

Francesca Gennari

**L'UGUAGLIANZA DI GENERE
NEGLI ORGANI
DI CORPORATE GOVERNANCE**

FrancoAngeli

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.



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Francesca Gennari

**L'UGUAGLIANZA DI GENERE
NEGLI ORGANI
DI CORPORATE GOVERNANCE**

FrancoAngeli

Il presente volume è stato sottoposto a referaggio.

Copyright © 2015 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.

INDICE

Prefazione	pag.	7
1. Uguaglianza di genere e sviluppo sostenibile	»	11
1.1. Uguaglianza di genere e corporate social responsibility	»	11
1.2. Gli orientamenti aziendali alla gender equality	»	17
1.3. La comunicazione istituzionale sull'equilibrio di genere	»	21
1.4. Il bilancio di genere in Europa	»	25
2. Uguaglianza di genere negli organi di corporate governance in Europa	»	33
2.1. Diversità di genere negli organi di governo societario e performance aziendali	»	33
2.2. Livelli di istruzione femminile in Europa	»	38
2.3. La presenza delle donne negli organi di governo societario	»	45
2.4. Indicatori di equilibrio di genere e presenza delle donne negli organi di corporate governance	»	52
3. Gli interventi normativi in Europa per l'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance	»	56
3.1. L'orientamento europeo alla gender equality	»	56
3.2. Gli interventi dell'Unione Europea	»	58
3.3. Le iniziative dei Paesi membri	»	64
3.3.1. Paesi membri con quote e sistema sanzionatorio	»	66
3.3.2. Paesi membri con quote senza sistema sanzionatorio	»	70
3.3.3. Paesi membri con interventi non vincolanti	»	73
3.3.4. Paesi membri senza alcun intervento in materia	»	79
3.4. Considerazioni conclusive	»	84

4. Processi di nomina e uguaglianza di genere negli organi di corporate governance	pag.	88
4.1. Sistemi di governo societario e processi di nomina	»	88
4.2. Il ruolo dei comitati a garanzia dell'uguaglianza di genere	»	92
4.3. Uguaglianza di genere e voto di lista	»	97
4.4. Processi di nomina e “quote rosa elettive”	»	101
Allegati	»	105
Bibliografia	»	111

PREFAZIONE

Il fenomeno dell'equa rappresentazione di genere negli organi di corporate governance è andato assumendo crescente rilevanza a livello globale, in parallelo con l'affermarsi dei principi di sostenibilità e di equità di trattamento degli stakeholder aziendali.

L'enfatizzazione dell'orientamento alla responsabilità sociale ha, in effetti, indotto le principali istituzioni internazionali a promuovere le pari opportunità tra uomo e donna.

Anche l'Unione Europea si è espressa con riferimento alle esigenze di superamento delle frequenti disparità riscontrabili a livello di organi decisionali di enti pubblici e imprese. In particolare, tenuto conto dello scarso equilibrio tra generi che per lungo tempo ha contraddistinto i vertici aziendali, la UE ha promosso l'adozione di norme e di comportamenti di best practices atti a superare le disparità di genere a livello di organi di amministrazione e controllo delle società.

Gli studi esistenti confermano il valore della diversità nella composizione degli organi di corporate governance; nello specifico, il contributo femminile sembrerebbe essere ascrivibile ad una maggiore tensione alla corporate social responsibility e, conseguentemente, all'attuazione di strategie di sviluppo improntate alla logica della sostenibilità nel medio-lungo termine. Tuttavia, nonostante la percentuale di donne laureate in Europa sia maggiore rispetto a quella dei laureati di sesso maschile, la presenza delle donne negli organi di più elevato livello decisionale aziendale stenta ad affermarsi.

Il volume prende spunto dalle suddette considerazioni e intende approfondire la tematica dell'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance secondo un'ottica economico-aziendale e con specifico riferimento ai Paesi membri dell'UE.

Nel Capitolo 1 si inquadra la tematica dell'uguaglianza di genere nel più ampio contesto della responsabilità globale di impresa e dello sviluppo aziendale sostenibile. La cultura aziendale influenza fortemente gli approcci alla tematica in oggetto, approcci che possono ricondursi a: la mera compliance a norme di carattere vincolante; l'avvio di azioni positive specificamente dedicate alla promozione delle pari opportunità; la formulazione di strategie di gender equality coinvolgenti l'intera struttura d'azienda, il sistema di decisione, azione e valutazione dei risultati, il coinvolgimento e la comunicazione agli stakeholder.

Nel Capitolo 2, dopo una disamina degli studi relativi alle relazioni fra performance aziendali e numero di donne nei più elevati livelli decisionali, si dà risalto all'incongruenza fra la percentuale delle donne laureate in Europa e la loro presenza negli organi di corporate governance. Inoltre, laddove presenti, le donne tendono a ricoprire più frequentemente il ruolo di amministratore non esecutivo, con una conseguente minore possibilità di influenza diretta e immediata sulle decisioni strategiche aziendali.

Le iniziative volontarie di superamento delle disparità di genere, che hanno il vantaggio della flessibilità e sottendono l'adozione di valori e di azioni realmente condivisi, non si sono in realtà manifestate efficaci nel breve termine stimolando, in taluni casi, interventi legislativi più incisivi mediante l'imposizione di quote (le cosiddette "quote rosa"). In particolare, a fronte della generalizzata sottorappresentanza femminile, la Commissione Europea e molti Stati membri hanno avviato gradualmente percorsi atti a promuovere la parità di genere nelle posizioni apicali.

In considerazione del ruolo di promotore di un miglioramento coordinato e convergente nella corporate governance delle imprese (in specie delle società quotate) dei Paesi aderenti, la UE è più volte intervenuta con Direttive e Raccomandazioni aventi valenze anche in termini di superamento delle diversità di genere. Nel Capitolo 3 si effettua, pertanto, una disamina delle azioni operate dall'UE e dagli Stati membri con riferimento alla tematica oggetto di analisi, comparandone l'efficacia.

Nello specifico, gli interventi normativi appaiono come i più efficaci, soprattutto se abbinati ad un sistema sanzionatorio adeguato in caso di inadempienza; la soft law (autoregolamentazione e normativa vincolante con incentivi invece che sanzioni) può avere effetti positivi non trascurabili, ma i risultati variano da Paese a Paese. La completa assenza di azioni a promozione dell'uguaglianza fra i generi negli organi di governo è abbinata ad effetti positivi solo dove l'uguaglianza fra i sessi costituisce un valore già acquisito e insito nella cultura dominante.

Nel Capitolo 4, infine, si affrontano le criticità connesse ai processi di nomina: l'elezione dei membri degli organi di amministrazione e controllo si configura, infatti, come l'ultimo step di un processo più ampio, che include la definizione delle caratteristiche dei candidati e la formazione di liste di soggetti eleggibili le quali devono, ad evidenza, già garantire un'equa presenza di entrambi i sessi. A livello di vertice, un'efficace attività consultiva e di controllo ex ante sull'equa composizione di genere dei futuri organi di governo societario può essere attuata dai comitati di corporate governance.

L'analisi sviluppata delinea una situazione variegata ma, in generale, fondata su una limitata diffusione dei principi di pari opportunità. La sostanziale affermazione dell'uguaglianza di genere trova, in effetti, presupposti essenziali nell'evoluzione della società, connessa a fattori storici, politici ed economici, cui si associa la cultura aziendale e collettiva. Gli interventi normativi tendono, indubbiamente, ad accelerare una più equa composizione dei vertici aziendali ma, in assenza di un substrato culturale ricettivo e di una reale percezione del contributo gestionale positivo associabile ad una maggiore articolazione di genere, possono riflettersi in comportamenti aziendali meramente orientati al rispetto dei vincoli normativi in un'ottica di gestione del rischio di compliance.

L'Autore desidera, infine, esprimere sincera gratitudine alla Professoressa Daniela Salvioni per i preziosi suggerimenti e i costanti stimoli all'attività di ricerca.

Francesca Gennari

Università degli Studi di Brescia

1. UGUAGLIANZA DI GENERE E SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1. Uguaglianza di genere e corporate social responsibility

Il termine *gender* esprime una categoria sociale complessa, riferita alla diversità di ruoli che uomini e donne ricoprono all'interno della società¹. Tale concetto, non essendo esclusivamente collegato alle caratteristiche biologiche degli individui bensì all'identità sociale e culturale dominante in un determinato periodo, deve essere costantemente interpretato².

L'uguaglianza di genere (*gender equality*) si riferisce all'offerta delle medesime opportunità per uomini e donne in tutte le sfere della vita sociale ed economica. Tuttavia, la disponibilità delle medesime opportunità non garantisce che tutti i soggetti possano ugualmente accedervi. Ne deriva che per realizzare una concreta ed efficace uguaglianza fra i generi è indispen-

¹ Per una definizione del termine *genere* si veda: Nicholson L. (1994), "Interpreting Gender, Signs", *Journal of Woman in Culture and Society*, 1(20); UN (1995), "Report of the Expert Group Meeting on the Development of Guidelines for the Integration of Gender Perspectives", in *United Nations Human Rights Activities and Programmes*, UN Doc. E/CN.4/1996/105; Piccone S., Saraceno C. (a cura di) (1996), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, il Mulino, Bologna; ILO (2000), *ABC of Women Workers' Rights and Gender Equality*, ILO, Geneva; Oosterveld V. (2005), "The Definition of Gender in the Rome Statute of the International Criminal Court: A Step Forward or Back for International Criminal Justice?", *Harvard Human Rights Journal*, 18: 55-84; Pulejo L. (2011), *La gender equality nell'economia dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano; World Economic Forum (2011), *The Global Gender Gap Report*, Geneva.

² «[...] An equal visibility, empowerment and participation of both sexes in all spheres of public and private life...[it] is not synonymous with sameness, with establishing men, their life and conditions as the norm...[it] means accepting and valuing equally differences between women and men and the diverse roles they play in society». Council of Europe, (1998), *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Strasbourg, pp. 7-8.

sabile rimuovere eventuali ostacoli che impediscono agli individui di poter usufruire delle possibilità offerte, tenendo in considerazione il progresso storico e culturale su cui si basa l'attuale status degli individui stessi (equità di genere o *gender equity*). L'equità di genere si innesta, pertanto, in un più ampio processo di riequilibrio nella distribuzione delle risorse e del valore creato sulla base dei diritti propri delle persone.

È opinione condivisa che un mondo più equo sarebbe anche un mondo più sostenibile³. La dimensione dell'equità costituisce, infatti, uno dei principi cardine dello sviluppo sostenibile⁴, quest'ultimo definito dall'ormai nota espressione del rapporto Brundtland del 1987 come «the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs»⁵.

La definizione succitata implicitamente contiene il concetto di equità, intesa come parità di accesso alle risorse da parte di tutti i cittadini del pianeta (giustizia o equità infragenerazionale) e come pari opportunità fra successive generazioni (equità intergenerazionale⁶). In questo contesto le disparità per motivi di genere si configurano come un ostacolo concreto allo sviluppo di percorsi di crescita sostenibile.

³ Daily G.C., Dasgupta P., Bolin B., Crosson P. (1998), "Food Production, Population Growth, and the Environment", *Science*, 281: 1291-1292; Ehrlich P.R., Ehrlich A.H. (2005), *One with Nineveh: Politics, Consumption, and the Human Future*, Island Press, Washington.

⁴ Coda V. (1989), "Etica e impresa: il valore dello sviluppo", *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 5: 789-800; Rusconi G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna; Wilson A. (2006), "Corporate Social Responsibility and Sustainability Management Strategy", Symposium of the Business Institute for Sustainable Development, Seoul, September; Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di) (2010), *Economia aziendale & management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano.

⁵ UN (1987), "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", Annex to document A/42/427 – Development and International Cooperation: Environment. Le definizioni di sviluppo sostenibile si sono susseguite nel tempo. La letteratura sullo sviluppo sostenibile è molto ampia; si veda, a titolo esemplificativo: UE (1998), Decisione 2179/98/CE del parlamento Europeo e del Consiglio; OECD (2001), *Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing; Pasca di Magliano R. (2000), *Povertà e sviluppo, teorie ed esperienze a confronto*, SEAM, Roma; Lafratta P. (2004), *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano; Pearce D., Markandya A., Barbier E. (1991), *Progetto per un'economia verde*, il Mulino, Bologna; Leist A., Holland A. (2000), "Conceptualising sustainability", *Policy Research Brief*, Number 5, Environmental Valuation in Europe, Cambridge Research for the Environment; Pulejo L. (2011), op. cit.; Salvioni D.M., Astori R. (2013), "Sustainable Development and Global Responsibility in Corporate Governance", *Symphony. Emerging Issues in Management*, 25 (1): 28-52.

⁶ Lanza A. (2006), *Lo sviluppo sostenibile*, il Mulino, Bologna; Leist A., Holland A. (2000), op. cit.

Anche il documento “The 2014 World Survey on the Role of Women in Development”⁷ enfatizza il ruolo centrale dell’uguaglianza di genere nel perseguimento delle condizioni di sviluppo sostenibile a livello globale, mediante l’avvio di politiche che: valorizzino i diritti e le capacità delle donne; riducano le disparità di trattamento a livello salariale; amplino la partecipazione femminile nei processi decisionali.

Di fatto, le cause di una scarsa sostenibilità nelle politiche di sviluppo e di una sostanziale ineguaglianza di genere sono strettamente correlate: entrambe derivano da modelli di crescita precipuamente finalizzati alla massimizzazione dei risultati economici nell’immediato, attraverso l’eccessivo sfruttamento sia delle risorse naturali sia delle risorse umane, a scapito degli impatti socio-ambientali del proprio agire⁸. Tali sentieri di crescita si basano su, e sono incentivati a mantenere, una sostanziale disparità di genere che si traduce in un minore costo del lavoro femminile rispetto a quello maschile e in minori costi sociali legati a una più ridotta tutela delle lavoratrici madri. Viceversa, l’attenzione per la crescita nel lungo periodo e per l’uso consapevole delle risorse in base alle legittime aspettative di una variegata molteplicità di soggetti enfatizza le relazioni reciproche fra lo sviluppo economico e le problematiche afferenti la salvaguardia dell’ambiente ed il ruolo degli attori sociali nel processo di crescita e nella promozione dei diritti umani.

A livello aziendale, la logica della “triple bottom line”⁹ amplia il framework di riferimento decisionale, in quanto la responsabilità degli organi di governo non si può limitare all’ottimizzazione di singoli obiettivi di performance economica o ambientale o sociale, bensì deve contemplare uno sviluppo armonico delle tre dimensioni. Ne deriva che un’azienda orientata allo sviluppo sostenibile deve essere consapevole delle responsabilità manifestate nei confronti di ampie categorie di stakeholder ed adottare sistemi di

⁷ UN (2014), *The 2014 World Survey on the Role of Women in Development: Gender equality and Sustainable Development*.

⁸ Wichterich C. (2012), “The Future We Want: A Feminist Perspective”, *Publication Series on Ecology*, 21; UN (2014), op. cit.

⁹ Carroll A.B. (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505; Elkington J. (1997), *Cannibal with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford; Moir L. (2001), “What do we mean by Corporate Social Responsibility?”, *Corporate Governance*, 1(2): 16-22; Commissione Europea (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 366; Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale d’impresa*, FrancoAngeli, Milano; UE (2011), *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM 681 final.

governo finalizzati all'ottimizzazione di un insieme coerente di performance economiche, sociali ed ambientali. Questo approccio si basa sulla consapevolezza dello stretto legame fra il perseguimento delle condizioni di successo nel lungo termine, requisito per la durabilità aziendale, e l'equo soddisfacimento delle attese di tutti gli stakeholder¹⁰. In tal senso si parla di responsabilità sociale d'impresa, o corporate social responsibility (CSR), quale considerazione congiunta delle tematiche economiche, sociali ed ambientali nelle strategie aziendali¹¹.

Il concetto di CSR è ancora ampiamente dibattuto in letteratura, tanto che non esiste una definizione univoca dello stesso; sussiste comunque un significativo accordo sui principi di base che caratterizzano la responsabilità aziendale¹² e che sono connessi, precipuamente, alla dimensione etica

¹⁰ Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi R.A. (2005), "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations", *Journal of Business Ethics*, 61 (3): 263-281; Bansal P. (2005), "Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, 26: 197-218; Scherer A.G., Palazzo G., Matten D. (2009), "Globalization as a challenge for business responsibilities", *Business Ethics Quarterly*, 19(3): 327-347; Salvioni D.M., Astori, R. (2013), "Sustainable Development and Global Responsibility in Corporate Governance", *Symphony Emerging Issues in Management* 25(1): 1-25; Sun W., Cui K. (2014), "Linking corporate social responsibility to firm default risk", *European Management Journal*, 32: 275-287.

¹¹ Andrews K.R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood; Ansoff H.I. (1983), "Societal strategy for the business firm", *Advances in Strategic Management*, 1: 3-29; Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston; Lenz R.T., Engledow J.L. (1986), "Environmental analysis: the applicability of current theory", *Strategic Management Journal*, 7(4): 329-346; Carroll A.B., Hoy F., Hall J. (1987), "The integration of social policy into strategic management", in Sethi S.P., Falbe C.M. (Eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, Lexington; Camillus J.C., Datta D.K. (1991), "Managing strategic issues in a turbulent environment", *Long Range Planning*, 24(2): 67-74.

¹² Davis K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2: 70-76; Drucker P. (1982), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 26: 53-63; Aupperle K., Carroll A., Hatfield J. (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28: 446-463; McGuire J., Sundgren A., Schneeweis T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31: 854-872; Kolk A., Van Tulder R., Welters C. (1999), "International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves?", *Transnational corporations*, 8(1): 143-180; McWilliams A., Siegel D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26: 117-127; Whetten D.A., Rands G., Godfrey P. (2002), "What are the responsibilities of business to society?", in Peetigrew A.M., Howard T., Whittington R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage London; Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", *European Management Jour-*

delle decisioni e delle azioni sviluppate ai differenti livelli organizzativi ed alla rendicontazione trasparente dell'operato ai propri stakeholder.

La CSR valorizza il ruolo sociale delle aziende, le quali, in quanto istituti che trovano una ragion d'essere nel soddisfacimento di bisogni umani, non possono prescindere dal considerare gli effetti attuali e futuri delle loro scelte con riguardo al benessere dei singoli individui e della collettività¹³. La CSR è, cioè, intesa come un approccio strategico alla gestione d'impresa, improntato alle logiche dello sviluppo sostenibile e alla connessa minimizzazione dei rischi nel lungo periodo. Tale approccio dovrebbe, dunque, pervadere l'intera organizzazione e basarsi sull'istituzione di costruttive relazioni con gli stakeholder, secondo il principio dell'inclusività e della comunicazione. Ne deriva l'imprescindibile legame fra sviluppo sostenibile e CSR¹⁴.

L'uguaglianza di genere realizzata a livello aziendale, non soltanto configura il risultato di percorsi di responsabilità sociale efficacemente attuati (ad esempio mediante il bilanciamento vita familiare e lavoro), ma sembra costituire essa stessa uno dei fattori atti a rafforzare la CSR medesima.

Numerosi studi sono stati condotti con l'obiettivo di verificare se le differenze di genere negli organi di governo potessero avere impatto sulla responsabilità sociale degli istituti, con evidenti conseguenze sullo sviluppo sostenibile. Alcune evidenze¹⁵ sembrerebbero confermare una maggiore propensione, da parte delle donne, per le tematiche dell'etica e della responsabilità sociale. Secondo altri Autori¹⁶, invece, una maggiore attenzione femminile per le tematiche connesse all'etica non sembrerebbe manife-

nal, 23(1): 27-36; Harwood I., Humby S., Harwood A. (2011), "On the resilience of corporate social responsibility", *European Management Journal*, 29(4): 283-290.

¹³ Già Onida nel 1965 sottolineava l'importanza dell'etica, e del connesso benessere sociale, nell'operare d'azienda. Onida P. (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.

¹⁴ Weber M. (2008), "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, 26: 247-261.

¹⁵ Burton B.K., Hegarty W.H. (1999), "Some determinants of student corporate social responsibility", *Business and Society*, 38: 188-205; Smith W., Wokutch R., Harrington K., Dennis B. (2001), "An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation", *Business and Society*, 40(3): 266-294; Marz J.W., Powers T.L., Queisser T. (2003), "Corporate and Individual Influences on Managers' Social Orientation", *Journal of Business Ethics*, 46: 1-11; Panwar R. (2010), "Students' perceptions regarding CSR success of the US forest products industry", *Social Responsibility Journal*, 6 (1): 18-32.

¹⁶ Atakan M.G., Burnaz S., Topcu Y.I. (2008), "An Empirical Investigation of the Ethical Perceptions of Future Managers with a Special Emphasis on Gender – Turkish Case", *Journal of Business Ethics*, 82: 573-586; Kahreh M.S., Babania A., Tive M., Mirmehdi S.M. (2014), "An examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR)", *Social and Behavioral Sciences*, 109: 664-668.

stare effetti di rilievo sulle scelte aziendali in termini di CSR. In entrambi i casi, tuttavia, un'equilibrata presenza di generi diversi all'interno degli istituti rappresenta una condizione per la valorizzazione delle capacità e delle inclinazioni individuali ed è quindi elemento da promuovere.

In considerazione della tuttora netta prevalenza di uomini negli organi di vertice aziendali, quanto affermato sottolinea il ruolo potenziale delle donne quali attori coinvolti attivamente nei processi decisionali degli istituti cui appartengono. La gender equality rappresenta pertanto una condizione di responsabilità sociale ma anche un'opportunità per le aziende.

L'attenzione per la gender equality in azienda ha indotto organismi sovranazionali, internazionali, Stati e singole imprese ad intraprendere azioni volte ad eliminare le forme di discriminazione esistenti ed a garantire alle donne le medesime opportunità di accesso e di carriera in ambito lavorativo.

Tenuto conto delle precedenti considerazioni e considerata l'importanza attribuita allo sviluppo sostenibile dall'Unione Europea, la presente analisi intende prestare attenzione alla situazione che caratterizza i Paesi membri dell'UE, con particolare riferimento alla presenza femminile negli organi decisionali di massimo livello (organi di amministrazione e di controllo). Gli organi di corporate governance, infatti, hanno il precipuo compito di valorizzare opportunamente le attese di tutti gli stakeholder e, di conseguenza, di concretizzare i differenti aspetti di responsabilità (economica e socio-ambientale) nell'ottica della sostenibilità futura.

Le decisioni degli organi di corporate governance determinano la capacità d'azienda di ottenere i consensi e le risorse necessari per lo svolgimento delle attività gestionali, creare valore e, quindi, avviare percorsi di successo a valere nel lungo termine. L'equa rappresentazione dei diversi generi pare assumere valenze significative per la creazione di valore sostenibile, sia in quanto fattore di arricchimento dei processi decisionali, sia in quanto condizione di miglioramento del grado di soddisfazione delle attese dei diversi stakeholder.

L'affermazione dei principi di responsabilità sociale pare però stentare a trovare realizzazione nei comportamenti concretamente riscontrabili in termini di rappresentatività di genere. Anche quando la parità di genere sembra essere realizzata nei livelli operativi della struttura organizzativa aziendale, le donne faticano a raggiungere le posizioni più prestigiose. Si parla, in questo caso, della presenza di un "soffitto di cristallo", ossia di un'invisibile barriera che allontana le donne dalle posizioni di vertice per effetto di sottili meccanismi di discriminazione e di contemporanei processi di auto-esclusione femminile. Il superamento di siffatta situazione appare di particolare complessità, poiché la cultura dominante, ossia l'insieme dei va-

lori e dei comportamenti condivisi, tende a delineare caratteristiche di genere che, pur non essendo innate, sono apprese in tempi così remoti ed in modo così diffuso che i soggetti sono difficilmente consapevoli delle possibilità di altri valori e forme di comportamento¹⁷.

La trasformazione degli orientamenti di responsabilità sociale in comportamenti effettivi, ha determinato l'introduzione di norme di comportamento esterne o interne, volte ad incrementare la presenza delle donne nelle posizioni apicali. Si tratta di scelte che possono aiutare a formalizzare condotte non ritenute di prioritaria importanza, fungendo così da stimolo per un graduale mutamento culturale verso l'uguaglianza di genere.

1.2. Gli orientamenti aziendali alla gender equality

La parità tra donne e uomini è una condizione necessaria per la realizzazione degli obiettivi di crescita sostenibile, lavoro, coesione sociale promossi dall'Unione Europea, dapprima con la strategia di Lisbona nel 2000, poi con la strategia Europa 2020.

L'ineguaglianza rappresenta, infatti, un ostacolo allo sviluppo di percorsi di crescita basati sull'occupazione, l'inclusività, la produttività ispirata all'equo utilizzo delle risorse ed all'equa distribuzione del valore creato, la coesione sociale, lo sviluppo sostenibile. Nonostante l'ampio dibattito in corso ormai da anni sull'uguaglianza di genere in ambito lavorativo, il mercato del lavoro europeo continua ad essere caratterizzato da situazioni di segregazione occupazionale (gender segregation), ossia di ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni¹⁸.

La segregazione occupazionale può assumere, precipuamente, due forme:

- la segregazione orizzontale, che si traduce in una sovra o sotto rappresentazione di uno dei due sessi in un determinato ambito lavorativo (settore, mansione ecc.);
- la segregazione verticale, la quale si riferisce ad una sovra o sotto rappresentazione di uno dei due sessi con riferimento ad una scala gerarchica rinvenibile in un ambito lavorativo (mansioni ad elevato

¹⁷ Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L. (1961), *Variations in value orientations*, Row, Peterson, Evanston.

¹⁸ Strober M.H. (1987), *Occupational Segregation*, voce del dizionario di economia "The New Palgrave", a cura di J. Eatwell, M. Milgate e P. Newman; D'Isanto F. (2012), *Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro*, Giappichelli, Torino.

contenuto tecnologico e mansioni manuali, posizioni dirigenziali e posizioni sottoposte ecc.). Una particolare fattispecie di segregazione verticale è la segregazione gerarchica, specificamente connessa alla possibilità di accesso (o alla preclusione) a particolari posizioni della gerarchia organizzativa.

Le cause della segregazione possono essere diverse¹⁹. Fra le cause rinvenibili dal lato dell'offerta di lavoro si richiamano le preferenze degli individui, siano esse biologicamente determinate o condizionate da stereotipi sociali; fra le cause rinvenibili dal lato della domanda di lavoro si annoverano le preferenze dei soggetti cui spetta il diritto di scelta (datore di lavoro, soci ecc.) e la presenza di barriere erette da forme più o meno esplicite di discriminazione.

L'individuazione delle cause dell'ineguaglianza fra i generi rappresenta la condizione necessaria per l'adozione di misure socio-economiche in grado di rimuovere gli ostacoli esistenti. Il percorso per l'implementazione e la promozione delle politiche di genere in azienda si realizza, generalmente, in modo progressivo attraverso lo sviluppo di azioni che, dapprima, trovano giustificazione nell'allineamento con eventuali vincoli normativi o nella possibilità di usufruire di benefici altrimenti preclusi, fino ad arrivare al recepimento della tematica sulla parità di genere a livello culturale ed alla connessa implementazione a livello strategico.

Le fasi succedute, ad evidenza, non sono necessariamente susseguenti: le condizioni politiche e socio-economiche dei diversi Paesi, così come la sensibilità dei singoli istituti alla valorizzazione della diversità di genere, costituiscono un fattore facilitante, o viceversa ostacolante, la gender equality in azienda.

La prima fase si riferisce all'eliminazione delle discriminazioni ed all'avvio di forme di tutela, in ottemperanza a vincoli normativi. In tale ambito sono annoverabili, ad esempio, il rispetto del principio dell'uguale retribuzione fra uomini e donne a parità di lavoro svolto, la tutela della maternità, il riconoscimento di permessi per l'accudimento della prole ad entrambi i sessi. In questa fase la parità di genere è garantita in modo elementare, attraverso il rispetto delle norme in vigore, il cui mancato presidio implica un aumento del rischio di compliance con la conseguente possibilità di sanzioni, conseguimento di perdite finanziarie ed eventuali danni reputazionali e di immagine. In questa fattispecie, evidentemente, il ruolo della

¹⁹ Rosti L. (2006), "La segregazione occupazionale in Italia", in A. Simonazzi (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Carocci, Milano.

donna in azienda è scarsamente riconosciuto e valorizzato, essendo, per lo più, ricondotto ad un possibile fattore di rischio.

Un approccio più maturo si caratterizza, invece, oltre che per l'adozione di forme di tutela atte alla non discriminazione, alla realizzazione di azioni specificamente dedicate alla promozione delle pari opportunità (le cosiddette "azioni positive"), in modo che ciascun individuo possa essere valorizzato a partire dalle proprie aspettative e capacità, più che essere inquadrato in un modello stereotipato di lavoratore²⁰.

Le azioni positive, atte ad agire in modo specifico su particolari aspetti, tendono a produrre effetti in tempi relativamente brevi, inducendo ad un graduale cambiamento culturale. Esse si basano, infatti, sul riconoscimento dell'uguaglianza di opportunità, in luogo del criterio della mera uguaglianza astratta, sancendo la legittimità di discriminazioni positive, ossia di interventi specifici per riequilibrare le conseguenze di uno svantaggio iniziale delle donne rispetto agli uomini nella vita economica e sociale. Tale atteggiamento non nega le differenze, bensì cerca di valorizzarle. In questo senso rappresenta un'azione positiva l'introduzione delle cosiddette "quote rosa", ossia l'imposizione di quote minime di presenza femminile negli organi di governo societario, in quanto specificamente rivolta alla soluzione del problema della scarsa rappresentanza femminile nei ruoli di più elevata responsabilità.

Ad evidenza, le azioni dedicate alle donne non dovrebbero rappresentare interventi isolati, siano essi svolti in ottemperanza a norme vincolanti o autoregolamentari, bensì essere parte di una strategia a più ampio respiro che manifesti i suoi effetti in modo non circoscritto o temporaneo. In questo senso, le azioni positive possono facilitare l'integrazione del profilo del genere trasversalmente in tutte le attività aziendali (gender mainstreaming).

Il gender mainstreaming²¹ (GM) si configura come la fase più evoluta di promozione delle pari opportunità, essendo un processo dinamico che parte

²⁰ Allegretti U. (2009), "Democrazia partecipativa e processi di democratizzazione", *Democrazia e diritto*, 2: 175-217.

²¹ Il concetto di gender mainstreaming sembrerebbe essere stato coniato durante la Conferenza Mondiale sulle Donne (1995). Esso trova applicazione precipuamente a livello macro, imponendo che gli enti pubblici, prima di procedere all'assunzione di una data decisione, valutino l'eventuale effetto discriminatorio che essa può determinare in tutti i possibili settori (occupazione, istruzione, relazioni ecc.). Ne deriva che in corrispondenza dell'intero svolgimento delle attività (dalla pianificazione al monitoraggio dei risultati) è necessario prendere in considerazione gli effetti delle azioni pubbliche sulle condizioni di vita degli uomini e delle donne. Secondo la definizione dell'ECOSOC (United Nations Economic and Social Council): «Mainstreaming a gender perspective is the process of assessing the implications for women and men of any planned action, including legislation, policies or programmes, in