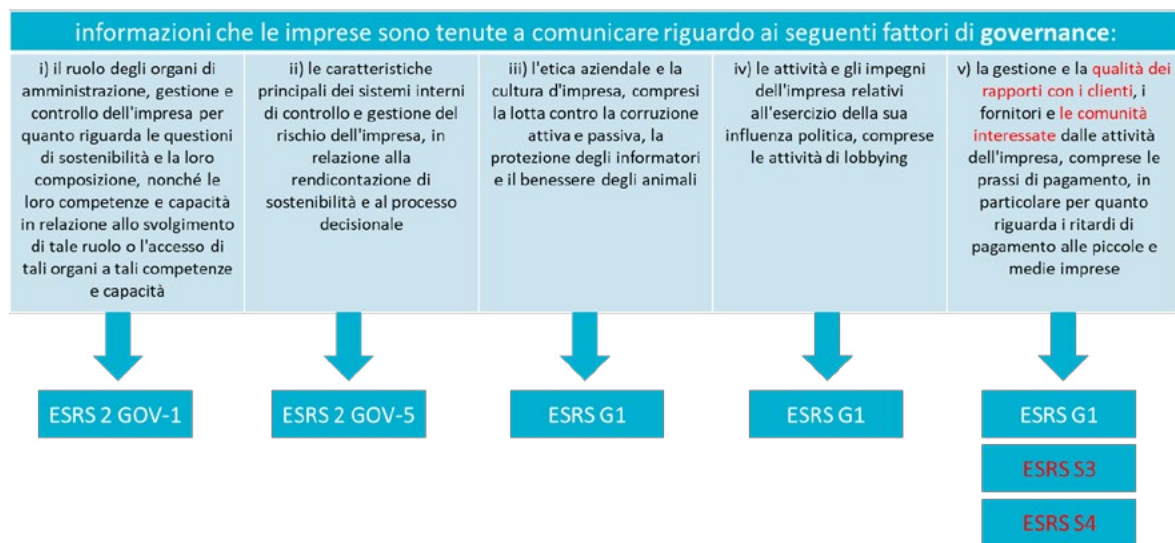
I successivi paragrafi saranno dedicati ad approfondire gli obblighi informativi sulla governance imposti dai principi ESRS 2 e ESRS G1, tra i quali quelli della diversità di genere nell'ambito degli organi di amministrazione, direzione e controllo<sup>104</sup>.

### 3. Le informazioni sulla Governance dell'ESRS 2

L'EFRAG ha predisposto gli obblighi informativi in tema di Governance richiesti dalla CSRD, collocando i relativi disclosure requirements (DR) nel principio trasversale

ESRS 2, nel principio dedicato alla Governance (G1) e nei principi dedicati agli aspetti sociali (ESRS S3 e ESRS S4), come rappresentato in Figura 3.

Figura 3: Gli obblighi informativi relativi ai fattori di Governance richiesti dalla CSRD e collocazione nell'ambito dei principi di rendicontazione di sostenibilità



I DR in tema di governance inclusi nel principio trasversale ESRS 2 sono codificati con l'abbreviazione "GOV" ed hanno l'obiettivo di consentire agli users dell'informativa "la

comprensione dei processi, dei controlli e delle procedure di governance istituiti per monitorare, gestire e controllare le questioni di sostenibilità" (ESRS 2, par. 18).

<sup>104</sup> L'ESRS definisce organi di amministrazione, direzione e controllo "gli organi di governance dotati dei massimi poteri decisionali nell'impresa, compresi i suoi comitati. Se nella struttura di governance non vi sono membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa, dovrebbe essere compreso l'amministratore delegato e, se presente tale funzione, il vice amministratore. In alcune giurisdizioni i sistemi di governance comprendono due livelli, in cui controllo e direzione sono separati. In questi casi, entrambi i livelli rientrano nella definizione di organi di amministrazione, direzione e controllo" (cfr. Allegato II - Acronimi e glossario dei termini, Regolamento Delegato del 31 luglio 2023 della Commissione Europea).

## Capitolo 2 I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l’informativa sulla governance

La Tabella 2 riassume gli obblighi informativi dell’ESRS 2 sulla governance e mostra le relazioni con altri standards internazionali<sup>105</sup>.

Tabella 2: Disclosure Requirements ESRS 2 in tema di Governance

Obblighi informativi sulla governance della sostenibilità (DR)	Interconnessione con altri Standards
DR GOV-1: Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	TCFD GRI ISSB
DR GOV-2: Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell’impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate	TCFD GRI ISSB
DR GOV-3: Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	TCFD ISSB
DR GOV-4: Dichiarazione sul dovere di diligenza	GRI
DR GOV-5: Risk management e sistemi di controllo interno sul reporting di sostenibilità	TCFD GRI ISSB

Nei principi ESRS, il tema della diversità è affrontato sotto molteplici profili: non è limitato alla diversità di genere, ma si estende alla diversità delle esperienze e competenze maturate, della composizione in termini di inclusione dei lavoratori negli organi, a quella operativa (numero di amministratori

esecutivi) ed etica (numero di amministratori indipendenti)<sup>106</sup>.

La Tabella 3 illustra gli obiettivi del DR GOV-1 “Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo” e le informazioni che le imprese sono tenute a rendicontare.

<sup>105</sup> Gli standards internazionali considerati sono le raccomandazioni della TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*), i GRI (*Global Reporting Initiative*) e i principi emanati dall’ISSB (*International Sustainability Standards Board*).

<sup>106</sup> Cfr. Balestri A., Carlino A., *ESRS 2, un principio trasversale per la redazione*, in *Sostenibilità aziendale 2023*, Ilsole24Ore, novembre 2023.

Tabella 3: Gli obiettivi e le informazioni richieste dal DR GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

Obiettivi del DR	Informazioni richieste (datapoints)
Composizione e diversity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di membri con e senza incarichi esecutivi;</li> <li>- rappresentanza dei dipendenti e degli altri lavoratori;</li> <li>- esperienza relativa ai settori, ai prodotti e alle aree geografiche dell'impresa;</li> <li>- le % ripartite per genere e altri aspetti della diversità di cui l'impresa tiene conto;</li> <li>- la percentuale di membri del consiglio di amministrazione indipendenti.</li> </ul>
Ruoli e responsabilità nella supervisione della gestione degli IRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificazione degli organi o delle persone preposte alla sorveglianza degli IRO;</li> <li>- modalità con le quali le responsabilità di ciascun organo o persona in materia di IRO sono riportate nella missione dell'impresa, nei mandati dei consigli e nelle altre politiche collegate;</li> <li>- descrizione del ruolo della dirigenza nei processi, nei controlli e nelle procedure di governance utilizzati per monitorare, gestire e controllare gli IRO;</li> <li>- modo in cui gli organi di amministrazione, direzione e controllo e l'alta dirigenza controllano la definizione degli obiettivi connessi agli IRO rilevanti e i progressi compiuti nel loro conseguimento.</li> </ul>
Competenze e capacità sui temi di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- competenze in materia di sostenibilità che gli organi, nel loro insieme, possiedono direttamente o di cui possono avvalersi, ad esempio attraverso il ricorso ad esperti o la formazione;</li> <li>- modo con cui tali competenze sono attinenti agli IRO rilevanti dell'impresa.</li> </ul>

L'ESRS 2 precisa che la diversità di genere all'interno del CdA va calcolata come rapporto medio tra i membri maschili e femminili del consiglio. Si deve evidenziare come tale obbligo informativo derivi da altre normative europee. Il Regolamento delegato 2020/1816 della Commissione, nell'allegato II, richiede espressamente la *"percentuale media ponderata di membri femminili dei consigli di amministrazione"*. Il Regolamento 2019/2088 (SFDR), così come integrato dal Regolamento 2022/1288, tra gli indicatori applicabili agli

investimenti nelle imprese beneficiarie degli investimenti, include il *"rapporto medio donne/uomini tra i membri del consiglio delle imprese beneficiarie degli investimenti, espresso in percentuale di tutti i membri del consiglio"*.

La Tabella 4 illustra gli obiettivi del DR GOV-2 "Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate" e le informazioni che le imprese sono tenute a rendicontare.

*Tabella 4: Gli obiettivi e le informazioni richieste dal DR GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell’impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate*

Obiettivi del DR	Informazioni richieste (datapoints)
In che modo gli organi sono informati sulle questioni relative alla sostenibilità e quali temi hanno affrontato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se, da chi e con che frequenza gli organi sono informati in merito agli IRO, l’attuazione del dovere di diligenza nonché i risultati e l’efficacia delle politiche, delle azioni, delle metriche e degli obiettivi adottati per affrontarli;</li> <li>- in che modo gli organi considerano gli IRO nel controllare la strategia dell’impresa, le sue decisioni in merito a operazioni importanti, nonché il suo processo di gestione del rischio, e se hanno tenuto conto di compromessi associati a detti IRO;</li> <li>- elenco degli IRO rilevanti affrontati dagli organi o dai loro relativi comitati durante il periodo di riferimento.</li> </ul>

La Tabella 5 illustra gli obiettivi del DR GOV-3 “Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione” e le informazioni che le imprese sono tenute a rendicontare.

*Tabella 5: Gli obiettivi e le informazioni richieste dal DR GOV-3 Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione*

Obiettivi del DR	Informazioni richieste (datapoints)
In che modo si tiene conto del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità nell’ambito della remunerazione manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- descrizione delle caratteristiche principali dei sistemi di incentivazione;</li> <li>- se le prestazioni sono valutate rispetto a obiettivi e/o impatti legati alla sostenibilità e, in tal caso, quali;</li> <li>- se e in che modo le metriche di prestazione relative alla sostenibilità siano considerate indici di riferimento di prestazione o se siano inserite nelle politiche di remunerazione;</li> <li>- quota della remunerazione variabile che dipende da obiettivi e/o impatti collegati alla sostenibilità;</li> <li>- livello in cui sono approvate e aggiornate le condizioni dei sistemi di incentivazione.</li> </ul>

Con riferimento al DR GOV-4 “Dichiarazione sul dovere di diligenza”, le imprese sono tenute a presentare una navigation map che illustri gli aspetti e le principali fasi del processo di due diligence, ovvero il processo mediante il quale *“le imprese individuano, prevengono, mitigano e rendono conto del modo in cui affrontano gli impatti negativi, effettivi e potenziali,*

*sull’ambiente e sulle persone connessi alla loro attività”* (ESRS 1 par. 59).

La Tabella 6 illustra gli obiettivi del DR GOV-5 “Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità” e le informazioni che le imprese sono tenute a rendicontare.

Tabella 6: Gli obiettivi e le informazioni richieste dal GOV-5 Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità

Obiettivi del DR	Informazioni richieste (datapoints)
Descrizione dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio di concentrazione con riferimento al sustainability reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambito, caratteristiche principali e elementi dei processi e dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio in relazione alla rendicontazione di sostenibilità;</li> <li>- approccio seguito nella valutazione del rischio, compresa la metodologia di prioritizzazione dei rischi;</li> <li>- principali rischi individuati e rispettive strategie di mitigazione, compresi i relativi controlli;</li> <li>- descrizione del modo in cui l'impresa integra le risultanze della valutazione del rischio e dei controlli interni per quanto riguarda il processo di rendicontazione di sostenibilità nelle funzioni e nei processi interni pertinenti;</li> <li>- descrizione della rendicontazione periodica delle risultanze di cui al punto precedente agli organi di amministrazione, direzione e controllo.</li> </ul>

L'analisi dei DRs GOV dell'ESRS 2 consente di identificare gli effetti attesi dall'introduzione degli obblighi informativi, ovvero: 1) la predisposizione di un assetto organizzativo idoneo ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità; 2) il più ampio coinvolgimento, anche in termini di diversità, degli organi di amministrazione, direzione e controllo nei processi decisionali che riguardano

i fattori di sostenibilità; 3) l'attivazione di processi di individuazione e valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità; 4) la produzione di un adeguato flusso informativo sui temi relativi alla sostenibilità.

Nel successivo paragrafo saranno illustrati gli obblighi di informativa richiesti dall'ESRS G1.

## 4. L'ESRS G1 Condotta delle imprese

Il principio ESRS G1 "Condotta delle imprese" mira ad assicurare che gli *users* dell'informativa di sostenibilità comprendano la strategia e l'approccio, i processi e le procedure dell'impresa, nonché le sue prestazioni in materia di condotta.

Secondo il paragrafo 2 del predetto principio, il concetto di condotta include:

- **l'etica aziendale** e la **cultura d'impresa**, compresi la **lotta alla corruzione attiva<sup>107</sup> e passiva<sup>108</sup>**, la **protezione degli informatori** e il **benessere degli animali**;
- la gestione dei **rapporti con i fornitori**, comprese le **prassi di pagamento**, in particolare per quanto riguarda i ritardi di pagamento alle piccole e medie imprese;

107 La corruzione attiva è definita dagli ESRS come "l'azione di persuadere in modo disonesto qualcuno ad agire a proprio favore offrendogli in dono denaro o un altro incentivo".

108 La corruzione passiva è definita dagli ESRS come "l'abuso del potere di cui si è investiti finalizzato a un profitto personale, che può essere istigato da singoli o da organizzazioni. Comprende pratiche quali l'agevolazione dei pagamenti, la frode, l'estorsione, la collusione e il riciclaggio di denaro. Comprende anche l'offerta o la ricezione di regali, prestiti, commissioni, ricompense o altri vantaggi nei confronti o da parte di qualsiasi persona come incentivo a compiere un atto disonesto, illegale o lesivo della fiducia nello svolgimento dell'attività dell'impresa. Ciò può comprendere prestazioni in denaro o in natura, quali beni gratuiti, regali e vacanze, o servizi personali speciali forniti allo scopo di ottenere un vantaggio indebito, o che possono comportare pressioni morali allo scopo di ricevere tale vantaggio".

## Capitolo 2 I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l’informativa sulla governance

- le attività e gli impegni dell’impresa relativi all’esercizio della sua influenza politica, comprese le sue **attività di lobbying**<sup>109</sup>.

L’idea di fondo è promuovere comportamenti delle imprese volti a favorire pratiche commerciali trasparenti e sostenibili, a vantaggio di tutte le parti interessate. La chiara definizione dei meccanismi e dei processi di governance in tema di sostenibilità è indispensabile per orientare le scelte strategiche e consentire alle imprese di

offrire un contributo significativo allo sviluppo sostenibile.

Esaminando nello specifico il principio di rendicontazione ESRS G1, esso prevede due riferimenti all’ESRS 2 e sei obblighi informativi specifici nelle aree “Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità” e “Metriche e obiettivi”, come riportato in Tabella 7.

Tabella 7: Disclosure Requirements ESRS G1

Area di rendicontazione	Obblighi informativi sulla governance della sostenibilità
Governance	DR relativo all’ESRS 2 GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo
Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità	DR relativo all’ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti
	DR G1-1: Politiche in materia di cultura d’impresa e condotta delle imprese
	DR G1-2: Gestione dei rapporti con i fornitori
	DR G1-3: Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva
Metriche e obiettivi	DR G1-4: Casi di corruzione attiva o passiva
	DR G1-5: Influenza politica e attività di lobbying
	DR G1-6: Prassi di pagamento

Di seguito sono illustrati sinteticamente gli obblighi di informativa e i datapoints<sup>110</sup> previsti nel principio.

### DR relativo all’ESRS 2 GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

Con riferimento al DR ESRS 2 GOV-1, l’impresa deve precisare:

- a) ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo in materia di condotta aziendale;

- b) competenze degli organi di amministrazione, direzione e controllo in relazione ai temi di condotta aziendale.

Tale DR richiede di declinare l’informativa generale su ruolo e capacità degli organi, già prevista dall’ESRS 2, con specifico riferimento ai temi di condotta aziendale.

### DR relativo all’ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti

<sup>109</sup> Le attività di lobbying sono definite dagli ESRS come “attività svolte con l’obiettivo di influenzare l’elaborazione o l’attuazione delle politiche o della legislazione o i processi decisionali dei governi, delle istituzioni governative, delle autorità di regolazione, delle istituzioni, degli organi e degli organismi dell’Unione europea o degli enti di normazione. In particolare (a titolo non esaustivo): i. l’organizzazione di riunioni, conferenze o eventi, o la partecipazione agli stessi; ii. i contributi a consultazioni, audizioni o altre iniziative simili, o la partecipazione alle stesse; iii. l’organizzazione di campagne di comunicazione, piattaforme, reti e iniziative a livello locale; iv. la preparazione o il commissionamento di documenti orientativi e di sintesi, emendamenti, sondaggi di opinione, indagini, lettere aperte, attività di ricerca, secondo le attività contemplate dalle regole del registro per la trasparenza”.

<sup>110</sup> Secondo il par. 16 dell’ESRS 1, “ciascun obbligo di informativa consiste in uno o più elementi d’informazione distinti [datapoints]. L’espressione «elemento d’informazione» può anche riferirsi a un elemento descrittivo di un obbligo di informativa”.

L'impresa deve indicare i criteri rilevanti utilizzati nel processo di individuazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità relativi alle questioni di condotta aziendale, inclusi la localizzazione, l'attività, il settore e la struttura dell'operazione.

#### **DR G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese**

Il DR G1-1 richiede che l'impresa rendiconti le politiche sulla propria condotta e le modalità con le quali promuove la propria cultura d'impresa, ovvero l'approccio adottato.

I datapoints previsti dal principio includono:

- la descrizione dei meccanismi per individuare e segnalare preoccupazioni riguardanti comportamenti illeciti o in contrasto con il proprio codice di condotta o con regolamenti interni analoghi e per condurre indagini al riguardo, con indicazione della possibilità di segnalazione da parte di stakeholders interni o esterni;
- una dichiarazione dell'assenza di politiche in materia di lotta alla corruzione attiva o passiva coerenti con la Convenzione delle Nazioni Unite e la descrizione di eventuali piani e tempi di implementazione di dette politiche;
- i canali di segnalazione degli informatori (*whistleblowers*) e le garanzie relative alla protezione degli stessi;
- una dichiarazione dell'assenza delle politiche in materia di protezione degli informatori e la descrizione di eventuali piani e tempi di implementazione di dette politiche;
- l'indicazione della eventuale predisposizione di procedure per indagare su incidenti riguardanti la condotta dell'impresa, compresi casi di corruzione attiva e passiva, in modo celere, indipendente e obiettivo;
- l'indicazione della eventuale predisposizione di politiche in materia di benessere degli animali;
- la descrizione della politica di formazione sulla condotta aziendale (precisando target, frequenza e livello di approfondimento).

I requisiti applicativi pubblicati nell'appendice A del principio precisano quali sono gli aspetti da considerare nell'informativa G1-1, ovvero:

- i temi della cultura d'impresa considerati e la tempistica con la quale vengono discussi;
- i principali temi promossi e comunicati nell'ambito della cultura d'impresa;
- in che modo i membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo forniscono orientamenti per promuovere una cultura d'impresa;
- gli incentivi o gli strumenti specifici messi a disposizione dei lavoratori al fine di promuovere e incoraggiare la propria cultura d'impresa.

#### **DR G1-2 Gestione dei rapporti con i fornitori**

Il DR G1-2 richiede che l'impresa comunichi le informazioni sulla gestione dei rapporti con i fornitori e quali sono gli impatti generati sulla catena di fornitura. Le informazioni sulla catena del valore permeano tutti i principi ESRS, in quanto ritenute essenziali per comprendere il reale contributo dell'impresa alla crescita sostenibile.

Le informazioni specifiche devono includere:

- una descrizione della politica adottata dalle imprese per evitare ritardi di pagamento, in particolare nei confronti delle piccole e medie imprese;
- le strategie relative alle relazioni con i suoi fornitori, tenendo conto dei rischi legati alla catena di approvvigionamento e degli impatti sulle questioni di sostenibilità;
- l'eventuale presenza ed esplicitazione dei criteri sociali e ambientali per la selezione dei fornitori.

Il principio individua, a titolo esemplificativo, gli elementi che l'impresa può considerare nella divulgazione delle informazioni richieste dal DR G1-2. Tali elementi comprendono: in che modo le pratiche supportano la strategia e la gestione dei rischi; la formazione dei dipendenti dell'impresa al dialogo con i fornitori; l'esame e la valutazione di indicatori sociali e ambientali dei fornitori; l'inclusione di fornitori con certificazione; gli obiettivi e le azioni in materia di comunicazione e gestione delle relazioni con i fornitori; la valutazione dei risultati delle pratiche adottate, comprese visite dei fornitori, audit o indagini. In presenza, poi, di

## Capitolo 2 I principi europei di rendicontazione della sostenibilità: l'informativa sulla governance

fornitori esposti a rischi economici, ambientali e/o sociali significativi (cosiddetti "fornitori vulnerabili") le imprese potranno comunicare le strategie *ad hoc* adottate nella gestione di tali relazioni.

### DR G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva

Il DR G1-3 richiede che l'impresa comunichi le informazioni sul sistema adottato sia per la prevenzione e l'individuazione di episodi di corruzione attiva e passiva, che per la conduzione delle indagini, inclusa la formazione, nell'ottica di una maggiore trasparenza.

Nello specifico, l'impresa deve comunicare le procedure attivate, la dipendenza o l'indipendenza dalla catena di management coinvolta e i flussi comunicativi. Anche nel caso di assenza di procedure è richiesta un'informativa: le imprese devono, infatti, indicare tale circostanza e precisare se vi sono programmi in atto finalizzati alla loro adozione. È utile evidenziare che il principio ESRS G1 non obbliga alla definizione di tali procedure, ma impone di fornire specifiche informazioni. Ci si attende che la prescrizione di un obbligo di rendicontazione possa spingere le imprese a definire le politiche anticorruzione (con individuazione di responsabilità, codici di comportamento e sanzioni), favorendo la riduzione delle condotte illecite.

La comunicazione alle persone interessate delle politiche adottate (strumenti e canali di comunicazione) e la formazione per contrastare la corruzione attiva e passiva completano il quadro delle informazioni richieste. Con riferimento alla formazione, il principio precisa che vanno indicati natura, portata e ampiezza dei programmi, percentuale delle funzioni a rischio coperte, l'eventuale coinvolgimento dei membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo.

### DR G1-4 Casi di corruzione attiva o passiva

Nell'ambito dell'area di rendicontazione "metriche e obiettivi", il DR G1-4 richiede informazioni su episodi di corruzione attiva o passiva nel periodo di reporting. È obbligatorio rendicontare il numero di condanne degli episodi comprovati di corruzione attiva o passiva, l'importo delle sanzioni pecuniarie

e le eventuali azioni intraprese. È facoltativo comunicare:

- "a) il numero totale e la natura dei casi accertati di corruzione attiva o passiva;*
- b) il numero di casi accertati in cui lavoratori propri sono stati licenziati o sanzionati per episodi di corruzione attiva o passiva;*
- c) il numero di casi accertati relativi a contratti con partner commerciali che sono stati risolti o non rinnovati a causa di violazioni connesse alla corruzione attiva o passiva; e*
- d) informazioni dettagliate sui procedimenti giudiziari pubblici in materia di corruzione attiva o passiva intentati nei confronti dell'impresa e dei lavoratori propri durante il periodo di riferimento e sugli esiti di tali procedimenti. Sono compresi i procedimenti avviati negli anni precedenti, il cui esito è stato deciso solo nel periodo di riferimento attuale" (ESRS G1, par. 25).*

### DR G1-5 Influenza politica e attività di lobbying

Il DR G1-5 impone la rendicontazione di informazioni sulle attività e sugli impegni relativi all'influenza politica, incluse le attività di lobbying con riguardo agli impatti, ai rischi e alle opportunità materiali.

I datapoints previsti dal principio includono:

- il rappresentante degli organi di amministrazione, direzione e controllo, preposto al controllo di tali attività (se previsto);
- l'ammontare complessivo dei contributi politici, finanziari o in natura, elargito direttamente o indirettamente, aggregato per Paese o area geografica, la categoria di beneficiario, i criteri per la stima del valore;
- la sintesi dei principali temi affrontati nell'ambito delle attività di lobbying, la posizione dell'impresa rispetto ai medesimi e una spiegazione dell'interazione con gli IRO identificati nell'analisi di rilevanza;
- l'eventuale iscrizione nel Registro Europeo per la Trasparenza o altro registro simile, il nome del registro e il numero identificativo;
- informativa sulla nomina dei membri degli organi di amministrazione, direzione e



controllo che abbiano ricoperto nei 2 anni precedenti una posizione analoga nella Pubblica Amministrazione (incluse le autorità di regolamentazione).

#### **DR G1-6 Prassi di pagamento**

L'ultimo DR dell'ESRS G1 richiede informazioni sulle prassi di pagamento a supporto della trasparenza, in particolar modo con riguardo ai ritardi nei pagamenti alle PMI. La *disclosure* è considerata rilevante per gli stakeholders data l'importanza di flussi di cassa tempestivi verso i partner commerciali.

Le informazioni specifiche richieste includono:

- il numero medio di giorni impiegati dall'impresa per pagare una fattura, a decorrere dalla scadenza del termine legale o contrattuale;
- la descrizione dei termini standard di pagamento da parte dell'impresa, intesi come numero di giorni per categorie di fornitori e percentuale di pagamenti allineati con tali standard di pagamento;
- il numero di contenziosi legali pendenti per pagamenti tardivi nel periodo di reporting;
- le altre informazioni complementari, quali ad esempio i metodi di campionamento eventualmente impiegati per calcolare il tempo medio di pagamento.

## 5. Considerazioni conclusive

Il quadro delineato fa emergere le sfide che le imprese dovranno affrontare per rispettare gli obblighi informativi previsti dai principi di rendicontazione di sostenibilità ESRS ed il ruolo centrale degli organi di amministrazione, direzione e controllo. Sarà necessario: *i*) attribuire nuove responsabilità sulle questioni di sostenibilità in capo agli organi di governance; *ii*) revisionare i regolamenti dei consigli di amministrazione e dei comitati endo-consiliari per riportare in modo chiaro le nuove responsabilità attribuite e i soggetti coinvolti; *iii*) introdurre procedure e controlli utili alla gestione di impatti, rischi e opportunità; *iv*) prevedere una adeguata reportistica sulle procedure e sui controlli attuati; *v*) definire politiche e azioni, metriche e obiettivi adottati per affrontare gli IRO.

Considerando l'elevata complessità dei principi di rendicontazione di sostenibilità, la diversità di genere potrà certamente favorire una più efficace gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità derivanti dalle questioni di sostenibilità.

L'applicazione dei principi ESRS genererà dei vantaggi non solo per gli stakeholders che potranno beneficiare di maggiori informazioni sui fattori ESG, tra i quali quelle sul genere, ma consentiranno alle imprese di acquisire una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità, sugli effetti delle loro azioni sulla società e sull'ambiente, agendo come spinta per la modifica dei propri modelli di business verso quelli più responsabili e dando impulso all'adozione di comportamenti virtuosi.

# Bibliografia

---

Assonime, Forum Report di Sostenibilità, 10 marzo 2023.

Balestri A., Carlino A. (2023), "ESRS 2, un principio trasversale per la redazione", in Sostenibilità aziendale 2023, Ilsole240re.

CEPS and Milieu (November 2022), "Cost-benefit analysis of the First Set of draft European Sustainability Reporting Standards".

EFRAG, European Reporting Lab (February 2021), "Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard setting".

OIBR (2022), "L'implementazione del principio di materialità. Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità".

# Capitolo 3

---

## La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

---

*Marco Cristiano Petrassi, Avvocato, partner dello Studio Legale SZA, componente del comitato scientifico di Assobenefit*

### 1. Premessa: il Codice delle Pari Opportunità e le novità introdotte dalla legge 162/2021

La certificazione della parità di genere è uno strumento introdotto dalla legge 162/2021 in attuazione delle missioni individuate dal PNNR.

La legge 162/2021 interviene, a tale riguardo, modificando il “Codice delle Pari Opportunità” di cui al d.lgs. 198/2006.

Per la completa comprensione del nuovo istituto, è quindi necessario descrivere brevemente il contesto normativo in cui esso si inserisce.

Il Codice delle Pari Opportunità è stato introdotto nel corso del 2006 con l’obiettivo di riordinare e sistematizzare le misure già presenti nel nostro ordinamento a sostegno della piena parità tra uomo e donna.

I principi guida e gli obiettivi del Codice sono condensati all’art. 1 come l’eliminazione di “ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento

*o l’esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo” e la garanzia della “parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini (...) in tutti i campi, compresi quelli dell’occupazione, del lavoro e della retribuzione”.*

A tale riguardo, il Codice ha introdotto nuovi organi, quali il Comitato nazionale per l’attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici, istituito con funzione consultiva presso il Ministero del Lavoro, ed il Consigliere di Parità, organo costituito a livello nazionale, regionale e provinciale, dotato di risorse proprie e con funzione di vigilanza e consultiva in materia di parità.

Delineato il quadro istituzionale, il Codice definisce gli ambiti di intervento, quali, in particolare, la parità nei rapporti economici e nell’esercizio dell’attività di impresa.

### Capitolo 3 La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

Quanto alla parità nei rapporti economici (e nel mondo del lavoro), centrale è il riferimento al concetto di discriminazione.

L'art. 25 del Codice colpisce la discriminazione tanto diretta quanto indiretta. Discriminazione diretta è *“qualsiasi disposizione, criterio, prassi, atto, patto o comportamento, nonché l'ordine di porre in essere un atto o un comportamento, che produca un effetto pregiudizievole discriminando le candidate e i candidati, in fase di selezione del personale, le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso e, comunque, il trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga”*.

Discriminazione indiretta è, invece, *“una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutri mettono o possono mettere i candidati in fase di selezione e i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari”*.

La legge 162/2021 ha novellato il Codice anche rispetto a questo livello definitorio.

Il legislatore del 2021 ha, in particolare, specificato ulteriormente tali nozioni; con riferimento alle discriminazioni dirette, è la novella che ha introdotto espressamente anche le condotte tenute nei confronti delle candidate e dei candidati in fase di selezione del personale, che producano effetti pregiudizievoli discriminando le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso (cfr. art. 25, comma 1, del Codice).

Invece, rispetto alle discriminazioni indirette, è introdotto il riferimento alle prassi di natura organizzativa o comunque incidenti sull'orario di lavoro, che, sebbene possano apparire di per sé neutre, potrebbero porre i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di

particolare svantaggio rispetto a quella dei lavoratori dell'altro sesso.

In dottrina questa specificazione è stata apprezzata, per la sua presa d'atto di una modalità strisciante, ma purtroppo frequente, di discriminazione indiretta<sup>111</sup>.

La legge 162/2021 ha infine introdotto anche un comma 2 bis all'art. 25 del Codice diretto a tutelare lavoratrici e lavoratori dalle possibili discriminazioni legate alla gravidanza ed alla fruizione dei diritti legati alla maternità e alla paternità; a seguito della modifica, l'art. 25 ora amplia il concetto di discriminazione ad *“ogni trattamento o modifica dell'organizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro che, in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti, pone o può porre il lavoratore in almeno una delle seguenti condizioni: a) posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori; b) limitazione delle opportunità di partecipazione alla vita o alle scelte aziendali; c) limitazione dell'accesso ai meccanismi di avanzamento e di progressione nella carriera”*.

Il Codice delle Pari opportunità già prevedeva, nell'impianto originario, un particolare obbligo di *disclosure* a carico delle imprese.

All'art. 46 era infatti previsto che le imprese con un numero di dipendenti superiore a cento redigessero, ogni due anni, un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile in ognuna delle professioni ed in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei livelli, dei passaggi di categoria o di qualifica, di altri fenomeni di mobilità, dell'intervento della Cassa integrazione guadagni, dei licenziamenti, dei prepensionamenti e pensionamenti, della retribuzione effettivamente corrisposta; destinatari della informativa erano le rappresentanze sindacali aziendali e i consiglieri regionali di parità, che elaborano i relativi risultati trasmettendoli alla consigliera o al

111 R. Nunin, *Contrasto al gender gap e sostegno all'occupazione femminile: le novità della legge n. 162/2021*, in *Famiglia e diritto*, 2022, p. 203 e ss.

consigliere nazionale di parità, al Ministero del lavoro e delle politiche sociali e al Dipartimento delle pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La novella del 2021 ha rafforzato questi obblighi di comunicazione, secondo due livelli di intervento.

Innanzitutto, è stata abbassata a cinquanta la soglia dimensionale oltre la quale scatta

l'obbligo di comunicazione e, nel contempo, è stata introdotta la possibilità, per le aziende di minori dimensioni, di procedere alla comunicazione su base facoltativa.

In secondo luogo, la legge 162/2021 ha semplificato le modalità di trasmissione del rapporto, ora per via telematica, ampliando allo stesso tempo le possibilità di accesso diretto alle informazioni da parte dei consiglieri di parità e delle rappresentanze sindacali aziendali.

## 2. La certificazione della parità di genere

La vera novità della legge 162/2021 è, però, l'introduzione della c.d. certificazione della parità di genere.

Si tratta di una certificazione volontaria che le aziende più virtuose possono richiedere, agli organismi a ciò accreditati, per attestare la conformità dell'organizzazione di impresa ai principi di parità tra i generi, in punto di retribuzione e condizioni di carriera. Con decreto del 29 aprile 2022 il Ministero delle Pari Opportunità ha recepito la norma UNI/PDR 125:2022 quale standard di riferimento per la verifica dei parametri minimi il cui raggiungimento è necessario per l'ottenimento della certificazione.

Il processo di certificazione richiede una verifica della prassi aziendale con riferimento a sei aree determinate: a) cultura e strategia, b) governance, c) processi *hr*, d) opportunità di crescita e inclusione, e) equità remunerativa, f) tutela genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

A ciascuna area è attribuito un peso ai fini della certificazione; quest'ultima può essere accordata solo se l'azienda raggiunge almeno il 60% del punteggio previsto dalla norma UNI/PDR 125/2022.

La valutazione del grado di conformità di ciascuna area alla norma UNI/PDR è affidata alla verifica di un set di specifici KPI, di natura sia quantitativa che qualitativa e

calibrati su quattro livelli dimensionali dell'impresa:

- 1) micro imprese (da 1 a 9 addetti),
- 2) piccole imprese (da 10 a 49 addetti),
- 3) medie imprese (da 50 a 249 addetti),
- 4) grandi imprese (da 250 addetti e oltre).

La norma UNI/PDR 125:2022 chiede in ogni caso a tutte le organizzazioni, a prescindere dal livello dimensionale, di definire le proprie politiche di genere, pianificazione, attuazione e monitoraggio, inclusa l'implementazione di un piano di gestione.

Il piano strategico deve individuare per ogni tema identificato dalla politica aziendale degli obiettivi semplici, misurabili, raggiungibili, realistici, pianificati nel tempo e assegnati alla responsabilità di specifici referenti aziendali.

Nella predisposizione del piano strategico l'azienda dovrà tenere conto di tutte le fasi del rapporto lavorativo (selezione e assunzione; gestione della carriera), dei profili economici (equità salariale), degli aspetti relazionali (genitorialità, cura; work-life balance; attività di prevenzione di ogni forma di molestia sul luogo di lavoro).

È utile richiamare qui specificamente le raccomandazioni fornite dalla norma UNI/PDR (cfr. par. 6.3.2.) rispetto agli elementi che il piano strategico deve contemplare per garantire l'equità salariale.

### Capitolo 3 La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

È infatti richiesto all'impresa di:

- a) *"(...) dotarsi di un mansionario della singola impresa che completi e dettagli quello generico dei CCNL, per la segnalazione da parte dei/delle dipendenti di eventuali disparità retributive;*
- b) *predisporre un meccanismo di controllo per evitare pratiche che non corrispondano alle politiche non discriminatorie dichiarate, comprendendo stipendi, benefit, bonus, programmi di welfare;*
- d) *informare periodicamente i/le dipendenti delle politiche retributive adottate in azienda anche con riferimento a benefit, bonus, programmi di welfare;*
- e) *ove esistente il programma di welfare deve considerare le esigenze delle persone di ogni genere ed età."*

Appare significativo che tra gli elementi funzionali al raggiungimento dell'equità salariale sono indicati strumenti di trasparenza (la presenza di un mansionario specifico della singola impresa) e obblighi informativi verso i dipendenti.

È del resto comprensibile che solo un'organizzazione dell'impresa ispirata alla trasparenza e circolazione delle informazioni può consentire anche un controllo efficace delle politiche e delle condotte concretamente messe in atto.

Si tratta di un principio ripetuto dalla Norma anche per la fase di attuazione e monitoraggio del piano strategico, tanto da caratterizzare il sistema di gestione<sup>112</sup>.

In particolare, ne risultano chiaramente influenzate la fase della documentazione e quella della comunicazione interna ed esterna.

Quanto alla documentazione, il paragrafo 6.4.2. chiede all'organizzazione di *"a) gestire la documentazione in modo da assicurare che le versioni in vigore siano note agli utilizzatori, chiaramente identificate, preparate, approvate e modificate da chi ne ha l'autorità; b) identificare i requisiti normativi*

*specifici rispetto al tema della parità di genere in ambito lavorativo, elencarli mantenendoli aggiornati e comunicarli al proprio interno alle funzioni responsabili della valutazione del loro impatto, della loro presa in carico ed attuazione (...)"*

Chiarezza, aggiornamento e disponibilità delle informazioni sono dunque poste al centro della fase di documentazione del sistema.

Il principio è, naturalmente, recepito massimamente per la fase di comunicazione interna ed esterna.

Si tratta di una fase la cui previsione risulta peraltro coerente con gli strumenti di disclosure previsti dalle normative nazionali e internazionali, nonché dagli standard di certificazione in materia di sostenibilità e responsabilità sociale di impresa.

Il sistema di gestione deve prevedere la predisposizione e diffusione, alle proprie parti interessate, di un piano di comunicazione relativo al proprio impegno sui temi della parità di genere. Lo stakeholder engagement è quindi un passaggio necessario per l'attuazione delle politiche di parità di genere.

Per essere coerenti con il principio di parità, gli strumenti e canali di comunicazione devono conformarsi ad un criterio di responsabilità: devono quindi essere evitati, nelle azioni pubblicitarie, lo stereotipo di genere e, al contrario, l'impresa dovrà impegnarsi a diffondere un'immagine positiva di donne e ragazze, utilizzando un linguaggio rispettoso delle differenze di genere.

Infine, è importante segnalare che la Norma 125:2022 prescrive che la policy dell'impresa preveda strumenti per la prevenzione degli abusi. Al riguardo, il paragrafo 6.3.2.6 precisa che *"l'organizzazione deve:*

- a) *individuare il rischio di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) alla luce della Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro;*

<sup>112</sup> A tale riguardo, rilievo centrale ha, per la Norma, l'adozione di un adeguato sistema di gestione. Questo dovrà articolarsi nelle fasi di a) documentazione, b) monitoraggio degli indicatori, c) comunicazione interna ed esterna, d) audit interno (per la verifica della conformità alla norma, e) gestione delle situazioni non conformi, f) revisione periodica e miglioramento.

- b) preparare un Piano per la prevenzione e gestione delle molestie sul lavoro;
- c) prevedere una specifica formazione a tutti i livelli, con frequenza definita, sulla “tolleranza zero” rispetto ad ogni forma di violenza nei confronti dei/delle dipendenti, incluse le molestie sessuali (sexual harassment) in ogni forma;
- d) prevedere una metodologia di segnalazione anonima di questa tipologia di accadimenti a tutela dei/delle dipendenti che segnalano;
- e) pianificare e attuare delle verifiche (survey) presso i/le dipendenti, indagando se hanno vissuto personalmente esperienze di atteggiamenti di questo tipo, che hanno provocato disagio o turbamento, all’interno o nello svolgimento del proprio lavoro all’esterno (atteggiamenti sessisti, comportamenti o situazioni di mancanza di rispetto);
- f) valutare gli ambienti di lavoro anche da questo punto di vista;
- g) prevedere una valutazione dei rischi e analisi eventi avversi segnalati;
- h) assicurare una costante attenzione al linguaggio utilizzato, sensibilizzando una

*comunicazione il più possibile gentile e neutrale.”*

Significativi sono l’invito alla pianificazione delle survey presso i dipendenti e alla organizzazione di un sistema di segnalazione autonoma.

In mancanza di tali elementi, la policy di parità, per quanto animata dalle migliori intenzioni, finirebbe per essere autoreferenziale e priva di riscontri.

Al contrario, le indagini presso i dipendenti e il sistema di segnalazione consentono all’organizzazione di presidiare il rischio e di adattare la policy o implementare gli sforzi alla luce di risultati non soddisfacenti.

Peraltro, in assenza di un canale di comunicazione anonimo per i dipendenti, gli stessi audit interni prescritti dalla Norma 125:2022 avrebbero pochi elementi di riscontro.

Va aggiunto che la prevenzione degli abusi può avere importanti ricadute sanzionatorie in capo ai dipendenti, come meglio si dirà al successivo paragrafo 4.

### 3. La certificazione della parità di genere nel contesto delle politiche di sostenibilità

La norma UNI/PDR 125:2022 ha un approccio pervasivo alla organizzazione e gestione aziendale e, per le imprese più piccole, la sua adozione potrebbe richiedere uno sforzo (in termini di procedure, protocolli e assetti organizzativi) superiore ai benefici pure concessi sul piano contributivo.

La certificazione può rappresentare però una occasione di aggiornamento dell’organizzazione aziendale se concepita, in una prospettiva più olistica, quale tassello per l’implementazione dei temi della sostenibilità nella gestione dell’impresa.

Si pensi, a titolo esemplificativo, ai Kpi delineati dalla norma UNI con riferimento ai

presidi di governance, alla gestione dei flussi informativi, alla comunicazione interna, esterna e ai rapporti con gli stakeholders.

Ugualmente significativa è l’ambizione espressa che *“consorzi, reti di impresa e general contractor che intendano adottare la presente UNI/PDR, definiscano una formula di selezione e qualifica, all’interno del processo di selezione dei propri consorziati/impreses/outsourcer che richieda agli stessi l’adozione della prassi di riferimento”*

L’obiettivo, dunque, è di indurre tutta la catena di fornitura, incluse le micro-imprese con numero di dipendenti da 1 a 9, a governare i temi della parità di genere.

### Capitolo 3 La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

Da un punto di vista più generale, è immediato il paragone con il d.lgs. 254/2016 che richiede agli enti di interesse pubblico pubblicare una dichiarazione non finanziaria che descriva, tra l'altro, i possibili rischi generati o subiti nelle relazioni commerciali e nella catena di fornitura anche relativamente agli *"aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere"*.

Il tema è ripreso dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) che, tra le informazioni necessarie della rendicontazione, include la descrizione degli impatti negativi (effettivi o potenziali) legati all'attività di impresa e la catena del valore, nonché le informazioni su *"la parità di trattamento e le pari opportunità per tutti, comprese la parità di genere e la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore, la formazione e lo sviluppo delle competenze, l'occupazione e l'inclusione delle persone con disabilità, le misure contro la violenza e le molestie sul lavoro, e la diversità"*

Ulteriore normativa di confronto è la disciplina delle società benefit che prescrive la pubblicazione annuale di una relazione di impatto dell'attività di impresa che comprenda anche *"le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro"*.

Anche per le società benefit – in ragione del generale impegno allo sviluppo di un business responsabile, sostenibile e trasparente – il controllo della catena di fornitura è un tema strategico.

I diversi testi normativi confermano l'obiettivo di politica di diritto dei legislatori italiano ed europeo: la progressiva diffusione di pratiche imprenditoriali "responsabili" grazie alla presenza sul mercato di imprese che, per obbligo di legge (cfr. d.lgs. 254/2016) o per scelta volontaria, svolgono un ruolo proattivo nei confronti dei propri partner commerciali.

In questo stesso senso ancora più avanzata è la proposta di direttiva sulla due diligence di

sostenibilità (Corporate Sustainability Due Diligence, di seguito anche CSDD) che porrà in capo alle imprese di grandi dimensioni l'obbligo di presidiare, gli effetti prodotti sugli stakeholders in tema di tutela dei diritti umani<sup>113</sup> e dell'ambiente.

Le società soggette alla disciplina della CSDD dovranno predisporre una politica di due diligence che preveda, tra l'altro, una descrizione dell'approccio della società al dovere di due diligence, un codice di condotta che illustri le norme e i principi cui debbano attenersi dipendenti e subsidiaries della società, una descrizione delle procedure predisposte per l'esercizio del dovere di diligence.

Diventerà centrale, per agire in conformità alla direttiva CSDD, curare che anche le relazioni con i partner commerciali siano coerenti con le policies adottate dall'impresa in materia di sostenibilità.

La proposta di CSDD è anzi particolarmente esplicita nel prescrivere che le procedure di dovuta diligenza includano, nei rapporti con i partner commerciali, l'adozione di clausole contrattuali che consentano la cessazione del rapporto ove il suo svolgimento determini un impatto negativo (sui diritti umani o l'ambiente) o obblighino il fornitore a collaborare con l'impresa per mitigare o arrestare l'effetto negativo prodotto.

È evidente che l'adozione del sistema di processi indicato dalla norma UNI 125:2022 può integrare una delle procedure di due diligence richieste dalla CSDD, quanto meno per il governo degli impatti sui diritti umani (e delle tematiche di genere in particolare).

Va precisato che, come anticipato poco sopra, la Norma Uni 125:2022 non prevede obblighi di governo della catena di fornitura, affidandosi al più ad una raccomandazione in tal senso.

La Norma Uni ha, dunque, un rilievo preminentemente organizzativo, in quanto, come concentra l'attenzione sugli aspetti di governance, sui processi decisionali (come per

113 Con particolare riferimento ai diritti umani, la CSDD individua come effetto negativo (da prevenire, mitigare o arrestare) dell'attività di impresa anche la violazione del divieto di disparità di trattamento in materia di occupazione sancito dalla Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro del 1958 n. 111.



esempio per le fasi di selezione), sulle modalità di gestione dei conflitti interni in caso di violazione dei principi di parità.

È tuttavia coerente con le linee di sviluppo e implementazione della certificazione di parità

di genere l'adozione di policy contrattuali che impongano ai propri partner commerciali di attuare policy di promozione della parità di genere, a prescindere dallo specifico ottenimento della certificazione.

## 4. I riflessi giuridici della certificazione di genere

La rilevanza della Norma UNI/PDR 125:2022 sulla catena del valore può essere apprezzata considerando alcuni degli indicatori da essa posti per l'audit finalizzato al rilascio della certificazione.

Tra questi, a livello della strategia, sono rilevanti la *“presenza di un piano strategico (...) che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva”* e la *“presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere”*.

Nella prassi aziendali i valori individuati come strategici dall'impresa sono spesso recepiti e formalizzati in codici etici, documenti che esprimono, in via precettiva, quei principi etici che l'azienda vuole rispettare e promuovere nello svolgimento dell'attività e nei rapporti contrattuali.

A tale riguardo, è significativa l'esperienza sviluppata, nell'ambito della compliance e dei modelli organizzativi 231.

Nell'applicazione del modello 231 le società italiane hanno infatti previsto specifiche strategie contrattuali nei rapporti con le controparti, dirette a vincolarle al codice etico aziendale in vista della prevenzione del coinvolgimento in fattispecie criminose.

In particolare, nell'ambito dell'esperienza dei modelli organizzativi 231, si è fatto ricorso alle c.d. clausole di trasparenza e legalità che vincolano i fornitori al rispetto dei principi dei codici etici e modelli organizzativi 231, legittimando l'azienda redattrice del codice a sospendere o interrompere il rapporto con la controparte che l'abbia violato<sup>114</sup>.

Non esiste, a quanto noto, giurisprudenza che si sia espressa sulla validità ed efficacia di simili clausole.

---

114 A titolo meramente esemplificativo si propongono alcuni modelli di clausole reperibili anche on line: **“Obbligo di rispettare il Modello Organizzativo ex Dlgs 231/01 ed il Codice Etico e Manleva.**

[Controparte] è a conoscenza che la nostra organizzazione ha adottato ed attua un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/01, con i relativi Codice Etico e Sistema Disciplinare, che dichiara di aver letto dal sito aziendale e che dichiara di aver compreso.

[Controparte] aderisce ai principi al succitato Modello di organizzazione, gestione e controllo nonché ai suoi allegati e si impegna a rispettarne i contenuti, i principi, e le procedure e, in generale, ad astenersi da qualsivoglia comportamento atto a configurare le ipotesi di reato indicate nel d.lgs 231/01 e sue successive modifiche ed integrazioni e riportate nel predetto Modello di organizzazione, gestione e controllo.

Si impegna altresì a rispettare e a far rispettare ad eventuali suoi collaboratori, tutti i principi contenuti nella suddetta documentazione ed i Protocolli comportamentali previsti dalla nostra organizzazione ai sensi del D. Lgs. 231/2001 ed allegati al presente contratto.

La violazione delle regole previste dai sopraccitati documenti rappresenterà grave inadempimento contrattuale.

[Controparte] manleva fin d'ora la nostra organizzazione per eventuali sanzioni o danni dovessero derivare a quest'ultima quale conseguenza della violazione dei sopraccitati documenti da parte di [Controparte] o di suoi eventuali collaboratori.”

**“Clausola Risolutiva.**

Qualora [Controparte], o suoi eventuali collaboratori, violi i precetti citati nel punto precedente, nonché in caso di commissione di reati presupposto del D. Lgs. 231/2001 da parte di [Controparte] o di suoi eventuali collaboratori, la nostra organizzazione potrà risolvere il presente contratto con comunicazione da inviarsi a mezzo raccomandata a.r. o PEC.

La risoluzione avrà effetto immediato a decorrere dalla data di ricezione della comunicazione.

La nostra organizzazione potrà inoltre agire per il risarcimento di eventuali danni patiti o patienti.”

### Capitolo 3 La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

Va tuttavia osservato che, spesso, le clausole contrattuali che vincolano la controparte al rispetto del codice etico appaiono deboli sul piano dell'*enforceability*.

Infatti, molto spesso le disposizioni del codice etico hanno un carattere programmatico e, calate in un regolamento contrattuale, possono risultare fin troppo generiche per indirizzare effettivamente il comportamento delle parti<sup>115</sup>.

Tuttavia, lo strumento della certificazione di genere e, su un piano più generale, le novità di prossima introduzione con la CSDD favoriscono un mutamento di prospettiva ed un superamento dei limiti delle clausole di legalità sinora in uso.

Infatti, lo sforzo di specificazione della clausola potrebbe non dare i frutti sperati, per l'impossibilità o difficoltà di esemplificare adeguatamente le condotte vietate o richieste al partner commerciale.

Può allora essere più utile chiedere al fornitore l'adempimento di obbligazioni strumentali rispetto all'obiettivo (come, la tutela dell'ambiente, la lotta alla corruzione o la promozione della parità di genere), quali, ad esempio,

- la frequentazione di corsi formativi organizzati dal committente;
- l'ottenimento di determinate certificazioni o l'adozione di procedure specificamente predisposte dal committente.

Un simile approccio è sicuramente più dispendioso per il committente (in termini di energie e risorse finanziarie) ma ha più probabilità di raggiungere l'obiettivo prefissato e, in ogni caso, genera un impatto positivo sul

contesto economico e sociale di riferimento del committente rappresentando una ipotesi di stakeholder engagement.

Peraltro, qualora il contratto obblighi il fornitore al rispetto di determinate procedure, risulteranno anche più efficaci gli audit che il committente intenderà eseguire sull'organizzazione del fornitore.

Ove l'audit sul partner evidenzia la mancata frequentazione dei corsi di formazione indicati o omissioni nell'adozione di determinate procedure, sarà incontrovertibile l'esperibilità dei rimedi contrattuali della sospensione del rapporto o della sua risoluzione.

Ancora dal punto di vista del rapporto con le controparti contrattuali, è interessante osservare che, con il d.l. 36/2022, il legislatore aveva modificato anche il codice dei contratti pubblici (50/2016) introducendo la possibilità, per le pubbliche amministrazioni appaltanti di prevede l'attribuzione di un maggior punteggio, in sede di gara, per le imprese che adottassero "(...) *politiche tese al raggiungimento della parità di genere comprovata dal possesso di certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-bis del (codice di cui al) decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198.*" (cfr. art. 95, comma 13, d.lgs. 50/2016).

Secondo una tecnica legislativa già sperimentata in altre occasioni, il legislatore ha quindi in parte demandato la diffusione della certificazione anche alle sue varie articolazioni amministrative indicando, quale scelta di politica di diritto, la preferenza per una selezione delle imprese aggiudicatrici che favorisse quelle seriamente impegnate nella promozione della parità di genere.

115 Portato ad estreme conseguenze il ragionamento può condurre a ritenere nulla la clausola stessa per indeterminatezza dell'oggetto. Ugualmente, può risultare difficile, valutare, nell'ambito contrattuale, la "non scarsa importanza" dell'inadempimento del codice etico ai sensi dell'art. 1455 c.c.

Se l'indeterminatezza della clausola non ne comporterà la nullità, tuttavia impedirà la possibilità di azionare i rimedi risolutivi previsti dall'art. 1456 c.c. (è noto infatti che, ai sensi dell'art. 1456 c.c., l'inadempimento deve riferirsi ad una obbligazione specifica).

Il primo suggerimento utile per una migliore redazione delle clausole di legalità è dunque quello di evitare riferimenti troppo generici al codice etico di una delle parti.

Per quanto possibile, si dovranno specificare - già nel corpo del contratto - gli obiettivi specifici su cui si vuole far convergere l'attenzione dell'appaltatore o fornitore.

Sotto tale profilo, si potrà adattare il contenuto della clausola anche al settore merceologico in cui opera il fornitore, alle sue dimensioni o all'attività concretamente oggetto del contratto, concentrando il contenuto della clausola su condotte/fattispecie di reato per le quali sussiste effettivamente un rischio.

L'adattamento della clausola ai rischi concreti della fattispecie la renderà sufficientemente specifica da essere effettivamente azionabile sul piano giuridico oltre che comprensibile sul piano commerciale.

L'impostazione sembrava essere stata abbandonata<sup>116</sup> con la riforma complessiva della disciplina dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023.

Tuttavia, con gli emendamenti della legge n. 87 del 3 luglio 2023 lo strumento di incentivazione è stato del tutto ripristinato.

Chiarito il rilievo giuridico che la certificazione di genere può assumere nei confronti dei partner commerciali, occorrono alcune considerazioni con riferimento agli effetti che la certificazione della parità di genere ha nei confronti dei dipendenti.

Nel paragrafo 2 sono stati descritti gli elementi essenziali del processo aziendale la cui adozione è funzionale per l'ottenimento e, poi, il mantenimento della certificazione.

In gran parte, la norma UNI/PDR 125:2022 è predisposta prescrivendo per il datore di lavoro l'implementazione di policies e procedure fondamentalmente a tutela dei lavoratori.

Tuttavia, non va dimenticato che l'esplicitazione di una cultura di promozione della parità, così come l'implementazione di processi a presidio di eventuali abusi verbali, morali o fisici ha un risvolto importante anche sul piano degli obblighi del lavoratore verso l'azienda.

Infatti, eventuali comportamenti del lavoratore che risultino in contrasto con le politiche di parità dichiarate dall'impresa (e formalizzate nei codici etici e nei contratti di lavoro) possono essere fonte di sanzione disciplinare e, nei casi più gravi, di risoluzione del rapporto lavorativo<sup>117</sup>.

Non meno importanti sono le possibili conseguenze in capo agli amministratori dall'adozione della norma UNI/PDR 125:2022. La violazione delle policy aziendali può infatti rappresentare una causa di responsabilità verso la società e, nei casi più gravi, di revoca per giusta causa.

Vi è tuttavia un secondo aspetto da considerare.

L'ottenimento della certificazione di parità di genere è per la società anche un elemento migliorativo della sua reputazione sul mercato o, addirittura, una preconditione per l'acquisizione di un nuovo rapporto contrattuale.

Va da sé che, ottenuta la certificazione, l'obbligo di presidiare l'adeguatezza degli assetti amministrativi si arricchirà di un ulteriore tema di verifica per gli amministratori.

Essi saranno tenuti a presidiare l'attuazione dei processi aziendali richiesti dalla norma UNI/PDR 125:2022 non solo per evitare possibili abusi, ma anche per assicurare la permanenza della certificazione nel tempo.

Infatti, la perdita della certificazione può determinare per l'azienda una crisi reputazionale, con conseguenza molto concrete quali la perdita dei clienti o dei finanziamenti eventualmente acquisiti in base ad essa.

È evidente che nel caso in cui la perdita della certificazione (o la crisi reputazionale conseguente al compimento di abusi o violenze di genere) sia conseguente ad una violazione, in termini commissivi o omissivi, dei doveri degli amministratori, questi ultimi potranno essere chiamati dalla società a rispondere dei danni sofferti.

---

116 Infatti, la formulazione originaria dell'art. 108 del d.lgs. 36/2023 disponeva, al comma 7, che "le procedure relative agli affidamenti di cui al Libro II, parte IV, possono prevedere, nel bando di gara, nell'avviso o nell'invito, criteri premiali atti a favorire la partecipazione delle piccole e medie imprese nella valutazione dell'offerta e a promuovere, per le prestazioni dipendenti dal principio di prossimità per la loro efficiente gestione, l'affidamento ad operatori economici con sede operativa nell'ambito territoriale di riferimento". Era inoltre previsto che "al fine di promuovere la parità di genere, le stazioni appaltanti prevedono nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti, il maggior punteggio da attribuire alle imprese che attestano, anche a mezzo di autocertificazione, il possesso dei requisiti di cui all'articolo 46-bis del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198. La stazione appaltante verifica l'attendibilità dell'autocertificazione dell'aggiudicatario con qualsiasi adeguato mezzo". La parità di genere manteneva quindi un suo spazio. Tuttavia, per beneficiare della premialità sarebbe stato sufficiente che l'impresa producesse una autocertificazione sull'adozione di politiche e misure "(...) per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale, a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità" (cfr. art. 46 bis, primo comma, d.lgs. 198/2006).

117 In questo senso, con riferimento all'esperienza dei codici etici, si veda F. Benatti, *Etica, impresa, contratto e mercato. L'esperienza dei codici etici*, Bologna, 2014, p. 192-193.

### Capitolo 3 La certificazione della parità di genere: i processi aziendali e i riflessi (giuridici) sulla catena del valore

Si segnala, peraltro, che proprio l'esigenza di salvaguardare l'asset reputazionale è per l'organo amministrativo un incentivo a

governare la parità di genere nella catena del valore, attuando policy contrattuali come quelle esaminate poco più sopra in questo paragrafo.

## 5. Conclusioni

La certificazione della parità di genere è stata introdotta nel nostro ordinamento quale mezzo per il superamento del gap che, nel mondo del lavoro, sussiste ancora nel trattamento dipendenti di genere femminile e di genere maschile.

Può affermarsi che essa risponde all'esigenza di uno step forward rispetto agli strumenti sin qui messi in campo.

Infatti, la legge 120/2011 (la c.d. legge Golfo Mosca) che ha introdotto l'obbligo di un numero minimo di consiglieri di genere femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate ha avuto un ruolo importante per contribuire ad abbattere il c.d. glass ceiling che impediva alle donne di accedere ai ruoli apicali nelle aziende.

Tuttavia, quell'intervento legislativo si concentrava esclusivamente su un aspetto della governance societaria.

Nel corso dell'ultimo decennio è tuttavia cresciuta la consapevolezza del divario esistente sul mondo del lavoro tra i due generi e della necessità di un rapido cambiamento culturale.

A favorire la presa di coscienza ha contribuito sicuramente anche la diffusione del modello economico della sostenibilità, con la richiesta dai governi alle imprese e alla società civile di prendere in carico i problemi sociali e ambientali.

In questo senso, l'indicazione alle imprese di grandi dimensioni di governare i propri impatti nella catena del valore ha promosso una concezione olistica dell'impresa, quale entità dialogante con gli stakeholders.

L'istituto della certificazione di parità di genere si inserisce pienamente in questa tendenza, perché dal suo ottenimento e implementazione derivano, per l'impresa, modifiche organizzative (in termini di assetti e processi aziendali).

Sebbene non specificamente richiesta dalla norma UNI/PRD 125:2022, la sua implementazione può portare, come sottolineato al paragrafo 4, anche importanti riflessi per la catena del valore, favorendo l'adozione di politiche di genere responsabili anche dalle controparti contrattuali.

# Capitolo 4

## Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

*Giuliana Birindelli, Professoressa ordinaria di Economia degli Intermediari finanziari, Università degli Studi di Pisa*

*Vera Palea, Professoressa ordinaria di Economia aziendale, Università degli Studi di Torino*

### 1. Introduzione

La diversità di genere nel sistema finanziario è stata oggetto di crescente attenzione da parte di autorità di supervisione, regolatori, mondo politico e accademico in tutto il mondo, soprattutto nell'ultimo decennio. La questione è complessa e caratterizzata da numerose dimensioni – politiche, sociali ed economiche – che si intrecciano tra loro. I tempi in cui il mondo finanziario era riluttante ad accettare qualsiasi cambiamento a favore del talento femminile sembrano ormai lontani: le iniziative per migliorare le competenze e aumentare le opportunità di valorizzazione delle donne sono in continua crescita anche in tale settore. Tuttavia, nonostante i significativi progressi registrati, c'è ancora molto lavoro da portare avanti e il cambiamento sta evolvendo lentamente.

Di fronte a questo nuovo scenario, è spontaneo chiederci se tale attenzione sia frutto solo di fattori culturali ed etici o se implichi anche altri driver strettamente legati a eventi e peculiarità del sistema finanziario. La risposta può essere trovata richiamando il fenomeno del group-think. Il termine "group-think" (Janis, 1972) si riferisce alla presenza di un gruppo decisionale dominante incapace di esplorare e valutare alternative alla visione prevalente, con conseguente fallimento

dei meccanismi di governance (The High-Level Group on Financial Supervision in the European Union, 2009). Il pensiero di gruppo, che dà origine al cosiddetto "comportamento del gregge" (herd behaviour), è causato dalla mancanza di diversità. Nel nostro contesto, riferito alle istituzioni finanziarie, la mancanza di diversità è particolarmente evidente in termini di rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione, contribuendo in tal modo al group-think per l'inadeguato scambio di opinioni e dibattito tra i membri del consiglio, con impatti negativi sul processo decisionale. In sostanza, un gruppo dominato da un solo genere è meno efficiente e di successo di un gruppo in cui entrambi i generi sono adeguatamente rappresentati (Kamalath, 2018; Birindelli e Iannuzzi, 2022, capitolo 2; si veda anche la sezione successiva). L'espressione "adeguatamente rappresentati" ha un significato molto importante: la diversità di per sé non aiuta a superare il fenomeno del group-think; al contrario, occorre raggiungere una massa critica di minoranze, ossia un numero minimo o una "soglia" di donne. Per questo motivo il pensiero di gruppo è stato considerato una delle cause principali della crisi finanziaria del 2007-2008, caratterizzata dalla netta prevalenza degli uomini ai vertici del settore finanziario.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

La consapevolezza degli effetti perversi dei processi decisionali dominati dagli uomini ha accelerato l'attenzione sui benefici della diversità e ha dato origine a numerose iniziative di diversa natura. Innanzitutto, proposte normative, misure legali, raccomandazioni e linee guida a livello internazionale, europeo e nazionale. Con specifico riferimento al settore oggetto di studio, esempi emblematici sono la Direttiva 2013/36/UE (nota come CRD IV), che ha sottolineato la necessità di una sufficiente diversificazione (anche di genere) nella composizione degli organi direttivi degli istituti di credito, oltre al nuovo set di linee guida del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, che nel 2015 ha rivisto i principi di corporate governance per le banche, stabilendo un requisito generale di diversificazione/equilibrio nella composizione del consiglio di amministrazione (BCBS, 2015). Degna di nota è anche la Direttiva (UE) 2019/878 (CRD V), che ha rivisto diversi importanti principi retributivi. Uno riguarda la necessità di politiche retributive neutre dal punto di vista del genere, in ossequio alla "parità di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore".

Ad oggi, gli studi sulle banche mostrano un considerevole aumento del peso delle donne nei consigli di amministrazione nel corso del tempo, nel ruolo di amministratori sia esecutivi sia non esecutivi, molto probabilmente a causa delle pressioni derivanti dall'introduzione delle quote di genere in molti paesi. Osservando i dati nel dettaglio, vedremo che emerge una maggiore presenza delle donne come amministratori non esecutivi, cioè in ruoli di supervisione piuttosto

che di gestione. Altre evidenze sono la ridotta percentuale di donne in ruoli che generano ricavi (legati alle cosiddette responsabilità di profitto e perdita - profit and loss responsibilities) e l'ancora basso numero di amministratori delegati (CEO) e presidenti dei consigli di amministrazione di genere femminile. Un'altra caratteristica tipica del settore finanziario è il cosiddetto "doppio soffitto di cristallo", che sfocia in un numero sempre minore di donne nella scala della carriera. Più precisamente, mentre l'equilibrio di genere può essere osservato al livello di ingresso nelle imprese finanziarie, si ha un doppio squilibrio lungo il percorso di carriera: il primo nelle posizioni di middle management, il secondo - maggiore - nelle posizioni interne al comitato esecutivo.

I campioni considerati negli studi sulla composizione dei consigli di amministrazione e sulle posizioni apicali sono eterogenei, così come i periodi di osservazione. Di conseguenza, i risultati devono essere interpretati solo come tendenze dominanti, che potrebbero non essere confermate in determinate aree geografiche e/o paesi. In effetti, gli studi mostrano talvolta differenze molto marcate tra i vari paesi, così come tendenze divergenti tra le aziende di uno stesso paese. Occorre quindi cautela nel trarre conclusioni di carattere generale.

Inizieremo commentando dati elaborati a livello internazionale, per poi proseguire con campioni europei e passare infine al contesto italiano. Prima però diamo uno sguardo alle motivazioni sottostanti i framework teorici che sostengono la rilevanza della diversità di genere nei processi decisionali.

## 2. Perché la diversità di genere è importante per i processi decisionali?

I benefici della presenza delle donne nei processi decisionali possono essere spiegati alla luce delle teorie che guidano il dibattito sull'influenza esercitata dalla diversità di genere nei consigli di amministrazione (in inglese, board gender diversity o BGD) sulla

performance aziendale (Birindelli e Iannuzzi, 2022, capitolo 3). Queste teorie, citate in tutti gli studi sulla BGD, non solo da quelli incentrati sulle imprese finanziarie, sono in continuo aumento. Inizialmente, gli studi sulla BGD si basavano solo sulle seguenti: l'agency theory, la

resource dependency theory e la human capital theory (Nguyen et al., 2020). Negli ultimi anni, tuttavia, è stato utilizzato un numero significativo di altre teorie. In particolare, *“thirty-one different theoretical perspectives [have been] explicitly employed on this topic with twenty theories that have been utilized one time”* (Khatib et al., 2021, p. 5).

La teoria più utilizzata nella letteratura sulla BGD nelle società finanziarie è la teoria dell'agenzia, che postula che i consigli di amministrazione possono svolgere meglio il loro ruolo di monitoraggio - allineando gli interessi dei proprietari (azionisti) e degli agenti (manager) - quando sono altamente indipendenti e diversificati, cioè quando gli amministratori sono di età e sesso diversi e provengono da paesi diversi. In tale contesto, aumentare la diversità di questi organi di governo, incrementando la rappresentanza femminile, migliorerebbe il loro ruolo di supervisione e, a sua volta, l'efficienza della corporate governance. In sintesi, innalzando la BGD, le aziende possono ridurre al minimo i problemi di agenzia diminuendo la probabilità che i manager perseguano i propri interessi personali (Shettima e Dzolkarnaini, 2018; Talavera et al., 2018). Questi benefici si rifletteranno sulla performance dell'azienda, che tenderà al miglioramento e alla crescita.

In linea con queste considerazioni, la resource dependency theory considera la BGD una risorsa critica per le aziende, perché un maggior numero di donne nel consiglio di amministrazione aggiunge valore e aumenta le prestazioni aziendali fornendo prospettive diverse, nuove abilità e competenze al processo decisionale (Adams e Ferreira, 2009). Rispetto agli amministratori uomini, le donne hanno opinioni ed esperienze diverse, uno spiccato approccio alla risoluzione dei problemi e una visione più a lungo termine e orientata agli stakeholder. Ciò migliora la comprensione delle necessità del mercato da parte dell'impresa e può anche rafforzare l'immagine e la reputazione aziendale (Reddy e Jadhav, 2019; Khatib et al., 2021).

Un altro quadro teorico spesso citato negli studi sulla BGD è la human capital theory. Questa prospettiva afferma che ogni individuo ha caratteristiche distintive - in termini di competenze, talento e background - che lo

distinguono dagli altri. Detto diversamente, ogni individuo possiede un capitale umano “diverso e unico” e questo aspetto, nel contesto della corporate governance, è visto come una risorsa chiave per l'impresa. Partendo da questo presupposto, la teoria ipotizza che il capitale unico degli amministratori donna rispetto a quello dei membri maschi possa migliorare la performance dell'azienda.

Altre teorie più recenti applicate in questo campo sono la teoria della massa critica, la upper echelons theory e la prospettiva dell'omofilia. La prima deriva dal lavoro di Kanter (1977) sulla diversità di genere nelle dinamiche e nei processi di gruppo. In particolare, la teoria della massa critica postula che una minoranza di membri del consiglio di amministrazione con caratteristiche specifiche e simili (età, etnia, genere, nazionalità, mandato, ecc.) eserciterà il proprio potere influenzando le decisioni prese dal consiglio solo dopo aver raggiunto una certa soglia. Pertanto, questa teoria considera la BGD un tratto positivo a condizione che venga raggiunta una massa critica di rappresentanza femminile. I nuovi punti di vista, le abilità e le competenze possono influenzare positivamente la cultura del gruppo e le prestazioni dell'azienda solo quando le donne raggiungono un threshold nel consiglio di amministrazione. Un numero crescente di studi ha evidenziato la validità della teoria della massa critica, rilevando che i consigli di amministrazione delle banche devono essere composti da almeno il 30% di donne per poter influenzare i processi aziendali e quindi migliorare le performance finanziarie (Frag e Mallin, 2017; Owen e Temesvary, 2018) e di responsabilità ambientale d'impresa (Birindelli et al., 2019).

Anche l'upper echelons theory prevede una forte relazione tra i risultati dell'impresa e le caratteristiche demografiche del gruppo dirigente (Hambrick e Mason, 1984; Hambrick, 2007). In particolare, il concetto centrale di questa prospettiva è che i top manager utilizzano le loro prospettive personalizzate per prendere decisioni (Hambrick, 2007). In altre parole, le situazioni strategiche vengono interpretate in modo diverso dai dirigenti a causa delle loro diverse esperienze, valori, personalità e altri fattori umani specifici. Pertanto, sulla base di questa teoria, molti studi documentano una

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

forte traduzione dei valori delle donne dirigenti nella strategia aziendale. Poiché le donne sono considerate più conservatrici, prudenti e orientate a strategie di lungo termine, gli studiosi suggeriscono di aumentare la BGD per migliorare le performance sociali ed economiche delle imprese (Adusei et al., 2017).

Infine, studi più recenti sulla BGD nelle banche hanno utilizzato la prospettiva dell'omofilia per formulare le loro ipotesi. Questa prospettiva teorica si basa sui punti in comune tra gli individui in termini di livello di istruzione, sesso, età e status sociale. La prospettiva dell'omofilia afferma che le persone che condividono caratteristiche o valori comuni hanno maggiori probabilità di associarsi tra loro e di stabilire relazioni sociali forti (Berger et al., 2013). Alcuni studiosi hanno riscontrato che la performance delle banche è positiva in presenza di una significativa rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione e di un amministratore delegato o presidente del CdA donna. L'affinità tra le donne consigliere e le donne in posizioni apicali (es., CEO e chair) porta a una migliore interazione, che si traduce in un sistema di corporate governance più efficiente (Glass e Cook, 2017). Risultati simili

si riscontrano quando l'analisi si concentra sulla performance ambientale (Birindelli e Palea, 2023): le imprese guidate da amministratori delegati donna e gestite anche da membri del consiglio donna hanno meno probabilità di altre imprese di soffrire di problematiche ambientali (Glass et al., 2016). Per quanto riguarda la prospettiva dell'omofilia applicata al settore bancario, mentre Berger et al. (2013) documentano che la probabilità di nominare ulteriori amministratori esterni donna aumenta quando ci sono già donne esecutive nel consiglio della banca, Birindelli et al. (2019) forniscono un'applicazione particolare di questa teoria sostenendo che il genere dell'amministratore delegato svolge un ruolo cruciale nel plasmare l'impatto della diversità di genere di un consiglio di amministrazione sulla performance ambientale della banca. Gli autori sostengono che una massa critica di donne nel consiglio di amministrazione ha un impatto positivo sulla performance ambientale solo quando le banche sono guidate da CEO donna. In altre parole, gli amministratori delegati di sesso femminile danno la possibilità alla massa critica di donne di perseguire migliori strategie ambientali, funzionali tra l'altro a benefici sul costo del debito (Palea e Drogo, 2020).

### 3. Breve panoramica dei dati di genere del Fondo Monetario Internazionale

Finora gli studi sulle donne nel sistema bancario hanno tipicamente dipinto questo settore come un'area dominata dagli uomini. Ma è ancora così? In effetti, la rappresentanza delle donne nelle diverse posizioni lavorative è cambiata nel corso degli anni. Sarebbe interessante, tuttavia, valutare nel dettaglio in che direzione è andata e se il divario tra

uomini e donne si è ridotto o meno nei vari step del percorso di crescita professionale. Partiamo da una prospettiva globale, esaminando due lavori del Fondo Monetario Internazionale (FMI), per poi concentrarci sul contesto europeo attraverso gli studi dell'Autorità bancaria europea (European Banking Authority).



Nel primo studio del Fondo Monetario Internazionale (IMF, 2017), che valuta la composizione dei consigli di amministrazione di 749 banche in 72 paesi dal 2001 al 2013, la presenza complessiva delle donne nel 2013 era inferiore al 20%, con solo il 2% di amministratori delegati donna. La sottorappresentazione è comune a tutte le aree geografiche (America, Europa, Asia e Africa) e tipologie di banche considerate (commerciali, d'investimento, cooperative, holding bancarie, banche immobiliari e ipotecarie e società di intermediazione mobiliare). L'unica eccezione è rappresentata dalle casse di risparmio, che presentano una tendenza distintiva con una media di oltre il 45% di donne nei loro consigli di amministrazione. Per quanto riguarda il periodo complessivo esaminato (2001-2013), il FMI sottolinea un peso crescente delle donne nei consigli di amministrazione in molte aree geografiche e in diverse tipologie di banche. Ad esempio, la percentuale media cresce dal 2% al 14% in Asia orientale e dal 4% al 18% in Asia centrale e in Europa. Guardando le percentuali del 2013 calcolate a livello di paese (Tabella 1), i valori più alti (superiori al 20%) si riscontrano nelle economie sviluppate: Nord America, Asia sviluppata e Pacifico, infine Europa. In particolare, i paesi che si distinguono nelle prime due aree sono rispettivamente il Canada, con una media del 27,5%, e l'Australia, con una media del 25,3%. In Europa, troviamo paesi caratterizzati da una significativa presenza femminile, come la Lituania (23,1%) e la Francia (24,2%), ma anche diversi paesi con percentuali ancora più alte: Svezia (36,8%), Finlandia (46,5%) e Norvegia (47,6%). Tra le economie in via di sviluppo, solo un paese supera il 20%: la Nigeria, in Africa occidentale, con una percentuale del 23,0%. Tuttavia, molti

paesi africani superano la media del campione totale (pari a 12,1%): Kenya (17,4%), Sudafrica (17,7%) e Togo (16,7%). Anche in Asia alcuni paesi superano la media del campione: Israele (18,5%), Libano (14,2%), Filippine (12,9%) e Thailandia (17,8%). Solo pochi paesi asiatici e altri con economie in via di sviluppo (Pakistan, Qatar, Arabia Saudita, Sri Lanka ed Emirati Arabi Uniti in Asia; Cile, Colombia e Perù in America Latina e Caraibi) non hanno donne nei consigli di amministrazione. D'altra parte, anche le banche di alcuni paesi europei hanno consigli di amministrazione dominati esclusivamente da uomini (Ungheria, Lussemburgo e Malta: si veda la Tabella 1).

Nel complesso, questi dati mostrano che, nonostante l'aumento generale della partecipazione delle donne nei consigli di amministrazione delle banche in molte regioni, esistono ancora ampi divari tra economie sviluppate e in via di sviluppo, nonché tra regioni e paesi. In ogni caso, vale la pena notare che le quote delle donne potrebbero non essere sempre rappresentative a livello di paese, dato il numero ridotto di banche osservate in alcuni casi.

Per quanto riguarda la tipologia di banche, l'incremento maggiore nel periodo di osservazione si riscontra per le casse di risparmio, che già nel 2001 presentavano un'elevata quota di donne, addirittura raddoppiata.

Queste considerazioni concordano con quelle dello studio successivo del FMI (IMF, 2018). Il campione di banche considerato è sostanzialmente lo stesso e conferma le basse quote di donne in posizioni di leadership e come CEO.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

Tabella 1. Quota di donne nei consigli di amministrazione delle banche (in percentuale sul totale dei membri del consiglio): statistiche di sintesi a livello di paese, 2013

Paese	Totale attivo/ Prodotto interno lordo (PIL)	Numero di banche	Quota di donne (media)	Paese	Totale attivo/ Prodotto interno lordo (PIL)	Numero di banche	Quota di donne (media)
Argentina	1,9	1	8,3	Messico	8,5	3	6,6
Australia	204,9	10	25,3	Marocco	45,0	1	10,0
Austria	91,2	6	12,9	Paesi Bassi	14,4	6	16,2
Belgio	67,9	5	11,7	Nigeria	33,2	9	23,0
Canada	203,7	14	27,5	Norvegia	99,4	6	47,6
Cile	29,9	2	0,0	Oman	36,7	2	10,1
Cina	30,4	6	9,1	Pakistan	2,4	1	0,0
Colombia	17,8	1	0,0	Perù	ND	1	0,0
Cipro	232,1	2	8,4	Filippine	44,9	6	12,9
Danimarca	209,4	5	19,1	Polonia	12,8	2	6,7
Egitto	9,6	2	11,3	Portogallo	128,7	5	7,9
Finlandia	5,9	2	46,5	Qatar	81,1	3	0,0
Francia	153,3	8	24,2	Corea	47,0	3	5,6
Germania	83,8	7	11,7	Russia	ND	3	14,8
Grecia	43,9	7	17,5	Arabia Saudita	9,0	2	0,0
Hong Kong	37,3	4	4,6	Singapore	273,8	4	5,6
Ungheria	36,3	1	0,0	Sudafrica	73,7	7	17,7
India	15,9	15	10,6	Spagna	209,6	6	15,8
Indonesia	0,7	1	6,2	Sri Lanka	7,1	1	0,0
Irlanda	83,6	3	12,1	Svezia	347,0	5	36,8
Israele	116,1	6	18,5	Svizzera	376,3	11	10,4
Italia	148,0	13	16,5	Taiwan	231,0	15	5,5
Giappone	59,7	23	2,7	Thailandia	58,4	4	17,8
Kenya	17,2	2	17,4	Togo	516,8	1	16,7
Libano	123,4	2	14,2	Turchia	57,1	8	12,1
Lituania	4,5	1	23,1	Emirati Arabi Uniti	22,2	5	0,0
Lussemburgo	195,6	1	0,0	Regno Unito	281,5	45	18,8
Malesia	36,0	5	4,2	Stati Uniti d'America	94,6	426	12,0
Malta	102,7	1	0,0	Vietnam	4,6	1	10,0
Mauritius	31,0	1	9,1			<b>749</b>	<b>12,1</b>
						<b>(Totale)</b>	<b>(Media)</b>

Fonte: IMF (2017)

## 4. Dati sulla diversità di genere: un focus sul sistema bancario europeo

Il divario evidenziato a livello internazionale si ritrova, anche se in dimensioni più ridotte, qualche anno dopo in uno studio sui paesi dell'Unione Europea (UE) e dello Spazio Economico Europeo (SEE). La ricerca prende in considerazione un campione di 873 istituzioni (istituti di credito e imprese di investimento) di 29 paesi, analizzato sulla base dei dati raccolti dalle autorità competenti e trasmessi all'Autorità bancaria europea nel 2015 ai sensi dell'articolo 91, paragrafo 11, della direttiva 2013/36/UE (EBA, 2016).

La ricerca mostra che solo il 35,53% del campione ha adottato una politica di diversità e, in questo ambito, il 24,54% ha sviluppato specificamente una politica di diversità di genere.

Inoltre, i direttori esecutivi di sesso femminile rappresentano il 13,63% delle persone che ricoprono tale ruolo e i CEO di sesso femminile si abbassano all'11,06% del totale.

La presenza di amministratori non esecutivi di sesso femminile è più elevata (18,90%), anche se questo aumento può essere giustificato dal maggior numero di non esecutivi rispetto agli esecutivi (rispettivamente 6.372 e 2.869). Tra tutti i consigli di amministrazione considerati nel campione, il presidente è donna solo nell'8,06% dei casi.

Nei casi di amministratori esecutivi e non esecutivi, l'età massima delle donne è solitamente inferiore ai 50 anni; le donne hanno per lo più un'età compresa tra i 30 e i 40 anni per gli amministratori esecutivi, e inferiore ai 30 anni per gli amministratori non esecutivi (EBA, 2016, Figure 6 e 7).

La rappresentazione delle donne in base alle dimensioni degli istituti cambia se si

considerano gli amministratori con funzioni di gestione o di supervisione. Infatti, il primo ruolo è maggiormente presente negli istituti di credito più piccoli (bilancio totale inferiore a 1 miliardo di euro) e il secondo negli istituti più grandi (bilancio totale maggiore o uguale a 30 miliardi di euro) e in quelli cosiddetti significativi<sup>118</sup>.

Lo stesso studio evidenzia anche l'aumento delle nomine di amministratori esecutivi e non esecutivi di sesso femminile nel corso del tempo: la percentuale di nuovi amministratori assunti nel 2014, rispetto alla media 2010-2013, aumenta per le donne e diminuisce per gli uomini, anche se la rappresentanza maschile rimane molto più elevata. A livello nazionale, i paesi mostrano comportamenti molto diversi: alcuni aumentano significativamente la rappresentanza femminile nel 2014 rispetto al quadriennio precedente, come nel caso del Belgio, Ungheria, Romania e Svezia per quanto riguarda gli amministratori esecutivi, e della Danimarca, Croazia, Lituania e Islanda per gli amministratori non esecutivi. Altri mostrano una forte riduzione, come in Finlandia, Lussemburgo e Malta per le donne con incarichi esecutivi e in Ungheria per le donne senza incarichi esecutivi (EBA, 2016, Figure 10 e 11).

Una nota curiosa è che, contrariamente a quanto si pensa comunemente, la presenza di donne esecutive nei consigli di amministrazione delle banche è spesso maggiore nelle economie più povere piuttosto che in quelle più ricche, in base al livello di PIL pro capite. Nel rapporto dell'EBA (EBA, 2016), la media dei paesi dell'UE per i direttori esecutivi di sesso femminile è del 13,63%, con il livello più alto in Bulgaria (40,35%). Valori ben superiori alla media si trovano anche in Croazia (32,20%), Lituania (29,41%), Lettonia (24,69%) e Romania (25%). Un'altra nota singolare è il maggior peso delle donne nelle posizioni esecutive

118 Gli istituti significativi sono gli istituti di rilevanza sistemica globale (G-SII) e gli altri istituti di rilevanza sistemica (O-SII) (CRD IV, articolo 131).

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

rispetto a quelle non esecutive in tutti questi paesi (EBA, 2016, p. 14).

Dall'analisi della conformità alla CRD IV e sulla base dei risultati dello studio dell'EBA, la Commissione europea sostiene che esistano ampi margini di miglioramento per l'emancipazione delle donne sul posto di lavoro (European Commission, 2016). In particolare, la maggior parte degli istituti che avevano fissato un obiettivo di diversità di genere non lo ha ancora raggiunto, né ha indicato la tempistica con cui intende perseguirlo. Alla luce del feedback dell'EBA a seguito del primo benchmarking sulla diversità, i risultati evidenziano la necessità che sia gli istituti sia le autorità di vigilanza compiano ulteriori sforzi per garantire che le politiche di diversità richieste siano adeguatamente messe in atto (European Commission, 2016, p. 9).

Il secondo esercizio dell'EBA sul benchmarking delle pratiche in materia di diversità è stato pubblicato nel 2020. Nel 2019, le autorità competenti hanno inviato all'EBA informazioni su un campione di 834 enti creditizi e imprese di investimento al settembre 2018. Pertanto, rispetto al rapporto precedente, il secondo presenta alcuni cambiamenti in termini di dimensione del campione, in conseguenza delle fusioni avvenute nel frattempo, e di composizione dei paesi considerati<sup>119</sup>.

Per quanto riguarda l'adozione della politica sulla diversità, il rapporto 2020 presenta un numero maggiore di istituzioni che hanno adottato tale politica. La percentuale, calcolata sul campione totale, passa dal 35,53% (EBA, 2016) al 58,39% (EBA, 2020). Il numero di istituzioni che, oltre ad avere una politica sulla diversità, promuovono la diversità di genere fissando obiettivi relativi al genere sottorappresentato è stabile: 69,06% nel rapporto 2016 e 69,61% nel rapporto 2020. Le percentuali sono calcolate in relazione al numero totale di istituzioni che hanno una politica di diversità in atto. Tuttavia, queste percentuali differiscono notevolmente se calcolate rispetto al campione totale considerato in ciascun rapporto, essendo pari a 24,54% e a 40,65% rispettivamente nel primo e nel secondo rapporto.

Le differenze tra i paesi sono notevoli: in alcuni, le politiche sulla diversità sono state adottate da tutte le istituzioni, anche se con approcci molto diversi rispetto alla promozione della diversità di genere, mentre in altri ci sono istituzioni che non hanno ancora alcuna politica sulla diversità. Anche in questo caso ci sono paesi con percentuali di istituzioni che hanno una politica di diversità pari o molto vicine a quelle delle istituzioni che contemporaneamente fissano obiettivi di genere; al contrario, ci sono altri paesi in cui queste due percentuali differiscono notevolmente.

Nel rapporto EBA (2016), solo due paesi (Danimarca e Islanda) avevano politiche di diversità in tutte le loro istituzioni, nelle islandesi anche quelle sul gender. Nel rapporto EBA (2020), i paesi con il 100% degli istituti che hanno una politica di diversità salgono a 4: Danimarca, Islanda, Croazia e Lituania. L'Islanda rimane l'unico paese con una politica di diversità di genere adottata in tutte le istituzioni, seguita dalla Danimarca, che presenta politiche di genere nel 95,83% delle istituzioni, dalla Lituania (66,67%) e dalla Croazia (18,75%).

Passando dalle politiche alle pratiche di diversità, il rapporto EBA (2020) presenta le informazioni sulle donne che siedono nei consigli di amministrazione e divide il campione in base alla struttura di governance: paesi con struttura monistica, come Belgio, Irlanda, Svezia e Regno Unito, e paesi con struttura dualistica, come Austria, Islanda e Paesi Bassi.

Come nel primo report, l'EBA (2020) fornisce cifre inferiori per gli amministratori esecutivi donna rispetto a quelle degli amministratori non esecutivi. Ciò conferma la prevalenza di donne con funzioni di supervisione piuttosto che di gestione. In particolare, le percentuali di donne con incarichi esecutivi negli istituti di credito dei paesi con sistemi one-tier e two-tier sono rispettivamente del 14,65% e del 15,80%, rispetto al 24,36% e al 21,02% delle donne senza incarichi esecutivi. Analizzando i dati più in dettaglio, la presenza dei generi all'interno dell'organo direttivo a livello nazionale è più equilibrata negli Stati scandinavi e dell'Europa orientale. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che l'inclusione delle donne nella forza lavoro e la disponibilità di strutture per l'infanzia

<sup>119</sup> A questo proposito, il Liechtenstein compare solo nel secondo rapporto.

sono state maggiori in passato in queste regioni (EBA, 2020, p. 21). Per i paesi dell'Europa orientale si ripete la situazione indicata per il 2015 sul maggior peso delle donne esecutive rispetto alle non esecutive nei paesi poveri, come nei casi della Bulgaria e Romania.

Nonostante la maggiore granularità dei dati per il 2018, le percentuali nei due rapporti mostrano un maggior peso delle donne in entrambi i ruoli: la differenza è di +1,02 e +2,17 per le donne esecutive, e di +5,46 e +2,12 per le donne non esecutive nei due sistemi di governance (rispettivamente struttura monistica e struttura dualistica, vedi Tabella 2). Tuttavia, la rappresentanza femminile rimane limitata. Ciò è ancora più vero per le imprese di investimento, che rispetto agli istituti di credito presentano una più bassa rappresentanza femminile, come nel precedente rapporto (EBA, 2016, p. 11; EBA, 2020, p. 20).

La percentuale di CEO di sesso femminile, già molto bassa nel 2015, diminuisce dall'11,06% all'8,53%, mentre il peso dei presidenti dei CdA di sesso femminile è in crescita, seppur rimanga basso: 8,06% nel 2015 e 9,49% nel 2018.

Si conferma la presenza di giovani donne nei consigli di amministrazione nelle due funzioni (gestione e supervisione): le fasce d'età in cui le donne sono maggiormente rappresentate restano quelle fino a 50 anni. Tuttavia, nel 2018 non ci sono donne esecutive di età inferiore ai 30 anni, a differenza del 2015 (EBA, 2020, Figure 10 e 11; si veda anche la Tabella 2).

Per quanto riguarda la rappresentanza di genere in base alle dimensioni dell'istituzione, la situazione è cambiata. La minore rappresentanza delle donne esecutive nel 2015 si osserva soprattutto per le istituzioni grandi e significative, mentre nel 2018 riguarda specialmente le istituzioni piccole. A riprova di questo cambiamento, nel 2015 il 54,24% dei piccoli istituti di credito (bilancio totale inferiore a 1 miliardo di euro) non ha donne esecutive, percentuale che sale al 68,57% nel 2018. Al contrario, gli istituti di credito più grandi (bilancio totale maggiore

o uguale a 30 miliardi di euro) e significativi mostrano un generale rafforzamento della componente femminile, come si evince dalla riduzione degli istituti significativi senza donne esecutive e dall'aumento dei board con oltre il 25% di donne esecutive (Tabella 2). In ogni caso, dato l'elevato numero di istituzioni senza donne e il numero estremamente ridotto di quelle in cui i maschi sono il genere sottorappresentato<sup>120</sup>, è ancora necessario adottare misure per rafforzare la partecipazione femminile soprattutto nelle istituzioni significative, soggette a requisiti regolamentari più stringenti.

Come nel precedente rapporto dell'EBA, le politiche di reclutamento hanno portato a un maggior peso delle donne sia nelle funzioni di gestione sia in quelle di supervisione. Se si confrontano le percentuali di donne assunte nel 2017-2018 con quelle assunte nei due anni precedenti, le percentuali aumentano, anche se permane un forte squilibrio a favore degli uomini (EBA, 2020, Figura 14). Anche in questo caso, i paesi mostrano tendenze diverse. Alcuni hanno aumentato il numero di donne dirigenti assunte nel tempo, come la Finlandia; altri lo hanno ridotto, come la Bulgaria, l'Islanda, il Liechtenstein; altri hanno ampliato la percentuale di donne non esecutive, come Cipro; altri ancora l'hanno ridotta, come il Liechtenstein e Malta (EBA, 2020, Figura 16). Le ragioni alla base di queste diverse tendenze non sono state analizzate: l'EBA sottolinea infatti che non è stata fatta un'ulteriore analisi dei fattori sottostanti che possono avere radici nei valori culturali del passato, nell'inclusione delle donne nella forza lavoro, nelle condizioni di lavoro e nella disponibilità di strutture per l'infanzia (EBA, 2020, p. 25).

Nel terzo rapporto l'EBA studia un campione di 791 istituzioni, fotografate al 31 dicembre 2021, provenienti dagli Stati UE, dal Liechtenstein e dall'Islanda (EBA, 2023)<sup>121</sup>. Molti istituti non rispettano ancora i requisiti relativi all'adozione di politiche sulla diversità: la percentuale degli enti compliant è 72,95%, scende a 56,01% per la diversità di genere. Sebbene non vi sia ancora una piena conformità ai requisiti di legge in materia di politiche sulla diversità, molte

120 Le donne con incarichi esecutivi superano il 50% solo nel 2,51% delle istituzioni significative.

121 La dimensione leggermente ridotta del campione rispetto a quello del 2018 deriva principalmente dal fatto che 1) le cifre non includono più i dati delle istituzioni del Regno Unito, poiché quest'ultimo non è più uno stato membro dell'Unione Europea, e 2) la Norvegia non ha partecipato all'esercizio pubblicato nel 2023.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

autorità competenti, dopo l'ultima relazione di benchmarking sulla diversità, in cui l'EBA le ha invitate a occuparsi delle problematiche di non conformità rilevate, hanno integrato una revisione delle pratiche sulla diversità nei loro processi di valutazione dell'idoneità e dell'onorabilità o nei loro regolari processi SREP (Supervisory Review and Evaluation Process). Prova ne è il valore più che raddoppiato delle politiche adottate nell'intervallo coperto dai tre rapporti (Tabella 2). Nel rapporto EBA (2023), le politiche sono calcolate separatamente per le istituzioni creditizie e le imprese di investimento. Considerando entrambe (EBA, 2023, Figure 7 e 8), i paesi in cui si adottano sempre le politiche di diversità salgono da 4 a 5: troviamo ancora la Danimarca, la Croazia e l'Islanda, nuovi sono la Slovenia e il Portogallo. Ancora una volta, l'unico paese con le politiche, anche di genere, diffuse in tutti gli istituti considerati è l'Islanda.

Al 31/12/2021, la rappresentanza femminile negli organi di gestione varia in modo significativo tra gli stati membri, tra gli istituti di credito e le imprese di investimento, tra i sistemi di governance. In ogni caso, nel complesso la presenza di donne e uomini non è sufficientemente equilibrata. La tendenza alla crescita della componente femminile viene confermata per entrambe le funzioni, di supervisione e di gestione. Senza addentrarci nei dettagli a livello country, vale la pena ricordare che gli istituti di credito con sistema 1-tier in Slovenia hanno solo donne esecutive, seguita dall'Islanda (41,67%). Si ripropongono molte delle considerazioni precedenti, come la minore "femminilizzazione" delle imprese di investimento e il maggior equilibrio di genere nei paesi già indicati in EBA (2020): *"Gender representation is to some extent more balanced in Scandinavian and some Eastern European Member States"* (EBA, 2023, p. 26). I ruoli ai vertici (CEO e chair del CdA) vedono ancora basse, seppur in crescita, quote femminili (lo scarto rispetto all'esercizio precedente è positivo per entrambe le posizioni, vedi Tabella 2).

Altri miglioramenti derivano dall'aumento del numero di donne con un'età compresa tra i 30 e i 50 anni, dove si registrano i maggiori incrementi della rappresentanza femminile. All'interno del gruppo di amministratori non

esecutivi più giovani (età inferiore a 30 anni), la rappresentanza femminile è la più elevata rispetto alle fasce di età superiori. Anche l'equilibrio di genere tra gli amministratori neoassunti è migliorato nel tempo, ma è ancora insufficiente, in particolare per quanto riguarda l'organo direttivo nella sua funzione di gestione. Tra il 2019 e il 2021, il 24,27% (2015-2016: 18,29%, 2017-2018: 21,18%) delle posizioni vacanti di direttore esecutivo e il 32,30% (2015-2016: 27,65%, 2017-2018: 27,99%) delle posizioni vacanti di direttore non esecutivo sono stati occupati da donne. Si ripropongono forti eterogeneità tra i paesi: in alcuni stati si può osservare un forte aumento della percentuale di donne assunte, altri invece hanno riferito che il numero di donne assunte è inferiore a quello degli anni precedenti. In linea generale, le pratiche di assunzione sembrano più equilibrate dal punto di vista del genere nei paesi dell'Europa settentrionale e orientale rispetto ad altre parti dell'UE/SEE.

Spostando infine l'attenzione sulle dimensioni aziendali, molti piccoli istituti di credito sono ancora privi di rappresentanza femminile a livello esecutivo (59,62% versus 68,57% nel 2018), a cui comunque si affiancano numerosi istituti di credito più grandi (42,86%), tra cui quelli significativi (56,95%), anch'essi sovente privi di direttori esecutivi di sesso femminile. Negli istituti di credito più grandi, la rappresentanza femminile nella funzione di supervisione è significativamente più alta rispetto agli istituti di credito più piccoli, forse per le maggiori dimensioni che molto spesso assumono i board negli istituti più grandi. Tra questi, quelli significativi privi di amministratrici non esecutive sono tuttavia molti e in crescita (22,12%).

Nel complesso, il numero di istituti che hanno una funzione esecutiva equilibrata dal punto di vista del genere, con una rappresentanza femminile compresa tra un quarto e due terzi dei membri del consiglio di amministrazione, è ancora basso (2021: 23,00%; 2018: 20,47%). Medesima considerazione vale per la funzione di supervisione, che può dirsi equilibrata in meno del 50% dei casi (2021: 47,68%; 2018: 28,36%), seppur sia rilevabile un miglioramento sostanziale nel tempo.

La Tabella 2 mostra i principali indicatori dei rapporti EBA illustrati in precedenza.

Tabella 2. Rapporti dell'EBA: confronto tra i principali indicatori (valori in percentuale)

	EBA (2016)	EBA (2020)	EBA (2023)
Istituzioni con una politica di diversità	35,53	58,39	72,95
Istituzioni con una politica di diversità di genere	24,54	40,65	56,01
Istituzioni che raggiungono i loro obiettivi di genere	10,42	20,14	29,55
Donne amministratori esecutivi	13,63	1-tier system: 14,65	1-tier system: 16,65*
		2-tier system: 15,80	2-tier system: 18,87*
Donne amministratori non esecutivi	18,90	1-tier system: 24,36	1-tier system: 28,62*
		2-tier system: 21,02	2-tier system: 25,03*
Donne CEO	11,06	8,53	11,32
Donne chair	8,06	9,49	10,43
Donne amministratori esecutivi per fasce di età	< 30: 16,67	< 30: 0,00	< 30: 0,00
	30-40: 20,25	30-40: 19,44	30-40: 23,02
	41-50: 16,80	41-50: 19,00	41-50: 25,45
	51-60: 10,90	51-60: 13,60	51-60: 18,57
	61-70: 6,25	61-70: 7,72	61-70: 9,48
	> 70: 3,13	> 70: 2,56	> 70: 0,00
Donne amministratori non esecutivi per fasce di età	< 30: 40,00	< 30: 40,00	< 30: 61,54
	30-40: 27,58	30-40: 32,51	30-40: 33,33
	41-50: 26,45	41-50: 32,20	41-50: 38,34
	51-60: 21,11	51-60: 26,85	51-60: 31,19
	61-70: 10,11	61-70: 16,03	61-70: 22,26
	> 70: 4,50	> 70: 7,25	> 70: 10,95
Istituzioni significative senza amministratori esecutivi donna	60,34	50,63	56,95
Istituzioni significative senza amministratori non esecutivi donna	18,72	10,46	22,12
Istituzioni significative con consigli di amministrazione con oltre il 25% di donne esecutive	17,31	25,52	24,20
Amministratori esecutivi donna di recente assunzione	Direttori esecutivi donna assunti nel 2010-2013: 15,17	Direttori esecutivi donna assunti nel 2015-2016: 18,29	Direttori esecutivi donna assunti nel 2019-2021: 24,27
	Direttori esecutivi donna assunti nel 2014: 19,39	Direttori esecutivi donna assunti nel 2017-2018: 21,18	
Amministratori non esecutivi donna di recente assunzione	Direttori non esecutivi donna assunti nel 2010-2013: 18,52	Direttori non esecutivi donna assunti nel 2015-2016: 27,65	Direttori non esecutivi donna assunti nel 2019-2021: 32,30
	Direttori non esecutivi donna assunti nel 2014: 22,15	Direttori non esecutivi donna assunti nel 2017-2018: 27,99	

Fonte: Nostre elaborazioni su EBA (2016), EBA (2020), EBA (2023).

\* Le percentuali sono riferite agli istituti di credito, con esclusione delle imprese di investimento.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

Come si può notare, sono stati fatti molti progressi per la rappresentanza femminile nella forza lavoro dei campioni esaminati. Le istituzioni hanno sempre più adottato una politica di diversità di genere nel corso del tempo, hanno raggiunto in misura crescente i loro obiettivi di genere e hanno consolidato la percentuale di donne tra gli amministratori

esecutivi e non esecutivi (Birindelli e Iannuzzi, 2022, capitolo 4). In ogni caso, ci sono ancora chiari segnali di un percorso da completare e forti ostacoli per le donne nell'avanzamento della carriera e nel raggiungimento di posizioni di leadership. Si innesta qui il fenomeno del doppio soffitto di cristallo, che spiegheremo tra poco.

## 5. Uno sguardo allo scenario italiano: come sta evolvendo la rappresentanza femminile?

L'ampio corpus di ricerche e report a livello internazionale ed europeo rappresenta una fonte preziosa per estrarre dati sulla diversità di genere nelle istituzioni finanziarie italiane. In questa sede tali studi saranno integrati da ulteriori lavori per fornire un quadro il più possibile dettagliato sull'evoluzione della rappresentanza femminile in queste imprese.

I dati specifici per paese dello studio del Fondo Monetario Internazionale del 2017 (IMF, 2017 e materiale supplementare) mostrano una presenza femminile media del 16,50% nei consigli di amministrazione delle banche italiane nel 2013 (Tabella 1), pienamente in linea con la media europea del 16,54. Vale la pena notare che, nonostante la partecipazione di sole 13 banche italiane all'indagine del FMI, si tratta degli istituti più grandi e importanti del paese, che da un lato rappresentano un'alta percentuale dei fondi intermediati complessivi, dall'altro trascurano le tipicità dei piccoli istituti, prevalenti in termini di numerosità nel sistema finanziario italiano.

Nel rapporto EBA del 2016, il numero di istituti di credito e imprese di investimento italiani

sale a 67. Di questi, il 16,42% ha una politica di diversità di genere, inferiore alla media europea del 24,54%<sup>122</sup>.

Come documentato nel rapporto, la percentuale di partecipazione femminile come amministratori esecutivi e non esecutivi nell'organo di gestione in Italia è inferiore alla media totale del campione, con il 7,35% contro il 13,63% e il 15,98% contro il 18,90%, rispettivamente (EBA, 2016, Figura 12). Pertanto, il divario negativo maggiore si registra per gli amministratori esecutivi di sesso femminile (cfr. Tabella 3). Tuttavia, il confronto tra le donne italiane assunte dal 2010 al 2013 e quelle assunte nel 2014 mostra un aumento nel tempo, seppur lieve, delle donne esecutive (0,15%) e una diminuzione delle donne non esecutive (-3,89%). Quindi, nonostante le quote rosa siano in vigore dal 2011 per le società quotate, finanziarie e non, la spinta al riassetto degli organi a favore delle donne appare ancora debole per le società escluse dall'applicazione della Legge Golfo-Mosca<sup>123</sup>. Per quanto riguarda le regole di moral suasion, queste non possono

122 Precisamente, i paesi considerati nel rapporto appartengono all'Unione Europea e allo Spazio Economico Europeo.

123 Si veda il capitolo 1.



essere discusse in quanto dettate dalla Banca d'Italia nel 2015<sup>124</sup>.

Il secondo studio dell'EBA pubblicato nel 2020 (EBA, 2020) considera 70 istituti italiani. Di questi, il 28,57% ha una politica di diversità di genere, il che indica un'espansione di questa pratica rispetto al rapporto precedente. Tuttavia, confrontando la media italiana con quella europea (40,65%), si osserva un gap del 12%, che segnala una maggiore distanza dagli altri paesi dell'UE (Tabella 3). Al contrario, la tendenza è molto diversa per le istituzioni significative (15 su 70), tra le quali il 73,33% ha adottato tale politica, dimostrando una maggiore attenzione alle tematiche di genere. Questo dato per l'Italia è leggermente superiore al valore dell'UE (71,37%, EBA, 2020, Figura 4). Tuttavia, l'assenza di questa informazione nel precedente rapporto EBA ci impedisce di fare confronti temporali su queste percentuali.

Sia gli amministratori esecutivi sia quelli non esecutivi di sesso femminile aumentano nel tempo: i primi dal 7,35% al 10%, i secondi dal 15,98% al 22,11%. Sebbene anche i dati del secondo rapporto siano inferiori alle medie UE (rispettivamente 15,11% e 22,34%), i divari tra i dati italiani e le medie UE sono

più ridotti, soprattutto per quanto riguarda gli amministratori non esecutivi (cfr. Tabella 3).

Infine, il terzo studio esamina un campione di 69 istituzioni italiane (EBA, 2023), in linea con i report precedenti. Specie le istituzioni creditizie hanno compiuto significativi passi in avanti: oltre l'89% ha una politica di diversità di genere, mentre la percentuale si abbassa al 40% per le imprese di investimento. Tra le prime, gli enti significativi mostrano le percentuali più alte. Il divario rispetto alla media diventa sempre positivo e, quando già positivo, si amplia. Passando dalle politiche alle prassi, si accentua la tendenza a nominare più amministratori non esecutivi che esecutivi, tant'è che il divario per i primi diventa per la prima volta positivo, per i secondi risulta ancor più negativo rispetto ai periodi precedenti. A conferma di tali andamenti, i dati sulla nomina di nuove donne esecutive mostrano un trend discendente tra il biennio 2017-2018 e il triennio 2019-2021 e, per le donne non esecutive, ascendente tra i medesimi intervalli temporali (EBA, 2023, Figura 17).

La Tabella 3 mostra i principali dati italiani inclusi nei tre rapporti dell'EBA discussi in precedenza.

124 Ci riferiamo all'iniziativa della Banca d'Italia del luglio 2015 (Banca d'Italia, 2015). In applicazione della CRD IV, la Banca d'Italia ha svolto un'attività di monitoraggio sul grado di diversità (intesa in senso lato) dei consigli di amministrazione, di sorveglianza e di gestione delle banche italiane. In termini di diversità di genere, questa attività di controllo ha rivelato una presenza femminile gradualmente decrescente al diminuire delle dimensioni (misurate in base alle attività totali) degli intermediari bancari. Tuttavia, per quanto riguarda le posizioni di vertice (presidente del consiglio di amministrazione, amministratore delegato e direttore generale), le donne sono assenti nelle banche più grandi, mentre sono presenti (in percentuali basse) nelle altre classi dimensionali. A fronte di questa situazione, la Banca d'Italia ha invitato le banche ad adottare iniziative volte a favorire una maggiore presenza femminile negli organi di governo, soprattutto nelle posizioni esecutive e di vertice. Il valore minimo della presenza femminile indicato era del 20% e, per le banche più grandi (con attivi superiori a 10 miliardi di euro), del 33% come prassi consolidata del mercato in parte derivante dall'applicazione della quota rosa per le società quotate prevista dalla Legge Golfo-Mosca allora in vigore. Più recentemente, nel dicembre 2020, la Banca d'Italia ha posto in consultazione pubblica (conclusa il 22 febbraio 2021) alcuni emendamenti alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti in materia di governo societario delle banche e dei gruppi bancari, con l'intento di meglio raccordare le disposizioni vigenti con l'evoluzione del quadro normativo nazionale ed europeo (Banca d'Italia, 2020b). Tra le altre innovazioni, l'introduzione di una quota di genere negli organi di amministrazione e controllo delle banche è da considerarsi una proposta in continuità con le aspettative di vigilanza espresse nel 2015. Secondo la proposta, il 33% dei membri deve appartenere al genere meno rappresentato. Nell'analisi d'impatto condotta dalla Banca d'Italia (Banca d'Italia, 2020a), tale percentuale è risultata ottimale: una percentuale inferiore non avrebbe favorito una proficua dialettica interna e, quindi, non avrebbe influenzato efficacemente i processi decisionali; una percentuale superiore avrebbe comportato un adeguamento eccessivamente oneroso rispetto alla situazione iniziale. L'opzione scelta comporta la sostituzione di 551 uomini con donne nei consigli di amministrazione di 305 banche (per i dettagli si veda Banca d'Italia, 2020a, Tabella 5.1) e la sostituzione di un uomo con una donna nei collegi sindacali di 206 banche. Inoltre, nel tentativo di favorire ulteriormente la diversità di genere, il documento di consultazione contiene altre raccomandazioni, considerando "buone pratiche" che le banche possono seguire valutando con flessibilità le configurazioni più opportune. Una riguarda la presenza di almeno un membro del genere meno rappresentato nei comitati interni al consiglio di amministrazione; l'altra riguarda l'opportunità che il presidente del consiglio con funzione di supervisione strategica/funzione di gestione, il presidente dell'organo di controllo, l'amministratore delegato e il direttore generale siano di genere diverso. Inoltre, tra i compiti non delegabili assegnati al consiglio con funzione di supervisione strategica vi è l'approvazione della politica per la promozione della diversità e dell'inclusività. Queste proposte, che sono diventate parte integrante della Circolare n. 285 del 2013 attraverso l'aggiornamento n. 35 del 30 giugno 2021, indicano la forte attenzione al profilo della diversità di genere dimostrata in più occasioni dalla Banca d'Italia. La nostra Banca Centrale ha scelto un regime di applicazione che consentirà alle banche di adeguarsi alle nuove disposizioni. In particolare, richiede il raggiungimento della quota di genere in occasione del primo rinnovo integrale dell'organo e, comunque, entro il 30 giugno 2024; se il rinnovo integrale dovesse avvenire nel 2021, le banche potranno attendere il 2024.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

Tabella 3. Rapporti EBA: dati sull'Italia

	Valore medio per l'Italia	Divario rispetto alla media di tutti i paesi considerati dall'EBA
<b>EBA (2016)</b>		
Istituzioni italiane con una politica di diversità di genere	16,42%	-8,12%
Amministratori esecutivi donna nell'organo di gestione	7,35%	-6,28%
Amministratori non esecutivi donna nell'organo di gestione	15,98%	-2,92%
<b>EBA (2020)</b>		
Istituzioni italiane con una politica di diversità di genere	28,57%	-12,08%
Istituzioni italiane significative con una politica di diversità di genere	73,33%	+1,96
Amministratori esecutivi donna nell'organo di gestione	10,00%	-5,11%
Amministratori non esecutivi donna nell'organo di gestione	22,11%	-0,23%
<b>EBA (2023)</b>		
	Istituzioni creditizie	
	89,06%	
	Imprese di investimento	
	40,00%	
Istituzioni italiane con una politica di diversità di genere		+27,13%
		+12,87%
Istituzioni italiane significative con una politica di diversità di genere	92,31%	+3,79%
Amministratori esecutivi donna nell'organo di gestione	9,20%	-8,85%
Amministratori non esecutivi donna nell'organo di gestione	26,54%	+0,42%

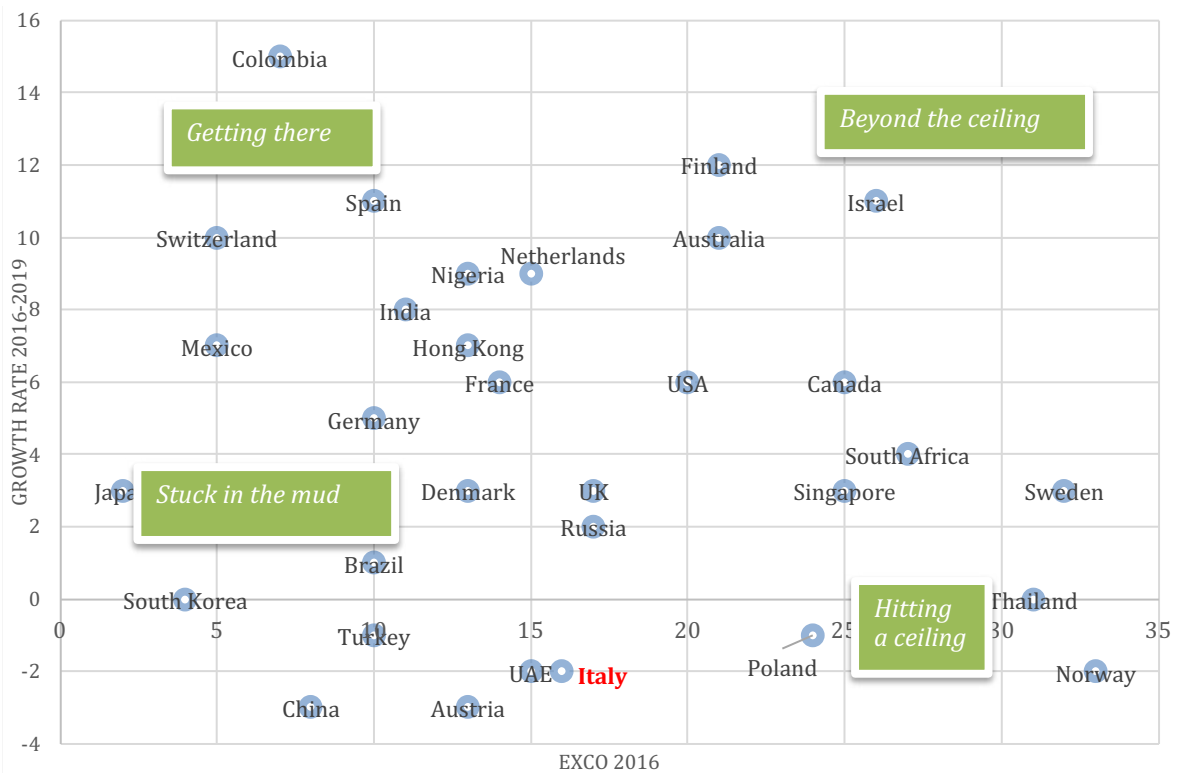
Fonte: Nostre elaborazioni su EBA (2016), EBA (2020), EBA (2023).

Un confronto tra le donne che ricoprono posizioni nei comitati esecutivi in Italia e in altri paesi europei ed extraeuropei può essere effettuato basandosi sui rapporti di Oliver Wyman (Oliver Wyman, 2014, 2016 e 2020). Nel 2013, l'Italia presenta una delle percentuali più basse (inferiore al 10%) per queste posizioni, analogamente ad altri paesi dell'UE come Germania e Spagna (Oliver Wyman, 2014, Exhibit 2). Nel 2016, la percentuale sale al 16%, raggiungendo la media globale (Oliver Wyman, 2016, Exhibit 2). Infine, nell'ultimo rapporto il dato scende al 13%, ben al di sotto della media globale (20%, Oliver Wyman, 2020, Exhibit 3). Va sottolineato che il trend va interpretato con la dovuta cautela, in quanto il campione di aziende sotto osservazione cambia nei tre rapporti: esso è composto da oltre 150 aziende nel rapporto 2014, 381 nel rapporto 2016 e 468 nell'ultimo rapporto. Un'osservazione importante riguarda la collocazione dell'Italia tra i paesi definiti in questi rapporti "hitting a ceiling", "beyond the ceiling", "stuck in the mud" e "getting there" sulla base di due variabili: il numero di donne nei comitati esecutivi nel 2013 (e nel 2016) e il tasso di crescita tra il 2013 e il 2016 (e il 2016-2019)<sup>125</sup>. Nel rapporto 2016, considerando il numero di donne nei comitati esecutivi nel 2013 e il tasso di crescita tra il 2013 e il 2016, l'Italia si colloca tra i paesi "getting there" - ovvero paesi con una bassa percentuale di donne nel 2013 ma con alti tassi di crescita (Oliver Wyman 2016, Exhibit 5). Guardando al tasso di crescita 2016-2019 e al numero di donne nel 2016, nostre elaborazioni indicano il peggioramento della posizione dell'Italia, caratterizzata da poche donne nei comitati esecutivi oltreché da un tasso di crescita 2016-2019 negativo, il che determina la caduta del paese nella posizione "stuck in the mud" (Figura 1). Pertanto, si conferma ancora una volta un processo evolutivo tuttora segnato da grandi difficoltà nel promuovere i talenti femminili in posizioni di responsabilità.

---

125 Sulla base di questa classificazione, possiamo identificare un primo gruppo, che comprende i paesi con alte percentuali di donne (superiori al 20%), ma con tassi di crescita negativi o bassi; è il caso soprattutto di Norvegia, Svezia, Thailandia e Polonia. In questi paesi sembra che "the ceiling has been hit" e che il processo si sia fermato, sia per l'insufficienza di donne sulla strada della carriera esecutiva, sia perché gli obiettivi ambiziosi di rappresentanza femminile sono già stati raggiunti. Un secondo gruppo può essere identificato con quei paesi che mostrano un'alta presenza femminile nei comitati esecutivi e alti tassi di crescita; sono i paesi più virtuosi che vanno "beyond the ceiling", come Israele, Australia e Finlandia. Un terzo gruppo è costituito dai paesi in cui la presenza femminile nei comitati esecutivi è scarsa (quota inferiore o uguale al 20%) e i tassi di variazione nel 2016-2019 sono bassi o negativi. È il caso dell'Italia, degli Emirati Arabi Uniti, dell'Austria, del Brasile, della Turchia, della Cina, del Giappone e della Corea del Sud: si tratta di paesi "stuck in the mud", i più preoccupanti. Le ragioni della difficoltà di avanzamento delle donne sono diverse, come l'insensibilità del potere politico al problema, il sostegno inadeguato alle madri lavoratrici e così via. Infine, altri paesi hanno poche donne nei comitati esecutivi delle banche ma tassi di crescita elevati tra il 2016 e il 2019, come nei Paesi Bassi, in Nigeria, India, Spagna, Colombia e Svizzera. Si tratta di paesi che possono essere definiti "getting there", perché anche se partono da una posizione di bassa partecipazione femminile, hanno tassi di crescita consistenti che, se mantenuti, contribuiranno a raggiungere una rappresentanza femminile significativa in pochi anni. Si veda la Figura 1.

Figura 1. Posizionamento dei paesi in base alle donne nei comitati esecutivi nel 2016 e al tasso di crescita percentuale 2016-2019



Fonte: Nostre elaborazioni sui rapporti di Oliver Wyman.

Per comprendere l'efficacia delle misure a sostegno della presenza femminile, lo studio di Capone (Capone, 2020) è molto rilevante. La ricerca, che analizza la composizione dei consigli di amministrazione di tutte le 426 banche italiane (di cui 23 quotate) attive al 30 giugno 2018, permette di ottenere indicazioni da un lato sull'impatto della moral suasion implicita nel benchmark di diversità indicato dalla Banca d'Italia per le banche non quotate, dall'altro, sugli effetti della quota minima stabilita dalla legge per le banche quotate. Mentre la presenza complessiva delle donne nei consigli di amministrazione delle banche quotate e non quotate è aumentata nel periodo considerato dalla ricerca (2014-2018), il peso delle donne nei consigli di amministrazione delle banche quotate e non quotate ha seguito andamenti diversi, passando in media dal 10% nel 2014 a poco più del 14% nel 2018 nelle banche non quotate, e dal 25% nel 2014 a oltre il 33% nel

2018 nelle banche quotate (Capone, 2020). Entrando più nel dettaglio, nel 2018 circa il 25% dei consigli di amministrazione delle banche non quotate non ha donne, a testimonianza della limitata efficacia della misura adottata dalla Banca d'Italia: circa il 29% delle banche supera la soglia del 20% di presenza femminile nei consigli di amministrazione, mostrando un aumento del 10% rispetto al 2014 - prima della pubblicazione del benchmark; tra le banche più grandi, per le quali la Banca d'Italia aveva indicato una quota minima del 33% di donne, solo il 14% raggiunge questo risultato (il 6% nel 2014). Al contrario, la soglia fissata dalla legge è risultata molto più efficace: non a caso, la soglia minima è rispettata da tutte le banche quotate ed è superata nel 25% dei casi.

L'analisi di tutte le banche italiane conferma la netta prevalenza delle donne tra gli amministratori non esecutivi rispetto a quelli

esecutivi, specie nelle banche quotate. Qui si ha anche una forte crescita di donne tra i presidenti dei consigli di amministrazione (dallo 0% al 16% tra il 2014 e il 2018), mentre non c'è alcun amministratore delegato donna. Quest'ultimo dato contrasta con quanto rilevato per le banche non quotate, dove le donne CEO nel 2014 e nel 2018 erano rispettivamente il 5% e il 7% (Capone, 2020, Figura 3).

Il peso significativamente maggiore delle donne nei consigli di amministrazione delle banche più grandi, comprese le banche quotate, è confermato dai dati del 2019. È interessante notare che l'età della maggior parte delle donne che ricoprono questi ruoli va dai 41 ai 60 anni. La quasi totale assenza di donne oltre i 60 anni riflette probabilmente i diversi percorsi di carriera intrapresi in passato. Infine, anche i dati sulla tipologia di posizioni ricoperte dalle donne mostrano che, nel 2019, le posizioni più importanti (amministratore delegato e presidente del consiglio di amministrazione) sono ricoperte da donne molto raramente (Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021).

In sostanza, i risultati emersi dallo studio di Capone evidenziano una chiara dicotomia tra banche non quotate e banche quotate: nelle prime persiste la sottorappresentazione delle donne negli organi sociali e, quindi, permangono il soffitto di cristallo e i fenomeni di "tokenism" (o inclusività illusoria) nei confronti delle donne; nelle seconde, invece, la presenza femminile non è un evento simbolico ma è sostanziale, in quanto il raggiungimento di una massa critica di donne può attribuire il potere di influenzare i membri maschi. Questa dicotomia è il risultato del diverso grado di efficacia di due misure dissimili: da un lato, un obiettivo di riferimento del 20% dettato dall'autorità di vigilanza (la Banca d'Italia), dall'altro, una quota obbligatoria per legge a cui corrisponde un sistema sanzionatorio nei confronti delle

aziende inadempienti (Capone, 2020). La ricerca rivela anche l'assenza o la scarsa presenza di donne nei ruoli decisionali chiave, come amministratore delegato e direttore generale, nonché la sostanziale prevalenza di posizioni non esecutive nei consigli di amministrazione, il che significa che le donne non sono coinvolte nella gestione operativa della banca. Tuttavia, le donne sembrano più istruite e più giovani degli uomini (D'Ascenzo, 2017; De Vita e Magliocco, 2018), quindi ci sarebbe sicuramente un bacino di talenti femminili da cui attingere ruoli di leadership.

Oltre agli svantaggi di cui sopra, le donne hanno anche una minore anzianità di carica rispetto agli uomini: elaborazioni della Banca d'Italia (Banca d'Italia, 2020a) mostrano che la durata della permanenza delle donne nei consigli di amministrazione è circa la metà sia nelle banche quotate sia in quelle non quotate (rispettivamente 3,2 anni per le donne contro 6,1 per gli uomini e 5 anni per le donne contro 9,4 per gli uomini). Analogamente, per quanto riguarda il collegio sindacale, la permanenza media degli uomini è di 9,2 anni nelle banche non quotate contro i 5,8 delle donne; nelle banche quotate il divario si riduce, ma rimane forte (5,2 contro 3,2).

La crisi finanziaria che ha avuto origine nel 2007-2008 non ha quindi portato alla "femminilizzazione del management", né alla scomparsa della discriminazione verticale (il cosiddetto soffitto di cristallo), né infine alla segmentazione orizzontale, come si evince dalla totale assenza di donne CEO nelle banche quotate (De Vita e Magliocco, 2018). In definitiva, non sembra aver portato a importanti segnali di cambiamento culturale, ma neppure a manifestazioni del "glass cliff", termine usato per indicare un'altra dura battaglia che le donne sono chiamate ad affrontare quando assumono posizioni di leadership in aziende poco performanti, dove la possibilità di fallimento è alta (Ryan e Haslam, 2005, 2007).

## 6. Il doppio soffitto di cristallo

Come visto finora, la presenza delle donne nel settore finanziario è pari a quella degli uomini all'ingresso, ma diminuisce drasticamente a livelli crescenti del percorso di carriera. Le ragioni delle difficoltà di promozione delle donne sono legate sia a fattori soggettivi, come percezioni, convinzioni, comportamenti delle donne, sia a fattori legati alle politiche aziendali (McKinsey & Company, 2018).

Nel primo caso, le donne si avvicinano alla carriera con molte preoccupazioni legate alle difficoltà di conciliare lavoro e impegni familiari, al dover scendere a numerosi compromessi e al dover sopportare una pressione crescente man mano che avanzano nella carriera. Questo atteggiamento può finire per minare la loro determinazione, facendole accontentare di posizioni meno ambiziose. D'altra parte, alle donne mancano anche modelli di riferimento a cui ispirarsi, poiché poche sono in posizioni di leadership, ritardando sempre più l'ascesa nella carriera. Anche la mancanza di sostegno, consulenza e sponsorizzazione ostacola la loro promozione. Le donne ricevono meno consigli sull'avanzamento di carriera e sulle politiche organizzative rispetto agli uomini, mentre il supporto dei dirigenti e dei senior leader su questi temi sarebbe molto utile per aumentare la loro motivazione verso la crescita professionale e obiettivi più ambiziosi (Birindelli e Iannuzzi, 2022, capitolo 10).

Tra i fattori di influenza a livello aziendale, un ruolo chiave è assunto dalla responsabilità di sostenere la progressione di carriera per entrambi i generi. Ciò richiede la raccolta di dati su diverse dimensioni per la rappresentanza di genere a tutti i livelli dell'organizzazione e per tutti gli avanzamenti di carriera, sia per gli uomini sia per le donne. Tuttavia, la creazione di un sistema di questo tipo presuppone una raccolta di dati multidimensionali che includa la definizione di obiettivi sotto forma di indicatori chiave di performance misurabili e da raggiungere in termini di equilibrio di genere nell'organizzazione e di percorso di carriera per i due generi. La responsabilizzazione facilita la promozione

delle donne, soprattutto se gli obiettivi sono collegati al sistema retributivo di chi ne ha la responsabilità (McKinsey & Company, 2018).

Gli ostacoli sociali, culturali e psicologici all'avanzamento della carriera delle donne, invisibili ma difficili da superare, sono collettivamente noti come il fenomeno del "soffitto di cristallo", termine coniato da Morrison et al. (1992). Nel settore bancario si parla più propriamente di "doppio soffitto di cristallo" per indicare due barriere nella progressione di carriera (Ferrary, 2017). La popolazione dei dipendenti del settore bancario è prevalentemente composta da donne, che in molti casi superano il 50% di tutto il personale, anche se esistono differenze significative tra i vari paesi: la Svezia è il Paese più femminilizzato e il Giappone quello meno femminilizzato (Ferrary, 2017). Ad ogni modo, la rappresentanza femminile diminuisce con l'aumentare della gerarchia. In particolare, il primo soffitto di cristallo riguarda il passaggio al middle management e il secondo ai comitati esecutivi.

La bassa probabilità di progressione delle donne dai livelli medi a quelli senior è ulteriormente confermata da uno studio sulle aziende statunitensi. Tale probabilità, misurata come rapporto tra la probabilità di promozione di una donna e la probabilità di promozione di un uomo, è pari al 45% nel settore dei servizi finanziari, il valore più basso tra tutti i settori (Oliver Wyman, 2014). Nonostante i dati a sostegno dell'esistenza del soffitto di cristallo, la consapevolezza di tale fenomeno è più presente tra le donne e molto meno tra gli uomini. In effetti, la maggior parte delle donne condivide la percezione dei servizi finanziari come un settore in cui faticano a raggiungere la leadership o posizioni senior o ad avere le stesse opportunità di promozione degli uomini (Oliver Wyman, 2014).

Come la ricerca di Ferrary del 2017, uno studio del Financial Times (Noonan et al., 2017) conferma che la Svezia è il Paese con la maggiore popolazione femminile nelle banche. Nelle istituzioni più grandi del mondo (riportate nella

Tabella 4), poco più della metà del personale è costituito da donne, ma la percentuale scende a circa il 39% e il 23% per i ruoli di middle management e senior, rispettivamente.

Ciò dimostra la necessità di continuare a sostenere le iniziative volte ad aiutare le donne a raggiungere la parità di condizioni (anche) nelle promozioni.

Tabella 4. Dipendenti donne, donne in ruoli di middle management e senior nelle banche (anno 2016)

	Totale donne (%)	Donne in ruoli di middle management (%)	Donne in posizioni senior (%)
Citi	51,4	42,0	43,2
National Australia Bank	54,0	53,0	35,0
Swedbank	73,5	50,4	34,0
RBS	50,8	44,0	34,0
Bank of America	51,9	49,0	32,0
Erste	65,4	49,5	29,7
ANZ	53,7	43,3	29,2
Nordea	54,9	43,0	28,0
BNP Paribas	53,0	ND	26,0
JPMorgan	54,4	45,0	25,8
HSBC	51,9	46,0	25,0
Standard Chartered	46,0	ND	25,0
Barclays	52,0	39,0	24,0
UBS	39,0	40,0	23,0
Société Générale	59,1	44,2	21,3
Deutsche Bank	41,5	32,8	21,3
Goldman Sachs	36,9	31,0	21,2
BBVA	54,1	49,0	21,0
Unicredit	57,0	32,0	19,0
Credit Suisse	35,0	ND	19,0
Morgan Stanley	38,0	22,0	16,0
Nomura	38,0	ND	16,0
Daiwa	ND	ND	8,9
MUFG	50,8	16,2	4,5
Mizuho	54,2	16,0	3,0
SMBC	51,0	ND	ND

Fonte: Dati del Financial Times

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

Le differenze tra le banche sono significative. In particolare, prendendo a prestito la terminologia utilizzata da Ferrary (Ferrary, 2017), se combiniamo le percentuali di donne nel middle management e nei comitati esecutivi, possiamo classificare le banche in quattro categorie: 1) “femminili”, ossia banche con alte percentuali di donne a entrambi i livelli, dove la promozione al primo livello favorisce l’ascesa al secondo (ad esempio Citi, National Australia Bank e Swedbank); 2)

“maschili”, cioè banche con basse percentuali di donne a entrambi i livelli (ad esempio MUFG e Mizuho); 3) “macho”, vale a dire banche con alti livelli di promozione a quadri intermedi, ma con quote molto più basse di donne nei comitati esecutivi (ad esempio, Société Générale e BBVA); e 4) “amazzone”, ossia banche con quote di donne nei quadri intermedi inferiori alla media e quote di donne nei comitati esecutivi superiori alla media (l’unica è Barclays).

## 7. Alcune osservazioni finali

I dati contenuti nei rapporti e studi analizzati sopra mostrano una tendenza complessivamente positiva della presenza femminile nei consigli di amministrazione, nel ruolo di amministratore sia esecutivo sia non esecutivo. I dati segnalano un maggiore inserimento di donne tra gli amministratori non esecutivi, con funzioni di supervisione e non gestionali. Altre tendenze emerse sono la prevalenza femminile nei consigli di amministrazione rispetto ai comitati esecutivi (evidenza che si ricollega alla precedente), lo scarso peso delle donne nei ruoli che generano ricavi (i cosiddetti ruoli associati alle responsabilità di profitto e perdita) e il numero costantemente basso di amministratori delegati e presidenti donna. Per

quanto riguarda gli amministratori delegati, la ricerca ha evidenziato che il percorso verso questo ruolo presuppone posizioni di leadership che sono per lo più ricoperte da uomini. In particolare, il sentiero per diventare CEO comprende ruoli di leadership specie nelle aree delle prime linee di business e della finanza, ove la presenza delle donne è bassa, giustificando così – almeno in parte – il numero ridotto di donne CEO (Rogish et al., 2020). In altre parole, le donne leader assumono spesso posizioni di responsabilità che esulano dal percorso verso il ruolo di CEO, in particolare nei settori del marketing, dell’amministrazione, dell’ufficio legale e del rischio/conformità, come indicato nella Tabella 5.



Tabella 5. Discrepanza tra le responsabilità delle donne leader e il percorso di carriera verso il CEO

Responsabilità di leadership	Distribuzione dei ruoli di leadership tra le categorie	Quota di donne leader in queste aree	Percentuale di CEO che hanno ricoperto posizioni in queste aree in uno dei due ruoli precedenti
Linee di business	50%	9%	62%
Finanza	8%	21%	40%
Operation manager	3%	11%	38%
Gestione di portafoglio	2%	10%	12%
Unità operativa regionale	13%	14%	8%
Strategia	2%	17%	7%
Marketing e sviluppo del business	3%	48%	5%
Legale	5%	33%	4%
Tecnologia	5%	22%	2%
Rischio/compliance	5%	27%	1%
Talent Management	3%	66%	1%
Amministrazione	2%	39%	1%

Fonte: Rogish et al. (2020).

Poiché i consigli di amministrazione sono più femminilizzati dei comitati esecutivi, le banche sono principalmente “constrained feminists”: la voce degli stakeholder e l’imposizione di quote di genere sembrano essere i principali motori della presenza femminile nei consigli di amministrazione. Nonostante tali pressioni, il soffitto di cristallo nei servizi finanziari è ancora una realtà. Anzi, c’è un “doppio” soffitto, caratterizzato da un numero sempre minore di donne man mano che si sale nella scala gerarchica. C’è un equilibrio di genere all’ingresso, ma questo si trasforma in uno squilibrio nelle posizioni di middle management e in uno squilibrio ancora maggiore nelle posizioni di comitato esecutivo.

Come già sottolineato, poiché i campioni e i periodi di osservazione considerati negli studi cambiano, i dati devono comunque essere interpretati solo come tendenze dominanti, che potrebbero non essere confermate per tutti i paesi. In verità, le differenze tra i paesi e tra le aziende di uno stesso paese possono essere molto marcate.

Negli studi considerati, i paesi nordici sembrano essere i più avanzati nell’assunzione e nella promozione delle donne. Non sorprende che essi occupino le prime posizioni nella classifica dei paesi del World Economic Forum, che prende in considerazione i divari nazionali di genere utilizzando criteri economici (Economic Participation and Opportunity), di istruzione (Educational Attainment), di salute (Health and Survival) e politici (Political Empowerment). Nella classifica del Global Gender Gap Index 2020, Islanda, Norvegia, Finlandia e Svezia sono rispettivamente al primo, secondo, terzo e quarto posto (World Economic Forum, 2019). L’Islanda è ancora una volta il paese con la maggiore parità di genere al mondo per ben l’11ª volta consecutiva. Non a caso, tutte le istituzioni islandesi considerate dall’EBA hanno una politica di diversità di genere e presentano la più alta percentuale di donne dirigenti (EBA, 2020). Nel rapporto del 2023 (World Economic Forum, 2023, p.5), *“For the 14th year running, Iceland takes the top position. It also continues to be the only country to have closed more than 90% of its gender gap”*.

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

La posizione dei paesi nordici nei confronti dell'uguaglianza di genere emerge anche dall'Eurobarometro sulla parità di genere (European Commission, 2017). Tra tutte le risposte dell'indagine, particolarmente significativo – a nostro avviso – è il tasso di approvazione/disapprovazione ottenuto per due specifiche affermazioni: “il ruolo più importante di un uomo è guadagnare soldi” (QC1.3) e “il ruolo più importante di una donna è prendersi cura della casa e della famiglia” (QC1.4). Ebbene, Svezia e Danimarca sono i paesi con la più alta disapprovazione di entrambe le affermazioni. Anche la Finlandia è tra i paesi che esprimono un ampio dissenso. L'Islanda non compare, poiché l'indagine era rivolta ai soli paesi dell'Unione Europea.

In Italia una cultura più paritaria fatica a maturare e a tenere il passo del cambiamento

rilevabile a livello normativo. Ad oggi paiono assurde le convinzioni di paesi come la Svezia, la Danimarca, la Finlandia, ma anche le più vicine Francia, Germania e Spagna sui principali ruoli dei due generi, ben lontane dalle nostre. Gli anni dedicati all'educazione alle pari opportunità, nella piena consapevolezza delle inevitabili differenze di genere, e alla valorizzazione dei talenti delle donne sul piano lavorativo non sono stati sufficienti a creare occasioni di confronto tra uomini e donne nell'assunzione delle decisioni che investono i vertici aziendali. Le pressioni normative (cfr. capitolo 1) serviranno anche a questo: ad accelerare la svolta in un lungo cammino segnato da importanti lotte rinnovatrici di “grandi” donne. Ruth Bader Ginsburg e Katherine Johnson sono tra queste, immortalate dalle pellicole cinematografiche (Birindelli, 2020).

# Bibliografia

---

Adams R.B., Ferreira D. (2009) Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2):291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

Adusei M., Akomea S.Y., Poku K. (2017) Board and management gender diversity and financial performance of microfinance institutions. *Cogent Business & Management* 4(1), 1360030. doi: 10.1080/23311975.2017.1360030

Banca d'Italia (2015) Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano. Luglio

Banca d'Italia (2020a) Analisi di Impatto della Regolamentazione. L'introduzione delle Quote di Genere nelle Disposizioni sul Governo Societario delle Banche e dei Gruppi Bancari. 24 dicembre

Banca d'Italia (2020b) Documento di consultazione sulle disposizioni della Banca d'Italia in materia di "Governo societario delle banche e dei gruppi bancari". 24 dicembre

BCBS-Basel Committee on Banking Supervision (2015) Guidelines. Corporate governance principles for banks. July

Berger A.N., Kick T., Koetter M., Schaeck K. (2013) Does it pay to have friends? Social ties and executive appointments in banking. *Journal of Banking & Finance* 37(6):2087–2105. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.01.040>

Birindelli G. (2020) Le donne in banca: il lento cammino della (dis)parità di genere. In Dell'Atti S. (a cura di) *Studi in onore di Antonio Dell'Atti, Giuffrè Francis Lefebvre*, Milano, ISBN 978-88-28-82020-8

Birindelli G., Iannuzzi A. P. (2022) *Women in Financial Services. Exploring Progress towards Gender Equality*. Palgrave Macmillan, *Studies in Banking and Financial Institutions*, Series Editor: Philip Molyneux, London, ISBN 978-3-030-93470-5, ISBN 978-3-030-93471-2 (eBook)

Birindelli G., Iannuzzi A.P., Savioli M. (2019) The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26(6):1485-1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>

Birindelli G., Palea V. (2023) To green or not to green? How CSR mechanisms at the governance level affect the likelihood of banks pursuing green product strategies. *Corporate Governance* 23(1): 219-242. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2021-0349>

Capone D. (2020) Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board. *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, Banca d'Italia, Numero 552 – Marzo

D'Ascenzo M. (2017) Italia ai vertici europei per donne nei cda. Ma cosa accadrà allo scadere della legge sulle quote? *Il Sole 24 Ore*, 30 Gennaio

De Vita L., Magliocco A. (2018) Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy* 38(7-8):673–694. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0150>

EBA-European Banking Authority (2016) Report on the Benchmarking of diversity practices at the European Union level. EBA-Op-2016-10 | 08 July 2016

## Capitolo 4 Dati sulla diversità di genere nelle banche: a che punto siamo?

EBA-European Banking Authority (2020) Report on the Benchmarking of diversity practices at European Union level, under Article 91(11) of Directive 2013/36/EU (2018 Data). EBA/REP/2020/05

EBA-European Banking Authority (2023) Report on the Benchmarking of diversity practices and the gender pay gap at the level of the management body at European Union level under Directive 2013/36/EU (2021 DATA) EBA/REP/2023/07 | 07/03/2023

European Commission (2016) Report from the Commission to the European Parliament and the Council on benchmarking of diversity practices under Directive 2013/36/EU. 8.12.2016 COM(2016) 774 final, 2016. Brussels

European Commission (2017) Special Eurobarometer 465. Report. Gender Equality 2017, June

Frag H., Mallin C. (2017) Board diversity and financial fragility: Evidence from European banks. *International Review of Financial Analysis* 49 (C):98–112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.irfa.2016.12.002>

Ferrary M. (2017) Gender diversity in the banking industry. An international comparison. SKEMA Observatory on the Feminization of Companies

Glass C., Cook A. (2017) Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management* 57(4):823-837. <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>

Glass C., Cook A., Ingersoll A.R. (2016) Do women leaders promote sustainability? Analysing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment* 25(7):495–511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>

Hambrick D.C. (2007) Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review* 32(2):334–343. <https://doi.org/10.2307/20159303>

Hambrick D.C., Mason P.A. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9(2):193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

IMF - International Monetary Fund (2017) Banking on Women Leaders: a case for more? Prepared by Sahay R, Čihák M, N'Diaye P, Barajas A, Kyobe A, Mitra S, Mooi YN, Yousefi SR. Working paper. WP/17/199

IMF - International Monetary Fund (2018) Women in Finance: A Case for Closing Gaps, Prepared by Sahay R, Čihák M, and other IMF Staff. September, SDN/18/05.

Janis I.L. (1972) *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin, Boston

Kamalath A. (2018) Gender Diversity as the Antidote to 'Groupthink' on Corporate Boards. *Deakin Law Review* 22:85–106. <https://doi.org/10.21153/dlr2017vol22no1art723>

Kanter R.M. (1977) Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology* 82(5):965–990. <http://www.jstor.org/stable/2777808>

Khatib S.F.A., Abdullah D.F., Elamer A.A., Abueid R. (2021) Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. *Business Strategy and Environment* 30(2):985-1002. <https://doi.org/10.1002/bse.2665>

McKinsey & Company (2018) Closing the gap. Leadership perspectives on promoting women in financial services. September

Morrison AM, White RP, Van Velsor E (1992) *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley: Reading, MA

Nguyen T.H.H., Ntim C.G., Malagila J.K. (2020) Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis* 71, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>

Noonan L., Smith A., Blood D., Stabe M. (2017) Women still miss out on management in finance. *Financial Times*. April 4. Retrieved from <https://ig.ft.com/managements-missing-women-data/>

Oliver Wyman (2014) *Women in Financial Services*

Oliver Wyman (2016) *Women in Financial Services*

Oliver Wyman (2020) *Women in Financial Services. A Panoramic Approach*

Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane (2021) *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*. 8 marzo

Owen A.L., Temesvary J. (2018) The performance effects of gender diversity on bank boards. *Journal of Banking and Finance* 90:50–63. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.02.015>

Palea V., Drogo F. (2020) Carbon emissions and the cost of debt in the eurozone: The role of public policies, climate-related disclosure and corporate governance. *Business Strategy and the Environment* 29(8): 2953-2972. <https://doi.org/10.1002/bse.2550>

Reddy S., Jadhav A.M. (2019) Gender diversity in boardrooms – A literature review. *Cogent Economics & Finance* 7(1):1-11. DOI: 10.1080/23322039.2019.1644703

Rogish A, Sandler S, Shemluck N (2020) Diversifying the path to CEO in financial services. How prioritizing gender diversity and inclusion in leadership development and succession planning could improve outcomes. *Deloitte Insights*

Ryan M.K., Haslam A.S. (2005) The glass cliff: Evidence that women are over- represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16(2):81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

Ryan M.K., Haslam A.S. (2007) The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review* 32(2):549–72. <https://doi.org/10.2307/20159315>

Shettima U., Dzolkarnaini N. (2018) Board characteristics and microfinance institutions' performance: Panel data evidence from Nigeria. *Journal of Accounting in Emerging Economies* 8(3):369–386. <https://doi.org/10.1108/JAEE-01-2017-0006>

Talavera O., Yin S., Zhang M. (2018) Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis* 55: 60–79. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.10.007>

The High-Level Group on Financial Supervision in the European Union (2009) *Report*. Brussels, February

World Economic Forum (2019) *Global Gender Gap Report 2020*

World Economic Forum (2023) *Global Gender Gap Report 2023*

# Capitolo 5

---

## La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati\*

---

*Emanuela Atripaldi, Titolare Settore Filiali di Banche Estere, Banca d'Italia - Sede di Milano*

*Alessia Musco, Consigliera Divisione Supervisione Banche, Banca d'Italia - Sede di Milano*

*Ulrike Sauerwald, Ph.D., Head of Research&Knowledge Management Valore D*

*Nicole Gila, Research&Knowledge Management Project Manager Valore D*

### 1.Introduzione

Il presente studio propone un aggiornamento dell'analisi pubblicata nel 2022 ("La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane"; Atripaldi et al.) sulle informazioni relative alla diversità, equità ed inclusione (DEI) contenute nelle dichiarazioni di carattere non finanziario (DNF) – riferite all'esercizio finanziario 2019, con un *focus* particolare sulla diversità di genere. La DEI, infatti, si colloca nelle due dimensioni, sociale e di *governance*, che gli istituti bancari devono rendicontare insieme a quella ambientale nell'ambito delle DNF, secondo quanto previsto dalla normativa nazionale (D.lgs. 254/2016). Il lavoro mira dunque a rilevare i cambiamenti verificatisi tra il 2019 e il 2021 sulle informazioni attinenti alla diversità di genere anche a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19. La pandemia ha avuto un impatto importante sul mercato del lavoro e ha particolarmente colpito le donne, che hanno subito una maggiore perdita di lavoro e di reddito (Credit Suisse, 2021). Inoltre

le varie crisi globali hanno messo in evidenza la necessità di concentrarsi su una crescita sostenibile e inclusiva (McKinsey & Company, 2022).

L'attenzione delle imprese ai temi ESG è diventata - con un'accelerazione recente - un elemento portante per il successo di un'azienda, in quanto vengono osservati da tutti gli *stakeholder* esterni ed interni alle aziende. Per il settore bancario, poi, la dimensione sociale assume una valenza particolare, considerato anche il ruolo che le banche svolgono per raggiungere la piena inclusione finanziaria, mediante tra l'altro l'erogazione del credito e la disponibilità di prodotti bancari ritagliati sulle specifiche esigenze. Per tale motivo, si è ritenuto utile ampliare l'indagine del presente lavoro anche al tema dell'inclusione finanziaria delle donne.

Il cambiamento verso una maggiore inclusione passa dalla consapevolezza delle aree di forza e di miglioramento delle organizzazioni aziendali e quindi parte sempre dal principio della misurabilità.

---

\* Le opinioni presentate sono degli autori e non impegnano la responsabilità della Banca d'Italia

Esaminare le politiche di DEI è importante per favorire un approccio strutturato e misurabile all'inclusione nelle aziende, ma è anche necessario non solo per soddisfare le esigenze della rendicontazione non finanziaria, ma oggi anche per avviarsi verso il processo di certificazione della parità di genere, introdotto con la legge 162/2021 in attuazione del PNNR.

La disponibilità e raccolta dei dati nel tempo dimostrano che i dati sono disponibili e utili a monitorare il progresso rispetto alle singole dimensioni negli anni, oltre a dare la possibilità di definire dei target interni realistici e raggiungibili sulla base del benchmark dei singoli KPI con altre aziende dello stesso settore. A tale scopo, il lavoro è stato integrato sfruttando la base dati in materia di DEI fornita da Valore D, che rappresenta la base di calcolo dell'*Inclusion Impact Index Plus*, ideato dall'Associazione per fornire un utile *benchmarking* per tutte le imprese impegnate su questi temi.

Nel corso degli ultimi due anni, inoltre, le dichiarazioni non finanziarie sono state oggetto di una significativa evoluzione normativa: la Direttiva sul *Corporate Sustainability Reporting* (Direttiva (UE) 2022/2464), approvata il 14.12.2022, introduce a partire dal 2024 significativi cambiamenti sotto molteplici aspetti. Rileva in primo luogo la maggiore ampiezza dei soggetti sottoposti all'obbligo di pubblicazione; saranno inoltre meglio definiti gli argomenti che le comunicazioni dovranno trattare; saranno imposti standard comuni a livello europeo, al fine di aumentare l'uniformità delle informazioni fornite. Tutti questi fattori richiedono pertanto alle imprese in generale e anche alle banche, interessate anche da specifiche norme di settore in materia di parità di genere, di aumentare gli sforzi per raggiungere obiettivi in tema di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) sempre più misurabili e apprezzabili da tutti gli *stakeholders*.

## 2. Le banche del campione

Annualmente la Consob rende noto l'elenco dei soggetti che pubblicano la dichiarazione di carattere non finanziario. Con riferimento sia all'esercizio 2019 sia all'esercizio 2021, oggetto del presente aggiornamento, più di 210 società – di cui il 16 per cento circa istituti bancari – hanno pubblicato in Italia il documento. In particolare, le 35<sup>126</sup> banche dell'elenco riferito al 2021 rientrano per la quasi totalità nella definizione di soggetti obbligati alla rendicontazione ai sensi del D.lgs. 254/2016; solo due intermediari hanno effettuato la pubblicazione su base volontaria<sup>127</sup>.

La forma giuridica prevalente, pari ai due terzi del totale, è quella di società per azioni, mentre il restante terzo è costituito in misura pressoché paritetica da banche popolari e di credito cooperativo; poco meno della metà è quotata.

La dimensione media delle banche del campione, in termini di numero di dipendenti, è pari a quasi 10 mila risorse, con un'ampia variabilità (Tavola 1).

Tavola 1 - Dimensione delle banche del campione

	Media	Max	Min
Numero dipendenti	9.748	85.675	229
<i>di cui: banche quotate</i>	<i>17.484</i>	<i>85.675</i>	<i>986</i>
<i>di cui: banche non quotate</i>	<i>4.047</i>	<i>22.084</i>	<i>229</i>

Fonte: elaborazione degli autori.

126 Nel precedente lavoro di ricerca, le banche del campione erano 36. La differenza è dovuta : i) all'ingresso nel campione di due intermediari che in precedenza non avevano pubblicato il documento; ii) alla fuoriuscita dal campione di tre intermediari (due in quanto oggetto di fusione per incorporazione in altri gruppi bancari; uno poiché sceso sotto la soglia della dimensione per essere classificato come ente di interesse pubblico).

127 Gli enti di interesse pubblico redigono la DNF quando, in media, durante l'esercizio il numero di dipendenti è superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, hanno superato almeno uno dei due limiti: a) totale dello stato patrimoniale 20 milioni di euro; b) totale dei ricavi netti 40 milioni di euro (D.lgs. 254/2016, Art. 2).

### 3. La struttura delle DNF

Le società possono scegliere tra la pubblicazione di una DNF separata e l'integrazione dei temi di sostenibilità all'interno della relazione sulla gestione. Nel campione la seconda opzione è stata adottata solo da tre banche. La soluzione prescelta può dipendere dalla volontà degli intermediari di dare rilievo alle informazioni sulla sostenibilità attraverso un documento distinto o dalla scarsa integrazione di queste tematiche con quelle di natura finanziaria.

Con riferimento alla lunghezza media dei documenti pubblicati si è potuto osservare un incremento del numero di pagine, passate da 115 nel 2019 a 155 nel 2021. Si tratta

di un'evoluzione registrata anche a livello globale con la lunghezza media dei rapporti di sostenibilità *stand-alone* aumentata da 102 pagine nel 2019 a 165 pagine nel 2022; un cambiamento che riflette l'importanza delle tematiche di sostenibilità per le società e le connesse esigenze di rendicontazione (WBCS, 2022).

Spesso le banche trattano il tema della diversità, equità e inclusione in uno spazio dedicato del documento. Si tratta di una sezione che può assumere la forma grafica di un paragrafo autonomo oppure di un box all'interno del capitolo relativo alla responsabilità sociale.

Tavola 2 - Struttura delle DNF

	Media 2019	media 2021
Numero di pagine DNF	115	155
Numero di pagine sulla diversità	2,1	3,0

Fonte: elaborazione degli autori.

Anche per la sezione dedicata alla *diversity* è aumentato il numero medio di pagine: da circa 2,1 nel 2019 a 3 nel 2021<sup>128</sup>; infatti, la metà delle banche ha ampliato lo spazio destinato alla tematica, mentre è rimasto stabile il numero di aziende che non prevede

alcuno spazio per la DEI. Si rileva tuttavia che dati e informazioni sulla diversità, equità e inclusione sono rintracciabili anche in altri paragrafi delle DNF come sarà approfondito nel paragrafo 7 "Informazioni quantitative".

### 4. La materialità della DEI

L'attuale disciplina prevede che i soggetti tenuti alla redazione delle DNF rappresentino i profili di sostenibilità rilevanti per l'impresa descrivendo (GRI 103-1) sia il processo di analisi per individuare gli impatti del tema, sia gli effetti dei temi materiali sull'organizzazione. In linea con quanto previsto dal GRI, le banche del campione descrivono il processo di materialità (*due diligence*) – composto da diverse fasi, tra cui la determinazione dei temi potenzialmente rilevanti, la prioritizzazione dei temi, la

determinazione della matrice di materialità, la validazione e approvazione della stessa.

#### 4.1 Rilevanza della DEI

Rispetto alla precedente analisi emerge un maggior numero di banche (da 19 a 25) che identificano la diversità e inclusione tra i propri temi materiali: circa il 70 per cento del campione

128 In assenza di una sezione dedicata alla DEI è stato considerato un numero di pagine pari a zero.



(poco più del 50 per cento nelle DNF 2019) attribuisce infatti una rilevanza alta alla tematica. Tale incremento è dimostrazione della crescente consapevolezza della *governance* aziendale sull'importanza che l'argomento sta assumendo nelle società per effetto dell'evoluzione normativa, dell'attenzione dei mercati finanziari e degli investitori alle tematiche ESG per orientare le scelte di investimento e, in generale, della maggiore sensibilità dell'opinione pubblica e degli *stakeholder*.

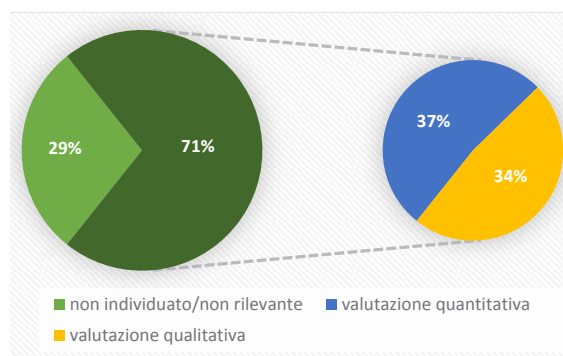
Solo un intermediario su tre, dunque, non riconosce la tematica come materiale (per effetto, ad esempio, di un punteggio quantitativo derivante dal processo di identificazione dei temi materiali inferiore rispetto alla soglia di materialità definita) oppure – benché materiale – non individua la DEI in modo autonomo nel processo di materialità e si limita a una trattazione all'interno di altri macro-profil di analisi (ad esempio, valorizzazione e crescita del personale, tutela dei diritti umani dei lavoratori).

Quasi la totalità degli intermediari per cui la DEI è materiale rappresenta la rilevanza dei temi attraverso la matrice di materialità, con l'attribuzione di un punteggio quantitativo o di una valutazione qualitativa; solo 4 banche non utilizzano la matrice, ma si limitano a esporre una lista dei temi materiali. Dall'esame delle DNF sul 2021 si apprezza inoltre un incremento degli intermediari che si avvalgono di una scala di valutazione quantitativa al posto di una qualitativa (Figura 1); si conferma, tuttavia, in linea con quanto emerso nel precedente lavoro di ricerca, una significativa eterogeneità tra le scale valutative, anche in virtù di differenti *range* di punteggi, con la conseguente impossibilità di svolgere puntuali analisi di *benchmarking* tra imprese nonché confronti temporali con l'obiettivo di apprezzare la complessiva evoluzione del fenomeno. Per gli intermediari (poco più del 20 per cento del campione) che si sono avvalsi della metrica quantitativa sia nel 2019 sia nel 2021 è stata svolta una comparazione temporale ed è stato appurato un tendenziale innalzamento o, al più, una conferma dei punteggi assegnati alla DEI.

È molto limitato il numero delle banche che fanno esplicito riferimento al principio della "doppia materialità", che si basa sulla materialità d'impatto e su quella finanziaria.

La prima attiene agli impatti positivi o negativi che l'impresa ha sulla comunità e sull'ambiente; la seconda riguarda il modo in cui i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità influenzano il risultato finanziario dell'impresa.

Figura 1 - Valutazione di materialità della DEI (% sul totale delle banche del campione, anno 2021)



Fonte: elaborazione degli autori.

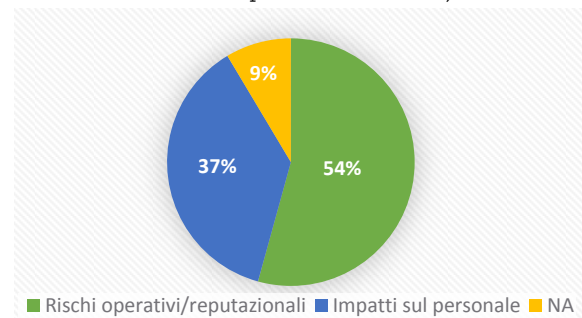
## 4.2 Impatti della DEI

I principi di rendicontazione richiedono la spiegazione dei motivi per i quali un tema è materiale in termini sia di rischi, generati o subiti, sia di impatti provocati, positivi e negativi. Non sono tuttavia stabilite specifiche modalità di illustrazione e si osservano perciò approcci molto diversi tra le banche del campione, con la conseguente difficoltà di svolgere analisi comparative. Solo alcuni intermediari optano per una rappresentazione tabellare in cui sono enucleati, per ogni tema materiale, i rischi e gli impatti; la maggior parte delle banche scelgono invece una rendicontazione descrittiva. In molti casi tuttavia le informazioni rese non sono sufficientemente articolate e non consentono di comprendere pienamente le modalità di manifestazione di rischi e impatti; ciò si riscontra, ad esempio, quando nelle DNF sono richiamati genericamente "rischi operativi", "rischi reputazionali" e "impatti sul personale". Infine, in linea con quanto emerso dall'analisi delle DNF sul 2019, sono pochissimi gli intermediari che offrono una panoramica delle ricadute positive, ovvero delle opportunità che

## Capitolo 5 La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati

la gestione del tema materiale può generare per l'organizzazione (es. attrazione e *retention* di dipendenti competenti e più motivati per il raggiungimento degli obiettivi aziendali). A livello aggregato (Figura 2), oltre la metà del campione evidenzia, con le diverse modalità sopra richiamate, rischi riconducibili alla sfera operativa/reputazionale (es. perdite operative connesse a cause legali per discriminazioni, *mobbing*, molestie; danni alla reputazione aziendale per dichiarazioni o comportamenti discriminatori); più di un terzo del campione si focalizza invece soprattutto sugli impatti (negativi) provocati sul personale (es. perdita di risorse chiave per l'organizzazione, conflittualità e resistenze al cambiamento).

Figura 2 - Impatti della DEI (% sul totale delle banche del campione, anno 2021)



Fonte: elaborazione degli autori

## 5. Modalità di gestione della DEI

Analogamente a quanto rilevato nel precedente lavoro, quasi tutte le banche del campione (31 su 35) hanno fornito informazioni sulle modalità di gestione dei rischi connessi alla diversità di genere, sebbene con un differente grado di dettaglio. Vengono di seguito analizzati alcuni aspetti specifici: a) la posizione dell'organizzazione sul tema; b) gli impegni dichiarati e l'adozione di iniziative particolari; c) la definizione di obiettivi e strumenti di monitoraggio.

### 5.1 La posizione dell'organizzazione sul tema

Con riferimento alle politiche aziendali, dall'analisi emerge un non trascurabile incremento degli intermediari che negli esercizi 2020 e 2021 hanno adottato uno specifico documento sulla *diversity*, in linea con quanto enunciato nelle rispettive dichiarazioni non finanziarie sul 2019. Circa il 40 per cento del campione cita dunque una *policy* dedicata al tema; sono sei le banche che hanno assunto il documento nel biennio 2020-2021. In alcuni casi l'adozione è invece pianificata entro il 2023.

Dalla ricerca non sembra ancora emergere una chiara correlazione tra le dimensioni aziendali e l'adozione di un documento dedicato, posto che molti gruppi bancari e banche di grandi dimensioni non hanno ancora adottato una *policy* sul tema della diversità; tuttavia, si può sottolineare che i sei intermediari sopra richiamati rientrano tra quelli di maggiori dimensioni.

Tra le banche prive di un documento specifico, la maggior parte di esse richiama principi generali ispirati alla gestione della diversità e inclusione nell'ambito di altri documenti interni (codice etico, codici di condotta/di comportamento) oppure di altre politiche aziendali (es. Politica delle risorse umane). Infine, in alcuni casi sono citate le politiche di remunerazione e incentivazione, sottolineando come le stesse siano ispirate alla neutralità retributiva rispetto al genere (cfr Box 2. La normativa sul divario retributivo).

Con riferimento a ruoli e responsabilità nella gestione del tema, quasi il 30 per cento del campione identifica le strutture di *governance* a cui sono attribuiti compiti in materia di sostenibilità; sembra emergere una relazione tra la presenza di strutture dedicate e le dimensioni aziendali. In dettaglio, nella maggior parte dei casi sono presenti strutture organizzative,

in *staff* ai Consigli di Amministrazione, con responsabilità ad ampio spettro, tra cui la DEI (es. Comitato Controllo dei Rischi, Comitato Corporate Governance, Nomine e Sostenibilità); in altri casi sono invece richiamati comitati dedicati al tema (es. Comitato per la Diversità e l'Inclusione, Commissione Pari Opportunità). Rispetto alla precedente analisi, è comunque aumentato il numero di banche che descrivono l'inserimento nel proprio funzionigramma di una figura ad hoc a presidio del tema DEI, quali il *Diversity Manager*, gli *Ambassador*, i gruppi di lavoro interfunzionali (10 rispetto a 4). Ai *Diversity team* sono attribuiti compiti di diverso genere; si cita ad esempio il monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso l'utilizzo di KPI, lo sviluppo di iniziative legate alla formazione, alla selezione e alla comunicazione.

## 5.2 Impegni dichiarati e adozione di iniziative particolari

Le DNF continuano a rappresentare una fonte importante di informazioni sulle azioni che le banche predispongono a favore della parità di genere: la maggior parte delle banche (23) indica più di una iniziativa; l'articolazione e la pluralità di ambiti coperti da iniziative, progetti e programmi rivolti ai propri dipendenti sono tendenzialmente correlate alle dimensioni aziendali. Un significativo impulso è scaturito dalle misure adottate dalle imprese per gestire le difficoltà determinate dall'emergenza pandemica (cfr Box 1).

Continuano ad essere più diffuse le iniziative formative rivolte allo sviluppo dei talenti (21 su 35; in aumento rispetto al 50% nel 2019) e di work life balance e welfare (circa 50% in linea con il 2019).

Nel primo ambito rientrano programmi di *leadership* femminile/percorsi di carriera, supportati anche da specifiche iniziative formative, per sensibilizzare e accrescere la consapevolezza sul valore della diversità e sulle concrete modalità di gestione della stessa a tutti i livelli dell'organizzazione. In particolare, vengono descritti programmi di:

a) *leadership* inclusiva che coinvolgono tutti i *manager* dei gruppi bancari con l'obiettivo di fornire loro strumenti e competenze adeguate; b) formazione rivolta alle donne per rafforzare il loro stile direzionale, con sessioni dedicate al top management; c) *empowerment* per aumentare la presenza femminile nei ruoli direttivi attraverso percorsi che lavorano sull'efficacia personale, sul potere di influenza e sulla capacità di affermazione individuale; d) *training on line*, nella forma anche di *web-seminar* rivolti a tutto il personale, ad esempio sul linguaggio inclusivo, per incrementare la consapevolezza e promuovere il cambiamento culturale; e) appuntamenti periodici con figure femminili manageriali con l'obiettivo di raccontare alle giovani il lavoro di specifici comparti operativi (ad es. *investment banking* e *private banking*) fornendo consigli utili a chi voglia intraprendere un percorso di carriera in questi settori.

Inoltre, specifiche iniziative formative sono previste per il personale che rientra dopo periodi prolungati di assenza per maternità, nonché politiche di sviluppo professionale compatibili con il lavoro a distanza. Per l'erogazione di formazione specifica è frequente il ricorso a società esterne, tra cui sono citate ad esempio Valore D. Per agevolare l'applicazione dei principi delle pari opportunità nei processi di nomina e favorire il *change management* sono riorganizzate le commissioni coinvolte nei processi di selezione e valutazione e rivisti i sistemi di *assessment*.

Le linee di intervento per la conciliazione di vita privata e vita lavorativa (13 banche, pari a oltre un terzo del campione), sebbene rivolte a tutto il personale, sono spesso citate nell'ambito della DEI in quanto associate principalmente alla componente femminile dei dipendenti. Si tratta principalmente di: proposte formative per i responsabili della Direzione Generale; processi di certificazione specifici per la progettazione di nuovi interventi e strumenti di *work-life balance* in un arco pluriennale, quali servizi per la famiglia, supporto alla genitorialità, servizi di assistenza e cura alla persona. La pandemia sembra aver accresciuto la consapevolezza delle organizzazioni dei benefici del lavoro a distanza e dell'esigenza di ottimizzare i momenti di lavoro in presenza. Si è assistito ad una progressiva evoluzione da *remote*

## Capitolo 5 La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati

ad *agile working* attraverso: la riorganizzazione degli spazi fisici di lavoro; l'attivazione di aree di *co-working*; corsi dedicati al lavoro agile; monitoraggio e individuazione delle attività che hanno tratto beneficio dall'*agile working* rispetto alla presenza fisica sul luogo di lavoro. La flessibilità oraria in ingresso è stata ampliata, ad esempio prevedendo l'applicazione a tutte le funzioni che non svolgono attività di *front office*. Sono spesso citate misure di sostegno e supporto ai genitori attraverso *bonus* nascita ed adozione, pillole formative, *webinar* e *focus group* affinché i genitori realizzino un'esperienza di maternità e paternità serena e consapevole; si osserva in quest'ambito una tendenza ad estendere anche ai papà i programmi inizialmente rivolti solo alle mamme nonché a dedicare specifici programmi di ascolto sul tema della paternità, anche con iniziative di sensibilizzazione. L'asilo nido aziendale è presente nelle realtà di maggiori dimensioni e in quelle più innovative.

Tra le iniziative di welfare (4 banche, poco più del 10%), rientrano rimborsi delle spese per babysitter e frequenza a ludoteche e centri estivi e invernali.

Frequentemente le banche forniscono informazioni sull'adesione a iniziative e progetti promossi da organizzazioni esterne e riconosciute; oltre a quelle già presenti nelle DNF del 2019 (Carta "Donne in banca" promossa da ABI e "Manifesto per l'occupazione Femminile" di Valore D), sono citati interventi di sostegno all'associazione D.i.Re, Donne in Rete contro la violenza e, in particolare, il Fondo Autonomia, "JAMAIS SANS ELLE", che prevede un impegno a partecipare solo a eventi e convegni con un'adeguata presenza di donne, oltre a Women and Technologies, associazione che valorizza il talento femminile nella tecnologia, nell'innovazione e nella ricerca scientifica.

### Box 1 - La gestione degli impatti sui dipendenti della pandemia Covid-19 documentata nelle DNF

Il 2021 è stato caratterizzato dalla prosecuzione dell'emergenza pandemica Covid-19 e dalle varie misure di contenimento adottate a livello nazionale e locale (divieti di spostamenti, chiusura di negozi, didattica a distanza, distanziamento fisico, green pass). La situazione sanitaria ha inevitabilmente condizionato anche nel 2021 la realizzazione dei progetti e imposto una continua riprogrammazione di priorità e iniziative. Le società hanno individuato una serie di azioni e strumenti volti a contenere la diffusione del Coronavirus da un lato e a sostenere i propri dipendenti dall'altro. La situazione emergenziale ha avuto un impatto pervasivo su numerosi aspetti non finanziari trattati nelle DNF. Di seguito sono riportate le iniziative che le banche del campione hanno proposto in misura più frequente ai propri dipendenti e che sono state esplicitate nelle DNF.

#### • Il lavoro da casa

Il lavoro da casa, sia pure applicato con alcune limitazioni e perlopiù da banche di grandi dimensioni, era già una tendenza in crescita prima della diffusione del Covid-19. Nel 2020, l'emergenza sanitaria ha accelerato un processo già avviato: il lavoro da remoto è stato sperimentato da tutti i dipendenti con mansioni compatibili. Ciò ha comportato forti investimenti organizzativi e tecnologici degli intermediari, soprattutto quelli che non avevano ancora sperimentato soluzioni di *home working*.

Nella seconda metà del 2021, nella maggior parte delle banche si è osservato un progressivo rientro in ufficio, sebbene limitato da alcune disposizioni legislative nazionali e locali. Molti istituti hanno continuato a mantenere attivo lo "*smart working emergenziale*" (tranne le attività di *front office*).

Per i lavoratori fragili è stata assicurata una maggiore tutela con la possibilità di continuare a svolgere la propria attività lavorativa esclusivamente da remoto. Per un supporto maggiore ai loro dipendenti, alcuni istituti hanno messo a disposizione dei kit o dei buoni spesa per rendere la postazione da casa più confortevole (sedie, *monitor*, tastiera...).

[Segue a pagina successiva >>](#)

<< Segue a pagina precedente

- **Supporto psicologico**

Sono molte le banche che hanno previsto e documentato iniziative a supporto del benessere dei loro dipendenti, in particolare per quanto riguarda l'ambito psicologico. Molti istituti hanno segnalato iniziative di supporto orientato a promuovere il benessere, il miglioramento della qualità di vita e degli equilibri adattivi in quel particolare momento di emergenza, anche con l'obiettivo di prevenire il peggioramento di sintomi e disagio. Interessante notare che alcuni di questi servizi sono stati estesi anche ad alcuni clienti in un'ottica di attenzione alla relazione.

- **Survey sulla popolazione aziendale**

Alcune banche hanno previsto delle indagini volte ad ascoltare esperienze e percezioni dei propri dipendenti nel corso della pandemia. Alcuni istituti hanno creato indagini ad-hoc, altri hanno inserito queste sezioni all'interno delle indagini di clima, anche con lo scopo di conoscere meglio opinioni ed eventuali difficoltà che sarebbero potute insorgere con il ritorno al lavoro in presenza.

- **Supporto ai genitori**

Alcune delle misure emergenziali adottate dal Governo hanno coinvolto i genitori. Si tratta dei congedi parentali per cause legate al COVID, cioè per quarantena o malattia dei figli o per supportare la didattica a distanza. Alcune banche hanno dato supporto ai genitori anche ampliando ed estendendo quanto consentito per legge. Si tratta in particolare di speciali permessi per lavorare da casa e permessi retribuiti in caso di sospensione dell'attività didattica in presenza.

- **Formazione**

Durante la pandemia è stato comunque importante conseguire obiettivi formativi. La situazione ha sicuramente influito sulle modalità di erogazione della formazione: la maggior parte delle attività riportate nelle DNF sono state portate avanti attraverso piattaforme digitali, rendendo necessario un aggiornamento professionale dei formatori ma anche un adattamento dei partecipanti.

Alla programmazione ordinaria, si sono aggiunti anche corsi attinenti alla situazione sanitaria: formazione sullo *smart-working*, soprattutto in quelle realtà dove si trattava di una novità, suggerimenti per limitare l'affaticamento da videoconferenza, oltre che una formazione specialistica sul Covid-19, al fine di far adottare all'interno dell'azienda tutte le misure necessarie al contenimento dell'epidemia.

- **Recruitment e valutazione**

Nel 2021 la maggior parte delle attività di *recruiting* e selezione è stata svolta a distanza, nel rispetto degli standard previsti. Considerato il perdurare dell'emergenza sanitaria Covid-19, questa tendenza è continuata nel 2021, anche se in misura minore. Inoltre, anche altre attività riguardanti lo sviluppo e la valutazione delle performance sono state svolte da remoto, adottando le principali piattaforme di collegamento.

## 5.3 Definizione di obiettivi e strumenti di monitoraggio

Gli standard GRI richiedono la descrizione degli obiettivi e dei relativi *target* da raggiungere, tra cui i risultati attesi quantitativi e/o qualitativi, le tempistiche per raggiungere ciascun obiettivo e *target* nonché l'eventuale obbligatorietà.

Anche dall'analisi degli obiettivi emerge un generale incremento delle informazioni contenute nelle DNF rispetto al 2019, sebbene il grado di dettaglio continui a mostrare margini di miglioramento, pure in relazione alle scadenze e alle modalità di monitoraggio. Sono 15, poco meno della metà del campione, le banche che indicano un obiettivo di genere, di cui la maggior parte (9) attraverso *Key Performance Indicator* (KPI), quali – in analogia con quanto già rilevato – la percentuale di:

## Capitolo 5 La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati

a) posizioni manageriali ricoperte da donne, il cui valore soglia si aggira tra il 20 e il 40 per cento (in aumento rispetto ai valori precedenti, compresi tra il 15 e il 35 per cento); b) nuove assunzioni femminili, pari di norma al 50 per cento; c) donne presenti nelle *short list* delle selezioni manageriali (25 per cento). Continuano ad essere enunciati

obiettivi qualitativi (ad esempio, attenzione alla promozione delle donne nei ruoli manageriali; equa rappresentanza di genere); tra questi ha assunto una maggiore rilevanza la riduzione del *gender pay gap* anche per effetto dell'introduzione nella normativa prudenziale nazionale di previsioni legate alla parità retributiva (cfr. Box 2).

### Box 2 - La normativa sul divario retributivo

Secondo quanto previsto dalle disposizioni di Vigilanza (cfr. Circolare n. 285, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2) le politiche di remunerazione devono essere neutrali rispetto al genere del personale e contribuire a perseguire la completa parità tra il personale. Esse devono assicurare, a parità di attività svolta, che i dipendenti abbiano un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento, in attuazione di quanto previsto dagli Orientamenti dell'EBA (European Banking Authority) in tema di politiche di remunerazione (EBA/GL/2021/04; par. 23-27). Un ruolo particolare è attribuito all'Organo con funzione di supervisione strategica che sottopone a verifica il divario retributivo di genere e la sua evoluzione nel tempo. In caso di differenze rilevanti, le banche devono documentarne i motivi e adottare azioni correttive, salvo che il divario non sia dovuto a politiche di remunerazione non neutrali rispetto al genere.

In tema di *gender pay gap* rilevano anche i recenti orientamenti dell'EBA sull'esercizio di *benchmarking* sulle prassi di remunerazione e di divario salariale (EBA/GL/2022/06) che prevedono che le autorità di vigilanza competenti raccolgano e trasmettano alla stessa Autorità i dati sul divario retributivo di genere su base annuale a partire dal 2024. Da ultimo, si evidenzia che il Consiglio Europeo ha adottato nuove norme per contrastare la discriminazione retributiva e contribuire a colmare il divario retributivo di genere nell'Unione Europea (UE). Ai sensi della direttiva sulla trasparenza retributiva (DIRETTIVA (UE) 2023/970 del 10 maggio 2023), le imprese dell'UE saranno tenute a fornire informazioni su quanto corrispondono alle donne e agli uomini per un lavoro di pari valore e a intervenire se il divario retributivo di genere supera il 5%. La nuova direttiva contiene inoltre disposizioni in materia di risarcimento per le vittime di discriminazione retributiva, come pure sanzioni, che comprendono ammende, per i datori di lavoro che non rispettano le norme.

Per quanto riguarda gli strumenti di monitoraggio dell'efficacia della modalità di gestione, solo una parte (10) delle banche che indicano obiettivi fornisce anche indicazioni in proposito. In particolare, sono prevalentemente illustrati monitoraggi sulle risorse rientrate dal congedo di maternità e paternità, sulle uscite delle donne dipendenti e, in misura sempre maggiore, sulla parità retributiva. A questo riguardo, si evidenziano come buone prassi: a) lo sviluppo di metodologie avanzate di *gender pay gap*, che considerano l'effettivo divario sulla base anche della numerosità dei ruoli ricoperti<sup>129</sup>; b) il *reporting* al Consiglio di Amministrazione

dei risultati degli approfondimenti condotti sul divario salariale; c) il monitoraggio nel continuo per apprezzare l'esito degli interventi realizzati; d) il ricorso a società di consulenza per ottenere certificazioni sul processo di misurazione del divario retributivo.

Infine, continua ad essere esclusivo appannaggio delle realtà di maggiori dimensioni la descrizione di ulteriori strumenti di monitoraggio indicati dal GRI, quali le valutazioni esterne delle *performance*: rilevano ad esempio il *Gender Equality Index* di Bloomberg e il 2022 BREAK THE CEILING 101 BEST GLOBAL COMPANIES FOR WOMEN IN LEADERSHIP

<sup>129</sup> In particolare, la metodologia di misurazione valorizza quindi il divario salariale di ciascun cluster (Job Class) pesato per l'incidenza del numero di persone di tale cluster sulla popolazione complessiva del Gruppo.

INDEX, nonché i premi ricevuti (ad esempio, gli EUROPEAN WOMEN ON BOARDS (EWOB) 2021 GENDER EQUALITY AWARDS).

La maggiore frequenza di banche che perseguono strategie di DEI attraverso indicatori e strumenti di monitoraggio, anche stimolata dalla normativa di settore, conferma

la crescente attenzione degli intermediari verso questi temi. Resta, tuttavia, l'esigenza di sviluppare indicatori più articolati e di accrescere il contenuto informativo delle DNF per dotarsi di strumenti di misurazione dei risultati e adottare misure correttive adeguate in caso di mancato conseguimento del *target* prefissato.

## 6. La sostenibilità sociale: inclusione finanziaria tramite supporto finanziario alla collettività e iniziative di educazione finanziaria

Il lavoro di ricerca si è concentrato anche sulle informazioni presenti nelle DNF in termini di sostenibilità e inclusione finanziaria a favore della collettività, con focus specifico sulle iniziative destinate al mondo femminile. L'obiettivo dell'approfondimento è quello di provare a cogliere l'impegno profuso dalle banche del campione per assicurare prodotti e servizi finanziari personalizzati e accrescere le conoscenze e competenze finanziarie attraverso iniziative mirate di educazione finanziaria<sup>130</sup>.

Quasi la metà del campione non fornisce alcun riferimento, né qualitativo né quantitativo, sulla tematica oggetto di approfondimento; tra le banche che illustrano le iniziative rivolte alla collettività emerge eterogeneità in termini di ampiezza e profondità di informazioni e dati numerici. Un elemento comune che si può evidenziare è il fattore dimensionale poiché gli intermediari più attivi in termini di supporto alla collettività femminile, o comunque più attenti alla relativa rendicontazione, sono quelli di maggiori dimensioni.

La misura più diffusa di supporto economico alla comunità femminile sembra quella dei finanziamenti per l'imprenditoria femminile (ad esempio, soluzioni di micro-credito, finanziamenti a tasso zero, finanziamenti assistiti da garanzia diretta del Fondo di

Garanzia per le piccole e medie imprese). Tali finanziamenti sono talvolta accompagnati da programmi di *coaching/mentoring* a favore delle donne imprenditrici. Un altro strumento è il "Protocollo d'Intesa per favorire il rimborso dei crediti da parte delle vittime di violenza di genere", sottoscritto tra ABI e Organizzazioni sindacali per la sospensione del pagamento della quota capitale dei finanziamenti per un periodo non superiore a 18 mesi a favore di donne inserite in percorsi certificati di protezione e in difficoltà economica; meno menzionati, invece, i conti correnti destinati alla clientela femminile. Il sostegno delle donne vittime di violenza (descritto da 8 banche) avviene anche attraverso iniziative di educazione finanziaria con accompagnamento all'imprenditoria o di messa a disposizione di "Doti Autonomia", piccole somme per una nuova vita. In un solo caso è descritta l'emissione di un *Social Bond* destinato al mercato istituzionale con l'obiettivo di raccogliere fondi per famiglie impattate dall'emergenza Covid-19 e piccole-medie imprese, anche guidate da donne.

Più informazioni sono fornite in tema di iniziative e programmi di educazione finanziaria; in alcuni casi le banche hanno sostenuto, tramite elargizioni, Fondazioni e Associazioni impegnate per contrastare la violenza di genere e, in particolare, in iniziative di

<sup>130</sup> Sulla positiva correlazione tra inclusione finanziaria e partecipazione alla vita economica, conoscenze finanziarie e strategie nazionali per l'educazione finanziaria, cfr., *Questioni di Economia e Finanza* N. 723 - Le sfide per l'inclusione finanziaria e il ruolo dell'educazione finanziaria, Bianco, Marconi, Romagnoli, Stacchini, 2022

## Capitolo 5 La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: evoluzione delle informazioni e dei dati dichiarati

informazione e sensibilizzazione sul tema della violenza economica; in altri casi gli intermediari hanno direttamente organizzato convegni ed eventi di alfabetizzazione/educazione finanziaria con focus sul mondo femminile. Sono anche organizzate ricerche con l'obiettivo di: a) comprendere il rapporto fra le donne e il denaro; b) identificare i fattori che incidono sul coinvolgimento attivo delle donne nella gestione finanziaria del loro patrimonio e ideare iniziative per incentivarlo; c) condividere esperienze professionali e *skills* digitali con *role model* femminili che si confrontano con una platea di giovani donne e di uomini; d) accrescere la consapevolezza dell'importanza dello studio di materie scientifiche (cd. STEM). In questo ambito è anche valorizzato il ruolo

della componente maschile nel perseguimento dell'uguaglianza di genere.

Un altro strumento descritto è quello di *partnership* e accordi sottoscritti con alcune università per finanziare borse di studio a favore di studentesse meritevoli, progetti di ricerca in tema di *diversity*, programmi di *mentoring*.

In alcuni casi (5), la promozione di queste iniziative è correlata con il Covid-19; in particolare, sono promossi studi per comprendere come la pandemia può aver inciso più marcatamente sulle donne e avviate iniziative per sostenerle nel periodo post pandemico in quanto ritenute maggiormente danneggiate.

## 7. Informazioni quantitative

Come anticipato, gli standard GRI attribuiscono molta importanza ai dati sulla DEI in quanto consentono di apprezzare la gestione del capitale umano da parte delle società. Di seguito si illustrano i risultati di un'analisi dei dati sulla diversità di genere pubblicati da un sottoinsieme delle banche del campione<sup>131</sup>. L'analisi ha previsto lo studio delle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane per il 2019 e il 2021. Studiare come le banche divulgano informazioni quantitative è interessante per osservare l'omogeneità in termini di indicatori utilizzati anche ai fini di un possibile uso per analisi di *benchmarking*. Inoltre, soffermarsi su diversi esercizi consente di monitorare l'evoluzione nel tempo dei profili attinenti alla diversità di genere. Anche se il GRI 405 "Diversità e pari opportunità" è quello designato per descrivere e trattare il tema della diversità nei contesti organizzativi, per la presente analisi sono stati presi in considerazione ulteriori standard GRI che consentono di dare un'immagine ancora più dettagliata della DEI.

In particolare, gli standard utilizzati sono i seguenti<sup>132</sup>:

- 102-8 Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori
- 102-22 Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati
- 401-1 Nuove assunzioni e *turnover*
- 401-2 Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti *part-time* o con contratto a tempo determinato
- 401-3 Congedo parentale
- 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente
- 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale
- 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti
- 405-2 Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini

Nella maggior parte delle informazioni e dati esaminati non sono emersi cambiamenti

<sup>131</sup> L'analisi sulla conformità dei dati è stata svolta su un numero di banche corrispondente a circa il 60% di quelle che pubblicano la DNF sia per l'anno fiscale 2019 che 2021. Nel sottoinsieme sono rappresentate banche di grandi e medio/piccole dimensioni, al fine di verificare come la variabile incide sulla *disclosure* di informazioni qualitative.

<sup>132</sup> Nel gennaio 2023 i seguenti GRI sono stati modificati: Il GRI 102-8 si è modificato nel 2-7 "Dipendenti"; il 102-22 è diventato il 2-9 "Struttura e composizione della governance" e il 401-1 ha cambiato denominazione passando da "Nuove assunzioni e turnover" a "Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti".



significativi tra il 2019 e il 2021: per questo motivo di seguito sono riportati solo i dati riferiti al 2021 ed evidenziate le principali modifiche rispetto alla situazione riferita al 2019.

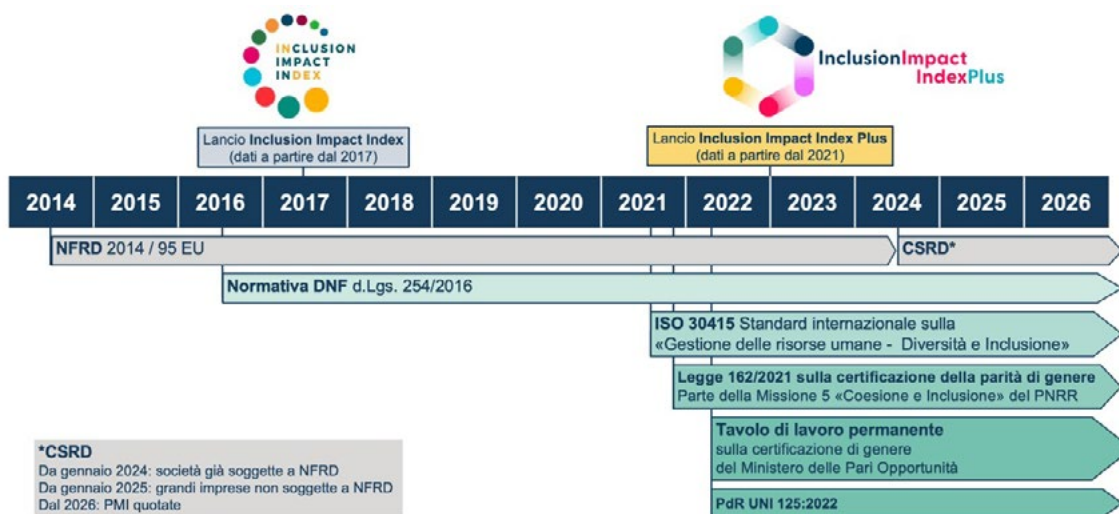
Inoltre, per accrescere il contenuto informativo della ricerca, il lavoro è stato integrato con un'analisi dei dati disponibili su un campione di 21 banche che partecipano alla rilevazione del *Inclusion Impact Index Plus*, la piattaforma digitale predisposta da Valore D nel 2017 e ampliata nel 2022<sup>133</sup>.

Lo strumento – che si inserisce nel contesto normativo della reportistica non-finanziaria tra la NFRD e la CSRD (Figura 3) - restituisce una fotografia completa e personalizzata delle politiche di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) in azienda, evidenziando le aree di

miglioramento attraverso due report: uno quantitativo, che raccoglie e analizza tutti i numeri dell'organizzazione sugli equilibri di genere e le fasce d'età; il secondo qualitativo, che traccia tutte le iniziative e le politiche relative alle sei tipologie di diversità presenti in azienda: genere, età; disabilità, cultura (religione, provenienza geografica, cittadinanza, lingua), background (accademico e professionale) e orientamento sessuale.

Esaminare le politiche di Diversità, Equità e Inclusione importante per favorire un approccio strutturato e misurabile all'inclusione nelle aziende, ma è anche necessario non solo per soddisfare le esigenze della rendicontazione non finanziaria, ma oggi anche per avviarsi verso il processo di certificazione della parità di genere introdotto con la legge 162/2021 in attuazione del PNRR<sup>134</sup>.

Figura 3 - Il framework di NFRD, ISO30415, PdR UNI 125:2022 e CSRD in cui si inserisce l'*Inclusion Impact Index Plus*



Fonte: elaborazione degli autori

133 L'*Inclusion Impact Index* è stato sviluppato a partire dagli indicatori GRI da Valore D nel 2017 con la collaborazione del Politecnico di Milano per iniziare a mappare i risultati numerici delle politiche di Diversità, Equità e Inclusione (DEI), concentrandosi sulla dimensione di genere e le fasce d'età presenti in azienda.

134 La certificazione è il passaggio finale di un approccio strutturato e misurabile all'inclusione nelle organizzazioni, in quanto permette di misurare nel tempo il progresso degli indicatori più rilevanti rispetto all'obiettivo dell'equilibrio di genere. La certificazione della parità di genere è stata inserita dal Governo nella missione 5 "Coesione e Inclusione" del Piano Nazionale di Ri-presa e Resilienza (PNRR) ed è una delle novità chiave previste dalla legge 162/2021, in vigore dal 3 dicembre, che modifica il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (d.lgs. 198/2006). Il 5 aprile 2022 il Ministero delle Pari Opportunità ha istituito un Tavolo di lavoro permanente sulla certificazione di genere alle imprese con l'obiettivo di monitorarne il funzionamento nel tempo. L'Ente Italiano di Normazione UNI ha concretizzato quanto previsto dalla legge, pubblicando il 16 aprile 2022 la prassi di riferimento UNI PdR 125:2022, che costituisce un modello di indicatori quantitativi e qualitativi riguardanti le politiche e le pratiche sulla diversità di genere all'interno delle organizzazioni.

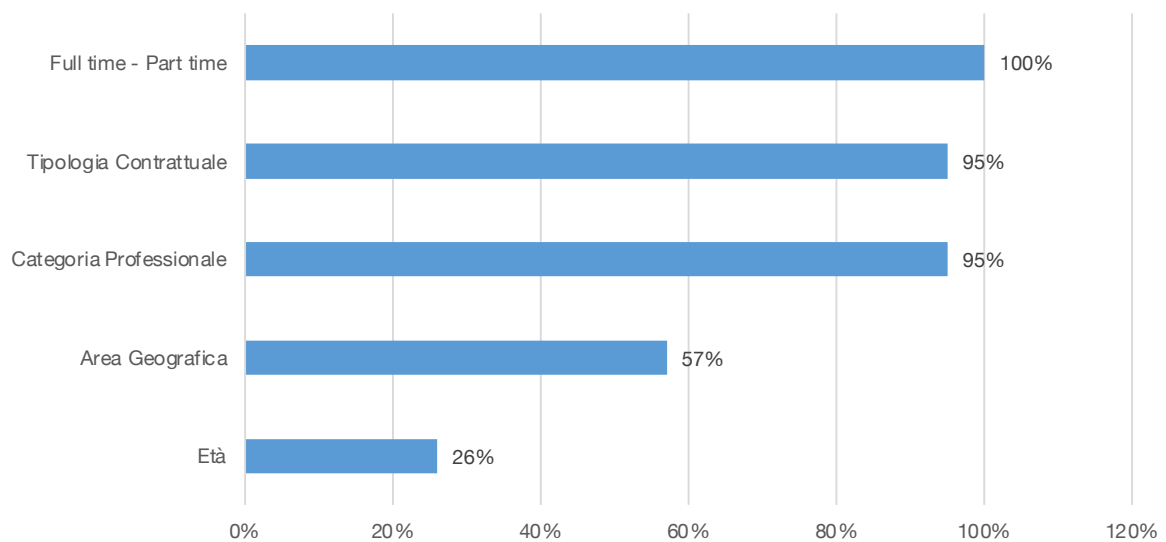
## 7.1 Composizione del personale per genere (GRI-102-8)

Il GRI-102-8 richiede l'illustrazione di dati in materia di genere, con specifico riferimento alla composizione del personale, in termini di tipologia contrattuale (a tempo determinato/indeterminato), con riferimento anche all'area

geografica di appartenenza e per tipologia di impiego (*part time/full time*).

La maggior parte delle banche del campione pubblica le informazioni sulla composizione dei dipendenti per genere secondo quanto richiesto dal GRI-102-8. La totalità fornisce i dati per tipologia di impiego, quasi la totalità fornisce informazioni anche per tipologia contrattuale (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Dettaglio della composizione dei dipendenti per genere (% sul totale delle banche del campione – anno fiscale 2021)



Fonte: elaborazione degli autori

L'area geografica e il genere sono forniti solo in poco più della metà dei casi, sebbene sia un indicatore richiesto dal GRI. Oltre alle informazioni richieste dal GRI, sono inseriti dati aggiuntivi suddivisi per genere. In particolare, quasi la totalità delle banche (95%) pubblica i dati sulla categoria professionale di appartenenza (Dirigenti, Quadri, Impiegati) e solo il 26% fornisce i dati relativi all'età della popolazione aziendale assieme a quelli sul genere.

L'analisi dei dati pubblicati dalle banche che partecipano alla rilevazione di Valore D dell'Inclusion Impact Index Plus (cfr. tavola 3) evidenzia la decrescita del numero di donne presenti negli inquadramenti più alti, il fenomeno noto come "tubo che perde". Partendo da una maggioranza di donne a livello impiegatizio, si passa ad una situazione già in minoranza a livello di quadro e si arriva sulla base dei dati dell'anno 2022 ad una media di 17,5% di donne a livello dirigenziale.

Tavola 3 - Composizione dipendenti per inquadramento (GRI 102-8, GRI 405-1)

	Donne	Uomini
Composizione popolazione aziendale totale	48,1%	51,9%
% Dirigente	17,5%	82,5%
% Quadro	36,7%	63,3%
% Impiegato	58,2%	41,8%

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

Interessante anche osservare il mix generazionale presente nelle aziende del settore bancario che da sempre non viene considerato un settore "giovane" (cfr. Tavola 4).

Tavola 4 - Composizione dipendenti per fasce d'età (GRI 102-8, GRI 405-1)

	Donne	Uomini
% 18-29 anni	50,2%	49,8%
% 30-49 anni	54,3%	45,7%
% over 50 anni	41,0%	59,0%

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

## 7.2 Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati (GRI 102-22)

Il GRI 102-22 richiedono l'indicazione della composizione per genere del massimo organo di governo e dei relativi comitati: a parte rari casi, queste informazioni vengono riportate da tutte le banche per la composizione del CdA, ma non dei comitati. L'analisi fa emergere un aumento della rappresentanza femminile nei CdA delle banche del campione tra l'anno fiscale 2019 e il 2021, passando da una media generale del 26% al 29%. Nelle banche non quotate la partecipazione è aumentata di 4 punti percentuali e la percentuale minima è passata dallo 0% al 9%. Anche nelle banche quotate la percentuale di donne nei Board è aumentata, oltrepassando il 40% (cfr. Tav. 5).

Tavola 5 - La presenza di donne nei Consigli di Amministrazione

	Media		Max		Min	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Presenza donne nel Board (tot)	26%	29%	50%	55%	0%	9%
Banche quotate	28%	43%	50%	55%	30%	27%
Banche non quotate	14%	18%	27%	27%	0%	9%

Fonte: elaborazione degli autori

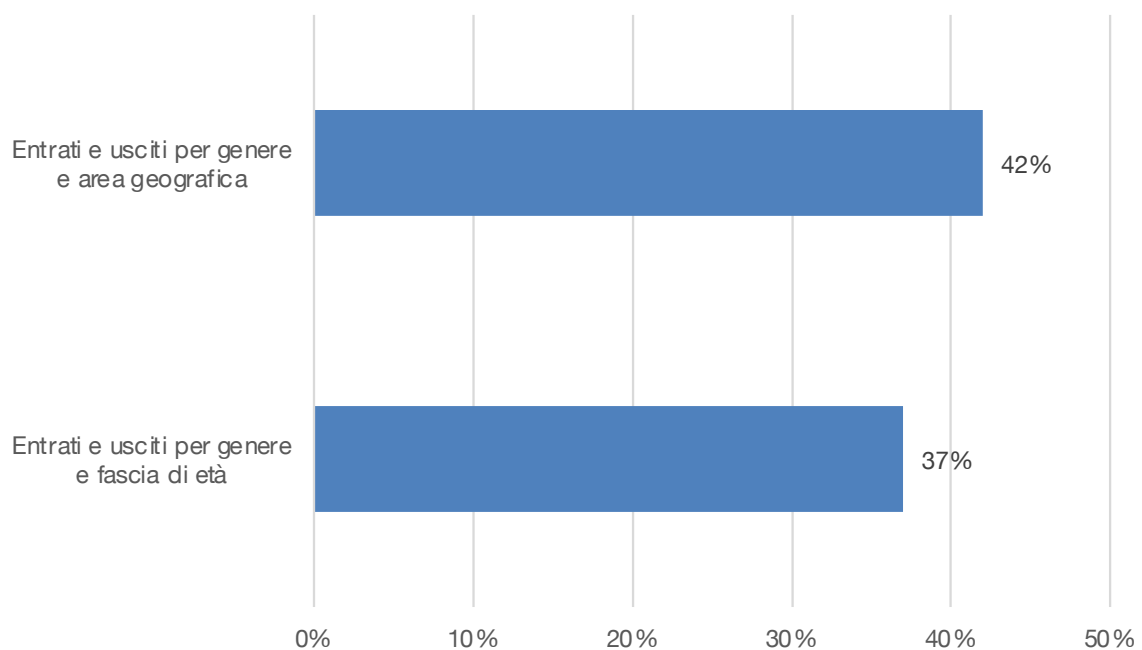
### 7.3 Nuove assunzioni e turnover (GRI 401-1)

Il GRI 401-1 richiede di rendicontare le nuove assunzioni e il *turnover* anche in termini di fascia di età, area geografica e genere, poiché le informazioni riguardanti i neoassunti possono mettere in luce gli sforzi dell'organizzazione nell'attuare pratiche di ripopolamento inclusive in base a età e genere. Al contrario, una manifesta disomogeneità delle nuove assunzioni e del *turnover* a livello di età e genere può indicare incompatibilità o potenziali ingiustizie sul luogo di lavoro.

Quasi la totalità delle banche analizzate inserisce nelle DNF il GRI 401-1. Inoltre, circa i tre quarti delle banche divulgano i dati richiesti dal parametro: indicano le entrate e le uscite suddivise per genere, fascia di età e area geografica.

È interessante analizzare (cfr. Figura 5 come le informazioni sul *turnover* siano comunicate dalle banche utilizzando la lente di osservazione del genere. In questo senso i numeri e tassi sul *turnover* sono riportati congiuntamente per genere e area geografica nel 42% dei casi e sempre nel 37% dei casi per genere e fascia di età. Rispetto all'anno fiscale 2019 non si osservano variazioni significative nel monitoraggio di questo standard GRI.

Figura 5 – Turnover per genere (% sul totale delle banche del campione – anno fiscale 2021)



Fonte: elaborazione degli autori

Una buona prassi osservata consente di apprezzare il fenomeno del turnover con una maggiore profondità: riportare le motivazioni delle uscite (es: dimissioni, esodo incentivato, licenziamento). Queste informazioni non sono mai riportate per genere, come già osservato nel precedente lavoro.

I dati sui nuovi inserimenti rilevati dall’Inclusion Impact Index Plus (cfr. Tavola 6) non sembrano mostrare un vero sforzo di equilibrare la presenza tra donne e uomini attraverso lo strumento delle nuove assunzioni, in quanto vengono riprodotti al ribasso i disequilibri ai vari livelli di inquadramento nella composizione totale dei dipendenti.

*Tavola 6 - Composizione dei nuovi dipendenti per inquadramento (GRI 401-1)*

	Donne	Uomini
Nuovi dipendenti totali	45,4%	54,6%
% nuovi dirigenti	16,5%	83,5%
% nuovi quadri	31,0%	69,0%
% nuovi impiegati	50,5%	49,5%

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

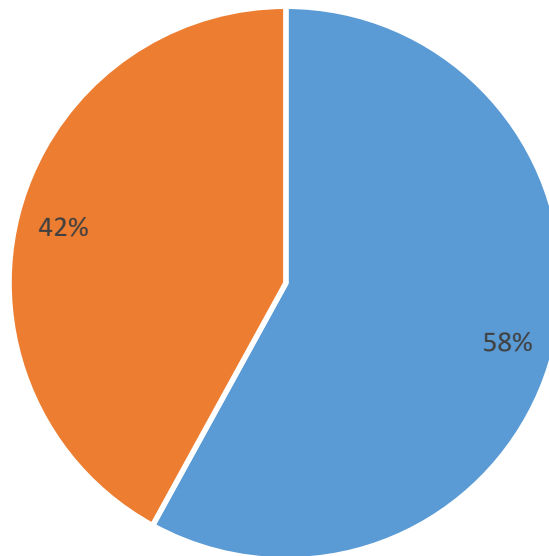
## 7.4 Congedi parentali (GRI 401-3)

Lo standard GRI che disciplina la tematica del congedo parentale è il 401-3. Esso richiede la scomposizione per genere dei dipendenti che hanno avuto diritto al congedo, di quelli che ne hanno usufruito, compresi quelli poi tornati al lavoro, e infine di quelli che sono ancora dipendenti dell’organizzazione nei 12 mesi successivi al rientro.

Focalizzarsi sui congedi parentali e monitorare questi dati è una attività fondamentale per le aziende, soprattutto nel contesto italiano dove nel 2021 solo il 21% dei beneficiari del congedo parentale sono uomini (Fonte: Elaborazione Valore D su dati Inps, anno 2021).

Nonostante l’importanza di questi dati, le informazioni sul congedo parentale sono riportate dalle organizzazioni in maniera considerevolmente minore rispetto a quelle viste nei paragrafi precedenti. Infatti, come è possibile osservare dalla figura 5, circa il 40% delle banche del campione non riporta i dati in questione, omettendo qualsiasi tipo di informazione quantitativa sull’utilizzo dei congedi parentali. Anche il monitoraggio del congedo parentale non ha subito variazioni significative rispetto all’anno fiscale 2019.

Figura 6 - Disclosure del GRI 401 – 3 (Congedi Parentali) (% sul totale delle banche del campione – anno fiscale 2021)



■ Banche che hanno pubblicato il GRI 401-3      ■ Banche che non hanno pubblicato il GRI 401-3

Fonte: elaborazione degli autori

I dati dell’Inclusion Impact Index Plus sull’utilizzo del congedo parentale riportano una situazione (cfr. Tavola 7) non sorprendente dei carichi di cura sulle spalle delle donne. Proprio per misurare la velocità di un cambio culturale verso un concetto di una genitorialità condivisa è importante osservare questo dato nel tempo.

## 7.5 Benefit (401-2)

Il GRI 401-2 chiede alle società una rendicontazione sui *benefit standard* che sono normalmente erogati ai dipendenti a tempo pieno dell’organizzazione, e non ai dipendenti *part-time* o con contratti a tempo determinato, suddivisi per le sedi operative più significative. Sebbene dunque non venga richiesta esplicitamente un’illustrazione per genere, si è ritenuto interessante indagare come le aziende danno evidenza dei *benefit* erogati ai propri dipendenti. Circa nel 60% dei casi è fornita evidenza dei *benefit* ai dipendenti.

Le modalità con cui gli intermediari rappresentano queste informative sono molto variegata, ma con un aspetto comune: le banche forniscono in prevalenza informazioni qualitative e solo in via residuale pubblicano dati quantitativi anche con un dettaglio per genere.

Tavola 7- Congedo parentale (GRI 401-3)

	Donne	Uomini
% degli aventi diritto	49,8%	50,2%
% utilizzo effettivo	86,8%	13,2%
Numero medio di giorni concessi	53,2 gg	16,3 gg

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

## 7.6 Formazione (GRI 404-1)

Secondo il GRI 404-1, l'organizzazione deve comunicare le ore medie di formazione erogate ai dipendenti durante il periodo di rendicontazione per genere oltre che per categoria di dipendenti, in quanto queste informazioni danno evidenza di come le imprese applicano i sistemi di formazione all'interno dell'organizzazione e se vi siano iniquità di accesso a queste opportunità.

Quasi tutte le banche in oggetto fanno *disclosure* sulla formazione dei propri dipendenti. Inoltre gli istituti bancari riportano le informazioni sul GRI rappresentando in quasi la totalità dei casi i dati congiunti per genere e categoria di dipendenti, in termini di ore medie pro-capite di formazione. Per esempio, è possibile trovare le ore medie di formazione erogate alle donne o uomini dirigenti, quadro o impiegate/i, una visione che offre sicuramente maggiori dettagli ai propri stakeholder rispetto alla presa in considerazione di questi due aspetti in maniera isolata. Anche per questo GRI si registrano differenze significative tra il 2019 e il 2021.

Il tema della formazione erogata ai propri dipendenti viene affrontato evidenziando anche altre informazioni, non richieste dal GRI: alcune banche effettuano un focus sulle diverse aree tematiche trattate e riportano le relative ore di training, che spaziano dalla formazione obbligatoria a quella linguistica, a quella tecnica e a quella legata allo sviluppo delle *soft skills*, etc. Nel 2021 si evidenzia una maggiore varietà delle tematiche trattate, che riguardano anche sostenibilità ed ESG, diversità e inclusione e anche formazione sulle nuove modalità lavorative, il "new normal", un tema diventato centrale a seguito dell'emergenza sanitaria (per approfondimenti vedere il box 1).

Dai dati dell'Inclusion Impact Index Plus possiamo osservare che le ore di formazione sono similmente distribuite tra donne e uomini, ma emerge una differenza per quanto riguarda la

tipologia di formazione. Gli uomini partecipano più frequentemente ad attività formative post-laurea e a talent programs (Tavola 8).

Tavola 8 – Formazione (GRI 404-1, GRI 404-3)

	Donne	Uomini
Ore medie di formazione popolazione aziendale	34,5 ore	33,7 ore
% partecipazione a programmi post-laurea	39,1%	60,9%
% partecipazione a talent programs	42,7%	57,3%

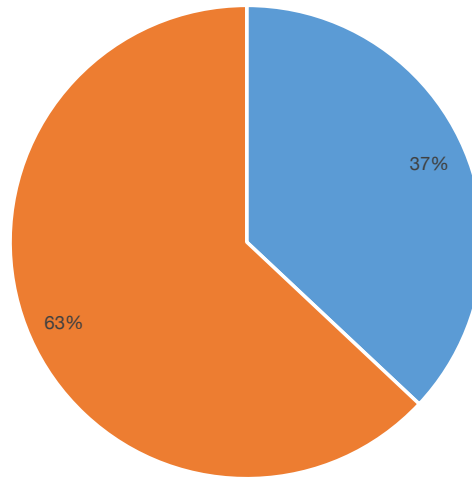
Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

## 7.7 Valutazione delle performance (GRI 404-3)

La valutazione delle *performance* è trattata dal GRI 404-3. Esso chiede di indicare la percentuale di dipendenti suddivisi per genere e per categoria che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione. Questo GRI contribuisce a fornire informazioni sulla gestione delle competenze e dello sviluppo del capitale umano all'interno dell'organizzazione, rilevando in che misura questo sistema sia applicato nell'organizzazione e se vi siano iniquità di accesso a queste opportunità.

Come il GRI 401-3 sul congedo parentale, anche il GRI 404-3 è poco utilizzato dagli istituti bancari. Come mostra la Figura 6, la quota di banche che non forniscono dati quantitativi sui dipendenti valutati nel corso dell'anno 2021 è abbastanza elevata (37%) ed è rimasta invariata rispetto all'anno 2019.

Figura 7 - Disclosure del GRI 404-3 (Valutazione delle performance) (% sul totale delle banche del campione - anno fiscale 2021)



■ Banche che non hanno pubblicato dati sul GRI 404-3    ■ Banche che hanno pubblicato dati sul GRI 404-3

Fonte: elaborazione degli autori

La tematica della valutazione delle performance è affrontata con il livello di dettaglio richiesto dal GRI da tutte le banche che la trattano, e che pubblicano quindi i dati relativi alla valutazione delle performance per genere e categoria di dipendenti. Circa la metà delle banche che affrontano il tema della valutazione delle performance trattano, all'interno dello stesso GRI, anche il tema degli avanzamenti di carriera, analizzando le promozioni dei dipendenti per genere.

La minoranza delle donne nelle posizioni dirigenziali o di maggiore responsabilità non è una conseguenza di una formazione sbilanciata ma può essere letta attraverso la presenza di donne nei piani di successione e direttamente nella disparità di numero di promozioni, sebbene lo sforzo degli istituti a contrastare questo fenomeno si legga nel quasi equilibrio

della partecipazione di donne nei programmi per talenti aziendali (cfr. tavola 8).

Tavola 9 – Succession Plan e promozioni

% Banche che hanno	52,4%	
Succession plan	Donne	Uomini
% dipendenti in Succession plan	28,6%	71,4%
% promozioni da quadro a dirigentiE	37,9%	62,1%
% promozioni da impiegato a quadro	48,1%	51,9%

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

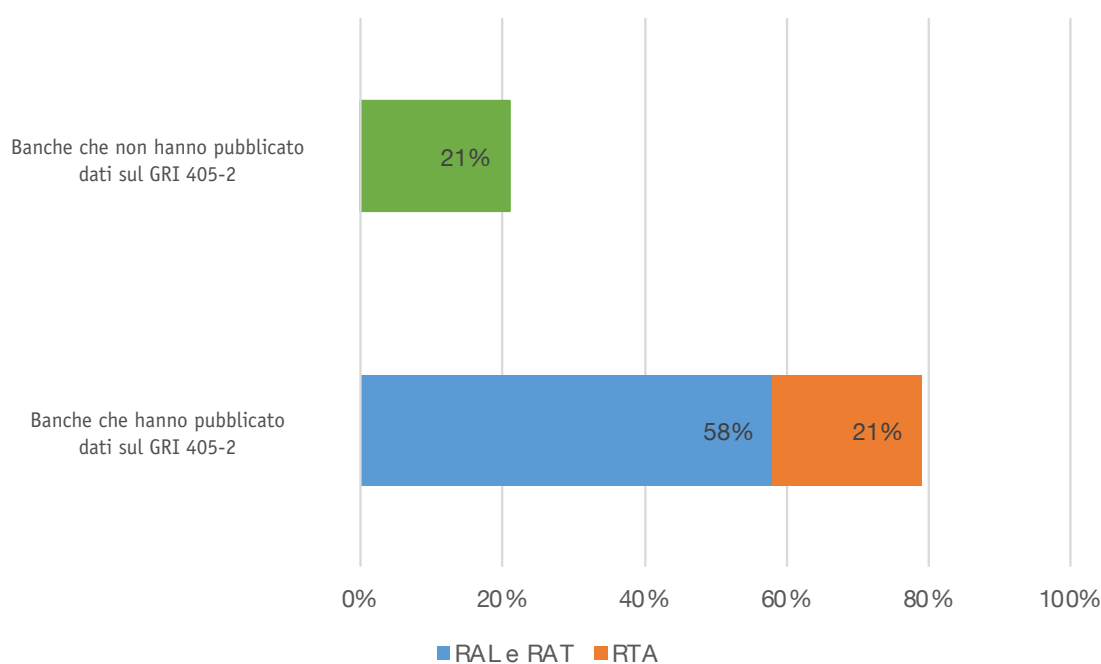


## 7.8 Differenze retributive tra donne e uomini (GRI 405-2)

Il GRI 405-2 descrive le differenze dello stipendio base e della retribuzione (lo stipendio base più gli importi aggiuntivi corrisposti) delle donne rispetto agli uomini per ciascuna categoria di dipendenti. L'idea di fondo è che l'organizzazione possa, attraverso la retribuzione corrisposta ai propri dipendenti, assumere un ruolo attivo allo scopo di promuovere la diversità e di trattenerne nell'organizzazione dipendenti qualificati.

Nel 21% dei casi esaminati le banche non forniscono informazioni sulle differenze retributive tra donne e uomini. Nel restante 80% circa dei casi le banche invece fanno *disclosure* dell'argomento, anche se lo affrontano in maniera differente (cfr. Figura 7). Infatti, la maggior parte delle banche inserisce informazioni sulla RAL, lo stipendio di base, e anche sul RTA, lo stipendio con tutti gli importi aggiuntivi corrisposti, mentre in altri casi i dati pubblicati riguardano solo il valore della misurazione RTA. Anche per questo argomento non si osservano variazioni significative tra i due anni fiscali.

Figura 8 - Disclosure del GRI 405-2 Differenze retributive tra donne e uomini



Fonte: elaborazione degli autori

Monitorare il *gap* salariale - anche solo a livello aggregato di RAL e RTA - è uno sforzo utile per quantificare il fenomeno e iniziare un processo di riduzione del divario. Il *Gender Pay Gap* è già e lo sarà ancora di più in futuro sott'osservazione di tutti gli *stakeholder*, inclusi quelli governativi.

L'analisi dei dati dell'*Inclusion Impact Index Plus* mostra che informazioni dettagliate sono disponibili, ma non ancora consolidate nelle dichiarazioni non finanziarie.

Tavola 10 - Pay Gap (GRI 405-2)

	Donne	Uomini	Differenza%
<i>RAL-Media Generale</i>	€44.819	€57.080	-21,5%
<i>RAL-Dirigente</i>	€124.621	€157.862	-21,1%
<i>RAL-Quadro</i>	€55.411	€61.808	-10,4%
<i>RAL-Impiegato</i>	€36.690	€37.904	-3,2%
<i>RTA-Media Generale</i>	€51.864	€67.688	-23,4%
<i>RTA-Dirigente</i>	€165.788	€220.602	-24,8%
<i>RTA-Quadro</i>	€62.934	€70.027	-10,1%
<i>RTA-Impiegato</i>	€41.060	€42.528	-3,5%

Fonte: Valore D, Inclusion Impact Index Plus, settore bancario, 2022

## 7.9 Dati sull'inclusione di genere nel settore bancario

Per dare invece una fotografia dell'ampiezza di iniziative e politiche relative ad un concetto di inclusione a 360°, quindi oltre le dimensioni di genere ed età facilmente rappresentabili in modo quantitativo, riportiamo qua i dati aggregati sulla base di dataset qualitativi di 95 aziende che hanno compilato la parte qualitativa dello strumento diagnostico.

Delle aziende nel campione dell'Inclusion Impact Index Plus che redigono un Bilancio di Sostenibilità:

- Il 93,5% tratta all'interno del documento il tema della diversità di genere
- L'88,7% tratta all'interno del documento il tema età/generazioni
- Il 75,8% tratta all'interno del documento il tema della disabilità
- Il 59,7% tratta all'interno del documento il tema delle differenze culturali
- Il 45,2% tratta all'interno del documento il tema dell'orientamento sessuale
- Il 40,3% tratta all'interno del documento il tema del background professionale ed educativo

## 8. Conclusioni

L'aggiornamento svolto sui dati del 2021 mostra una serie di miglioramenti compiuti dalle banche in materia di diversità di genere: in particolare, è aumentato il numero di pagine totali delle DNF e di quelle dedicate alle tematiche di genere; l'analisi dei dati qualitativi evidenzia un maggior numero di banche che si dotano di *policy* di genere, di strutture dedicate al monitoraggio dell'inclusione e più propense a un impegno significativo a supportare l'inclusione finanziaria. Tuttavia, l'analisi dei dati quantitativi mostra una certa eterogeneità delle informazioni sulla DEI in

termini di metriche, a scapito della confrontabilità nel tempo e tra le aziende, nonostante il crescente interesse degli investitori a valutare la *performance* aziendale anche attraverso dati in grado di misurare la sostenibilità del *business* nel lungo periodo. Inoltre non si evidenziano cambiamenti significativi nel confronto tra il 2019 e il 2021; la maggior parte delle banche, infatti, non ha apportato modifiche riguardanti la *disclosure* dei dati quantitativi, continuando a seguire un modello fisso di applicazione dei GRI nel corso degli anni.

In prospettiva, è ragionevole attendersi un'accelerazione delle banche e delle imprese in generale nel miglioramento delle informazioni in materia di sostenibilità ESG e quindi anche sul genere, considerata la prossima entrata in vigore della CSRD e i

benefici che proverranno dalla certificazione di genere. È pertanto fondamentale che le banche comincino sin da ora a lavorare su questi aspetti per non trovarsi impreparate alle nuove sfide e opportunità che questi cambiamenti comportano.

## Bibliografia

---

Circolare n. 285, "Disposizioni di Vigilanza delle banche" Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 2

Credit Suisse, Women and Work after Covid-19, 2021

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022

DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 10 maggio 2023

McKinsey & Company, Toward a sustainable, inclusive, growing future: the role of business, 2022

ABE, Orientamenti dell'ABE sull'esercizio di benchmarking sulle prassi di remunerazione e di divario salariale (EBA/GL/2022/06)

ABE, Orientamenti dell'EBA in materia di politiche di remunerazione (EBA/GL/2021/04; par. 23-27)

Emanuela Atripaldi, Nicole Gila, Alessia Musco e Ulrike Sauerwald, Questioni di Economia e Finanza N. 671 - La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane, 2022

Magda Bianco, Daniela Marconi, Angela Romagnoli e Massimiliano Stacchini, Questioni di Economia e Finanza N. 723 - Le sfide per l'inclusione finanziaria e il ruolo dell'educazione finanziaria, 2022

WBCS, Reporting matters, 2022

Valore D, Inclusion Impact Index Plus, strumento digitale per mappare e misurare le politiche di Diversità, Equità e Inclusione, analysis dataset di 23 aziende del settore Bancario in Italia, 2022

# Capitolo 6

---

## La Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” come obiettivo di inclusione e come parte integrante dell’impegno della sostenibilità del mondo bancario

---

*Chiara Mambelli, Responsabile ufficio Rapporti con le Associazioni dei consumatori, Associazione Bancaria Italiana*

### 1. Premessa

Nel quadro delle iniziative tese a accrescere la cultura della sostenibilità, in coerenza con gli obiettivi dell’Agenda 2030, si inserisce anche l’impegno che ABI e le Banche in Italia hanno assunto da tempo sui temi dell’accessibilità, dell’inclusione finanziaria e sociale **nonché della valorizzazione delle diversità**; impegno portato avanti, in collaborazione con diversi attori del mondo pubblico e privato (Autorità, Ordini professionali, Ministeri, Onlus rappresentative delle persone con disabilità, produttori di tecnologie assistive, mondo accademico, Centri anti violenza), anche al fine di condividere esperienze e buone pratiche appartenenti a ambiti diversi.

Allo stesso tempo, è in atto un processo di crescente sinergia tra le Associazioni Bancarie dei diversi Paesi, grazie alle sedi di confronto avviate sia nell’ambito della Federazione Bancaria Europea, sia tra i componenti della Federazione Bancaria Internazionale, dove si affrontano i temi della diversità e

dell’inclusione per comprendere come gli stessi possano essere declinati in contesti e culture diverse.

Nell’ambito dei gruppi di lavoro costituiti in queste sedi sono emerse le iniziative di maggior successo nei diversi Paesi, tra le quali, in Italia, la Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere”.

Sul fronte interno invece è stato costituito un team interdisciplinare composto da Uffici appartenenti a tutte le Direzioni di ABI, dove più di venti colleghi contribuiscono alla definizione e alla realizzazione delle attività con le loro specifiche competenze tecniche e le peculiari sensibilità individuali, nella logica della massima sinergia e della valorizzazione dei diversi percorsi professionali individuali. Ciò ha consentito di accrescere il livello di ingaggio interno su questi temi e di offrire alle Banche punti di vista diversi e integrati sui profili di loro interesse.

## 2. La Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” promossa da ABI nel 2019

Nel 2019 è stata stipulata la Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere”, che rappresenta un’iniziativa che punta a declinare la diversità di genere come una risorsa chiave per lo sviluppo, la crescita sostenibile ed elemento di produttività in tutte le aziende e per le comunità nelle quali le Banche si trovano ad agire, per generare un benessere diffuso che non riguardi quindi solo i dipendenti.

**Le modalità di attuazione degli impegni previsti dalla Carta sono rimesse alle caratteristiche e al processo avviato da ciascun aderente**, per garantire la massima flessibilità e un approccio virtuoso e progressivo ai temi indicati. Il risultato delle progettualità e delle azioni intraprese da ciascuna realtà, viene poi valorizzato e rendicontato dai sottoscrittori nell’ambito della Dichiarazione non finanziaria o di altra reportistica pubblica a conferma della forte relazione esistente anche con la declinazione “sociale” della sostenibilità (ESG).

La Carta si articola **in cinque principi chiave**, in linea con le numerose previsioni contenute nella disciplina vigente a livello nazionale e europeo su questi temi:

- promuovere costantemente un **ambiente di lavoro** inclusivo e **aperto ai valori della diversità**, anche di genere;
- rafforzare modalità di **selezione e sviluppo** idonee a promuovere le pari opportunità di genere in tutta l’organizzazione aziendale;
- diffondere la piena ed effettiva **partecipazione femminile** ad ogni livello aziendale;
- impegnarsi a **promuovere la parità di genere** anche **al di fuori della banca**, a beneficio delle comunità di riferimento;
- realizzare opportune iniziative per indirizzare e valorizzare le proprie politiche aziendali in materia di parità di genere, sotto la responsabilità di figure di alto livello.

**Sin dalla sua sottoscrizione, le Banche hanno partecipato con convinzione all’iniziativa:**

attualmente vi aderiscono gruppi bancari e banche individuali **rappresentativi di più del 96% del totale del settore**. Le banche coinvolte sono distribuite in tutte le classi dimensionali, a conferma del riconoscimento comune della rilevanza del tema nel mondo finanziario.

In questo contesto di crescita virtuosa, l’ABI è impegnata a diffondere la conoscenza e a promuovere le iniziative rientranti negli impegni della “Carta” contribuendo a **mantenere l’attenzione sull’iniziativa** attraverso momenti di confronto e formazione che hanno visto il coinvolgimento e il dialogo con i diversi soggetti attivi sul tema insieme alle Banche (tra cui Mondo Accademico, Istituzioni, Associazioni attive su questi temi).

L’Associazione ha anche costituito un **Gruppo di Lavoro interbancario**, fortemente partecipato, nel quale si sono condivise le seguenti linee di azione:

- (i) fornire aggiornamenti rispetto al quadro normativo di riferimento nazionale ed europeo;
- (ii) condividere esperienze e buone pratiche poste in essere dai partecipanti;
- (iii) valutare possibili prospettive e sviluppi futuri della Carta;
- (iv) definire i contenuti di una progettualità comune alle Banche aderenti.

Le Banche del **Gruppo di Lavoro interbancario** hanno condiviso le seguenti attività su cui si sono maggiormente concentrate nel corso del biennio 2022 – 2023:

- coinvolgimento del Top Management, anche attraverso la partecipazione di questo a eventi, mostre e iniziative di comunicazione e formazione interne alla Banca o organizzate da terzi;
- collaborazione con stakeholder esterni a supporto delle comunità e dell’imprenditoria

## Capitolo 6 La Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” come obiettivo di inclusione e come parte integrante dell’impegno della sostenibilità del mondo bancario

femminile, anche con il coinvolgimento del Terzo Settore;

- realizzazione di iniziative dirette a prevenire e contrastare il fenomeno della violenza contro le donne, anche di tipo domestico;
- analisi interne per misurare i gap sulle pari opportunità, sia di natura retributiva sia con riguardo alle opportunità di avanzamento di carriera delle dipendenti;
- inserimento dell’obiettivo delle pari opportunità nell’ambito del piano industriale della Banca, con l’indicazione delle azioni concrete e mirate al suo raggiungimento;
- progressiva pianificazione di un incremento delle figure femminili all’interno dei CdA;
- sviluppo di programmi formativi per i dipendenti, destinati a favorire una cultura aziendale e una leadership maggiormente inclusiva;
- implementazione di un piano di assunzioni teso a colmare eventuali gap di genere;
- inserimento di soluzioni tese a realizzare il crescente bilanciamento vita/lavoro (svolgimento incombenze personali da parte di società incaricate dall’azienda, part time, smart working, counselor telefonico esterno, asili nido).

Il Gruppo di Lavoro è impegnato nella realizzazione della seconda edizione del Progetto, promosso da ABI in collaborazione con ABIServizi. Si tratta di una iniziativa molto innovativa di natura “**info-formativo**”, strutturata su tre principali piani di attività strettamente connessi tra loro, dal nome “**D&I in Finance**”:

- un **evento info-formativo**, nel quale sono sviluppate le principali aree tematiche che rientrano nei temi della diversità e dell’inclusione (genere, età, aspetti sociali e culturali, accessibilità fisica e tecnologica, relazioni intergenerazionali), con esperienze delle Banche e relatori appartenenti al mondo accademico, alle Istituzioni e alla ricerca (le date sono il 7 e l’8 marzo 2024);

- uno **spazio informativo dedicato**, sul portale web Bancaforte.it, volto a valorizzare, in una specifica area dedicata, tutte le iniziative sui temi dell’inclusione e delle diversità e a dare visibilità a quanto realizzato dagli attori del mondo finanziario su questi temi <sup>135</sup>;
- un **percorso formativo di natura professionalizzante**, diretto a fornire le conoscenze e le competenze qualificanti la figura del Diversity Manager; una figura cross-organizzativa e cross-funzionale emergente anche nel mondo bancario. L’iniziativa è rivolta in particolare a coloro che sono interessati ad assumere questo ruolo nel settore finanziario e ad arricchire le competenze trasversali di chi già svolge questa funzione.
- un **Osservatorio coordinato da ABI**, dove affrontare gli aspetti più innovativi e le esperienze di frontiera emerse anche in altre industrie, attingendo a buone pratiche e casi concreti.

Alla Carta “Donne in banca: valorizzare le diversità di genere” si affiancano diverse iniziative tese a contrastare e prevenire ogni forma di violenza contro le donne, anche domestica nelle quali l’Associazione Bancaria Italiana si è resa parte attiva:

- il Protocollo d’intesa tra l’ABI e il Dipartimento per le pari opportunità, diretto a prevenire e contrastare ogni forma di violenza di genere e a favorire le pari opportunità tra uomo e donna; l’iniziativa, dell’ottobre del 2023, consente di valorizzare le molte progettualità messe in campo dalle banche aderenti anche nell’ambito dell’educazione alla cittadinanza economica e favorisce il consolidamento di una rete di collaborazione tra soggetti pubblici e privati;
- nel 2019, ABI, insieme a Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca e Unisin Falcri Silcea Sinfub, ha sottoscritto un Protocollo d’intesa in favore delle donne vittime di violenza di genere. Il Protocollo d’intesa, aperto all’adesione di tutti gli Associati, impegna i soggetti aderenti a sospendere il pagamento della quota capitale dei mutui

135 [https://bancaforte.it/folder/speciale/d-and-i-in-finance-5d313ecf\\_e084\\_004b\\_036f\\_63917fc5bf94](https://bancaforte.it/folder/speciale/d-and-i-in-finance-5d313ecf_e084_004b_036f_63917fc5bf94)

ipotecari e di credito ai consumatori, con il corrispondente allungamento del piano di ammortamento, per un periodo non superiore a 18 mesi, nei confronti delle donne inserite in percorsi certificati di protezione, che si trovino in difficoltà economica;

- ABI, insieme al Ministro delle Pari Opportunità e della Famiglia, Federcasse, l'Ente Nazionale per il Microcredito (ENM) e la Caritas Italiana, ha sottoscritto un Protocollo d'intesa per favorire la concessione di finanziamenti, nella forma di microcrediti sociale e d'impresa<sup>136</sup> a favore delle donne che hanno subito

violenza di genere, c.d. **Microcredito di Libertà**. L'iniziativa è stata presentata pubblicamente alla Presenza del Ministro Roccella il 16 giugno 2023.

L'Associazione sta anche lavorando con il Dipartimento del Ministro sulla natalità e delle pari opportunità per arrivare alla sottoscrizione di un Protocollo d'intesa che individui una cornice di carattere generale per iniziative come quella del Microcredito di Libertà e formalizzi i prossimi passi del lavoro che ABI e le Banche intendono svolgere per favorire il cambiamento della cultura e dei comportamenti.

---

136 Ex art. 111 del Testo Unico Bancario (TUB).

# Capitolo 7

## Il valore della diversità di genere nelle SGR: tra regolamentazione e autodisciplina

Roberta D'Apice, Direttrice Affari Legali Assogestioni - Associazione Italiana del risparmio gestito

Negli ultimi anni, si è consolidato un forte impegno sia a livello regolamentare sia di autodisciplina sul tema della diversità di genere anche nel settore del risparmio gestito.

Numerose ricerche<sup>137</sup> dimostrano infatti che *team* di gestione e di *leadership* con una maggiore diversità e inclusione producono risultati migliori nel lungo termine e che una cultura aziendale fortemente orientata alla diversità e all'inclusione è necessaria per la sostenibilità nel tempo del successo di un'impresa.

La diversità nei *team* dedicati alla selezione e gestione degli investimenti, infatti, è in grado di assicurare l'esistenza di opinioni e approcci differenti, con effetti positivi sotto il profilo dell'ottimizzazione del processo decisionale, della ideazione di opportunità di investimento e della diffusione di punti di vista alternativi in contrapposizione a eventuali uniformità di pensiero.

Una leadership inclusiva, ossia una leadership che assicuri che tutti i membri del team sentano

di essere trattati in modo equo, consente di avere alte prestazioni, di prendere decisioni migliori per il business e di avere comportamenti più collaborativi.

Gestori sufficientemente diversificati e inclusivi sono inoltre maggiormente in grado di comprendere e soddisfare meglio le diverse esigenze degli investitori, e quindi di meglio agire nel loro interesse.

Il tema della diversità (non solo) di genere si è via via radicato anche come importante principio di *stewardship* nella selezione e gestione degli investimenti, che vede i gestori sempre più impegnati a valutare le società *target* anche in relazione ai temi collegati alla *diversity* e all'inclusione, specie sotto il profilo della composizione degli organi sociali. In tale contesto, si pone evidentemente un tema di credibilità degli operatori del risparmio gestito, dai quali il mercato si attenderà una sempre maggiore sensibilità verso i medesimi argomenti.

137 Bogan, V., Just, D. and Dev, C. (2013). *Team gender diversity and investment decision-making behavior. Review of Behavioral Finance, Vol. 5, No. 2, pp. 134-152*; Willis Towers Watson, *Diversity in Asset Management Industry (2020)*.



# 1. Il quadro normativo e regolamentare

Il Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF ha apportato incisive modifiche alla *governance* dei gestori<sup>138</sup>, tra le quali quelle in tema di composizione qualitativa degli organi sociali. In particolare, per effetto del rinvio all'art. 13 operato dall'art. 36 del Regolamento della Banca d'Italia, anche i gestori (al pari delle SIM e delle banche) sono tenuti ad assicurare che la composizione degli organi sociali rifletta un adeguato grado di diversificazione in termini di competenze, esperienze, età, genere. Inoltre, per effetto del rinvio operato dall'art. 35 all'art. 14, comma 4 del Regolamento della Banca d'Italia, il comitato nomine dei gestori significativi (i.e. quelli con patrimonio netto gestito almeno pari a 5 miliardi di euro) e, in ogni caso, dei gestori le cui azioni sono quotate in un mercato regolamentato italiano o estero, è tenuto, nello svolgimento dei suoi compiti, a tener conto dell'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva dell'organo con funzione di supervisione strategica, anche

fissando un obiettivo (*target*) in termini di quota di genere meno rappresentato, nonché di evitare che i processi decisionali del medesimo organo siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possono recare pregiudizio per il gestore.

Peraltro, i gestori con azioni quotate in un mercato regolamentato sono tenuti ad osservare gli obblighi in tema di *diversity* specificamente previsti dal TUF per le società quotate<sup>139</sup>.

Per i gestori appartenenti a gruppi bancari assumono rilievo anche le previsioni in materia di governo societario introdotte dalla Banca d'Italia nel 2021 che prevedono regole riguardanti la diversificazione nella composizione degli organi collegiali delle banche (non quotate)<sup>140</sup> nonché regole volte ad assicurare la "neutralità" delle politiche di remunerazione rispetto al genere del personale e il perseguimento dell'obiettivo di completa parità tra il personale<sup>141</sup>.

138 Regolamento di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF adottato con Provvedimento della Banca d'Italia del 5 dicembre 2019 e successivamente modificato con Provvedimento della Banca d'Italia del 23 dicembre 2022.

139 La legge 12 luglio 2011, n. 120 (c.d. Legge Golfo-Mosca) ha introdotto per la prima volta in Italia una quota di genere per le società con azioni quotate su mercati regolamentati. L'attuale quota di genere (i.e., almeno due quinti dei componenti degli organi) è stata tuttavia introdotta dall'articolo 1, commi 302 e 303, della legge n. 160/2019 che, nel modificare gli articoli 147-ter, comma 1-ter, e 148, comma 1-bis, del TUF, ha elevato la quota di genere precedentemente vigente (pari ad almeno un terzo dei componenti dell'organo). Obblighi di tipo informativo sono poi previsti dall'art. 123 bis del TUF (come modificato dal d.lgs. n. 254/2016 in recepimento della Direttiva sulle informazioni non finanziarie - Direttiva 2014/95/UE), il quale impone alle società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati di rendere note nella relazione sul governo societario: (i) le politiche in materia di diversità applicate riguardo alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale; (ii) gli obiettivi di tali politiche; (iii) le modalità di attuazione e i risultati di tali politiche o, in alternativa, (iv) le ragioni per le quali si è ritenuto di non adottare alcuna politica.

140 In particolare, il 35° aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 ("Disposizioni di vigilanza per le banche") ha stabilito che la composizione degli organi collegiali delle banche deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale. Con particolare riguardo alla diversità di genere, fatte salve le previsioni di legge, negli organi con funzione di supervisione strategica e di controllo, il numero dei componenti del genere meno rappresentato è pari almeno al 33% dei componenti dell'organo. Il medesimo provvedimento contiene altresì indicazioni di "buona prassi", tra cui (i) la presenza nei comitati endo-consiliari (ivi inclusi i comitati diversi da quelli obbligatori) di almeno un componente del genere meno rappresentato; (ii) la diversità di genere delle persone che ricoprono le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, di presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale; (iii) l'applicazione della quota di genere, nelle banche che adottano il modello monistico, anche con riguardo alla composizione del comitato per il controllo sulla gestione.

141 Si tratta di regole introdotte dal sopra citato 35° aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza per le Banche e che prevedono (i) la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere del personale e la loro contribuzione a perseguire la completa parità tra il personale, (ii) la necessità che tali politiche assicurino, a parità di attività svolta, che il personale abbia un pari livello di remunerazione, anche in termini di condizioni per il suo riconoscimento e pagamento, in attuazione di quanto previsto dagli Orientamenti dell'EBA in materia di politiche di remunerazione, (iii) che l'organo di supervisione strategica, nell'ambito del riesame periodico delle politiche di remunerazione e con il supporto del comitato remunerazioni (ove istituito), analizzi la neutralità delle politiche di remunerazione rispetto al genere e sottoponga a verifica il divario retributivo di genere (gender pay gap) e la sua evoluzione nel tempo.

## 2. Le iniziative dell'Assogestioni

La diversità e, in particolare, la diversità di genere è un valore promosso anche da Assogestioni che nel luglio 2018 ha istituito il Comitato "Diversity", con il compito primario di analizzare la composizione degli organi sociali delle società di gestione del risparmio e le prassi in tema di politiche di diversità e inclusione adottate dalle Associate.

Sotto altro profilo, Assogestioni è da tempo impegnata nell'incoraggiare l'investimento da parte dei fondi in società quotate che adottino adeguati criteri di diversità.

Dall'indagine condotta da Assogestioni nel 2018 su un campione di 14 società associate che detengono una quota di mercato dell'85% è emerso che con riferimento alla diversità di genere: (i) la quota di donne all'interno degli organi sociali delle SGR si attesta al 18%; (ii) i *board* con almeno una presenza femminile al loro interno sono numerosi: su un totale di 14 SGR analizzate 13 società hanno donne al loro interno; (iii) la percentuale media di donne che ricoprono l'incarico di amministratore non esecutivo per le SGR analizzate è pari al 20% (nel settore bancario italiano la percentuale è pari al 10%); mentre la percentuale media di donne che ricoprono l'incarico di amministratore esecutivo è pari al 9% (nel settore bancario italiano il dato è pari 7%).

Dall'analisi è emerso altresì che il 7% del *top management* è composto da donne. La quota femminile si alza all'interno del *management* di seconda linea, attestandosi a circa il 30%, e all'interno del livello più basso del *management* toccando il 40%. Dalla lettura dei dati del campione analizzato sembrerebbe essere in presenza del cosiddetto "soffitto di cristallo": fenomeno dall'ampia diffusione, anche a livello internazionale, che indica la presenza di una barriera che ostacola l'avanzamento di carriera di un individuo.

Gli esiti dell'analisi hanno rilevato l'opportunità di adottare iniziative volte a favorire una maggiore rappresentatività femminile nelle SGR.

### 2.1 Le Linee guida in tema di diversità e inclusione dei gestori (2019)

Nell'ottobre 2019, Assogestioni ha quindi pubblicato le "Linee Guida in materia di diversità e inclusione nelle Società di gestione del risparmio" ("Linee Guida Assogestioni") contenenti, tra l'altro, misure finalizzate a sostenere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, con ciò anticipando la pubblicazione del Regolamento della Banca d'Italia di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis) del TUF (adottato in data 5 dicembre 2019 ed entrato in vigore il 4 gennaio 2020).

Le Linee Guida Assogestioni si suddividono in tre parti: A) Politiche in materia di diversità e inclusione degli organi sociali; B) Criteri di diversità degli organi sociali; C) Misure per promuovere la diversità di genere del personale. Esse sono altresì accompagnate da un allegato contenente *best practices* finalizzate a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale.

Le Linee Guida nel riconoscere il valore e i benefici della diversità degli organi sociali come risorsa in grado di alimentare il confronto costruttivo e favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione delle decisioni, raccomanda ai gestori di adottare politiche di diversità e inclusione degli organi sociali - in termini, tra l'altro, di età, genere, competenze ed esperienze. Con riferimento a tali criteri, la parte B) delle Linee Guida fornisce alcune raccomandazioni per agevolarne la loro implementazione.

L'adozione di criteri di diversità deve comunque avvenire nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei membri degli organi sociali del gestore (conformemente a quanto già affermato nel codice di autodisciplina delle società quotate) nonché tenendo conto delle caratteristiche e delle dimensioni del gestore e degli OICR gestiti, dell'organizzazione interna, della natura, portata e complessità delle loro attività.

Il principio di proporzionalità sopra richiamato riceve una sua specifica declinazione nella raccomandazione che rimette ai gestori significativi e, in ogni caso, a quelli le cui azioni siano quotate in un mercato regolamentato, la valutazione circa la pubblicazione della politica di diversità e inclusione adottata, nonché la tenuta di un'apposita documentazione relativa ai risultati conseguiti ovvero alle ragioni del mancato conseguimento degli obiettivi della diversità, oltre che alla definizione, in termini di processo, dei piani di successione nelle posizioni dell'organo con funzione di gestione.

L'effettiva attuazione di una politica di diversità e inclusione negli organi sociali non può prescindere - come riconoscono ancora le Linee Guida - dall'elaborazione di una politica di diversità concernente tutto il personale del gestore, la quale includa aspetti della pianificazione della carriera e misure per assicurare parità di trattamento e di opportunità al personale dei diversi generi. Si tratta di una raccomandazione che riprende il considerando 53 della MiFID II e, in particolare, le Linee Guida congiunte dell'EBA/ESMA, sulla valutazione di idoneità dei membri dell'organo di gestione e dei titolari di funzioni strategiche. In questa prospettiva nella parte C) delle Linee

Guida sono individuate alcune Misure per promuovere la diversità di genere del personale, dedicando specifica attenzione al tema relativo alle disparità retributive di genere (c.d. *gender pay gap*), rispetto al quale, di recente, sono stati compiuti progressi significativi.

L'argomento del "*gender pay gap*" e quello, strettamente connesso, della trasparenza nelle retribuzioni, sono stati oggetto di regolamentazione in una recente Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio (Direttiva (UE) 2023/970) volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la c.d. trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.

Presupposto di tale Direttiva (chiaramente espresso nel considerando n. 11) risiede nel fatto che - a seguito di *assessment* condotti dalle Istituzioni Europee nel 2020 - l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra generi risulti essere ostacolata da una mancanza di trasparenza nei sistemi retributivi, da una mancanza di certezza giuridica sul concetto di lavoro di pari valore e da ostacoli procedurali incontrati dalle vittime di discriminazione<sup>142</sup>.

Al netto delle inevitabili difficoltà interpretative e attuative (su cui sono stati già avviati importanti dibattiti), lo strumento della trasparenza retributiva e dei connessi diritti (e obblighi) informativi costituirà con ogni probabilità un ulteriore banco di prova e un diverso "fronte" su cui gli operatori del risparmio gestito dovranno cimentarsi nei tempi a venire, sempre allo scopo di favorire la *diversity* e l'inclusione nell'ambito delle proprie organizzazioni.

142 La Direttiva sopra menzionata si propone di fornire una possibile risposta a tali problematiche agendo su diversi fronti, tra cui (i) l'adozione da parte degli Stati membri di misure volte a garantire che i datori di lavoro dispongano di sistemi retributivi in grado di assicurare la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, (ii) l'adozione di strumenti e metodologie per "sostenere e guidare la valutazione e il confronto del valore del lavoro", (iii) la trasparenza retributiva, sia prima dell'assunzione sia nella determinazione delle retribuzioni e dei criteri per la progressione economica, (iv) il diritto di informazione sul livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore, (v) l'introduzione di obblighi informativi a carico del datore di lavoro sul divario retributivo tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile.

## 2.2 Le Linee guida applicative in tema di *smart working* e inclusione nelle società di gestione del risparmio (2021)

Come detto, le Linee Guida Assogestioni in materia di diversità e inclusione nelle società di gestione del risparmio raccomandano, tra le misure finalizzate a sostenere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi, l'introduzione di misure volte a favorire la flessibilità delle condizioni di lavoro per tutti i generi.

Tale raccomandazione trae spunto dalle numerose ricerche che dimostrano come l'adozione di modalità di lavoro agile costituisca un fattore chiave per la costruzione di organizzazioni inclusive e diversificate, per migliorare le prestazioni aziendali, la salute, l'ambiente e auspicabilmente per attrarre i migliori talenti.

Il dibattito sul tema del lavoro agile ha subito una forte accelerazione a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19, che ha imposto l'osservanza di modalità di lavoro da remoto, sebbene con caratteristiche comprensibilmente diverse da quelle contemplate dalla legge 81/2017 in materia di lavoro agile e considerate da Assogestioni nel formulare le proprie linee guida. La situazione pandemica ha dimostrato che è possibile svolgere la propria attività, almeno parzialmente, da remoto, senza danneggiare la produttività del lavoro svolto. Si è altresì osservato che una remotizzazione estrema del lavoro rischierebbe di allargare il divario in termini di remunerazione e di avanzamento di carriera attualmente esistente tra i generi a tutto svantaggio delle donne, atteso che la più lunga permanenza a case di queste ultime determinerebbe un conseguente aggravio degli impegni domestici e delle cure dei famigliari.

Questa obiezione rende necessario chiarire che il concetto di "lavoro agile", a cui si fa riferimento nelle Linee Guida Assogestioni, non

si identifica con il semplice lavoro da remoto, ma costituisce una nuova filosofia manageriale fondata, secondo la definizione del Politecnico di Milano, sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Le misure dedicate allo *smart working* potranno contribuire a ridurre le diseguaglianze di genere solo a condizione che, come messo in evidenza all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, siano accompagnate da modelli culturali che garantiscano che uomini e donne possano fruire in modo paritetico di queste forme di flessibilità nonché da interventi strutturali e infrastrutturali di supporto alla cura dei familiari. In particolare, lo *smart working* rappresenta una delle misure che consente di incrementare la flessibilità parentale nella cura dei figli, come evidenziato dal dipartimento delle pari opportunità nella "Strategia Nazionale per la parità di genere 2021/2026".

Ed è in questo contesto, dunque, che si collocano le iniziative del Comitato Diversity di Assogestioni, finalizzate a verificare quali insegnamenti e indicazioni si possano trarre da quanto vissuto nella fase acuta della pandemia, al fine di promuovere la diversità e l'inclusione nell'industria del risparmio gestito, salvaguardando al tempo stesso il delicato, ma essenziale, equilibrio tra impegno professionale e benessere personale. In particolare, al fine di supportare i gestori nell'individuazione delle misure volte a favorire la flessibilità delle condizioni di lavoro per tutti i generi, il Comitato Diversity ha elaborato alcune Linee guida applicative in tema di *smart working* e inclusione nelle società di gestione del risparmio, partendo dai risultati della ricerca su "*Lo Smart Working nelle Società di gestione del Risparmio*" (Novembre 2021), affidata dal Comitato Diversity all'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Le Linee guida applicative tengono conto, altresì, del contenuto del Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato, pubblicato il 7 dicembre 2021 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Dalla ricerca dell'Osservatorio del Politecnico di Milano è emerso che l'esperienza di lavoro da remoto forzato ed emergenziale è stata preziosa per arricchire, dove presente, o per introdurre lo smart working nelle SGR. È emerso, altresì, il segnale della volontà delle SGR di introdurre in azienda il "vero" *smart working*, prevedendo azioni programmate e sinergiche su diverse leve: *policy* organizzative di flessibilità, tecnologie per il lavoro in mobilità, spazi che rispondano alle esigenze lavorative in sede nonché comportamenti e stili di *leadership* coerenti con il nuovo modo di lavorare. Inoltre, il 7 dicembre 2021 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha raggiunto un accordo per il primo "Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato", al quale hanno aderito Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Confsal, Cisa, Usb, Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Cna, Casartigiani, Alleanza cooperative, Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Copagri, Abi, Ania, Confprofessioni, Confservizi, Federdistribuzione, Confimi e Confetra. Il Protocollo fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro in *smart working*, individuando le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e territoriale, nel rispetto della disciplina di cui alla Legge 22 maggio 2017, n. 81 e degli accordi collettivi in essere, e affidando alla contrattazione collettiva quanto necessario all'attuazione nei diversi e specifici contesti produttivi.

Le Linee guida applicative in tema di *smart working* e inclusione nelle società di gestione del risparmio elaborate dal Comitato Diversity dell'Associazione sono dunque finalizzate ad individuare misure volte a favorire la flessibilità delle condizioni di lavoro, aumentandone l'inclusività. Esse prevedono una prima parte di "Principi Generali" in cui si invitano i gestori, da un lato, a riconoscere il valore dello *smart working* come scelta strategica per l'intera organizzazione, in grado di garantire l'efficienza produttiva, migliorare la competitività dell'azienda, il benessere delle persone e la sostenibilità ambientale, dall'altro a riconoscere nello *smart working* uno strumento per favorire l'inclusione, consentendo ai gruppi di soggetti non integrati di ottenere risultati migliori grazie

a un approccio più flessibile in tema di orario e luogo di lavoro.

Tra le linee guida di "Carattere Applicativo", il Comitato Diversity dell'Associazione invita i gestori a riconoscere a situazioni individuali che presentino elementi di peculiarità, come ad esempio, i genitori con figli minori di 14 anni, le persone che si prendono cura di persone anziane e disabili, le persone con disabilità o con particolari condizioni di salute: (a) una diversa modulazione del lavoro agile in termini di orario e luogo di lavoro; (b) servizi di supporto quali, ad esempio, la stipulazione di convenzioni con asili nido o scuole dell'infanzia; l'organizzazione di servizi alla genitorialità aperti nei periodi di chiusura scolastica; la consulenza su tematiche di benessere psicologico e organizzativo; l'accesso a spazi di *co-working* vicino all'abitazione.

### 2.3. La certificazione della parità di genere: la ricerca Assogestioni – Valore D

Inclusione e *diversity* nel settore del risparmio gestito sono state al centro di uno studio condotto nel 2022 da Assogestioni in collaborazione con Valore D, che fotografa gli impegni in materia di diversità e inclusione assunti dalle SGR.

Numerose SGR hanno compilato l'Inclusion Impact Index®, uno strumento diagnostico digitale innovativo, sviluppato da Valore D in *partnership* con il Politecnico di Milano, che misura l'impatto organizzativo in quattro macroaree: la governance, la capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare nel tempo i talenti al femminile.

Dalla ricerca emerge che la presenza di donne sul totale della popolazione aziendale delle SGR è piuttosto bilanciata (48% vs 52% di uomini), anche se collocata principalmente a livello impiegatizio, con percentuali in calo per quadri e dirigenti. Le donne che siedono nei CdA sono il 26,8% – una media superiore a quella dei comparti bancario al 26,2% e assicurativo al 18% – e quelle che occupano ruoli nella prima linea organizzativa il 17,7%.

## Capitolo 7 Il valore della diversità di genere nelle SGR: tra regolamentazione e autodisciplina

Sebbene queste percentuali siano in progressivo aumento, il vero segnale di conferma dello sforzo intrapreso dalle SGR si legge nei dati sulle assunzioni, piuttosto bilanciate tra uomini (54,5%) e donne (45,5%). Ma soprattutto, nella fascia 18-29 anni dei nuovi impiegati, il 54,7% è donna contro il 45,3% degli uomini.

A tendere, quindi, diverranno ancora più rilevanti le pratiche di gestione del *work-life balance*, riduzione del *gender pay gap*, ma anche di trattenimento dei talenti e formazione interna. Ad oggi, infatti, solo il 37% delle donne partecipa ai programmi di sviluppo per talenti e i piani di successione della prima linea organizzativa sono generalmente poco diffusi.

La ricerca fotografa gli impegni in materia di diversità e inclusione assunti dalle SGR, e si inserisce nel percorso di sensibilizzazione sul tema che Assogestioni ha abbracciato da tempo e già caratterizzato da importanti punti fermi, quali l'Indagine sull'adozione dei criteri di *diversity* nelle SGR del marzo 2019, la successiva adozione delle Linee Guida in materia di diversità e inclusione nelle SGR, SICAV e SICAF a settembre 2019 e l'osservatorio sullo *smart working* condotto in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Lo studio realizzato da Valore D costituisce, inoltre, un *tool* utile per le SGR nel cammino verso la certificazione della parità di genere.

### 3. Verso un approccio armonizzato della diversità e inclusione negli intermediari finanziari

Nonostante le diverse iniziative a livello nazionale stiano contribuendo a guidare il settore del risparmio gestito verso un cambiamento culturale sulla diversità e inclusione, i risultati non sono ancora soddisfacenti. È chiaro che la strada da percorrere è ancora molto lunga.

Uno strumento per accelerare questo cambiamento potrebbe individuarsi nella definizione di un quadro europeo armonizzato sulla diversità e inclusione negli intermediari finanziari. Non può non rilevarsi infatti che diversamente da quanto previsto per il settore bancario, d'investimento e assicurativo, né la direttiva 2009/65/CE (c.d. direttiva UCITS) né la direttiva 2022/61/UE (c.d. direttiva AIFMD) richiedono ai gestori dei fondi UCITS e ai gestori di FIA di osservare previsioni in tema di diversità e inclusione, aumentando peraltro il rischio di un arbitraggio regolamentare all'interno del sistema finanziario dell'UE.

Si tratta di un tema recentemente avvertito dall'EIOPA che, nel *Technical advice for the review of the IORP II Directive* (EIOPA-BoS-23/341 del 28 settembre 2023), oltre a suggerire alla Commissione Europea l'introduzione nella IOPR di misure in tema di diversità e inclusione analoghe a quelle previste per le banche e le imprese d'investimento, si spinge oltre proponendo alla Commissione l'introduzione nella regolamentazione prudenziale degli intermediari di una "*legal definition of diversity and inclusion*" sottolineando che "*Cross-sectoral consistency of such a definition would be important*"<sup>143</sup>. Una simile impostazione costituirebbe un primo passo per realizzare una armonizzazione della nozione di diversità e inclusione a livello europeo facilitando anche il processo di selezione di norme tra loro equivalenti nei diversi settori e quindi convergenti per la realizzazione dell'obiettivo di una maggiore diversità e inclusività nel settore dei servizi finanziari, ivi incluso quello del risparmio gestito.

<sup>143</sup> Sul tema si veda anche il Consultation Paper dell'FCA CP23/20\*\*\* *Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change* (September 2023).

# Bibliografia

---

Bogan, V., Just, D. and Dev, C. (2013). *Team gender diversity and investment decision-making behaviour*. Review of Behavioral Finance, Vol. 5, No. 2, pp. 134-152

EIOPA, *Technical advice for the review of the IORP II Directive (EIOPA-BoS-23/341 - 2023)*

ESMA and EBA, *Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU (2021)*

FCA, *Review of research literature that provides evidence of the impact of diversity and inclusion in the workplace (2021)*

FCA, *Consultation Paper dell'FCA CP23/20\*\*\* Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change (September 2023)*.

Oliver Wyman (2020), *Women in Financial Services*. Available at: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/November/Women-In-Financial-Services-2020.pdf>

Willis Towers Watson, *Diversity in Asset Management Industry (2020)*.





Design grafico e impaginazione



MERCURIO<sub>GP</sub>

[mercuriogp.eu](http://mercuriogp.eu)

ISBN 979-12-81188-03-7



9 781234 567897

**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting