

**Patrizia Pastore**

**LE DONNE  
NEI BOARD SOCIETARI:  
IMPATTO SU GOVERNANCE  
E PERFORMANCE**

**Evidenze empiriche  
in Italia**

**FrancoAngeli**

*Strategie, governance  
e valutazione d'azienda*

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (double-blind review).

#### *Coordinatori*

Antonio Ricciardi (Università della Calabria), Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

#### *Comitato Scientifico*

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Manghena Musa, Nottingham Trent University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Claudio Teodori, Università di Brescia

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Patrizia Pastore**

**LE DONNE  
NEI BOARD SOCIETARI:  
IMPATTO SU GOVERNANCE  
E PERFORMANCE**

**Evidenze empiriche  
in Italia**

*Strategie, governance  
e valutazione d'azienda*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mia madre, amatissima*



# INDICE

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11

## CAPITOLO PRIMO POLITICHE DI GENERE E GOVERNANCE SOCIETARIA. UN CONFRONTO EUROPEO

1.1. La politica europea per l'uguaglianza di genere nei ruoli di responsabilità delle imprese	»	17
1.2. Il quadro normativo europeo sulle quote di genere	»	30
1.3. Il ruolo delle donne negli organi di governo societario: un confronto europeo	»	49

## CAPITOLO SECONDO LE DONNE NEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DELLE SOCIETÀ QUOTATE E CONTROLLATE PUBBLICHE IN ITALIA. L'IMPATTO DELLA LEGGE SULLE QUOTE DI GENERE

2.1. Frantumare il “tetto di cristallo”: le ragioni dell'introduzione in Italia delle quote di genere negli organi di governo societario	»	61
2.2. La normativa italiana sulla parità di genere nella governance societaria	»	67
2.3. La partecipazione delle donne negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico in Italia	»	71

2.4. Stato di attuazione ed effetti diretti e indiretti della legge sulle quote di genere: un quadro generale	pag.	92
2.5. Donne e governance societaria: un'analisi qualitativa attraverso interviste alle protagoniste. Il Progetto "Il rosa e il grigio"	»	107

CAPITOLO TERZO  
LA PARTECIPAZIONE FEMMINILE ALLA GOVERNANCE  
AZIENDALE E PERFORMANCE DELLE IMPRESE.  
PROSPETTIVE TEORICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE

3.1. Il consiglio di amministrazione nella corporate governance societaria	»	117
3.2. Partecipazione delle donne e impatto su efficacia e qualità della governance societaria	»	125
3.3. L'impatto sulle performance d'impresa	»	134
3.4. I vantaggi per aziende e azionisti: l'indagine del Credit Suisse	»	139
3.5. Conclusioni	»	143

CAPITOLO QUARTO  
LA REAZIONE DEI MERCATI FINANZIARI ALLA NOMINA DI  
DONNE NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE  
DELLE SOCIETÀ QUOTATE

4.1. Donne in posizioni di governance, performance delle imprese e reazione dei mercati finanziari. Una review della letteratura	»	146
4.2. La reazione del mercato azionario alla nomina di donne nel consiglio di amministrazione delle società quotate. Una verifica empirica in Italia mediante event study	»	153
4.3. Risultati e conclusioni	»	163
<b>Conclusioni</b>	»	167
<b>Bibliografia</b>	»	173

## RINGRAZIAMENTI

Nel dare alla stampa questo volume desidero ringraziare i due referee anonimi, che con accuratezza hanno letto una versione precedente dello stesso e hanno fornito commenti puntuali e rilievi costruttivi utili a migliorare la chiarezza espositiva dei contenuti, dei quali sono la sola responsabile.

Inoltre, desidero esprimere la mia gratitudine al prof. Antonio Ricciardi, da anni guida costante e riferimento imprescindibile nelle mie attività di ricerca, per il continuo e stimolante scambio scientifico e per la ricchezza della formazione che ha saputo trasmettermi.

Un affettuoso grazie all'amica e collega Silvia Tommaso, dell'Università della Calabria, con la quale ho il piacere di condividere interessi scientifici e tante ricerche.

Un grazie e le mie scuse a mia madre, *Rosa*, alla quale dedico sempre troppo poco tempo in confronto al bene e alle attenzioni di cui mi sommerge. Ancora grazie ai miei fratelli *Mario*, *Maurizio*, *Enrico* per l'affettuoso e costante incoraggiamento e ai miei nipoti *Federico*, *Giuseppe*, *Alessandro* che colmano la mia vita di gioia e grandi soddisfazioni.

Infine, un pensiero speciale per mio padre, *Giuseppe*, che mi manca ogni giorno di più.



## INTRODUZIONE

La corretta composizione dei consigli di amministrazione è considerata uno dei profili di efficacia dei sistemi di corporate governance e i suoi effetti sul processo decisionale strategico, sul controllo e sulle prestazioni economiche e finanziarie delle aziende hanno da sempre alimentato un intenso dibattito a livello accademico e professionale. In particolare, la letteratura sulla corporate governance ha sempre sottolineato come la diversità (rispetto a: età, sesso, provenienza geografica, origine sociale e culturale) e l'eterogeneità di capacità e competenze, di profili professionali e conoscenze, prospettive e visioni, personalità e genere aumenta l'indipendenza degli organi collegiali, rende più efficace il processo decisionale e migliora sia il controllo esecutivo sia i processi di risoluzione dei problemi. Una governance efficace, che sia anche percepita come tale dal mercato, contribuisce senza dubbio ad aumentare l'affidabilità, la trasparenza e l'integrità della condotta aziendale creando le premesse per una superiore competitività dell'impresa sui mercati, un minor costo del capitale, un maggior valore aziendale. Poiché il consiglio di amministrazione assume la responsabilità del governo economico e dei risultati aziendali, la capacità di svolgere efficacemente il controllo sull'operato del management e di supportare altrettanto efficacemente il processo decisionale strategico dipende strettamente dalla sua composizione, con particolare riferimento alle caratteristiche personali e all'expertise dei componenti.

La valorizzazione dell'eterogeneità dei membri del consiglio di amministrazione come risorsa strategica per la competitività e le performance economico-finanziarie delle imprese coinvolge anche la presenza e il ruolo delle donne negli organi di governo aziendali. A questo proposito, è diventata centrale nel dibattito internazionale sulla corporate governance, soprattutto negli ultimi anni, la questione della partecipazione delle donne, storicamente sottorappresentate, negli organi di direzione e controllo delle società nonché quella degli effetti della diversità di genere sull'efficacia della governance aziendale e sulle performance delle imprese. Questo tema è, altresì, al centro

della strategia europea che promuove la parità di genere tra donne e uomini (riconosciuta tra i valori fondanti dell'UE) nei processi decisionali e una rappresentanza più equilibrata di uomini e donne nella politica e nelle imprese, ritenute essenziali per la competitività dell'Unione. In questa direzione, la *Strategia per l'uguaglianza tra donne e uomini 2010-2015*, il *Patto europeo per la parità di genere 2011-2020* e l'*Impegno Strategico a favore della parità di genere 2016-2019* hanno fissato per le società quotate e a partecipazione pubblica l'obiettivo europeo di aumentare la presenza femminile nei consigli di amministrazione al 30% entro il 2015 e al 40% entro il 2020. La strategia europea è stata determinante per inserire nell'agenda politica degli Stati membri le politiche di genere e stimolarli ad introdurre per obbligo di legge o attraverso codici di autodisciplina il dovere di rispettare l'equilibrio tra i generi nella composizione degli organi societari, delle società private e di quelle a controllo pubblico quotate, al fine di garantirne una maggiore eterogeneità e una maggiore qualità del processo decisionale. Nella prospettiva di studio propria dell'Economia Aziendale, una più elevata rappresentanza di donne negli organi di amministrazione e controllo migliora la governance aziendale e le prestazioni organizzative, contribuisce a creare valore economico per l'impresa, ne migliora la reputazione e la performance complessiva.

Ciò premesso, il volume, con l'approccio proprio dell'economia aziendale, esamina lo stato dell'arte nella composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico in Italia a cinque anni dall'applicazione della Legge 120/2011, che impone alle società private quotate e alle società controllate da pubbliche amministrazioni di assicurare all'interno degli organi di amministrazione e di quelli di controllo una quota di donne pari almeno ad un terzo dei membri, da raggiungere entro i primi tre rinnovi degli organi sociali, prevedendo meccanismi ad hoc per l'adeguamento delle società interessate ai dettami della normativa.

Considerati i risultati sino ad ora raggiunti, le quote riservate alle donne si configurano come uno strumento necessario di rottura con il passato che ha avviato un cambiamento culturale e manageriale e ha impresso un'accelerazione verso le pari opportunità che altrimenti avrebbero richiesto tempi di realizzazione molto più dilatati. In questi primi cinque anni di applicazione della legge, l'Italia ha conseguito risultati superiori a quelli previsti: il numero di donne nelle posizioni apicali è aumentato e gli incrementi registrati sono stati così significativi da consentire all'Italia di superare la media europea e di collocarsi fra le best practice europee. Studi teorici e verifiche empiriche condotte su scala europea ed internazionale hanno indagato la complessa relazione tra presenza delle donne nei consigli di amministrazione, miglioramenti nella gestione e nella leadership ed effetti sulle performance e

sul valore delle aziende. I potenziali benefici della diversità di genere negli ultimi anni hanno richiamato altresì l'attenzione di attori del mercato e regolatori europei i quali hanno iniziato a raccomandare o a richiedere alle imprese quotate anche un'eterogenea composizione di genere degli organi di governo e di favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali.

La monografia "Le donne nei board societari: impatto su governance e performance. Evidenze empiriche in Italia" interviene su questi temi e intende contribuire al dibattito in corso soffermandosi in particolare su due aspetti.

In primo luogo, la nomina di amministratori donna tende a rendere più diversificata la composizione dei consigli di amministrazione e a influenzare positivamente la natura dei processi decisionali e dei risultati dei consigli e, per estensione, le performance delle imprese. Tuttavia, la maggiore presenza delle donne nei consigli di amministrazione indotta dalla necessità di soddisfare i requisiti di legge di per sé non garantisce l'ingresso di donne con competenze, qualità ed esperienza adeguate per governare le aziende. Si tratta in sostanza di spostare l'attenzione dai semplici numeri (*quante* donne inserire nei consigli di amministrazione) al merito (*quali* donne inserire nei consigli di amministrazione) e alla possibilità di dare visibilità e opportunità alle donne eccellenti e preparate, in grado di esprimere un valore aggiunto in termini di competenze, stile di leadership, cultura gestionale e relazionale. A livello nazionale sono state sviluppate diverse best practices per promuovere la leadership femminile, fondate sull'attuazione di strategie di training e formazione, per consentire l'inserimento di donne eccellenti nei consigli di amministrazione ovvero per cooptare meritocraticamente la componente femminile in tutti i processi decisionali fino ai vertici, per consentire alle donne di essere volano di sviluppo e progresso.

In secondo luogo, le determinanti e gli effetti della composizione degli organi di governo aziendale sono fortemente interconnessi, rendendo molto difficile collegare in modo convincente le caratteristiche degli amministratori, compreso il loro genere, alle performance dell'impresa. Gli studi di strategic management sottolineano che gli amministratori sono in grado di influenzare le performance aziendali attraverso la qualità delle decisioni assunte e delle conseguenti azioni intraprese. Le scelte effettuate (e le dinamiche di gruppo sottostanti) sono a loro volta influenzate dalle caratteristiche culturali (valori, modelli di comportamento, tratti della personalità) e dall'insieme di esperienze osservabili (formazione, competenze, background professionale) che contraddistinguono manager e amministratori aziendali. Sotto questo profilo, si ritiene che la sola presenza femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società non è in grado di produrre di per sé prestazioni più elevate.

Tuttavia, il mercato considera la presenza femminile nel top management delle società come un elemento di buona governance e attribuisce un maggior valore e un minore rischio alle società che presentano tale caratteristica. Alcuni studi empirici hanno dimostrato che le aziende con più donne nei consigli di amministrazione ottengono una maggiore redditività e valori di mercato più elevati. Non mancano tuttavia evidenze contrarie.

Alla luce di quanto appena considerato, uno degli obiettivi della ricerca è stato quello di indagare se esiste un eventuale “effetto di genere” all’interno dei mercati azionari ovvero se sia possibile osservare reazioni significative dei corsi azionari delle società nel periodo immediatamente precedente e immediatamente successivo alla nomina di donne in qualità di amministratori delegati o di membri degli organi di governance e, quindi, se il mercato può influenzare la composizione del consiglio di amministrazione. L’ipotesi è che, trattandosi di una significativa discontinuità nella governance di un’impresa, una reazione significativa del mercato (positiva o negativa) alla nomina delle donne indicherebbe l’importanza strategica attribuita dal mercato alla presenza femminile nei consigli di amministrazione e al loro contributo alle future prestazioni e ai risultati aziendali. Sotto questo profilo, qualsiasi eventuale relazione positiva tra la nomina delle donne e il prezzo delle azioni potrebbe indicare che il mercato valorizza la diversità di genere nei consigli che nominano donne qualificate come membri e riflettere un effetto di legittimità per il quale gli investitori/azionisti sono positivamente disposti verso le società che applicano la normativa.

Il lavoro si sviluppa in quattro capitoli, oltre alle conclusioni.

Il *primo capitolo* inquadra lo studio nell’ambito della strategia europea per promuovere la parità di genere tra donne e uomini nei processi decisionali e una rappresentanza più equilibrata di uomini e donne nella politica e nelle imprese, essenziali per la competitività dell’Unione europea nonché per eliminare gli stereotipi di genere che ostacolano la piena partecipazione femminile nel lavoro e nei ruoli decisionali. La strategia europea è stata determinante per inserire nell’agenda politica degli Stati membri le politiche di genere e stimolarli ad introdurre per obbligo normativo o attraverso codici di autodisciplina il dovere di rispettare l’equilibrio tra i generi nella composizione degli organi societari delle società private e di quelle a controllo pubblico quotate al fine di garantirne una maggiore eterogeneità e una maggiore qualità del processo decisionale. Al riguardo, si presenta il quadro normativo esistente e la progressione della rappresentanza femminile negli organi di governo societario nei diversi Stati membri dell’UE, anche mediante un confronto su scala internazionale.

Il *secondo capitolo* affronta le caratteristiche principali della Legge n. 120/2011 e le ragioni dell’introduzione in Italia delle quote di genere negli

organi di governo societario. Inoltre, si analizzano in modo critico i dati quantitativi relativi alla composizione dei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa e delle società a controllo pubblico nel periodo 2008-2016 e, anche con l'ausilio di casi, si rappresentano le dinamiche e gli effetti diretti e indiretti che la legge ha messo in moto nel contesto italiano.

Nel *terzo capitolo* sono analizzate la letteratura accademica e le verifiche empiriche relative alle caratteristiche e gli stili di leadership delle amministratrici nonché gli studi relativi alla relazione tra presenza delle donne nei consigli di amministrazione, qualità della corporate governance, impatto sugli stakeholder e sulla reputazione aziendale ed effetti sulle performance economico-finanziarie delle imprese. La letteratura economico-manageriale ha sottolineato i vantaggi della *diversity*, come elemento chiave per il successo e il vantaggio competitivo di un'organizzazione. In un contesto eterogeneo si allargano le prospettive, si rafforza la rappresentanza di tutti gli azionisti, si raccolgono i risultati resi possibili dall'azione dei diversi stili di leadership misurati dalla qualità del governo societario, dalle performance e dal valore dell'azienda. La rassegna critica della letteratura ha consentito di inquadrare le basi teoriche e focalizzare le motivazioni sottostanti alla verifica empirica svolta e presentata nel successivo quarto capitolo.

Il *quarto capitolo*, sull'esempio degli studi teorici e delle verifiche empiriche condotte in ambito internazionale -anche al di fuori del contesto delle quote di genere-, ha considerato un modo alternativo per valutare gli effetti della legge n.120/2011 in Italia. In particolare, l'obiettivo è stato quello di analizzare la risposta del mercato azionario alla nomina delle donne nei consigli di amministrazione in qualità di membri e di amministratori delegati. La nomina delle donne nei consigli (già a partire dai relativi annunci da parte delle società) può determinare positive reazioni del prezzo dei titoli azionari se gli investitori attribuiscono a quelle nomine prospettive future di crescita e redditività per le imprese interessate. In questa ottica, la reazione dei prezzi azionari all'annuncio della nomina di una donna potrebbe indicare che il mercato dei capitali considera l'evento significativo. Pertanto, si è cercato di verificare se esiste una reazione "anomala" del prezzo di mercato delle azioni alla nomina di donne nel consiglio di amministrazione delle società italiane nel periodo gennaio 2012 – maggio 2017. L'analisi è stata effettuata utilizzando la metodologia dell'*event study*, che permette di misurare i rendimenti azionari a ridosso di eventi o notizie che riguardano la governance societaria e, in questo caso, l'ingresso di donne nei board societari al fine di individuare possibili anomalie (c.d. *abnormal return* – AR) dei prezzi azionari che, proprio in considerazione della vicinanza temporale, possono ragionevolmente imputarsi alle nomine femminili.



# CAPITOLO PRIMO

## POLITICHE DI GENERE E GOVERNANCE SOCIETARIA. UN CONFRONTO EUROPEO

### **1.1. La politica europea per l'uguaglianza di genere nei ruoli di responsabilità delle imprese**

L'Unione europea, attraverso le sue istituzioni, ha delineato un quadro generale di azione comunitaria per modernizzare e migliorare il diritto societario e le pratiche di corporate governance all'interno dell'Unione<sup>1</sup> nella prospettiva di promuovere l'efficienza e la competitività delle imprese europee a livello mondiale, rafforzare la tutela degli azionisti e rispondere alla maggiore complessità e variabilità degli altri stakeholder. In tale ambito, le istituzioni europee sono intervenute, in particolare, su temi di assoluta rilevanza: la composizione degli organi di amministrazione e controllo, con enfasi su aspetti quali la diversità e l'indipendenza; i sistemi di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti; il coinvolgimento degli azionisti nella governance; la trasparenza nella comunicazione con gli stakeholder; la revisione esterna dell'informativa economico-finanziaria. Si tratta, in effetti, di ambiti in relazione ai quali si sono talvolta riscontrate carenze nelle legislazioni nazionali. La corretta composizione dei consigli di amministrazione è considerata uno dei profili di efficacia dei sistemi di corporate governance<sup>2</sup> e i suoi effetti sul processo decisionale strategico, sul controllo e sulle prestazioni

<sup>1</sup> Cfr. European Commission (2011), *Green Paper The EU corporate governance framework*, Brussels, 5.4.2011 COM (2011) 164 final.

<sup>2</sup> Bosetti (2017) definisce il sistema di corporate governance come l'insieme delle «relazioni tra il management, l'organo amministrativo o di sorveglianza, gli azionisti e le varie parti interessate, determinando le modalità di assunzione e attuazione delle strategie aziendali, la struttura e il funzionamento dei controlli e la trasparenza su obiettivi, attività e risultati. Un sano e corretto governo societario favorisce la comprensione e la tutela delle attese convergenti in azienda, improntando i processi decisionali a logiche di sostenibilità duratura, contenimento dei rischi, soddisfazione degli azionisti, tutela dei lavoratori e responsabilità globale verso gli stakeholder» (p. 2).

economiche e finanziarie delle aziende hanno da sempre alimentato un intenso dibattito a livello accademico e professionale. In particolare, la letteratura sulla corporate governance si è sempre mostrata particolarmente attenta alla composizione degli organi societari, sottolineando come la diversità, l'eterogeneità di capacità e competenze, di profili professionali e conoscenze, di culture, personalità e genere (Pfeffer 1973; Singh et al. 2008; Wellage e Locke 2013; Sayce e Ozbilgin 2014) aumenta l'indipendenza degli organi collegiali (Arnegger et al. 2014), rende più efficace il processo decisionale (Baranchuk e Dybvig 2009; Ferreira 2010; Bart e McQueen 2013) grazie alla composizione di diverse idee, prospettive, esperienze e conoscenze del business e migliora sia il controllo esecutivo sia i processi di risoluzione dei problemi (Van der Walt e Ingley 2003; Johnston e Malina 2008; Lincoln e Adedoyin 2012; Abdullah 2014; Triana et al. 2014).

In tale ambito, ulteriori temi diventati centrali nel dibattito internazionale sulla corporate governance, soprattutto negli ultimi anni, sono: 1) la questione della partecipazione delle donne negli organi di direzione e controllo delle società, all'interno dei quali, pur dimostrando di essere membri competenti, sono storicamente sottorappresentate (Farrell e Hersch 2005; Terjesen et al. 2009, 2015); e 2) gli effetti della diversità di genere sulle dinamiche dei processi decisionali, sull'efficacia della governance aziendale e sulle performance delle imprese. Nella prospettiva di studio propria dell'Economia Aziendale, una più elevata rappresentanza di donne negli organi di amministrazione e controllo migliora la governance aziendale e le prestazioni organizzative (Nielsen e Huse 2010), contribuisce a creare valore economico per l'impresa, ne migliora la reputazione e la performance complessiva (tra gli altri: Carter et al. 2003; Campbell e Minguez-Vera 2008; Francoeur et al. 2008; Dezső e Ross 2012; Luckerath-Rovers 2013; Conyon e He, 2017).

Rafforzare la diversità all'interno degli organi di corporate governance (rispetto ad età, sesso, percorso formativo e professionale, provenienza geografica, origine sociale e culturale) e, soprattutto, migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate, mediante l'adozione di procedure chiare, trasparenti e obiettive per la selezione e la nomina dei candidati più qualificati a entrare in consiglio, rappresentano obiettivi perseguiti dall'Unione europea sui quali le istituzioni comunitarie (Parlamento, Consiglio, Commissione europea) hanno concentrato impegno, politiche e azioni, atti normativi vincolanti (ad esempio le direttive) o meno (ad esempio, risoluzioni, relazioni, Libri verde).

Diversità e parità di genere sono principi differenti per impostazione e attuazione concreta ma, applicati agli organi di governance e al tema dell'equilibrio tra i generi, tendono a sostenersi reciprocamente e orientano

l'attuazione degli interventi a sostegno degli obiettivi fissati dalla *Strategia Europa 2020* per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva<sup>3</sup>.

Come sostenuto nel Libro Verde della Commissione europea in materia di governo societario del 5 aprile 2011 (pp. 6-8)<sup>4</sup>, una maggiore *diversità* nella composizione degli organi di governo societario (compresa quella di genere), frutto di caratteristiche personali, culture, esperienze professionali acquisite ed esperienze di leadership maturate, «*alimenta il dibattito*» e, attraverso il confronto di valori, capacità, pareri e punti di vista diversi<sup>5</sup> nonché «*la messa in discussione di talune decisioni, migliora la qualità delle decisioni*» all'interno del consiglio di amministrazione (anche se a volte il processo decisionale può comportare tempi più lunghi). Si tratta di una diversità necessaria per la corporate governance poiché essa non soltanto consente all'intero consiglio di svolgere con maggiore efficacia i propri compiti ma la varietà di competenze, punti di vista ed esperienze dei suoi membri permette anche di prevenire e/o contrastare il fenomeno della mentalità di gruppo il quale produce l'appiattimento verso una sorta di 'pensiero collettivo' non differenziato (Maharaj 2007, 2008; Rose 2011): i processi decisionali sono efficienti ma routinari e standardizzati (può capitare che le decisioni vengano elaborate prima degli incontri, in modo da avere già delle linee di azione da discutere in consiglio) e la qualità delle decisioni ne risulta peggiorata. Al riguardo, l'Action Plan della Commissione europea del 12 dicembre 2012 in tema di corporate governance<sup>6</sup> rileva che, al contrario, «*l'assenza di diversità*

<sup>3</sup> Cfr. European Commission (2010), *Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. COM(2010) 2020, Brussel 3.3.2010 final (p. 5).

<sup>4</sup> Il Libro verde intitolato "Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario" ha avuto ad oggetto una consultazione volta all'individuazione delle modalità per perfezionare e innovare il sistema di governo societario delle società quotate in Europa. Cfr. European Commission (2011), *Green Paper...*, cit.

<sup>5</sup> Cfr. European Citizens' Seminars (2008), "Enhancing stakeholder diversity in the Board room", *The Erfurt meetings*, n.1, marzo 2008, Erfurt, Germania.

<sup>6</sup> Nel "Piano d'Azione: diritto europeo delle società e governo societario - una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti più impegnati e società sostenibili", la Commissione europea ha esposto (al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni) le linee di azione da perseguire sia nel settore della corporate governance delle società quotate sia in quello del diritto societario. Inoltre, con questo documento la Commissione ha messo in evidenza (e ribadito) il nesso funzionale tra diversità e informativa sul governo societario affermando che la comunicazione da parte delle società della politica in materia di diversità, descrivendone gli obiettivi, le linee principali e lo stato di attuazione, accresce la trasparenza fra imprese e azionisti e permette al mercato di valutare il sistema di governance concretamente implementato. Cfr. European Commission (2012), *Action Plan: European company law and corporate governance - a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies*, Strasbourg, 12.12.2012 COM (2012) 740 final.