



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL RUOLO DELLE DIFFERENZE DI GENERE NELLA COMPOSIZIONE
DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. BUCHETTI BRUNO

LAUREANDA: COLAIANNI SARA

MATRICOLA N. 2002263

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.

Firma (signature) *Sara Colaiani*

*Alle persone che hanno sempre creduto in me,
anche quando io stessa dubitavo delle mie
capacità.*

*Alle persone che mi hanno reso la persona che
sono oggi.*

Indice

Introduzione	1
1 Le quote di genere e la Diversity	3
1.1 Il consiglio di amministrazione: fondamenti teorici	3
1.2 L'importanza della "Diversity"	4
1.3 La differenza di genere all'interno dei consigli di amministrazione	5
1.4 Perché promuovere la presenza delle donne nei consigli di amministrazione	6
2 La regolamentazione sulla parità di genere in Italia e in Europa	9
2.1 La regolamentazione italiana	9
2.1.1 La strategia nazionale per la parità di genere	10
2.1.2 La legge 120/2011 e la legge 160/2019	11
2.1.3 Il bilancio di genere e il PNRR	12
2.1.4 L'agenda 2030	12
2.2 La regolamentazione europea	13
2.2.1 La raccomandazione della Commissione Europea del 2012	14
2.2.2 Le direttive europee in tema di parità di genere	15
2.2.3 Le politiche europee: EU Gender Action Plan e la strategia di parità	16
3 Differenza di genere e indicatori ESG: un'analisi dei dati	19
3.1 La variazione nel tempo della composizione dei consigli di amministrazione	19
3.2 Gli effetti della presenza delle donne sull'attività aziendale	23
3.3 L'utilizzo dei fattori ESG	25
3.4 Diversity: non solo donne, ma molto di più	28
Conclusione	29
Bibliografia	33
Sitografia	34
Elenco delle figure	37

Introduzione

All'interno di questo lavoro si discuterà delle quote di genere nei consigli di amministrazione istituite dalle leggi italiane 120/2011 e 160/2019 e degli effetti che esse hanno portato nelle società quotate italiane. Inoltre, verrà discussa l'importanza dei fattori ESG e il collegamento che esiste tra la presenza di donne nel board e l'attenzione per le dinamiche di diversità all'interno delle aziende.

Nel primo capitolo verranno descritte le definizioni del consiglio di amministrazione e dei fattori ESG e le motivazioni per promuovere la parità di genere nella composizione del consiglio di amministrazione. Verrà presentata la situazione attuale sulla differenza di genere e l'attenzione degli investitori per le aziende che hanno valori sociali e sostenibili.

Nel secondo capitolo verranno descritti gli strumenti che lo Stato italiano e l'Unione Europea utilizzano per promuovere la parità di genere nel mondo lavorativo.

Nel terzo capitolo verrà fatta un'analisi descrittiva dei dati in merito al cambiamento della presenza delle donne nei consigli di amministrazione negli ultimi quindici anni e sul cambiamento dell'utilizzo dei fattori ESG. Verranno infine analizzati i vantaggi della presenza delle donne nel board.

Capitolo 1

Le quote di genere e la Diversity

1.1 Il consiglio di amministrazione: fondamenti teorici

Il CdA (Consiglio di Amministrazione) è l'organo esecutivo della società che ha la responsabilità di mettere in pratica le decisioni prese dall'assemblea dei soci durante le sue riunioni e di gestire le attività commerciali dell'azienda, nonché di redigere il bilancio di esercizio da presentare all'assemblea stessa e di curare le scritture contabili. [33]

Il consiglio di amministrazione è composto dagli amministratori, dal Presidente (in inglese "Chairman") e dall'Amministratore Delegato, detto anche "Chief Executive Officer" (CEO). Il consiglio affida all'amministratore delegato la facoltà di agire in rappresentanza della società, assumendo impegni ed esercitando diritti che producono effetti per l'azienda, ma lo stesso consiglio può stabilire dei limiti a questi poteri. [33]

La nomina degli amministratori spetta all'assemblea dei soci, che allo stesso tempo può revocarla in qualsiasi momento, come previsto dall'art 2383 cc.

Il consiglio di amministrazione è l'organo che rappresenta la società verso terzi e che svolge un ruolo fondamentale nella corporate governance¹, poiché possiede la responsabilità di sviluppare una politica direzionale, di approvare le strategie organizzative, di assumere, supervisionare e remunerare i manager, nonché è responsabile giuridicamente dell'organizzazione dell'impresa. [33]

Il CdA, l'assemblea dei soci e all'organo di controllo, costituiscono la forma di organizzazione tipica delle società quotate in borsa².

Nell'ultimo ventennio si sta discutendo sulla composizione del consiglio di amministrazione, poiché esso svolge un compito rilevante e detiene un potere di grande interesse per le istituzioni. Per questo motivo, lo Stato italiano e l'Unione Europea sono sempre più presenti per monitorare le sue funzioni.

¹ La Corporate Governance è l'insieme di strumenti, regole e meccanismi che hanno la funzione di cercare la migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa, tenendo conto dell'interesse delle diverse categorie di soggetti che influenzano la vita societaria.

² L'organizzazione aziendale fa riferimento alla creazione di una struttura organizzativa, caratterizzata da obiettivi espliciti, da un sistema elaborato di regole, una struttura formale, linee di comunicazione e di autorità definite.

1.2. L'importanza della "Diversity"

Di recente, sono state messe in atto una serie di norme e principi aventi per oggetto il consiglio di amministrazione, che hanno determinato una significativa riconsiderazione del ruolo, delle funzioni e della composizione di tale organo [5], questo anche dovuto alla crisi del 2008³. Dopo la bancarotta della Lehman Brother⁴, che ha portato a una grave crisi economica in tutto il mondo, si è compreso infatti che la Corporate Governance è essenziale per il funzionamento dell'impresa e, soprattutto per le aziende quotate e per le banche, anche per il funzionamento del sistema economico.

Tra gli interventi delle istituzioni indirizzati alla parità di genere esiste la richiesta della predisposizione di un documento sulla composizione ottimale del CdA, che deve fare riferimento ai driver di diversità negli Orientamenti di Banca d'Italia di novembre 2022.

Nel 2021 la BCE (Banca Centrale Europea) ha svolto un'analisi tematica sulla composizione del CdA da cui è emerso che in alcune situazioni è importante aumentare l'influenza e l'efficacia dei consiglieri indipendenti, sfruttando l'esperienza di esperti non esecutivi nel settore bancario e della digitalizzazione. Inoltre, si rileva una ridotta presenza di diversità, anche di genere, nella composizione dei consigli di amministrazione. [1]

Insieme alla innovazione in campo giuridico, di cui si parlerà più approfonditamente nel secondo capitolo, si è visto negli anni più recenti un cambiamento delle scelte degli investitori e dei consumatori, sempre più attenti ai temi della sostenibilità, dell'ambiente e dei diritti umani.

1.2 L'importanza della "Diversity"

Il tema della "Diversity" è diventato di recente molto discusso all'interno delle aziende. Con il termine "diversity" si fa riferimento alla diversificazione in termini di età, competenze, genere e provenienza geografica o razza.

Insieme alla sua esplosione mediatica, è aumentata anche la tendenza degli investitori nello stimare le imprese che si differenziano per i propri impegni sociali, ambientali e di sostenibilità.

La valorizzazione delle diversità è diventata, quindi, un'opportunità per creare un vantaggio economico e una risorsa che il consiglio di amministrazione deve considerare.

Le aziende, per soddisfare le richieste degli investitori, si avvalgono dei fattori ESG, la cui sigla è "Environmental, Social and Governance", che permettono alle imprese di comunicare la loro condotta in materia di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Le ricerche condotte dimostrano la rilevanza di includere sempre di più i temi ESG nelle politiche aziendali (KPMG, 2019) e di adottare una visione di lungo termine sulla sostenibilità (Osservatorio DNF, 2019). Si può notare, inoltre, un miglioramento dei contenuti delle DNF (Dichiarazione Non Finanziaria) (Deloitte e SDA Bocconi, 2019). [2]

Lo stesso consiglio di amministrazione possiede un onere nell'attuare la diversity nelle attività e

³ Crisi economica dovuta ai mutui che vennero inizialmente dati a interessi vantaggiosi, che però divennero più costosi con il passare del tempo, causando la impossibilità da parte delle persone di ripagarli e la perdita di grandi capitali per le banche americane.

⁴ Una delle banche d'affari più grandi al mondo, il cui fallimento fu il primo dei tanti fallimenti delle banche nel 2008, che portarono poi alla crisi economica negli anni successivi.

nella struttura dell'azienda, attraverso la "G" di Governance. La sua composizione deve essere diversificata, sia per avere maggiore consenso dei consumatori ed investitori, sia per creare un ambiente di lavoro migliore, diventando più attrattiva dall'esterno per nuovi dipendenti.

Per di più, la diversity non è solamente un fattore che influenza la reputazione, ma incide anche sulla performance dell'azienda. Secondo un rapporto di McKinsey intitolato "Delivering through Diversity" (2018), le aziende che adottano politiche a favore della diversità di genere e che hanno una composizione etnica mista sono più propense a raggiungere il successo rispetto alle aziende che non lo fanno, con un aumento rispettivamente del 15% e del 35%. [9]

In particolare, nel settore bancario e finanziario, i fattori ESG e la trasparenza assumono una rilevanza speciale per il ruolo che gli intermediari finanziari svolgono nell'ambiente economico e per la stabilità finanziaria, anche mediante le attività di monitoraggio. Sono, quindi, aumentati i controlli da parte delle Autorità di vigilanza del settore bancario e finanziario per ampliare l'integrazione dei fattori ESG nei sistemi di governo e gestione dei rischi degli intermediari. [2] Infatti, la Banca d'Italia dal 2021 richiede alle banche di stabilire al loro interno un insieme di norme che indichino le azioni ritenute efficaci per garantire un'adeguata diversità.

Per concludere, bisogna sottolineare che il termine "diversity" non è inteso semplicemente come la differenza di genere, ma fa riferimento ad un più ampio significato che il consiglio di amministrazione deve considerare. In particolare, l'attenzione degli investimenti ESG deve essere motivo di discussione all'interno del consiglio, per promuovere il vantaggio competitivo e la sostenibilità dell'azienda. In questo, le donne all'interno dei consigli di amministrazione possono diventare il ponte che collega le aziende e i temi ambientali e sociali.

1.3 La differenza di genere all'interno dei consigli di amministrazione

Le donne nel mondo del lavoro si trovano tutt'oggi sfavorite rispetto agli uomini. Esse vengono trattate in modo ineguale, come provano i fenomeni del "gender pay gap" e del "tetto di cristallo". Il cosiddetto "tetto di cristallo" fa riferimento alle barriere che si creano nel mondo del lavoro a causa delle discriminazioni: avviene sia una segregazione orizzontale, secondo cui le donne possono lavorare solo in alcuni settori, sia una segregazione verticale, che permette alle donne di accedere solo alle posizioni gerarchicamente più basse [26]. Lo dimostra la scarsa presenza delle donne negli organi collegiali. Ma fortunatamente, negli ultimi tempi, questa disparità si sta affievolendo, per merito degli interventi dello stato e il cambiamento di pensiero della società.

Oltre che l'evidente disuguaglianza di trattamento di retribuzione, un altro effetto della "gender pay gap" è la bassa fecondità delle donne, che sono spesso costrette a rinunciare o cambiare i loro progetti di avere un figlio per non essere marginalizzate nel mercato del lavoro [24]. È importante, quindi, che le imprese riducano al minimo gli effetti negativi che la disparità di trattamento tra uomini e donne porta, affinché le donne possano ricoprire ruoli dirigenziali.

Inoltre, è vantaggioso per le aziende avere un consiglio di amministrazione composto sia da uo-

1.4. Perché promuovere la presenza delle donne nei consigli di amministrazione

mini che da donne: è stato provato, infatti, che la interazione tra persone eterogenee consente di creare un ambiente con una pluralità di prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, nonché maggiore dibattito critico nel consiglio di amministrazione, contrastando così il rischio di comportamenti sempre della stessa tendenza e meno aperti al diverso. [3]

La maggiore presenza delle donne all'interno dei consigli di amministrazione ha permesso alle aziende, inoltre, di aumentare l'attenzione per la sostenibilità ambientale, l'etica aziendale e la diversità di genere nel mondo del lavoro.

Infine, le donne presenti all'interno del consiglio di amministrazione hanno portato un contributo alle dinamiche interne dell'azienda, attraverso i meccanismi decisionali, creando un ambiente lavorativo più inclusivo e valorizzando le competenze di tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere. Per esempio, le aziende che hanno delle donne nei board promuovono maggiormente i diritti di maternità, ma sono anche la prova che è possibile per le donne fare carriera proprio perché esiste la presenza di donne nelle posizioni più alte. Di fatto, le aziende con le donne nei consigli di amministrazione sono più meritocratiche e spesso più attente alla figura di donna in quanto madre, creando asili all'interno dell'azienda o dando maggiore attenzione ai permessi per allattamento.

Per promuovere la parità di genere negli organi collegiali, l'Autorità di Vigilanza, la Banca d'Italia, il legislatore italiano e quello europeo hanno cercato di regolare la presenza delle donne all'interno dei consigli di amministrazione.

Il primo esempio è la pubblicazione della legge 120/2011, che è stata la prima innovazione prodotta dallo Stato italiano in merito alla parità di genere nei consigli di amministrazione.

Questa legge ha introdotto l'obbligo sia per le società italiane quotate, che per quelle non quotate ma controllate dalle pubbliche amministrazioni, di avere almeno un terzo di donne tra i componenti di ciascun organo sociale per almeno tre mandati consecutivi.

Successivamente, la legge 160/2019 ha modificato la precedente legge del 2011, ampliando il periodo di vigilanza dai tre ai sei esercizi consecutivi, e stabilendo che il genere femminile debba ottenere almeno due quinti degli amministratori e dei sindaci eletti.

In aggiunta, il Dipartimento per le pari opportunità (DPO), la CONSOB e la Banca d'Italia hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa al fine di costituire un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane e che ha il compito di "promuovere congiuntamente iniziative volte all'attuazione nel concreto della partecipazione femminile nei board, con la finalità di verificare nel tempo gli effetti dell'applicazione della legge n. 120/2011, anche sulla base di studi e analisi che consentano di individuare potenziali profili di criticità e attenzione". [3]

1.4 Perché promuovere la presenza delle donne nei consigli di amministrazione

Come già accennato, gli investitori e i consumatori tendono a preferire le aziende che si dimostrano attente ai temi della diversity e dell'ambiente e, di conseguenza, le imprese decidono di

soddisfare la richiesta per avere maggiore consenso. Tuttavia, alcune aziende decidono comunque di non adottare cambiamenti in merito. In questi casi, è lo Stato ad intervenire, attraverso l'utilizzo di aiuti fiscali e monetari per incentivare le aziende a promuovere la diversità.

Per le imprese è possibile ottenere delle certificazioni che incoraggiano l'ingresso delle donne al mercato del lavoro e la possibilità per loro di accedere alle cariche all'interno degli organi collegiali [14]. Queste certificazioni sono spesso su base volontaria, e dimostrano l'impegno dell'azienda per la diversità, migliorando la reputazione davanti agli investitori e consumatori.

Le certificazioni sono, inoltre, degli strumenti per le agevolazioni fiscali: per esempio, la legge 162/2021 prevede che venga concesso un esonero parziale dei contributi previdenziali per l'anno 2022 se si ottiene una certificazione da un organismo apposito di certificazione [16]. Inoltre, la stessa legge consente di concedere degli aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti a chi è stato riconosciuto un punteggio alto per la valutazione di proposte progettuali. Viene anche prevista una premialità in sede di valutazione dei bandi pubblici e un rimborso per le spese sostenute per la certificazione, in particolare per le PMI⁵.

Molte analisi empiriche hanno provato che esiste una relazione positiva tra le performance finanziarie e l'equilibrio di genere [2]. Inoltre, il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità può essere favorito da una gestione equilibrata del top management per genere, dato che le donne sono più propense a dedicarsi a questioni di diversità e di sostenibilità [2]. Nel terzo capitolo questo argomento verrà approfondito mediante l'analisi di dati.

⁵ Piccole e Medie Imprese italiane: proprio perché più piccole e con minori risorse economiche, lo stato tende a dare maggiori aiuti.

Capitolo 2

La regolamentazione sulla parità di genere in Italia e in Europa

Negli ultimi anni l'Italia e l'Europa sono state promotrici di una serie di leggi e piani strategici volti a favorire la parità di genere. All'interno di questo capitolo verranno descritte le norme giuridiche più importanti, nonché quelle che hanno rappresentato un momento di grande cambiamento.

La legislazione riguardante la parità di genere ha lo scopo di permettere a uomini e donne di avere gli stessi diritti, responsabilità e opportunità all'interno della società. Tuttavia, il percorso da compiere è ancora molto lungo perché, come sottolineato dalla Commissione europea nella comunicazione relativa alla strategia per la parità di genere, nessuno Stato membro ancora ha effettivamente concretizzato la parità tra uomo e donna [15]. Sono necessari ancora ulteriori cambiamenti, soprattutto culturali.

2.1 La regolamentazione italiana

L'Italia è stata tra i primi Paesi in Europa a pubblicare delle norme a favore delle quote di genere, anticipando le direttive Europee. In particolare, si sta cercando di rendere concreto l'art. 37 della Costituzione, che recita: *“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione”*.

Il compito del legislatore diventa quello di ottenere un equilibrio tra la promozione della parità tra uomo e donna e la tutela della donna in quanto madre. Una possibile soluzione potrebbe essere il supporto da parte dello Stato alla genitorialità: se fosse permesso all'uomo di usufruire di periodi più lunghi per i congedi di paternità, i costi per le aziende sarebbero più equi tra uomo e donna e quindi, di fatto, la disparità verrebbe ridotta.

Attualmente, la disparità è tale per cui il legislatore è di fatto costretto a emanare delle disposizioni che tutelino esclusivamente la donna: un esempio sono gli art. 35 e art. 56 del d.lgs. 198/2006 che prevedono, rispettivamente la nullità di licenziamento a un anno dalle pubblica-

2.1. La regolamentazione italiana

zioni di matrimonio e il diritto alla conservazione del posto fino a un anno di vita del bambino. Il motivo per il quale non esiste la necessità di una legge che tuteli l'uomo in questi due casi è perché, solitamente, non è l'uomo in quanto padre a stare a casa ad accudire i figli, ma la donna. Non capita spesso, quindi, che si licenzi un uomo dopo che è diventato genitore o dopo il matrimonio perché potrebbe essere meno "utile" all'azienda. Accade solo alla donna.

Ecco perché è necessario che il legislatore sia attivo nella tutela della donna.

All'interno di questo paragrafo verranno elencati le leggi italiane che incoraggiano le uguaglianze di genere.

2.1.1 La strategia nazionale per la parità di genere

Come pubblicato all'interno del sito della Camera dei Deputati, il Governo ha comunicato la propria Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, un documento programmatico che definisce una serie di azioni politiche concrete e specifiche. La Strategia è un aspetto prioritario del "Piano nazionale di Ripresa e Resilienza"⁶ e costituisce il punto di riferimento fondamentale per l'attuazione della riforma del "Family Act". [16]

L'obiettivo del governo italiano per il 2026 è di salire di 5 posizioni nella classifica dell'Indice di Uguaglianza di Genere elaborato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) [15]. Attualmente, l'Italia si colloca al quattordicesimo posto su 27 paesi dell'UE. Per definire la Strategia, il Ministero delle Pari Opportunità ha coinvolto le amministrazioni centrali, le Regioni, gli Enti Territoriali e le principali associazioni che supportano la parità di genere. Il documento descrive cinque priorità strategiche: lavoro, reddito, competenze, tempo e potere. Per ogni priorità vengono definiti gli interventi da compiere, i relativi indicatori⁷ e i target⁸.

Gli interventi verranno svolti dalle Amministrazioni pubbliche, dalle Regioni e dagli Enti locali, con il coinvolgimento della Conferenza delle Regioni, dell'Unione delle Province e dei Comuni. Inoltre, la Strategia verrà monitorata in modo tale da garantire il raggiungimento degli obiettivi. Come indicato dal sito della Camera dei deputati, la legge di bilancio 2022 ha incluso alcune nuove iniziative per migliorare il governo della Strategia per la parità di genere, tra cui l'introduzione di un Piano strategico nazionale per la parità di genere, la creazione di una Cabina di regia interistituzionale e di un Osservatorio nazionale per l'integrazione delle politiche per la parità di genere, e identificare come punto di riferimento per queste attività il Dipartimento per le Pari Opportunità.

Il Dipartimento per la Pari Opportunità ha inoltre annunciato nel proprio sito la formazione di un Gruppo di studio dedicato al riequilibrio della rappresentanza di genere nei procedimenti di nomina. Il Gruppo è composto da nove docenti universitari, che hanno elaborato proposte per una più ampia partecipazione delle donne nelle istituzioni, in posizioni di leadership, in qualsiasi livello decisionale e in ogni settore della società, che sia economico, politico o sociale.

⁶ Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU), che mette a disposizione degli stati europei 750 miliardi di euro. Gli Stati Membri dovranno presentare un Piano di utilizzo di quei fondi tra il 2021 e il 2026 e il piano per ripagare i fondi prestati. [19]

⁷ Servono per misurare i principali aspetti della disparità di genere.

⁸ L'obiettivo specifico e misurabile da raggiungere.

Questa Strategia e gli obiettivi che si è posta dimostrano quanto l'Italia stia compiendo dei progressi importanti per garantire la parità di genere.

2.1.2 La legge 120/2011 e la legge 160/2019

La prima legge che ha normato la quota minima del genere femminile negli organi collegiali è la legge n. 120 del 2011. Questa norma ha apportato delle variazioni agli articoli 147-ter e 148 del Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria citato nel decreto legislativo del 24 febbraio 1998: essa prevede che almeno un terzo⁹ dei componenti di ciascun organo collegiale di amministrazione e di controllo per le società quotate e le società non quotate ma controllate dalle pubbliche amministrazioni sia di genere femminile.

È necessario, quindi, che le società modifichino i propri statuti affinché sia indicato la soglia minima di donne all'interno dei consigli di amministrazione prevista dalla legge. Tuttavia, l'obbligo è imposto per solo tre anni consecutivi e, di conseguenza, le aziende possono formulare semplicemente delle clausole temporanee. Nonostante l'obbligo sia provvisorio, il Governo confida che le società continuino a candidare persone di diverso sesso in misura tale da assicurare un significativo equilibrio. [36]

La legge italiana, per di più, ha lasciato all'autonomia statutaria la possibilità di decidere le modalità concrete per attuare il risultato voluto, e nel caso della mancanza di quest'ultimo, sono state previste sanzioni gravose, anche se irrogate con una certa gradualità. [36] Per le aziende che non si adeguano è prevista anzitutto una diffida da parte della Consob, con successiva applicazione di multe in caso di mancato adeguamento; ove questo persista, vi è poi anche il rischio di un azzeramento degli organi sociali.

Gli statuti devono infine indicare le modalità di sostituzione dei vecchi componenti degli organi che non rispettano la quota normativa.

Il decreto legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998, noto comunemente come "TUF", è stato modificato dalla legge n. 160 del 27 dicembre 2019 riguardante la pianificazione finanziaria dello Stato per l'anno 2020 e i bilanci pluriennali per il triennio 2020-2022. Le modifiche riguardano i criteri di composizione di genere dei comitati direttivi delle società quotate. In particolare, la durata delle disposizioni è stata ampliata da tre a sei mandati consecutivi e il criterio di ripartizione è stato modificato per garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno il 40% degli amministratori e dei sindaci eletti. [33]

Infine, la stessa legge stabilisce che la Consob deve riportare ogni anno al Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri i risultati delle ispezioni riguardanti l'applicazione delle nuove norme sulla rappresentanza di genere all'interno di società con azioni quotate. [3]

Le motivazioni per il quale il legislatore ha ritenuto necessaria la pubblicazione di queste leggi sono molte: principale è l'intenzione di superare le barriere di genere e garantire un'equa distribuzione delle opportunità tra uomini e donne, migliorando così la rappresentanza femminile

⁹ La quota era ridotta a un quinto per il primo rinnovo (art 2 legge 120/2011).

2.1. La regolamentazione italiana

nelle posizioni decisionali. Ci sono ancora molte fasi da completare lungo il percorso, ma le incoraggianti intenzioni del legislatore fanno sperare in un futuro favorevole.

2.1.3 Il bilancio di genere e il PNRR

Sono numerosi gli strumenti che supportano la crescita di imprese con alta partecipazione di donne negli organi collegiali. Tra questi, è essenziale nominare il bilancio di genere e la Certificazione PNRR.

Il primo, è stato oggetto di un esperimento, avvenuto dopo l'approvazione della legge n. 196 del 2009, e introdotto dal decreto legislativo n.90 del 2016. Nel sito della Camera dei Deputati viene spiegato che nel 2016 è stato previsto l'avvio di un bilancio di genere per il bilancio dello Stato, che serviva per “dare evidenza del diverso impatto delle politiche di bilancio sulle donne e sugli uomini, in termini di denaro, servizi, tempo e lavoro non retribuito”.

In un secondo momento, nel 2018, si è dato al bilancio di genere l'opportunità di essere “utilizzato come base informativa per promuovere la parità di genere tramite le politiche pubbliche”. I criteri e la metodologia per redigere il bilancio di genere sono stabiliti dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 16 giugno 2017 che ha previsto che il MEF (Ministero dell'economia e delle finanze) collabori con l'ISTAT e il Dipartimento delle pari opportunità per proporre gli indicatori che monitorino l'impatto che hanno le politiche statali sul genere.

Negli ultimi anni il bilancio di genere è stato accompagnato da una Relazione al parlamento che ribadisce i criteri utilizzati ai fini della sperimentazione prevista dalla legge. [18]

Per quanto riguarda, invece, il PNRR, la parità di genere è una dei suoi tre punti strategici condivisi a livello europeo e mira a sostenere e incoraggiare una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, sia attraverso interventi diretti, che tramite interventi non diretti, rivolti al potenziamento dei servizi educativi per i bambini e di alcuni servizi sociali [34]. Tra le diverse missioni del PNRR, per la parità di genere si fa riferimento alla Missione 1, che riguarda “meccanismi di reclutamento del personale nella PA e la revisione delle opportunità di carriera verticale e di promozione alle posizioni dirigenziali di alto livello” e alla Missione 5, che prevede di destinare 400 milioni di euro per aiutare le donne imprenditrici che desiderano avviare una loro attività. La Missione 5 prevede, in aggiunta, la creazione di un Sistema nazionale di certificazione della parità di genere, con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre la disuguaglianza di genere nelle aree maggiormente colpite da quest'ultima, come il salario, la tutela alla maternità, le pari opportunità di fare carriera. [34]

2.1.4 L'agenda 2030

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un ambizioso piano d'azione mondiale che mira a eliminare la povertà, tutelare l'ambiente e assicurare benessere e serenità. L'adozione del programma è stata concordata senza eccezioni da tutti i 193 Stati membri delle Nazioni Unite.

La portata di questa iniziativa è senza precedenti nella storia [15]. Essa contiene 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e per ognuno di esso sono previsti dei target concreti, spesso connessi tra

loro.

Per il tema citato all'interno di questo testo, l'attenzione va focalizzata in particolar modo sull'Obiettivo 5, che si propone di eliminare ogni forma di discriminazione e violenza per tutte le donne, di realizzare la possibilità per loro di avere accesso alle risorse economiche, naturali e tecnologiche, nonché di sostenere la piena ed efficace partecipazione delle donne al mondo del lavoro e di promuovere le pari opportunità di leadership a tutti i livelli decisionali politici ed economici. [14]

2.2 La regolamentazione europea

L'Unione Europea si occupa di numerosi temi che riguardano tutti gli Stati membri, tra i quali le politiche per l'occupazione e l'inclusione sociale; ciò nonostante, sono i singoli governi a decidere sulla regolamentazione salariale, sui sistemi pensionistici, sull'età pensionabile e sulle prestazioni di disoccupazione. Negli ultimi anni, però, l'UE ha assunto un ruolo più presente nella definizione delle politiche degli Stati membri, in particolare sulle tematiche della diversità, della parità di genere e della sostenibilità. Poiché esiste una difficoltà nella suddivisione dei compiti, è necessario un coordinamento internazionale più ampio: la presenza dell'Unione Europea nei processi decisionali degli Stati membri permette di migliorare le condizioni di vita e di lavoro e di promuovere tematiche importanti.

Il principio di uguaglianza è sancito dall'Unione Europea sia nei Trattati, come quello di Lisbona e quello di Roma, sia attraverso le decisioni della Corte di Giustizia, sia attraverso le azioni politiche e le direttive che cercano di concretizzare questo fondamentale principio.

Come annunciato nel sito ufficiale del Consiglio europeo e del Consiglio di Europa, nel novembre 2017 l'UE ha istituito il "Pilastro europeo dei diritti sociali", che ha come obiettivo quello di garantire "pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione sociale adeguata e sostenibile".

A dicembre 2021 il Consiglio ha dichiarato di essere favorevole a una direttiva sulla trasparenza delle retribuzioni e ha avviato negoziati con il Parlamento europeo per approvare il testo finale. [11]

Tra le diverse azioni politiche messe in atto dall'UE per la regolamentazione della composizione dei consigli di amministrazione, la più recente ha come protagonista il Consiglio Europeo, che il 17 ottobre 2022 ha approvato la normativa per incrementare l'equilibrio di genere negli organi sociali: questo avvenimento, che ha segnato un grande cambiamento all'interno dell'Unione Europea, è stato l'ultimo di una serie di atti svolti dalle Istituzioni Europee dopo la prima proposta fatta dalla Commissione Europea nel 2012.

In questo paragrafo verranno descritti le legislazioni più influenti emanate negli ultimi quindici anni.

2.2. La regolamentazione europea

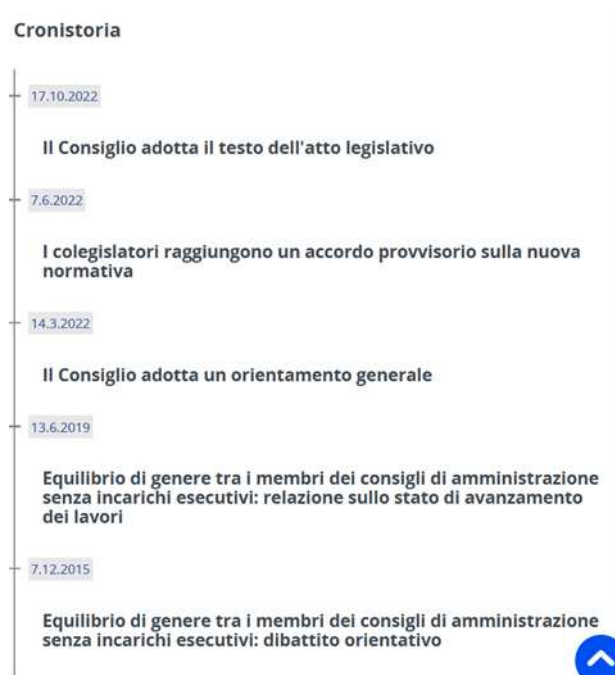


Figura 2.1: Cronistoria della direttiva sulle quote di genere. [10]

2.2.1 La raccomandazione della Commissione Europea del 2012

La proposta di una direttiva che riguardasse “il miglioramento dell’equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure” era già stata formulata dieci anni prima della sua approvazione dalla Commissione Europea, il 14 novembre 2012. Nella relazione della stessa proposta viene inizialmente descritta la situazione al tempo della disuguaglianza di genere e i progressi prodotti, oltre che al motivo per cui fosse necessaria una direttiva sul tema delle disuguaglianze e quale fosse il suo scopo: “la proposta è intesa ad aumentare sostanzialmente il numero delle donne nei consigli delle imprese nell’insieme dell’UE, fissando un obiettivo minimo del 40% di presenza del sesso sotto-rappresentato”. Inoltre, dovevano essere definite delle “condizioni chiare che disciplinino le soglie che le imprese devono raggiungere” per quanto concerne la rappresentanza di genere degli amministratori senza incarichi esecutivi, la trasparenza delle procedure d’assunzione (criteri di qualificazione) e gli obblighi di comunicazione sulla situazione relativa alla diversità di genere nei consigli. La stessa relazione cita che “la diversità di genere fra i dipendenti delle imprese e nelle strutture dei consigli è un motore di innovazione, creatività, buona governance ed espansione di mercato delle imprese, e che sarebbe miope lasciare inutilizzato il potenziale economico rappresentato dalle donne qualificate”, frase che nel 2012 era all’avanguardia. Tuttavia, come è già stato detto, la direttiva non verrà approvata fino al 2022.

2.2.2 Le direttive europee in tema di parità di genere

Una delle prime direttive sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne è la Direttiva 2010/41/UE del 7 luglio 2010. In questa direttiva, gli Stati membri vengono invitati ad adottare misure per assicurare l'effettiva uguaglianza tra uomini e donne nella vita lavorativa e a prevedere un risarcimento per le persone lese da discriminazione. Inoltre, il Consiglio sollecita la creazione di Organismi che supervisionino e analizzino la parità di genere.

Successivamente, viene promulgata la Direttiva 2014/95/UE, che prevede che le aziende quotate in borsa debbano redigere una relazione annuale sul governo societario in materia di diversità, descrivendo anche gli obiettivi, le azioni per raggiungerli e i risultati ottenuti. Tuttavia, non era prevista una sanzione per chi non seguisse questa normativa e le aziende potevano evitare di fare la relazione semplicemente dando una valida motivazione. [38]

Infine, viene emanata la cosiddetta direttiva sulle donne nei consigli di amministrazione (chiamata anche direttiva "Women on Boards"), che richiede che ci sia un numero minimo di donne presenti nei consigli di amministrazione e che vengano stabiliti criteri neutrali per la selezione degli amministratori senza incarichi esecutivi (e non degli amministratori che svolgono ruoli di gestione). Inoltre, è previsto un meccanismo sanzionatorio nel caso non venga rispettato il livello minimo previsto: oltre alle sanzioni amministrative, può anche essere annullata la nomina di amministratori che è avvenuta in violazione della legge. [8]

Per poter monitorare adeguatamente l'effettiva applicazione delle disposizioni, gli Stati membri, tra cui l'Italia, devono, tramite legislazione, obbligare le società quotate a pubblicare, una volta l'anno, sul proprio sito web, le informazioni riguardanti la rappresentanza di genere nei propri consigli, i criteri utilizzati per la nomina e le azioni per conseguire gli obiettivi normativi.

Nella relazione della proposta della direttiva, la Commissione Europea ha spiegato che una maggiore presenza del sesso sottorappresentato fra gli amministratori senza incarichi esecutivi, i quali hanno un ruolo fondamentale nelle nomine ai massimi livelli di gestione e nell'elaborazione della politica dell'impresa in materia di risorse umane, può produrre positivi effetti sulla diversità di genere in tutta la scala gerarchica [8]. Inoltre, si è deciso di ridurre il campo di applicazione (solo per gli amministratori senza incarichi esecutivi e solo per le società quotate) per trovare quello che Claudia Carchio (2022) ha chiamato "compromesso" tra l'importanza della tutela della diversità e la libertà di gestione da parte delle imprese.

Infine, per gli Stati membri che hanno già delle leggi che disciplinano la parità di genere nei consigli di amministrazione, possono non variare la disciplina, purché sia uguale o migliorativa rispetto alla Direttiva europea.

Questa Direttiva ha un ruolo fondamentale, poiché permette di favorire la lotta alle disuguaglianze in tutta Europa, anche nei Paesi con meno tutele di diritti come la Bulgaria. Essa è anche la prova che il mondo si sta evolvendo e che la società stessa è più incline a sostenere le politiche per i diritti.

2.2.3 Le politiche europee: EU Gender Action Plan e la strategia di parità

Nel 2020 la Commissione europea ha presentato una serie di piani d'azione mettendo l'accento sulla parità di genere, che comportano implementazione di misure e azioni specifiche entro il periodo 2020-2025. [17]

L'Unione Europea ha formulato la Strategia per la parità di genere che ha come obiettivi la parità di partecipazione e di opportunità nel mercato del lavoro, la parità retributiva e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata. La Strategia dello Stato italiano fa in parte riferimento alla Strategia dell'UE.

Nella Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sulla strategia, sono state elencate le “misure volte a conseguire la parità di genere, combinate a una maggior integrazione della dimensione di genere” e gli Stati membri sono invitati dalla Commissione all'attiva azione contro le disuguaglianze. Al suo interno, vengono affrontati diversi argomenti, tra i quali gli stereotipi di genere, che devono essere “smantellati” per permettere alle donne di avere maggiore libertà. Infatti, spesso le donne subiscono pregiudizi nel mondo del lavoro, che impediscono loro di crearsi una carriera e di affermarsi come persone competenti, oppure di poter svolgere dei lavori etichettanti come “da uomini”.

È stato scritto, poi, un paragrafo dedicato alle donne investitrici e imprenditrici, che vengono spesso emarginate in determinati settori tradizionalmente maschili. Per questo, l'UE promuoverà la presenza di donne dirigenti, attraverso investimenti pubblici e privati in Europa, per favorire una crescita economica più inclusiva e sostenibile. Si intende raggiungere la presenza delle donne nei consigli di amministrazione del 50% entro il 2025, attraverso azioni concrete. La stessa Commissione ha dichiarato che “disporre di un ampio ventaglio di talenti e competenze contribuisce a migliorare il processo decisionale e la governance societaria e stimola la crescita economica”. [22]

In aggiunta, il 25 novembre 2020 la Commissione europea ha esposto il Piano d'azione dell'Unione Europea sulla parità di genere o “EU Gender Action Plan”, che favorisce azioni volte ad intensificare la partecipazione e l'adesione dell'Unione Europea all'obiettivo dell'Agenda 2030 “dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment di tutte le donne e le ragazze”. In particolare, nella Comunicazione congiunta al Parlamento Europeo e al Consiglio vengono elencati i 5 pilastri su cui si basa il campo di azione per accrescere il livello di impegno dell'Unione europea. I pilastri sono: l'obiettivo di migliorare l'efficienza dell'impegno dell'Europa, mirando a garantire che l'85% delle nuove azioni esterne siano improntate sulla parità di genere entro il 2025 e che tale iniziativa aiuti a raggiungere il traguardo prefissato; il miglioramento di condotta di ogni Stato Membro sulla parità di genere; porre fine alla violenza contro le donne e le ragazze, promuovere l'emancipazione economica e sociale delle donne e garantire il rispetto dei loro diritti umani, politici e civili; dare l'esempio istituendo ai vertici politici e dirigenziali dell'UE una composizione equilibrata in termini di genere; rendicontare e comunicare i risultati, implementare un sistema di sorveglianza globale completo, che comprenda misurazioni quantitative, qualitative e inclusive, per incentivare una maggiore responsabilità da parte di tutti

i Paesi Membri coinvolti.

Tutti questi strumenti dimostrano l'impegno dell'Unione Europea nel realizzare un progetto concreto affinché venga eliminata il prima possibile la disuguaglianza che esisterà uomini e donne.

Capitolo 3

Differenza di genere e indicatori ESG: un'analisi dei dati

3.1 La variazione nel tempo della composizione dei consigli di amministrazione

Ancora oggi, la rappresentanza femminile nei ruoli di leadership delle aziende italiane è scarsa, nonostante negli ultimi dieci anni si sono compiuti importanti passi avanti, soprattutto per le società soggette alle disposizioni della legge 120/2011: ciò è dimostrato da numerose ricerche empiriche svolte da istituzioni come la Consob o l'Unione Europea.

A marzo 2021, Banca D'Italia, Consob e DPO hanno pubblicato il Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane fornendo un'analisi della distribuzione di genere all'interno dei comitati di amministrazione e di controllo delle aziende che sono soggette alle leggi del Golfo-Mosca nel periodo tra il 2011 e il 2019.

Nel Rapporto si può notare la diversa percentuale di donne all'interno degli organi di amministrazione in base alla tipologia di società (Figura 3.1): nei primi anni dopo il 2010, le società di capitali private sono quelle con maggior presenza di donne nei consigli di amministrazione (circa il 22%), mentre le società quotate e le banche hanno una presenza molto ridotta, rispettivamente 7% e 6%. La Figura 3.1 mette in evidenza, però, il rapido cambiamento delle percentuali, in particolare della crescita esponenziale delle società quotate, che nel 2019 raggiunge la presenza del 36%. Questi dati provano che, in effetti, la legge 120/2011 ha avuto degli importanti riscontri ed ha ottenuto il cambiamento significativo.

3.1. La variazione nel tempo della composizione dei consigli di amministrazione

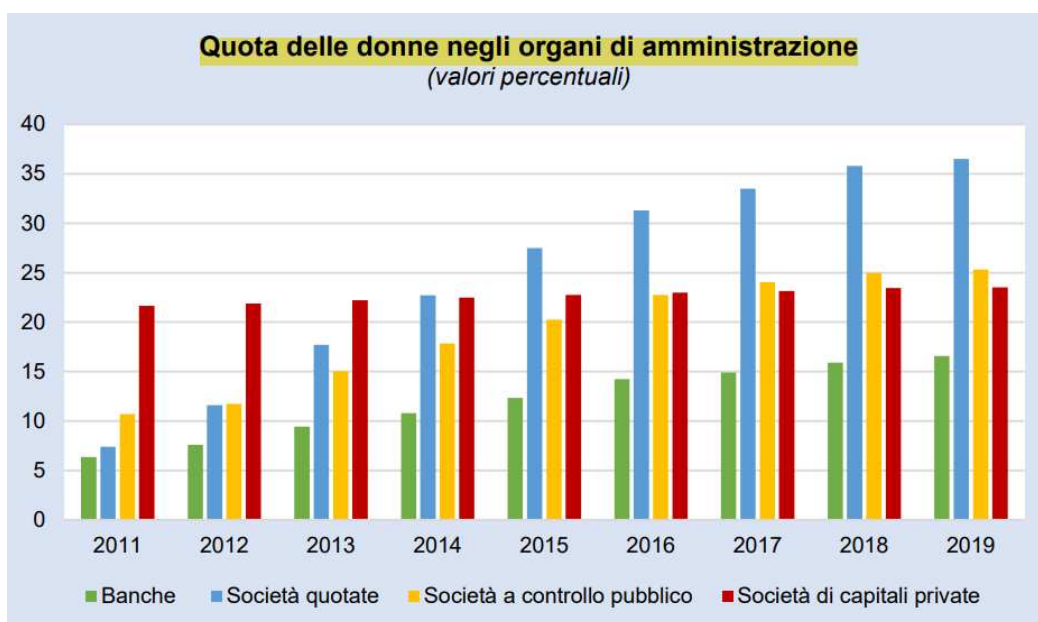


Figura 3.1: Quote delle donne negli organi di amministrazione (valori percentuali) [3]

Il Rapporto ha inoltre voluto puntualizzare sulla differenza in base all'area geografica (Figura 3.2). È evidente che la distribuzione percentuale non è omogenea in tutto il Paese, ed inoltre che essa dipenda dalla tipologia di società. In merito alla posizione geografica delle aziende, si registra una maggior presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle banche e delle società controllate dallo Stato nella zona Nord, dove la percentuale corrisponde al 19% e al 28%, rispettivamente. Nel Centro-Sud, al contrario, si osserva una percentuale inferiore. Tuttavia, non sono state rilevate differenze significative nella presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società a capitale privato.

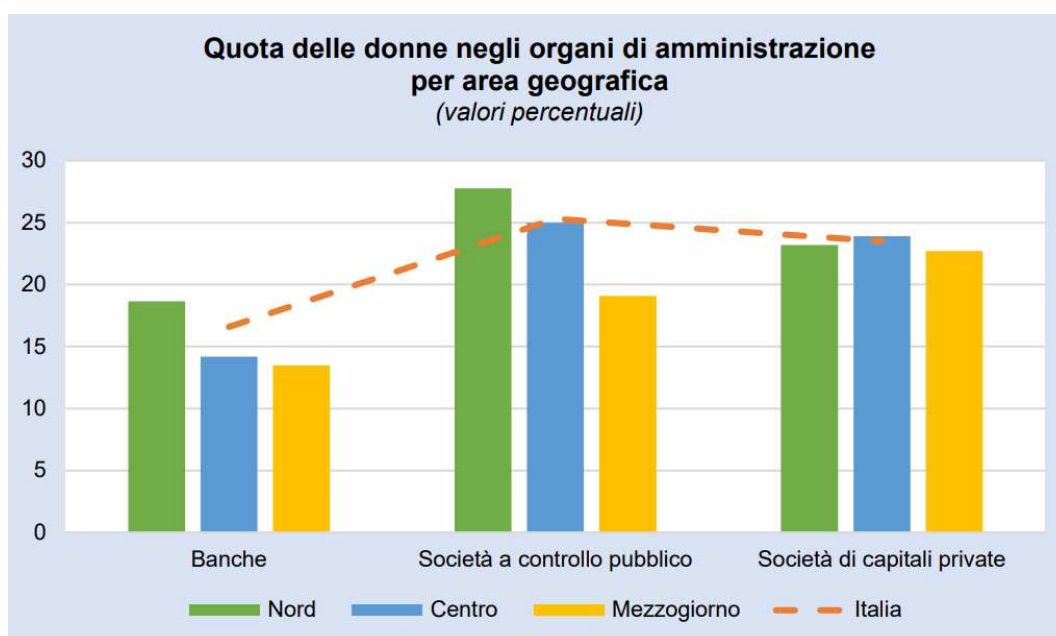


Figura 3.2: Quote delle donne negli organi di amministrazione per area geografica (valori percentuali) [3]

Dalla Figura 3.3 si nota che esiste una correlazione negativa tra le società di capitali private e la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle imprese nel corso degli 8 anni esaminati, in particolare per le imprese più grandi. Questa tendenza potrebbe essere spiegata dal fatto che le donne hanno maggiori opportunità di accedere a posizioni di leadership in piccole imprese familiari, che sono più frequenti nelle categorie di imprese di dimensioni inferiori. Tuttavia, è interessante notare che nel corso del tempo ci sia una riduzione nella differenza di percentuale di presenza di donne nei consigli di amministrazione delle imprese di diverse dimensioni. In particolare, la differenza tra le imprese micro e le grandi imprese diminuisce dal quasi 8% nel 2011 al quasi 4% nel 2019.

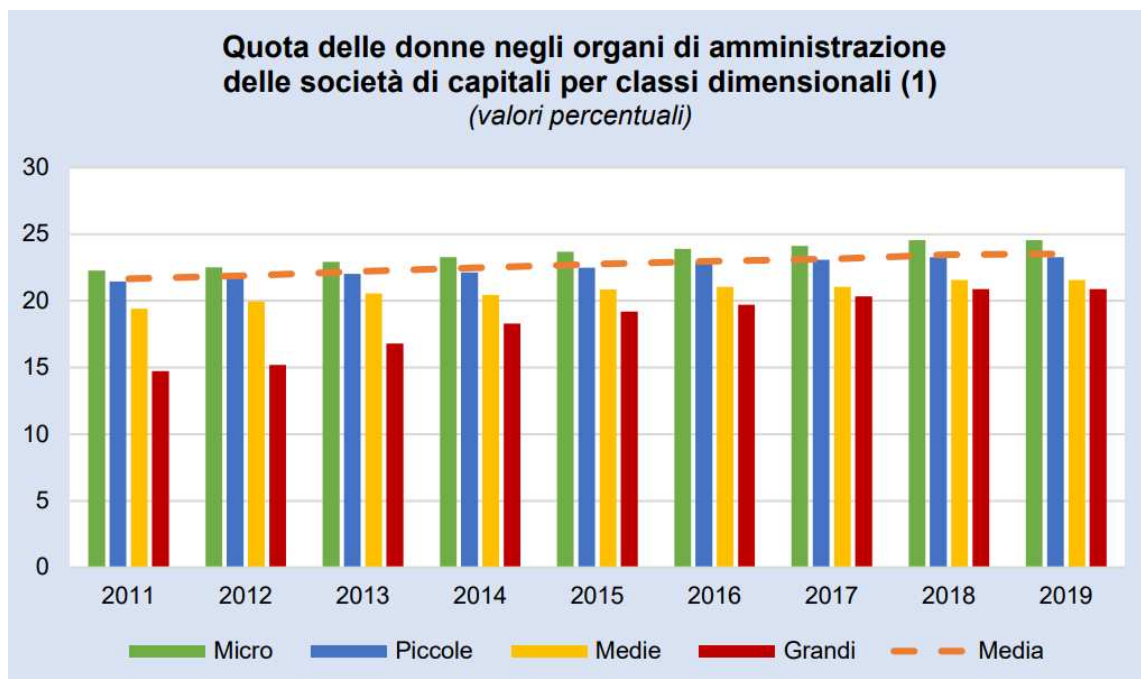


Figura 3.3: Quote delle donne negli organi di amministrazione delle società di capitali per classi dimensionali (valori percentuali). Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro meno di 10; piccole da 10 fino a 50; medie da 50 a 250; grandi da 250 o più dipendenti [3]

Alla fine del 2021, la Consob ha affermato che il 41% dei ruoli di amministrazione nelle società quotate sono occupati da donne, ovvero il livello più elevato che sia mai stato osservato sul mercato italiano. Inoltre, la maggior parte delle società emittenti applicherà la quota di genere dei due quinti, con 131 società il cui organo amministrativo conta in media quattro donne, rappresentando così quasi il 44% del consiglio di amministrazione (Figura 3.4).

3.1. La variazione nel tempo della composizione dei consigli di amministrazione

	2011	2019	2020	2021	
organi di amministrazione					boards of directors
numero donne	192	812	846	852	number of women
peso medio sul board (%)	7.4	36.5	38.8	41.2	average weight on board (%)
numero società <i>diverse-board</i>	135	226	223	215	number of diverse-board companies
% totale	51.7	99.6	99.6	99.5	% total
organi di controllo					boards of statutory auditors
numero donne	57	275	269	274	number of women
peso medio sul board (%)	6.5	38.8	38.6	40.8	average weight on board (%)
numero società <i>diverse-board</i>	53	224	221	213	number of diverse-board companies
% totale	20.3	98.7	98.7	98.6	% total

Figura 3.4: Presenza femminile negli organi sociali delle società quotate italiane [29]

Nel 2022 le percentuali sono variate, anche se non ancora totalmente soddisfacenti: lo afferma il Consiglio Europeo e il Consiglio dell'UE nel sito ufficiale. Mediante l'EIGE (European Institute for Gender Equality), che detiene una banca dati relativi a tutti i paesi dell'Unione Europea riguardante la presenza di donne nel mondo del lavoro, nella loro retribuzione e perfino la loro presenza negli organi collegiali, è possibile osservare il cambiamento avvenuto nell'UE dal 2003 al 2021. La Figura 3.5 rappresenta la percentuale di donne nei Board e nelle cariche da presidenti in Unione Europea.

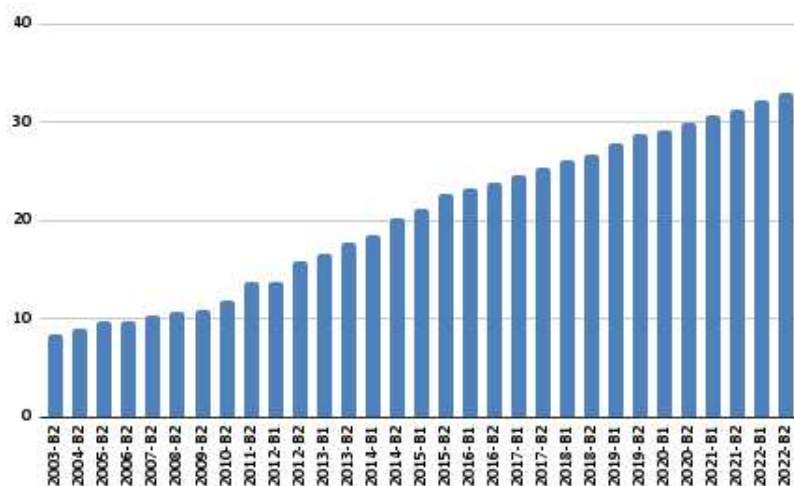


Figura 3.5: Presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione in Unione Europea dal 2003 al 2022 (valori percentuali) [25]

La Figura 3.6, invece, evidenzia come l'Italia abbia avuto un netto miglioramento negli ultimi 3 anni, e come sia sopra la media europea, perfino superiore alla Germania.

Oggi in Italia più del 42% del consiglio di amministrazione è composto da donne e questi dati sono la prova che la legge 160/2019 ha portato dei cambiamenti concreti all'interno delle società quotate. Tuttavia, la stessa osservazione non può essere fatta anche per il resto dell'Unione Europea (compresa la Gran Bretagna, che ha una media del 33%). Questo può essere dato dal fatto che la direttiva sull'obbligo di avere almeno il 40% è stata approvata solo di recente, alla fine del 2022. Inoltre, poiché la direttiva impone maggiori vincoli rispetto la legislazione italia-

na, come si è discusso nel precedente capitolo, potrebbe comunque non portare ai cambiamenti desiderati.

Inoltre, va sottolineato il dato sconcertante che riguarda il numero dei presidenti di genere femminile nelle società quotate: solo l'8% in media in tutta l'Unione Europea.

Geographic region\Time	2020-B1	2020-B2	2021-B1	2021-B2	2022-B1	2022-B2
Germany	36,1	36,3	35,7	36	36,5	37,2
Spain	27,4	29,3	30,8	32,6	34,7	35,7
European Union - 28 countries (1993-2020)	29,2	30	30,6	31,3	32,3	33
France	45	45,1	45	45,3	46,3	45,2
Italy	36,8	38,4	39	38,8	39,6	42,6

Figura 3.6: Tabella indicante la presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione in Germania, in Spagna, in Francia, in Italia e in tutta l'Unione Europea [25]

Infine, la Consob nel rapporto sulla corporate governance delle società quotate italiane del 2021 ha riportato che “i dati sulla presenza femminile sono solo marginalmente inferiori nelle restanti imprese che ancora non hanno applicato la nuova normativa”. In particolare, in 43 aziende che hanno aderito alla Legge Golfo-Mosca, la media dei ruoli occupati dalle donne è di quattro e rappresentano circa il 38% dei membri del consiglio sociale. Questi dati si riscontrano anche nelle società di recente quotazione che hanno adottato la quota di genere del 20% al primo rinnovo successivo alla quotazione, sia ai sensi della Legge Golfo-Mosca che della nuova Legge n. 160/2019 (Figura 3.7).

2021	<i>totale total</i>	2/5 quota (L. 160/2019)	1/3 quota (L. 120/2011)	1/5 quota (L. 120/2011 - L. 160/2019)	non applicabile not applicable	2021
numero società	216	131	43	20	22	number of companies
<i>% totale</i>	<i>100.0</i>	59.6	31.6	3.5	5.4	<i>% total</i>
amministratori donne						female directors
numero medio	3.9	4.2	3.9	3.5	3.0	average number
<i>peso medio sul board (%)</i>	<i>41.2</i>	43.8	38.3	37.7	34.3	<i>avg weight on board (%)</i>

Figura 3.7: Applicazione delle norme sulle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate italiane [29]

In conclusione, la presenza femminile nei consigli di amministrazione è ancora marginale nelle imprese che non hanno ancora applicato le nuove normative, ma è comunque in aumento.

3.2 Gli effetti della presenza delle donne sull'attività aziendale

Come si è già discusso nel secondo capitolo, l'emanazione di leggi che stabilizzano la quota minima di genere nei consigli di amministrazione hanno come scopo quello di incoraggiare la

3.2. Gli effetti della presenza delle donne sull'attività aziendale

parità di opportunità tra i generi. Tuttavia, è stato provato che la presenza delle donne negli organi collegiali ha anche effetti positivi nella performance delle aziende. [26]

Diversi studi, infatti, sono stati svolti con l'intenzione di valutare l'impatto che le donne hanno sulla performance aziendale: si è osservato che all'impatto sociale che esso ha, arreca un valore aggiunto nella gestione delle imprese. Questo valore aggiunto può influire positivamente sui profitti dell'azienda.

Nel documento di consultazione del 9 dicembre 2011 riguardante la presenza equilibrata di uomini e donne nei ruoli di direzione e controllo delle società quotate, la Consob ha fatto notare che “gli organi di amministrazione eterogenei in termini di genere, età, competenze professionali, nazionalità, siano in grado di meglio adempiere ai propri compiti. In particolare, con riferimento alla diversità di genere (..) gli organi di amministrazione ove le donne sono ben rappresentate sono in grado di svolgere una più efficace attività di monitoring e di advising, e ciò grazie alla diversità di esperienze professionali e punti di vista, competenze e connessioni con l'ambiente esterno, che le donne sono in grado di apportare”.

Lucia Calvosa e Serenella Rossi (2013) illustrano le “caratteristiche della leadership imprenditoriale femminile che gli studi di sociologia e psicologia delle organizzazioni hanno individuato come le più promettenti”: la prima è quella di poter manifestare una maggior inclinazione verso la mediazione e la risoluzione dei conflitti derivanti da disaccordi tra interessi differenti, da motivi culturali o perfino da motivi biologici, che si traduce in una migliore gestione delle relazioni lavorative, una maggiore attenzione rivolta agli stakeholder e una determinazione a lungo termine nel perseguire gli obiettivi aziendali per il successo dell'organizzazione. [31]

La seconda caratteristica, invece, riguarda la capacità delle donne di non farsi influenzare per le decisioni dei consigli di amministrazione e la loro propensione ad aumentare la loro indipendenza, proprio perché non riescono spesso a creare dei rapporti stretti con gli altri board, specialmente se ad alta presenza maschile.

Infine, il terzo fattore dell'istruzione può trasformarsi in un livello di competenza altrettanto elevato e che può essere utilizzato efficacemente in posizioni di leadership all'interno delle aziende. [7]

Un altro studio è stato fatto da Michela Giachetti Fantini (2016), che riporta la registrazione della Consob sui consigli di amministrazione, nella quale si dichiara che “gli organi di amministrazione dove le donne sono ben rappresentate sono più attenti alla gestione dei conflitti di interesse, più capaci di comunicare al proprio interno e con l'esterno, più attenti agli interessi degli azionisti, più propensi a richiedere il parere di consulenti esterni all'impresa”. Inoltre, si è affermato che “la presenza delle donne incentivi l'organo di amministrazione a riunirsi più frequentemente e favorisca una maggiore sensibilità delle remunerazioni alle performance”. [26]

In aggiunta, il Sole24ore riporta lo studio della Consob e della Università Bocconi sui modelli economici dinamici riguardanti “Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy”. Il primo punto considerato è stato che l'inclusione di una sola donna in un consiglio di amministrazione risulta inefficace e non ha alcun impatto sui risultati dell'azienda. Tuttavia, con l'aumentare del numero di donne nel board, a partire da due, si iniziano a vedere

i primi effetti, considerando che in media ci sono dieci membri nei consigli di amministrazione italiani. In base alla diversa percentuale di donne nei board, si possono notare i diversi risultati: con il 20% delle donne, l'effetto è solo sul ROS (Return On Sales) ed è uguale a 0,79. Se la presenza femminile raggiunge il 30%, tutti gli effetti sono positivi: +0,51 sul ROA (Return On Assets), 1,734 sul ROE (Return On Equity), 0,67 sul ROIC (Return On Invested Capital) e 6,82 sul ROS. Nella Figura 3.8 viene mostrata la progressione degli effetti in base alla percentuale di donne nei consigli di amministrazione.

Infine, si è attestato come la legge 120/2011 ha influenzato in maniera indiretta anche le caratteristiche dei membri del consiglio, uomini e donne. Soprattutto le donne sono più frequentemente nominate come consiglieri indipendenti rispetto agli uomini, con un'incidenza del 70% rispetto al 38,8% degli uomini. Inoltre, la presenza femminile nei consigli di amministrazione ha contribuito al rallentamento dell'età media dei consiglieri, passando dagli 57,6 anni del 2012 ai 56,6 anni. Allo stesso tempo, la qualificazione è aumentata, con il 90% delle donne laureate (66% nel 2008) e il 26,1% con un post-laurea (dal 12,5% del 2008). Per gli uomini, l'aumento è stato dell'8% per i laureati e del 4% per i post-laurea. In generale, la media si è stabilizzata all'86,7% con laurea (76,3% nel 2008) e il 18,7% con un post-laurea (dal 11,5%). [12]

	(1)	(2)	(3)
% donne	ROA	ROE	ROIC
10%	-0.500***	-2.003**	-0.774*
20%	-0.005	-0.134	-0.051
30%	0.510**	1.734**	0.67
40%	1.016**	3.603**	1.393
50%	1.521**	5.473**	2.11*
60%	2.027**	7.342**	2.83*

Figura 3.8: Valori tabulati di ROA, ROE, ROIC [12]

3.3 L'utilizzo dei fattori ESG

I temi ESG sono diventati sempre più rilevanti nel mondo della finanza negli ultimi anni. Le aziende finanziarie sostenibili possono aiutare l'economia e la società a raggiungere standard migliori in termini di inclusione sociale, salvaguardia dell'ambiente, capacità di resilienza a eventi esterni o interni. [27]

Ma quanto vengono effettivamente utilizzati?

La Consob, nel 2021, ha redatto un rapporto sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate italiane. Nel rapporto, si è esaminato come le società italiane con azioni ordinarie quotate hanno implementato la normativa sulla rendicontazione non finanziaria. Questo studio

3.3. L'utilizzo dei fattori ESG

copre vari argomenti, incluso il modo in cui le società possono mostrare progressi nel loro processo di trasformazione culturale per considerare i fattori ESG nella definizione di modelli di business, strategie aziendali e modelli di governance aziendale. La Consob ha dichiarato che esistono tre fasi dell'integrazione ESG nella governance e nella strategia aziendale: Consapevolezza, Capacità e Coinvolgimento.

La "Consapevolezza" riguarda la fase in cui si sviluppa la comprensione dell'importanza dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) e del loro potenziale ruolo nell'iniziare un cambiamento radicale. Nel 2021, un maggior numero di società (51) ha segnalato un coinvolgimento diretto del consiglio di amministrazione nell'analisi di materialità, rispetto alle 39 del 2020. Inoltre, il numero di emittenti che hanno fornito formazione sui temi ESG ai membri del consiglio di amministrazione è aumentato da 32 a 53. [29]

La "Capacità" è osservata attraverso l'esame della rilevanza dei ESG nella struttura gestionale dell'organizzazione e nell'integrazione dei medesimi nella valutazione di materialità.

Nonostante si sia osservato un leggero calo del coinvolgimento di società con gli stakeholder esterni, probabilmente a causa dell'emergenza Covid-19, si è registrato un aumento della partecipazione dei dirigenti di alto livello nella identificazione dei temi più importanti (83 casi nel 2021 rispetto ai 74 del 2020). Inoltre, è stato registrato un leggero aumento della partecipazione complessiva degli organi interni (116 casi rispetto ai 114 dell'anno precedente). [29]

Infine, il "Coinvolgimento" è la fase finale del processo di cambiamento delle strategie e dei modelli di business per integrare i fattori ESG. In questa fase, l'azienda adotta volontariamente nuovi comportamenti. Nel rapporto si dichiara che "nel 2021, gli abstract dei Piani strategici sono stati pubblicati da 63 società. Di queste, 30 hanno integrato considerazioni a lungo termine in materia di sostenibilità, 16 hanno collegato la strategia agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, mentre 8, attive nel settore Energia/Oil e Gas, hanno integrato pienamente nella comunicazione della propria strategia tematiche che generano valore nel breve e nel lungo termine, descrivendo le connessioni tra questioni finanziarie e non finanziarie", come si può vedere dalla Figura 3.9.

Nello stesso rapporto viene dichiarato che la sostenibilità viene sempre più presa in considerazione anche dai consigli di amministrazione, "probabilmente, anche a seguito delle modifiche apportate al Codice di Corporate Governance nel gennaio 2020", e dimostrato "dalla più frequente integrazione dei fattori ESG sia nelle linee guida sulla composizione del nuovo consiglio di amministrazione predisposte dal board uscente (25 società su 49 a fronte di 19 su 50 nel 2020) sia nel processo di autovalutazione del board (45 emittenti da 37 nel 2020)".

L'analisi della Consob ha, inoltre, accertato che le aziende che includono nelle loro politiche di remunerazione per i CEO gli aspetti ESG (106 rispetto ai 63 dell'anno precedente) contribuiscono in modo significativo all'accelerazione del processo di sensibilizzazione.

Con l'avvento della crescita dei fattori ESG sono anche aumentati gli studi su di essi. Il rapporto della Deutsche Bank (2022) riporta che sono stati svolti numerosi studi sui risultati degli investimenti legati ai fattori ambientali, sociali e di governance (ESG). Tuttavia, non ci sono ancora valutazioni esaustive e sicure in merito, che richiedono quindi una continua ricerca.

argomenti riportati negli estratti dei Piani strategici	2019	2020	2021	issues mentioned in the abstract of the Strategic plan
numero società considerate <i>(che pubblicano la DNF)</i>	151	151	151	number of covered companies <i>(publishing the NFS)</i>
<i>di cui: società che pubblicano gli estratti</i>	47	59	63	<i>of which: firms publishing the abstract</i>
<i>% totale</i>	31.1	39.1	41.7	<i>% total</i>
alcuni elementi di valore a lungo termine				some long-term value elements
numero società	24	28	30	number of companies
<i>% totale</i>	15.9	18.5	19.9	<i>% total</i>
Sustainable Development Goals (SDGs)				Sustainable Development Goals (SDGs)
numero società	12	15	16	number of companies
<i>% totale</i>	7.9	9.9	10.6	<i>% total</i>
integrazione completa di strategia ed ESG				full integration of strategy and ESG
numero società	5	7	8	number of companies
<i>% totale</i>	3.3	4.6	5.3	<i>% total</i>
nessun argomento menzionato				no issue mentioned
numero società	22	31	33	number of companies
<i>% totale</i>	14.6	20.5	21.9	<i>% total</i>

Figura 3.9: Integrazione della sostenibilità nella visione aziendale [29]

Si è visto, guardando ai rating ESG degli ultimi anni, che il rendimento totale nel 2022 è stato negativo (Figura 3.10).

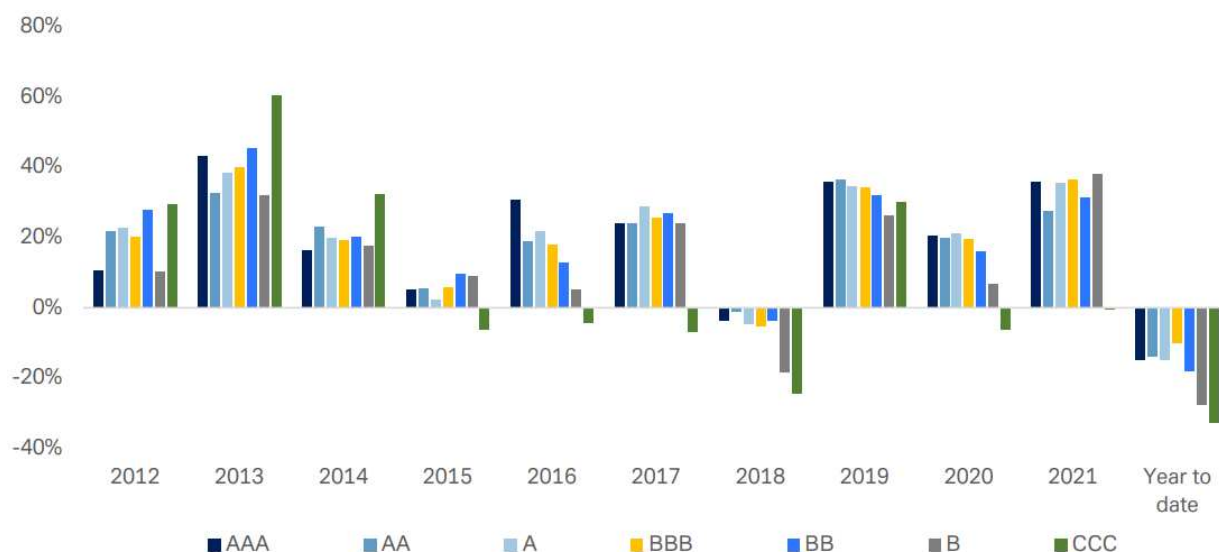


Figura 3.10: Performance annuale dei panieri di azioni S&P, in base al rendimento totale medio dei titoli S&P 500 con i rispettivi rating ESG [32]

Per questo la Deutsche Bank si è posta un quesito: perché investire negli ESG se non sono remunerativi al momento? Tra le possibili risposte, si è ipotizzato che gli investitori preferiscono utilizzare i propri risparmi per supportare imprese che si impegnano a fronteggiare le difficoltà ambientali e sociali, invece di scegliere aziende che sembrano non tenerne in considerazione. La seconda spiegazione che la Deutsche Bank si è data, invece, è che l'abilità delle aziende con strategie ESG di navigare efficacemente in un'ambiente economico incerto può rappresentare un valore inestimabile, mentre investire in aziende che non adottano una strategia ESG coerente può comportare delle difficoltà a lungo termine, faticando ad adeguarsi alle regolamentazioni e

3.4. Diversity: non solo donne, ma molto di più

alle evoluzioni del mercato in termini di ESG.

Infine, la ragione per la quale le aziende sono così poco performanti nel 2022 è principalmente dovuto al fatto che le società che operano nel settore dell'energia e della difesa, che hanno guadagnato grazie agli effetti a catena della guerra tra Russia e Ucraina, spesso vengono escluse dalle strategie ESG.

Uno studio della KPMG ha dimostrato che su 200 aziende, solo 13 redigono la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) su base volontaria, mentre le altre la redigono perché quotate. Tuttavia, circa 100 aziende hanno formalizzato la governance di sostenibilità a livello di board, +87% dal 2017 [35]. Questo prova come le aziende stanno educando e formando i propri organi collegiali e i propri dipendenti per promuovere un'azienda più sensibile alla società e ai suoi cambiamenti.

3.4 Diversity: non solo donne, ma molto di più

Sta diventando sempre più evidente che temi ESG sono aspetti cruciali che devono essere presi in considerazione dalle aziende e dagli intermediari finanziari per garantire un futuro sostenibile e responsabile per tutti. [27]

Per fare ciò, è essenziale essere consapevoli che le tre componenti ESG sono interconnesse e si influenzano reciprocamente. La Banca d'Italia, infatti, ha aggiornato le normative riguardanti la gestione interna dell'organizzazione bancaria e in particolare, si è prestata attenzione alla rilevanza dei fattori ambientali, sociali e di governance nell'azienda e alla diversificazione del delle banche. Per la prima volta, è stata stabilita una percentuale minima di rappresentanza del genere meno presente nel consiglio di amministrazione. [27]

Si è dimostrato poi come la presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione portasse una maggiore sensibilità dell'azienda per i temi ambientali e per la promozione dei diritti della persona: come già discusso all'interno del primo capitolo, diverse ricerche empiriche hanno dimostrato che la presenza delle donne oltre che migliorare la performance finanziaria, può favorire il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità grazie alla maggiore attenzione delle donne a questi temi e, in particolare, alla diversità. [2]

Di conseguenza, per merito del crescente interesse verso gli investimenti sostenibili, che dimostra l'importanza che gli investitori attribuiscono ai fattori etici e che premiano le imprese più virtuose e che esprimono la propria identità sociale (Chatterji, 2009), diventa essenziale che le imprese forniscano informazioni appropriate anche riguardo la questione di genere. [2]

Germana Martano, Direttore Generale di ANASF (Associazione nazionale consulenti finanziari) ne "Il Bollettino" del 15 maggio 2022 ha affermato che è possibile investire nelle aziende impegnate nella parità per merito dei criteri ESG, "in particolare quelli collegati alla lettera "S" di Social e alla "G" di Governance". La differenza tra le due lettere è che la lettera "S" è "sensibile all'impatto sociale in senso ampio, e quindi anche al rispetto dei diritti civili e lavorativi da parte delle imprese, con condizioni di lavoro adeguate e il rispetto di uguaglianza e inclusione", mentre per la lettera "G" si intende "la gestione aziendale, che deve essere ispirata a buone pratiche e a principi etici, nella retribuzione e nei processi decisionali, nel rispetto dei diritti di

tutti gli stakeholder”.

Si può quindi affermare che la disparità di genere e i fattori ESG sono interdipendenti. Le aziende che investono nella parità di genere, di conseguenza, investono nei fattori ESG, non solo perché l’impegno contro la disuguaglianza è all’interno della stessa sigla “ESG”, ma anche perché le donne sono conosciute per impegnarsi in problematiche sociali. Per questo motivo, se un’impresa si impegna nel perseguire la parità di trattamento, può ambire a giovare degli altri effetti positivi che ne conseguono.

Conclusione

A conclusione di quanto discusso, si può affermare che le quote di genere sono un passo fondamentale verso la parità tra donne e uomini nel mondo del lavoro, proprio perché la presenza delle donne nei consigli di amministrazione permette all'azienda di prestare maggiore attenzione alle necessità e alle aspirazioni delle donne, assicurando loro la stessa occasione di fare progressi e di avanzare nella carriera all'interno dell'organizzazione. Si è inteso che le quote di genere non servono solamente per l'uguaglianza di genere e i diritti delle donne, ma può anche essere vantaggioso per incoraggiare la diversità e valorizzare la multiculturalità. Se l'azienda possiede un'identità aziendale in cui si promuove l'inclusione, di conseguenza viene incentivata la creatività e aumentata la produttività, nonché si crea un ambiente nel quale i dipendenti sono più soddisfatti e motivati.

Le leggi italiane 120/2011 e 160/2019 si sono rivelate degli strumenti efficaci per diminuire la disparità di genere, ma non sono ancora sufficienti. Lo Stato non deve essere promotore solo di iniziative legislative che stabiliscano una quota minimo necessaria, ma deve supportare e favorire la carriera della donna, permettendole di progredire ed avere le stesse opportunità dei propri colleghi uomini. Le aziende dovrebbero imparare a riconoscere la diversità e sfruttare le diverse caratteristiche per poter permettere all'azienda di creare un ambiente migliore e migliorare l'efficienza e l'efficacia. Per questo, i fattori ESG devono essere presi in considerazione per creare un valore competitivo, e le donne possono diventare il nodo di connessione tra la parità di genere e l'attenzione per i temi ESG.

È necessario, inoltre, sostenere iniziative che incoraggino la società a superare gli stereotipi di genere: la parità verrà raggiunta quando ci sarà la quota equa tra uomini e donne senza il bisogno di una legge che lo impone. Bisogna agire alla base della società, per abbattere dei pregiudizi di una società che vede ancora la donna come semplicemente una madre e l'uomo come colui che deve lavorare. Questi stereotipi devono essere eliminati affinché la donna possa presiedere all'interno degli organi collegiali al pari degli uomini e poter ambire a una carriera, nonché devono essere attuate delle azioni che permettano la distribuzione dei ruoli delle donne e degli uomini nel mondo del lavoro e nella società. In aggiunta, la maternità e la paternità devono essere tutelati in modo eguale per mettere ad entrambi di svolgere il compito di genitore, in modo uguale. Inoltre, è importante promuovere delle attività di sensibilizzazione e di formazione, proprio per istruire quelle persone che ancora oggi rimangono scettici nel vedere una donna "fuori dagli schemi".

Il soffitto di cristallo ancora oggi è troppo spesso, e l'Italia e l'Unione Europea devono trovare

delle alternative affinché il tetto venga distrutto e l'uguaglianza, su cui si basa la nostra costituzione, venga effettivamente attuata.

Quello a cui si auspica è arrivare a un punto in cui non saranno più necessarie delle leggi che impongano delle quote di genere, ma che queste quote ci siano per meritocrazia, perché effettivamente le donne hanno ottenuto di essere viste al pari degli uomini¹⁰.

¹⁰ Parole totali: **9747**

Bibliografia

- [2] Emanuela Atripaldi, Nicole Gila, Alessia Musco e Ulrike Sauerwald. *La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane*. Banca d'Italia, feb. 2022.
- [3] Francesca Ballacci, Fabrizio Rossana, Alessandra Sgroi, Auding Baltrunaite, Franca Cucinotta, Marialuisa De Benedetto, Angela Ciavarella, Giovanna Di Stefano, Rossella Signoretti e Valentina Torchella. *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane. Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*. CONSOB, DPO E Banca d'Italia, mar. 2021.
- [5] Stefano Bozzi. *Il consiglio di amministrazione nelle società quotate. Struttura del board, corporate governance e creazione di valore*. A cura di Franco Angeli. 2018.
- [7] Lucia Calvosa e Serenella Rossi. «Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese». In: *Osservatorio del diritto civile e commerciale* (gen. 2013). A cura di Il Mulino.
- [13] Consiglio dell'UE. «Accordo del Consiglio e del Parlamento europeo per migliorare l'equilibrio di genere negli organi societari». In: *Comunicato stampa 511/22* (7 giu. 2022).
- [18] Camera dei Deputati. «Parità di genere». In: *Servizi studio, XVIII Legislatura* (31 mar. 2022). URL: https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105539.pdf?_1682854074412.
- [20] Commissione Europea. «Il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure». In: *Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio* (14 nov. 2012). Bruxelles, COM(2012) 614 final, 2012/0299 (COD).
- [21] Commissione Europea. «Piano d'azione dell'unione europea sulla parità di genere III. Un'agenda ambiziosa per la parità di genere e l'emancipazione femminile nell'azione esterna dell'UE». In: *Comunicazione congiunta al parlamento europeo e al consiglio* (25 nov. 2020). Bruxelles, JOIN(2020) 17 final.
- [22] Commissione Europea. «Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025». In: *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni* (5 mar. 2020). Bruxelles, COM(2020) 152 final.

- [23] Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. «Applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la direttiva 86/613/CEE del Consiglio». In: *Direttiva 2010/41/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio* (7 lug. 2010).
- [24] Valeria Filli. *Le difficili libertà delle donne tra gender wage gap, soffitti di cristallo e bassa fecondità*. Lavoro Diritti Europa, 2021.
- [26] Michela Giachetti Fantini. «L'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società: un passo in avanti verso la realizzazione della democrazia paritaria». In: *Amministrazione in cammino* (gen. 2016).
- [27] Intervento di Giuseppe Siani. *I fattori ESG nel sistema finanziario: il ruolo della vigilanza*. Roma: Banca d'Italia, 11 mar. 2022.
- [28] Nadia Linciano e V. C. *Report on financial investments of italian households*. CONSOB Statistics&Analyses, 2022.
- [29] Nadia Linciano, Angela Ciavarella, Giovanna Di Stefano, Rossella Signoretti, Lucia Pierantoni, Eugenia Della Libera e Elena Frasca. *Rapporto sulla corporate governance delle società quotate italiane*. CONSOB, 2022.
- [30] Monica Marcucci e Maria Iride Vangelist. *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa*. Banca d'Italia, 2013.
- [31] David A. Matsa e Amalia R. Miller. «A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas». In: *American Economic Journal: Applied Economics, Forthcoming* (lug. 2010).
- [32] Markus Müller, Lorenz Vignold-Majal e Ivo Višić. «ESG e performance: sfide all'orizzonte?» In: *CIO Special* (11 lug. 2022). A cura di Deutsche Bank.
- [34] Senato della Repubblica e Camera dei Deputati. *Il piano nazionale di ripresa e resilienza*. Italia Domani, 15 lug. 2021.
- [35] KPMG S.p.a. «Own your future: Focus on sustainable development». In: *Informativa extra finanziaria (ESG): Survey sul terzo anno di applicazione del D.lgs. 254/2016* (ott. 2020).
- [36] Marcella Sarale. «Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca». In: *Analisi Giuridica dell'Economia* (giu. 2016). A cura di Il Mulino. Fascicolo 1.

Sitografia

- [1] Gioacchino Amato, Nicola Pierotti, Deloitte Legal e Letizia Macrì. *Il successo sostenibile nel Codice di Autodisciplina 2020: ruolo dell'organo di amministrazione e remunerazione*. 19 Nov. 2020. URL: <https://www.dirittobancario.it/art/il-successo-sostenibile-nel-codice-di-autodisciplina-2020-ruolo-dell-organo-di-amministrazione/> (visitato il 19/04/2023).
- [4] Marco Battistone. *Ecco come investire in Esg e battere il Gender gap in azienda*. 15 Mag. 2022. URL: <https://www.ilbollettino.eu/2022/05/15/ecco-come-investire-in-esg-e-battere-il-gender-gap-in-azienda/>.
- [6] BRSI. *Opportunità della certificazione sulla parità di genere - Regione Lombardia*. 2023. URL: https://www.certificazionedigenera.it/homepage-ads-lombardia/?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqA0r4ASVEzzuUB-1SZJyUI0oL4849oWVVCHN-VZEIFCq84u9a7l3xtRoCAw0QAvD_BwE (visitato il 22/04/2023).
- [8] Claudio Carchio. *Via libera alla Direttiva sull'equilibrio di genere nei CdA delle società quotate*. 29 Nov. 2022. URL: <https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/direttiva-equilibriodi-genero-nelle-societa-quotate/> (visitato il 30/04/2023).
- [9] Fabio Civale. *Governo societario delle banche: orientamenti e priorità di vigilanza. I "passi" attesi dalle banche LSI*. 20 Dic. 2022. URL: <https://www.dirittobancario.it/art/governo-societario-delle-banche-orientamenti-e-priorita-di-vigilanza> (visitato il 20/04/2023).
- [10] Consiglio dell'UE e del Consiglio europeo. *Equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società*. 18 Ott. 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/gender-balance-corporate-boards/#council> (visitato il 29/04/2023).
- [11] Consiglio dell'UE e del Consiglio europeo. *I diritti sociali nell'UE*. 7 Dic. 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/social-rights-eu/> (visitato il 18/05/2023).
- [12] Monica D'Ascenzo. *Consob: le donne nei board rendono le aziende più redditizie*. 21 Set. 2018. URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/consob-donne-board-rendono-aziende-piu-redditizie-AEqN5F3F> (visitato il 07/05/2023).
- [14] Camera dei Deputati. *Agenda 2030. Parità di genere*. URL: <https://temi.camera.it/leg18/agenda/parit-di-genero/5-parita-genero.html> (visitato il 06/05/2023).

- [15] Camera dei Deputati. *Agenda 2030. L'agenda globale per lo sviluppo sostenibile*. URL: <https://temi.camera.it/leg18/agenda.html> (visitato il 07/05/2023).
- [16] Camera dei Deputati. *Certificazione della parità di genere*. URL: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home> (visitato il 24/04/2023).
- [17] Camera dei Deputati. *Sostegno all'imprenditoria femminile*. 20 Set. 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/social-rights-eu/> (visitato il 06/05/2023).
- [19] Italia Domani. *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*. 25 Mag. 2021. URL: <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/> (visitato il 29/04/2023).
- [25] European Institute for Gender Equality. *Indicator: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives | Gender Statistics Database | European Institute for Gender Equality*. 31 Ago. 2022. URL: <https://eige.europa.eu/> (visitato il 18/05/2023).
- [33] FTA Online News. *Il Consiglio di Amministrazione: da chi è composto e quali funzioni ha. Approfondisci cos'è il Consiglio di Amministrazione (CdA) in una società, da chi è composto e quali attività svolge*. 29 Nov. 2021. URL: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cda.htm> (visitato il 22/04/2023).
- [37] L'economia per tutti. *I criteri ESG e la finanza sostenibile. Cosa significa questa sigla?* 12 Mag. 2022. URL: <https://economiepertutti.bancaditalia.it/notizie/i-criteri-esg-e-la-finanza-sostenibile-cosa-significa-questa-sigla/?dotcache=refresh&dotcache=refresh> (visitato il 24/04/2023).
- [38] Anna Zavaritt. *La parità di genere tra novità normative e snodo della governance*. 31 Ago. 2022. URL: https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/08/31/parita-genere-governance/?refresh_ce=1 (visitato il 18/05/2023).

Elenco delle figure

2.1	Cronistoria della direttiva sulle quote di genere. [10]	14
3.1	Quote delle donne negli organi di amministrazione (valori percentuali) [3] . . .	20
3.2	Quote delle donne negli organi di amministrazione per area geografica (valori percentuali) [3]	20
3.3	Quote delle donne negli organi di amministrazione delle società di capitali per classi dimensionali (valori percentuali). Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro meno di 10; piccole da 10 fino a 50; medie da 50 a 250; grandi da 250 o più dipendenti [3]	21
3.4	Presenza femminile negli organi sociali delle società quotate italiane [29] . . .	22
3.5	Presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione in Unione Europea dal 2003 al 2022 (valori percentuali) [25]	22
3.6	Tabella indicante la presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione in Germania, in Spagna, in Francia, In Italia e in tutta l'Unione Europea [25]	23
3.7	Applicazione delle norme sulle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate italiane [29]	23
3.8	Valori tabulati di ROA, ROE, ROIC [12]	25
3.9	Integrazione della sostenibilità nella visione aziendale [29]	27
3.10	Performance annuale dei panieri di azioni S&P, in base al rendimento totale medio dei titoli S&P 500 con i rispettivi rating ESG [32]	27