L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti

MARINA BROLLO
Ordinaria di Diritto del lavoro nell'Università di Udine

1. Il contesto socio-economico: gender gap, *inclusione e innovazione – 2. La legge c.d. 'Golfo-Mosca', n. 120 del 2011 – 3. I risultati: effettività ed efficacia delle quote di genere, ma neutralità della selezione – 4. L'opportunità: il ruolo dell'Università per il riequilibrio di genere – 5. Gli strumenti: un esempio di buone pratiche*

1. Il contesto socio-economico: gender gap, inclusione e innovazione

Le analisi economiche segnalano che per uscire dalla grande crisi e per affrontare le sfide del cambiamento di paradigma socio-economico in atto dobbiamo diventare più innovativi a tutti i livelli, a partire dalla classe dirigente. Richiamando le parole chiave del titolo del nostro Progetto di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale 2010-2011, segnalo che la questione della *legalità del lavoro* può essere declinata, nell'orizzonte valoriale dell'*inclusione sociale*, anche come verifica del rispetto effettivo ed efficace delle regole in tema di pari opportunità per ragioni di sesso, senza dubbio valore apicale nella trama costituzionale, nonché principio fondamentale e obiettivo dell'Unione europea.

La questione della condizione delle donne nel mercato del lavoro è riassumibile nella constatazione del permanere di un forte divario fra i sessi, in Italia (e altrove), nonostante i timidi segnali verso il suo ridimensionamento. Il *Global*

Gender Gap Report del *World Economic Forum* e il Rapporto Istat su '*Come cambia la vita delle donne*' ([1]) confermano la situazione di svantaggio delle italiane nell'accidentato percorso verso la parità e le pari opportunità, specie in campo economico. Da qui una forte esigenza di inclusione al femminile nel mondo del lavoro, a partire dai livelli apicali.

Se così è, l'obiettivo della riduzione delle diseguaglianze di genere nei vertici permette di coniugare, e di promuovere, in modo sinergico e virtuoso le due "i" dell'inclusione e dell'innovazione. L'ipotesi del mio contributo è che politiche e tecniche di inclusione e di innovazione possono essere coltivate e intrecciate non solo per far crescere le potenzialità di occupazione femminile, ma anche per uscire dalla crisi in modo differente.

L'inclusione, per il suo soffio di innovazione, crea anche più efficienza. Una recente ricerca evidenza lo stile di *leadership* inclusiva quale qualità tipicamente femminile e quale dote preziosa per il successo delle imprese ([2]). Da qui la tesi (e l'esigenza sul piano culturale, morale ed economico, oltre che giuridico) di individuare opportune pratiche in un'ottica di azioni positive per le donne.

Per l'inclusione, la strada da percorrere è quella di rimuovere le discriminazioni che pesano sul futuro della società, a partire da quelle nei confronti delle donne la cui condizione occupazionale appare (ancora) di svantaggio nella società contemporanea, come risulta dalla oggettiva constatazione di un persistente e grave squilibrio di genere, specie nelle posizioni apicali.

Nel nostro Paese, sebbene sia in atto un cambiamento, permane un significativo *gender gap,* tanto più profondo quanto più si sale nella scala professionale, e un conseguente 'giacimento' di lavoro femminile (conoscenze, energie, competenze, intelligenze e creatività) prezioso ma sprecato, spesso addirittura *invisibile*, seppur attestato dai tassi di occupazione, disoccupazione, inoccupazione e scoraggiamento femminile. Questo capitale umano potrebbe invece essere utilizzato per sostenere occupazione e crescita.

In questa traiettoria, focalizzo l'attenzione sulla segregazione occupazionale c.d. 'verticale', cioè sulla scarsa presenza femminile nei vertici gestionali e di controllo delle società, sia nel settore pubblico sia in quello privato; presenza fortemente ostacolata da diffusi fenomeni di accesso sbarrato, di potere negato, di ingiustizia sociale e di vera e propria discriminazione legata al (pregiudizio di) genere subita dalle donne nel corso dei secoli.

Pure le donne meglio attrezzate sotto il profilo delle conoscenze e competenze professionali possono ricadere nella categoria di soggetti 'svantaggiati', in difficoltà per gli ostacoli che di fatto incontrano, e quindi da garantire con un'azione e una cultura di impresa inclusiva che permetta loro di competere 'ad armi pari'

---

[1] Vedi il rapporto annuale in http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap e la seconda edizione del Rapporto Istat, *Come cambia la vita delle donne. 2004-2014*, 2015, in www.istat.it.

[2] Cfr. i risultati della ricerca "*When women thrive, business thrive*" che ha coinvolto 650 aziende multinazionali, in http://www.mercer.com/services/talent/forecast/gender-diversity.html.

con uomini ritenuti avvantaggiati. Quindi l'inclusione è un valore da garantire anche (e forse *in primis*) nella fascia alta, cioè nei luoghi di potere.

È, questa, una strada da battere con la convinzione che non è una questione di élites, o di una parte (seppur maggioritaria) della società contro un'altra, bensì è una questione generale, di sviluppo economico e culturale dell'intera società in senso democratico. Per imprimere una netta inversione di rotta, con una visione innovatrice e anticipatrice del futuro, è necessario coltivare azioni positive efficaci per favorire non soltanto l'accesso femminile al lavoro, ma anche il loro inserimento nei posti, ruoli e luoghi di comando.

Inoltre i contributi empirici, a carattere prevalentemente economico, attestano che le nuove idee fioriscono nella diversità, *in primis* di genere. La valorizzazione della varietà di talenti femminili come risorsa per una migliore *performance* dell'economia, proprio in virtù delle caratteristiche di diversità (negli atteggiamenti di avversione al rischio ([3]), nelle prospettive e visioni, nelle scelte/informazioni di consumo familiare, ecc.), è ormai diventata un *leitmotiv* interdisciplinare della letteratura, nel contesto del c.d. *diversity management* che considera saggio e proficuo l'incrocio di culture anche di genere ([4]).

Una maggiore partecipazione femminile nei vertici aziendali "conviene" ([5]) alle stesse aziende in quanto aumenta l'efficienza e la competitività stimolan-

---

[3] Sulla relazione tra diversità di genere, *governance* bancaria e risultati aziendali si rinvia all'interessante contributo di S. Del Prete - M. L. Stefani, *Women as 'gold dust': gender diversity in top boards and the performance of Italians banks*, in Temi di discussione (Working papers), n. 1014/2015, in https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2015/2015-1014/index.html: l'analisi documenta come la presenza femminile, seppur scarsa nelle posizioni apicali, produca un effetto migliorativo sulla qualità del credito e (ma in maniera meno robusta) anche sulla redditività. Cfr. anche L. Pogliana, *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Guerini e Associati, 2012. Per l'approccio delle neuroscienze si rinvia a R. Rumiati, *Donne e uomini. Si nasce o si diventa?*, il Mulino, 2010.

[4] Cfr., sin d'ora, i Rapporti WP.1, *Le donne nei processi decisionali economici: ricomporre lo scenario* e WP.2, *Data base di donne nei CDA e analisi dei loro profili*, del Progetto *"Women Mean Business and Economic Growth – Promoting Gender Balance in Company Boards"*, progetti coordinati dal DPO della Presidenza del Consiglio dei Ministri in collaborazione con il centro di ricerca DONDENA dell'università Bocconi, reperibili rispettivamente in <http://www.womenmeanbusiness.it/files/pdf/WP1_italiano.pdf> e in <http://www.womenmeanbusiness.it/files/pdf/WP2_italiano.pdf>(vedilo anche sul sito <http://www.pariopportunita.gov.it>). Cfr. inoltre fra i numerosi altri, gli studi del Credit Suisse, *The CS gender 3000: women in senior management*, 2014 e *Gender diversity and corporate performance*, 2012. Cfr. inoltre M. Bhogaita, *Companies with a better track record of promoting women deliver superior investment performance*, New Model Advisor, 2011; B. Adams - D. Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, in http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf; L. Joy - N. M. Carter - H. Wagener - Narayanan S., *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, Catalyst, 2007; N. Fondas- S. Sassalos, *A different voice in the Boardroom: How the presence of women directors affects board. Influence over Mangement*, Global Focus, 2000, 12 ss. Per i profili organizzativi, v. M.C. Bombelli, *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, 2000; per quelli sociologici v. A. Notarnicola, *Global inclusion: le aziende che cambiano: strategie per innovare e competere*, Franco Angeli, 2015.

[5] Per l'analisi economica v., fra gli altri, D. Del Boca - L. Mencarini - S. Pasqua, *Valorizzare*

do modelli di innovazione dato che le donne possono apportare capacità, conoscenze, competenze, stile manageriale ed esperienze complementari o diverse rispetto a quelle maschili, fondamentali per lo sviluppo e il cambiamento delle istituzioni. Quindi, rafforzare la presenza e il ruolo delle donne nell'ambito economico, e in particolare nel mercato del lavoro ([6]), favorisce decisioni migliori e contribuisce a sviluppare il potenziale di crescita del Paese.

Inoltre gli studi hanno sottolineato come la compresenza di persone appartenenti a generi differenti potrebbe operare quale fattore propulsivo di correttezza, etica e trasparenza nei processi decisionali, anche in funzione anti-corruzione ([7]). Più in generale, l'attenzione per la diversità di genere pare un elemento che migliora l'immagine e la reputazione (anche etica) dell'impresa.

Ancor prima, ancor di più, però, una maggiore presenza femminile, in un'ottica di partecipazione paritaria dei generi, è giusta ed equa dal punto di vista giuridico ([8]), sia per dare consistenza al valore della legalità, sia per costruire una piena cittadinanza di genere secondo forme, modelli e contenuti riconducibili alla c.d. 'democrazia partecipativa', per perseguire i valori fondanti del nostro sistema costituzionale e garantire «l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori» e le lavoratrici ([9]) all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese, come recita il comma 2 dell'art. 3.

Inoltre, i vuoti di tutela non coperti dal diritto, come noto, possono essere colmati dalla c.d. 'responsabilità sociale dell'impresa', cioè con le misure integrative adottate volontariamente da aziende e organizzazioni per promuovere la parità di genere.

Last but not least, l'obiettivo finale è quella di aggiungere un ulteriore tassello al processo di trasformazione, *in primis* culturale, verso la parità di genere.

Tornando al profilo economico, le indagini rilevano che la valorizzazione delle differenze di genere può essere un elemento chiave per il successo di un'orga-

---

le donne conviene, Bologna, Mulino, 2012; G. Rossi, *Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale*, in M. Brollo - S. Serafin (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Forum, 2013, 183 ss. Per l'analisi giuridica v., R. Santucci, G. Natullo, M. Esposito, P. Saracini, *"Diversità" culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2009.

[6] Per un'analisi *gender sensitive* degli ultimi interventi del legislatore lavorista cfr. l'interessante saggio di A. Fenoglio, *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona". IT*, 239/2015. Sia permesso inoltre il rinvio a M. Brollo, *Misure per l'occupazione femminile tra tutele e incentivi*, *LG*, 2013, 113 ss.

[7] Cfr. gli spunti di M. Bianco, *Onestà di genere*, in *Arel. La rivista*, 2012, n. 2, 154 ss.

[8] Si vedano, da ultimo, gli stimolanti contributi raccolti in S. Scarponi (a cura di), *Diritto e genere. Analisi interdisciplinare e comparata*, Cedam, 2014; F. Spitaleri (a cura di), *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, Giappichelli, 2013.

[9] In sintonia con la letteratura sulla parità di trattamento linguistico, si declinano i ruoli con il genere nella convinzione che la leva principale del cambiamento della condizione delle donne nella società sia quella culturale e che per un effettivo superamento delle diseguaglianze sia importante anche la critica agli stereotipi culturali, *in primis* linguistici.

nizzazione e per la crescita dell'occupazione. Ma tale diversità non è ancora entrata nella *routine* delle aziende private e pubbliche, specie per quanto concerne i ruoli decisionali e di *leadership*. Dalla convinzione che l'inclusione delle donne nei luoghi di potere possa essere portatrice di una benefica visione differente nasce l'esigenza di un nuovo modello di *governance* all'insegna di un rafforzamento delle pari opportunità calate in un peculiare contesto di concorrenza basato sulla meritocrazia.

Su questo tema di frontiera – che coniuga *inclusione* e *innovazione*, come declinazione della *legalità* – è opportuno coltivare e rafforzare le politiche di pari opportunità tra donne e uomini che si intravedono nell'applicazione delle normative e mettere in cantiere, con intuizione e coraggio, azioni positive efficaci e progetti concreti per imprimere un'inversione di rotta, sì da aumentare la presenza femminile nelle posizioni di comando e di potere.

2. La legge c.d. Golfo-Mosca', n. 120 del 2011

La cassetta degli attrezzi di diritto diseguale e di valorizzazione del genere è *multilevel*, dato che le radici della legittimazione delle azioni positive per l'eguaglianza di genere affondano e trovano linfa vitale nelle fonti sovranazionali, *in primis* nella normativa antidiscriminatoria dell'Unione europea, come indirizzata dall'opera interpretativa della Corte di Giustizia.

Inoltre tale cassetta è alquanto variegata, dato che assomma le acquisizioni delle diverse fasi di evoluzione incentrate dapprima sulla parità formale e sul divieto di discriminazione, poi sull'eguaglianza sostanziale e sulle azioni positive, infine dalla metà degli anni '90 sul c.d. *gender mainstreaming* che prevede l'integrazione trasversale, complementare e integrata, della parità di genere al di là dell'ambito lavorativo, in tutte le politiche pubbliche. In quest'ottica, le pari opportunità e la prospettiva di genere sono coltivate non soltanto come obiettivo, ma come vero e proprio principio che impone una costante valutazione dei possibili effetti discriminatori di ciascuna misura che si intenda assumere.

Si segnala inoltre che le basi legali, accompagnate da variegati atti di diritto europeo, sono rafforzate e stimolate da programmi di finanziamento, che fanno capo al Fondo Sociale Europeo, da programmi di azioni per le pari opportunità e da indicazioni di strategia quinquennali per la promozione della parità tra uomini e donne ([10]).

Nel nuovo scenario di trasversalità delle azioni, l'obiettivo di migliorare l'equilibrio di genere nella *governance* delle aziende – cioè, di fatto, di rafforzare la *leadership* al femminile nei ruoli decisionali – anche con le c.d. 'quote di risultato' è

[10] Già la '*Strategia per la parità 2010-2015*' prevede il raggiungimento della pari rappresentanza dei generi nei consigli di direzione delle grandi imprese in cui le donne sono sottorappresentate anche se costituiscono la metà della forza lavoro e più della metà dei diplomati universitari nell'Unione europea. V. anche il nuovo patto europeo per la parità di genere (2011-2020).

coltivato con varie tecniche (dalle misure di *hard law* alle iniziative volontarie) in diversi Paesi dell'Unione europea, anche Mediterranea (vedi le leggi della capofila Norvegia, seguite da Spagna, Belgio, Olanda, Francia, Italia e infine Germania.) ([11]). Viceversa, l'idea di un'armonizzazione minima eurounitaria dei requisiti di *corporate governance* per le sole società quotate in borsa (escluse le piccole-medie secondo i parametri comunitari), con una tecnica di c.d. 'quota di procedura' che garantisca un processo equo e trasparenti di selezione dei membri, resta a tutt'oggi orfana di una specifica direttiva, nonostante il recente tentativo, in seno al Consiglio, di un (tentato) compromesso (al ribasso) sullla proposta della Commissione europea del 14 novembre 2012 ([12]), variamente perseguito, ma fallito.

In questo contesto, risalta per l'incisività e per la «funzione educativa» di tipo aristotelico ([13]) la normativa italiana, legge 12 luglio 2011, n. 120 ([14]), che impone, a fini di riequilibrio tra i generi, la presenza *effettiva* delle donne nell'organo amministrativo e nell'organo di controllo, sia delle società (private e pubbliche) quotate (art. 1, che modifica direttamente gli artt. 147-ter, 147-quater e 148 del testo unico della finanza) sia delle società a controllo pubblico (art. 3, che rinvia ad un regolamento) ([15]), con il meccanismo formalmente neutro della c.d. "quote di genere", che, a causa degli «ostacoli di ordine economico e sociale, (...) di fatto» (come recita il comma 2 dell'art. 3 Cost.) si colora di 'rosa'.

---

[11] Per un'attenta analisi delle azioni intraprese dagli stati europei e non, si rinvia a P. Monaco, *Diritto societario e parità di genere: regole e prassi dentro e fuori l'Europa*, dattiloscritto in corso di pubblicazione.

[12] Brussels, 14.11.2012 COM(2012) 614 final, 2012/0299 (COD). Testo integrale in: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF. V. anche il testo integrale della Risoluzione del Parlamento europeo del 20 novembre 2012, COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD) in: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0488+0+DOC+XML+V0//IT>. Si rammenta che la proposta è figlia del "*Libro verde sul governo societario*" del 2011 della Commissione europea che ha formulato proposte sulle società quotate (in: <http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_en.pdf>).

[13] Così A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *RDComm.*, 2015, n. 3, 443 ss., per i quali la norma, imponendo la presenza di donne negli organismi decisionali, vuole «rendere consueto l'inconsueto»; L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organismi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Oss. dir. civ. e comm.*, 2013, 3 ss.

[14] La legge (in *Gazz. Uff.*, 28 luglio 2011, n. 174), intitolata "*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle societa' quotate in mercati regolamentati*", è anche nota con il nome delle sue 'madri' proponenti, on. L. Golfo e on. A. Mosca.

[15] Il DPR n. 251/2012, intitolato «*Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120*» entrato in vigore il 12 febbraio 2013.

È questa la prima normativa italiana volta a introdurre le pari opportunità in ambito societario ([16]), seppur limitata ad alcune realtà maggiormente caratterizzate da norme imperative a tutela di interessi pubblici. La novella ha l'ambizione di trasformare il meccanismo delle quote da male necessario a opportunità di crescita per il Paese dato che la diversità (e l'esperienza) di genere – originaria e trasversale a molte altre differenze (di generazione, di razza, ecc.) – può costituire un'importante ricchezza, anche in termini di benefica complementarietà e di contagio di idee, valori, stili, modelli, linguaggi, ecc.

La legge n. 120/2011, preso atto del dato statistico di un grave squilibrio di genere caratterizzante la composizione degli organi sociali ([17]), prevede un'azione positiva per aumentare la presenza femminile nei processi decisionali economici compatibile con i principi costituzionali di uguaglianza sostanziale, parità, utilità sociale e pari opportunità di genere, racchiusi negli artt. 3, comma 2, 37, comma 1, 41 commi 2 e 3, 51, comma 1, e 117, comma 7 Cost., in una logica di "parità nella diversità" ([18]). Ma, come anticipato, la partita dell'equilibrio 'forzoso' fra i generi negli organi societari si gioca fra istanze di giustizia e di efficienza ([19]), questo inevitabilmente finirà per curvare l'interpretazione della legge nell'una o nell'altra direzione.

La legge n. 120 è entrata in vigore il 12 agosto 2011, ma con un'applicazione graduale, slittata in avanti *ex lege* di quasi un biennio, per permettere alle società

---

[16] La normativa, per i suoi contenuti, risulta di maggior interesse per gli studiosi del diritto dell'impresa: oltre ai citt. A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi* cit., e L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organismi* cit., v. anche L. Miotto, *L'imperativo della diversificazione*, cfr. anche M. Rubino De Ritis, *L'introduzione delle c.d. quote rosa negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *NLCC*, 2012, 309 ss.; D. Stanzione, *In tema di "equilibrio tra generi" negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *GComm.*, 2012, I, 190 ss. Inoltre si consiglia la lettura di M. D'Amico - A. Puccio, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, 2013.

[17] Per un'analisi dei dati cfr. A. Casarico - P. Profeta, *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*, Egea, 2010; M. Bianco - A. Ciaravella - R. Signoretti, *Woman on boards in Italy*, in: Quaderno di finanza n. 70, Consob, 2011; C. Graziano, *Diversità di genere e ruolo delle donne nei consigli di amministrazione. Possibili effetti della nuova legge sulle quote rosa*, in S. Serafin - M. Brollo (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: varcare la soglia?*, Forum, 2012, 139 ss. Per un'analisi sociologica v. M. Callegari - E. Desana - M. Sarale (a cura di), *Dai 'soliti noti' alla 'gender diversity': come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società* (I parte), *GI*, 2015, 2245 ss.

[18] Per una prima riflessione sulla legittimità costituzionale di tale azione positiva alla luce del principio di pari opportunità cfr. C. Siccardi, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società: problematiche costituzionali*, in: Rivista telematica giuridica dell'Associazione Italiana dei Costituzionalisti, 2013, 3, 6-12. *Contra*, U. Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in: <http://www.associazionepreite.it/scritti/morera006.php>, enfatizza, con interessanti rilievi, gli obiettivi di *diversity management* della legge n. 120/2011.

[19] Cfr. L. Miotto, *L'imperativo della diversificazione* cit., anche G. Rossi, *Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale*, entrambe in M. Brollo - S. Serafin (a cura di), *Donne, politica e istituzioni*, cit., 165 ss. ed ivi ampia bibliografia.

obbligate di modificare lo statuto ([20]) al fine di garantire il rispetto del riequilibrio. Inoltre, la misura prevista dalla l. n. 120/2011, nel rispetto dell'art. 3, comma 2, Cost., ha natura transitoria trovando applicazione (al momento) solo per «tre mandati consecutivi» (intesi come rinnovo dell'intero organo) ([21]) che possono variare, per ciascuna società, in ragione della decorrenza del primo rinnovo degli organi sociali *post-lege* n. 120, nonché della durata prevista per ogni mandato.

La progressività vale anche per il cuore dell'obbligo di riequilibrio: la quota riservata al «genere meno rappresentato» è pari ad almeno un quinto degli amministratori e dei sindaci per il primo mandato e sale a un terzo per il secondo e terzo mandato, con l'ovvia regola dell'arrotondamento all'unità superiore. Come noto, il meccanismo è tarato su un criterio apparentemente neutrale, ma di fatto è sbilanciato a favore degli appartenenti al sesso sottorappresentato, cioè, per ora, delle donne. Il modello delle quote di genere è di forte efficacia simbolica e di potente stimolo al superamento degli stereotipi in un mondo caratterizzato da una massiccia presenza di quote maschili negli organi societari di gestione e di controllo, al punto di prefigurare una sorta di monopolio 'azzurro'. Il legislatore prevede così uno *shock* benefico, ma *soft*, poiché graduale, senza imporre l'equilibrio perfetto (il 50%) tra i generi negli organi delle società.

L'obbligo legale delle quote, espresso con una soglia minima (o adeguata), è opportunamente accompagnato da un apparato, solido e graduale, di sanzioni nei confronti della società (e non dei soci inottemperanti) fino, nel caso di reiterato inadempimento (previa diffida e sanzione amministrativa, quest'ultima solo per le quotate), al massimo della decadenza dalla carica dell'intero organo irregolare e sua ricostruzione nei termini di legge. Il meccanismo di vigilanza (d'ufficio o su segnalazione) e sanzionatorio è affidato alla CONSOB, nel caso di società quotate, e alla «Presidenza del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità» (in pratica, al Dipartimento per le Pari Opportunità) per le società pubbliche controllate o miste.

---

[20] Per tutti, cfr. i citt. L. Calvosa - S. Rossi, *Gli equilibri di genere* cit., e A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi*, che segnalano la macchinosità e inutilità di tale adeguamento, a meno che si voglia rendere la modifica da transitoria a definitiva. In ogni caso, negli statuti si possono definire gli opportuni adeguamenti di alcuni istituti classici del diritto societario alla prova delle quote di genere. Per le linee guida delle modifiche agli statuti v. il Regolamento Consob n. 18098/2012.

[21] Sulla atecnicità del termine "mandati" per gli "atti di nomina" e sul suo possibile utilizzo riduttivo del periodo di efficacia dell'obbligo nel caso di cessazione dell'intero organo, cioè di durata in carica inferiore a tre esercizi, ovvero, per le società pubbliche, di nomina per un periodo più breve (ad es. un anno) v. A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi* cit., 449 ss.

3. I risultati: effettività ed efficacia delle quote di genere, ma neutralità della selezione

L'obiettivo dichiarato della l. n. 120/2011 è quello del ri-equilibrio tra i generi per gli organi di gestione e di controllo non soltanto (come nella proposta di direttiva Ue, e come recita la rubrica) per le società quotate nei mercati regolamentati, ma anche per le società costituite in Italia e controllate, ai sensi dell'art. 2359, commi 1 e 2, c.c., da pubbliche amministrazioni, identificate nell'art. 1, d.lgs. n. 165/2001.

Con riguardo al campo di applicazione va segnalato che, a livello nazionale, il numero delle società quotate è piuttosto contenuto (circa 200), mentre risulta molto più consistente quello delle controllate pubbliche (anche se la quantità esatta è incerta) ([22]), con maggiori *chances* per le donne in adempimento dell'obbligo legale. Inoltre, in quest'ultimo ambito, il contesto di operatività della quota di genere risulta oggetto di interpretazione giudiziale per un lato in senso estensivo, per l'altro in senso riduttivo.

Per il primo verso, il Consiglio di Stato, con un parere consultivo ([23]), ha esteso il campo di applicazione delle quote di genere alle ipotesi in cui il controllo pubblico operi in modo c.d. 'congiunto', cioè quando non sia un ente pubblico da solo a detenere il controllo, ma una pluralità di enti pubblici complessivamente considerati, senza che nessuno di essi individualmente eserciti il controllo ai sensi dell'art. 2359 c.c.

Per l'altro verso, il cantiere della riforma del pubblico impiego (legge delega Madia, n. 124/2015, e decreto attuativo in corso di approvazione) prevede un Testo unico per il «riordino» dell'intricatissima e caotica giungla delle società c.d. partecipate dalle pubbliche amministrazioni, nel senso di una loro drastica riduzione, con una pesante contrazione del numero di poltrone in palio e, quindi, sulle aspettative delle donne. Di più, la riforma delle società a partecipazione pubblica prevede la nuova regola generale del c.d. amministratore unico che svuota il vincolo della quota di genere ([24]).

---

[22] Cfr. l'anagrafe delle società pubbliche controllate e miste disponibile da aprile 2014 in: Database Cerved Group e Dipartimento Pari Opportunità (a cura di), *Presenza delle donne nelle società controllate da Pubbliche Amministrazioni*, in <http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/PrimoPiano/presenzadonne_nellecontrollate_2014.pdf>. V. anche la banca dati SIQUEL della Corte dei Conti e la stima dell'Istat, nei rispettivi siti. Per interessanti riflessioni sulle società pubbliche, in particolare per quelle *in house* e per la nozione di controllo si rinvia ancora a A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi*, cit., rispettivamente 458 ss. e 463 ss.

[23] Consiglio di Stato, Sez. I, parere del 4 giugno 2014, n. 1801.

[24] Si tratta della conferma del *trend* inaugurato nell'ambito della c.d. *spending review* (d.l. n. 95/2012, convertito in l. n. 135/2012), con cui il legislatore ha previsto vuoi una riduzione del numero complessivo dei componenti dei consigli di amministrazione delle società controllate o partecipate dalle amministrazioni pubbliche, vuoi uno scioglimento/alienazione delle società partecipate quasi monocommittenti per la PA.

Ove poi si consideri che anche il *Jobs act 2*, nel nome della semplificazione (l.d. n. 183/2014 e d. lgs. n. 151/2015, Titolo II, capo II, *'Disposizioni in materia di pari opportunità'*, artt. 27-42) e della revisione del testo unico per le pari opportunità (d. lgs. n. 198/2006), prevede una revisione/razionalizzazione degli organi della c.d. burocrazia delle pari opportunità, ben si comprende l'effetto complessivo depressivo sulla partecipazione femminile al mercato "alto" del lavoro ([25]).

Ciononostante, le analisi empiriche segnalano una piccola rivoluzione: la legge n. 120/2011 ha avuto un effetto positivo di accelerazione del lentissimo processo in atto, aumentando la presenza femminile negli organi delle società quotate e controllate/miste pubbliche e, nel contempo, riducendo drasticamente la composizione mono-genere degli stessi. Le istituzioni che hanno compiti di monitoraggio (CONSOB e DPO) sull'attuazione della legge hanno comunicato incrementi talmente significativi da sorpassare la media europea e proporre la *performance* italiana come modello di riferimento ([26]). Sicché, possiamo ritenere che la normativa per il raggiungimento di un equilibrio graduale tra i generi nelle c.d. *corporate governance* risulti *effettiva* ed *efficace* al punto che la nostra esperienza da caso (negativo) di studio è diventata modello (positivo) da imitare, ponendoci fra i Paesi più virtuosi nell'accelerazione verso le pari opportunità ([27]).

A questo punto, si apre una nuova sfida sul piano dell'efficienza di questa azione positiva, dato che non basta aumentare la *quantità* di donne presenti negli organi delle società quotate e delle società pubbliche, ma occorre pure che il genere meno rappresentato sia coinvolto in ruoli esecutivi o di rappresentanza della società (ad es. amministratore delegato o presidente del consiglio di amministrazione), diversi da quelli defilati o ininfluenti della mera presenza. Per far sì che lo scettro del comando dell'impresa passi nelle mani delle donne occorre maturare la consapevolezza che la scelta concreta deve premiare la *qualità*, anche

---

[25] Per un commento si rinvia a D. Lanzalonga, G.A. Recchia, A. Zilli, *Le pari opportunità dopo il Jobs Act: organismi e azioni positive*, in *Semplificazioni, sanzioni, ispezioni nel Jobs Act 2*, a cura di E. Ghera - D. Garofalo, Cacucci, 2016, 241 ss..

[26] Per le società pubbliche, oggetto dell'analisi, le donne nominate (nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali) sono pari al 26,4% sul totale degli esponenti delle società che hanno rinnovato i loro organi secondo i dati presentati da M. Parrella, *Presentazione del progetto "ProRetePA": Promozione delle donne nei ruoli decisionali e nuovi modelli di governance*, Roma 25 settembre 2015. Nel primo rinnovo, quindi, le nomine femminili superano la soglia imposta dalle legge n. 120 e si avvicinano a quella (del 33%) prevista per i successivi rinnovi, ma se consideriamo i soli CDA la presenza femminile sul totale delle società pubbliche considerate scende al 19,6%. Per le società quotate, cfr. Consob (a cura di), *Report on corporate governance of Italian listed companies, Statistics and analyses*, 2014, in <http://www.consob.it/main/consob/pubblicazioni/report/rapporto_cg/index.html>.

[27] R. Zucaro - G. Weidmann, *Le quote di genere. L'Italia dà il buon esempio alla Germania*, in *boll. Adapt*, 10 aprile 2015. Per il miglioramento della *diversity* di genere nelle società quotate italiane v. la '*Relazione per l'anno 2015*' di Consob in <http://www.consob.it/documents/46180/46181/rel2015.pdf/43ade8dd-edf1-443a-8ed8-fd7f72275584>. Per aggiornamenti di tipo giornalistico sul tema si rinvia ai contributi in <http://www.alleyoop.ilsole24ore.com/category/onboard/>.

tenendo conto che le donne sono diventate la nuova maggioranza tra i soggetti di talento, quanto meno potenziale, in base al percorso di studi ([28]).

Soltanto in tal caso la *leadership* al femminile potrà costituire un prezioso modello di riferimento, di identificazione e di imitazione al di là dei confini dell'obbligo legale si dà innescare un benefico (e non provvisorio) impatto sistematico.

I criteri di selezione e la provenienza della nomina dei componenti degli organi sociali, tuttavia, restano *neutri*, cioè liberi e indifferenti, rispetto alle novità della legge n. 120/2011, dato che questa non si è spinta fino al punto di imporre o condizionare oltre il profilo del genere la scelta della persona da inserire ovvero di individuare un interesse diverso da quello c.d. sociale, identificato in astratto con quello dei soci. Tuttavia, l'imposizione delle quote inevitabilmente induce a prestare maggiore attenzione ai processi di selezione delle candidate.

Le fonti della nomina delle rappresentanze di genere alle cariche sociali restano quelle di prima, affidate ai soci secondo i principi generali dettati dal codice civile, dal testo unico della finanza e dalle norme a carattere speciale per le società pubbliche. Pertanto, calandosi nella realtà che in larga misura ci circonda nel settore privato e in quello pubblico, le decisioni circa le donne 'nominate' restano «pur sempre espressione del potere maschile, dal quale dipendono e al quale devono rispondere», dato che «le donne sono normalmente lontane dai luoghi del vero potere decisionale in virtù di una prassi che si è sedimentata nella realtà sociale e culturale del nostro Paese», e la componente femminile è normalmente presente in ruoli non esecutivi, in ruoli «scomodi» per l'attribuzione di responsabilità sostanzialmente prive di compensi ([29]), ovvero è scelta per i legami familiari con l'azionariato o per la 'vicinanza' politica e/o partitica.

Per rimuovere queste incrostazioni, occorre rendere virtuoso il meccanismo innescato dalla legge sulle quote, seppur nel rispetto del principio di libera scelta degli organi sociali. La sfida è di far sì che le donne nominate lo siano per le loro competenze, capacità e caratteristiche personali e professionali per ricoprire ruoli esecutivi e di controllo. Da qui un'esigenza di selezione, a maglie larghe, delle candidate femminili con criteri meritocratici, di verifica, di raffronto e di valorizzazione delle competenze ed esperienze, non fino al punto di garantire la vittoria della migliore, ma di scremare il gruppo delle migliori a monte di una selezione che a valle resta libera.

---

[28] Basta consultare le statistiche realizzate dall'OECD, *Education at a glance 2014: Higlights*, OECD, 2014, 16, in: <dx.doi.org/10.1787/eag__hihlights-2014-en>. Ciononostante alcune società diffidate dal DPO per non aver rispettato l'obbligo legale si sono difese lamentando la difficoltà ad individuare profili di alto livello di genere femminile presenti sul mercato... Questo tema è ben presente nelle analisi organizzative e nei paesi di *common law*: P. Monaco, *Le quote di genere nei corporate boards*, in F. Spitaleri (a cura di), *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive* cit., 92 ss.

[29] Così A. Blandini - F. Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi* cit., 453 ss., seppur si segnala la novità che a seguito delle recenti nomine le donne spesso ricoprono, nelle società quotate, ruoli di amministratori 'indipendenti' (cioè slegati dalla proprietà) non 'ancillari' rispetto alla componente maschile, e, nelle società quotate a partecipazione pubblica, anche ruoli di presidente del consiglio di amministrazione, con compiti di rappresentanza della società.

L'obiettivo *intermedio*, dunque, è di coniugare la tecnica delle quote di genere, con la valorizzazione del merito e l'uso di 'tutti' i talenti, anche quelli femminili, per favorire un *empowerment* economico di qualità delle donne. Sicché, la scommessa è quella di dare valore al merito ([30]) e così accrescere congiuntamente i valori di inclusione sociale e di efficienza d'impresa.

Lo strumento delle quote di genere può divenire un modello da imitare oltre l'ambito dello stretto adempimento legale, vuoi percorrendo la via della responsabilità sociale, vuoi per l'effetto emulazione, si dà costituire, per via di un effetto domino, un prezioso incubatore per un cambiamento positivo del ruolo delle donne nella società. L'obiettivo *finale*, quale effetto a cascata, è quello di innescare nel nostro Paese un cambiamento culturale nella scelta dei consiglieri e sindaci, donne e uomini, a favore dei e delle migliori tale da innescare un benefico processo di rinnovamento della *leadership* nelle aziende e nel Paese. Più donne al vertice potrebbe voler dire più spazio al merito non solo per donne ma anche per uomini, quindi una migliore selezione dell'*intera* classe dirigente.

Per raggiungere la tappa intermedia si propone di affiancare alla misura *hard* della legge n. 120/2011 buone pratiche *soft* di *governance* societaria, con la ricerca di misure, anche piccole ma ben congegnate, in grado di fornire (non l'abusata 'spintarella', ma) una 'spinta gentile'[31] per orientare le scelte dei soci ad includere le eccellenze femminili, in applicazione sinergica dei principi di legalità, eguaglianza e merito. Si è utilizzata, non a caso, la parola 'ricerca' dato che si ritiene che l'individuazione di tali strumenti possa trovare un *humus* fertile proprio nelle Università.

4. L'opportunità: il ruolo dell'Università per il riequilibrio di genere

Nel percorso verso un'economia della conoscenza che valorizzi il c.d. capitale umano, l'Università rappresenta un luogo privilegiato da cui partire per promuovere e diffondere una cultura delle pari opportunità che incida anche sulla consapevolezza e percezione della condizione di svantaggio femminile nel mondo del lavoro e dell'esposizione al rischio di discriminazioni di genere.

Nelle aule universitarie del nostro Paese, da diversi decenni, sta avvenendo una 'rivoluzione silenziosa' costituita da un aumento della scolarità femminile e dai risultati molto positivi, in quantità e qualità, delle studentesse nei percorsi universitari, con lo storico 'sorpasso' rispetto ai coetanei maschi, ribaltando così la condizione di svantaggio di genere.

---

[30] R. Abravanel, *Meritocrazia*, Garzanti, 2008.

[31] Prendendo a prestito il titolo del fortunato saggio di psicologia ed economia comportamentale di R. H. Thaler - C. R. Sunstein, *La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni sul denaro, salute e felicità*, trad. it. Feltrinelli, 2008.

Oggi, nella fascia di popolazione tra 30 e 34 anni, le donne laureate superano di gran lunga gli uomini, specie nelle regioni del Centro e del Sud ([32]). Il dato testimonia il cambiamento positivo di aspirazioni, motivazioni, sogni e desideri delle giovani donne nei confronti del lavoro, che viene sempre più inteso quale attività di realizzazione personale e di partecipazione alla società. Pertanto, il lavoro diventa sempre più connotato dell'identità femminile, specie delle giovani, e il titolo di studio rafforza la partecipazione al mercato del lavoro, seppur con diversa resa a seconda degli indirizzi di studio. Soprattutto per le donne del Sud, che si trovano nelle situazioni più svantaggiate in termini di prospettive di occupazione, il proseguimento negli studi svolge un ruolo protettivo fondamentale per entrare nel mercato del lavoro, anche se non è infrequente il fenomeno della c.d. sovraistruzione.

I dati, però, restano del tutto negativi se consideriamo l'accesso e le condizioni di lavoro (dipendente, autonomo e imprenditoriale) delle donne ancora in attesa di godere di una parità effettiva, come mostra il perdurante divario dei tassi di occupazione, di disoccupazione e di remunerazioni, specie nel Mezzogiorno ([33]). I dati diventano sconfortanti, come rilevato in apertura, se consideriamo la scarsa presenza femminile nei vertici della *governance* e nei luoghi del potere ([34]), anche per la mancanza di modelli di ruolo, per gli stereotipi di genere e per le condizioni di impegno in questo tipo di occupazioni.

L'analisi, tuttavia, evidenzia una diminuzione delle diseguaglianze di genere nell'occupazione al crescere del livello di istruzione. Quindi il forte investimento nell'istruzione da parte delle donne accorcia la distanza verso la meta della parità. Ma questo è un cammino lento e tortuoso dato che il vantaggio di possedere un titolo di studio non basta a proteggere le donne dalla condizione di vulnerabilità nel lavoro (rinunce, svantaggi, discriminazioni), anche quale effetto della persistenza di stereotipi sui ruoli di genere e delle asimmetrie nel lavoro familiare e di cura, nonché difficoltà di conciliazione dei tempi di vita ([35]).

A conti fatti, seppur le donne entrino nel mercato del lavoro meglio formate degli uomini (voti migliori in meno tempo), questo vantaggio non si trasforma (non dico in privilegio, ma almeno) in pari opportunità di accesso al lavoro e di carriera a causa di discriminazioni (dirette e indirette, orizzontali e verticali) ([36]).

---

[32] Si rinvia, oltre ai dati reperibili in www.almalaurea.it, al cit. Rapporto Istat, *Come cambia la vita delle donne,* 43 ss.

[33] Si rinvia, da ultimo, al cit. Rapporto Istat, *Come cambia la vita delle donne,* 93 ss.

[34] Da ultimo si registra un aumento della presenza femminile nella politica attiva, anche se permangono criticità: sul punto si rinvia al cit. Rapporto Istat, *Come cambia la vita delle donne,* 113 ss.

[35] Rinvio ancora al cit. Rapporto Istat, *Come cambia la vita delle donne,* 123 ss.

[36] Sia permesso ripartire dagli scritti di C. Assanti in tema di lavoro femminile raccolti in *C. Assanti. 1977-2000*, a cura della Consulta femminile di Trieste, 2001, ricordando che nel 1981 è stata la prima donna (eletta dal Parlamento) nel Consiglio Superiore della Magistratura; cui *adde* M.L. De Cristofaro (a cura di), *Lavoro femminile e pari opportunità*, Cacucci, 1989;

In particolare, va superata la distorsione cognitiva in base alla quale nelle posizioni di comando 'maschio sceglie maschio' (anche per una preferenza inconsapevole di c.d. *'similarity bias'* e di *'status quo bias'*), cui sono collegati stereotipi, pregiudizi culturali e costruzioni sociali che ostacolano le carriere delle donne, le relegano in ruoli subalterni se non di *outsider*.

Per far avanzare il lungo cammino delle donne verso i luoghi del potere non basta aspettare lo scorrere del tempo, ma è necessaria una spinta, un impulso esterno proveniente anche dagli atenei ([37]). L'Università non può limitarsi a coltivare le missioni tradizionali di attrarre e formare alte professionalità (anche) femminili, ma deve imparare anche a comunicarle, rendendo visibili sul mercato i talenti delle donne (anche potenziali, per mancanza di esperienza) che rischiano di restare invisibili. Nel mondo in trasformazione, si aggiunge un compito ulteriore per le istituzioni del sapere: quello di ispirare il cambiamento, ad es. migliorando l'architettura delle scelte per le posizioni apicali e di *leadership*.

È necessario, quindi, mettere in cantiere azioni concrete, semplici ed efficaci per innescare un cambiamento culturale e valorizzare il capitale sociale femminile, anche per coltivare una classe dirigente con nuovi stili di *leadership* e visione innovatrice.

5. Gli strumenti: un esempio di buone pratiche

In quest'ottica sono stati individuati strumenti di supporto e di accompagnamento dell'applicazione della legge n. 120/2011. A ben vedere, le azioni sono calate per lo più nel settore privato forse in quanto le pubbliche amministrazioni sono ritenute una rosea eccezione, un ambito privilegiato per l'occupazione femminile, tenendo conto dei numeri e delle tutele. Se si considerano i dati di genere

---

L. Gaeta - L. Zoppoli (a cura di), *Il diritto diseguale. La legge sulle azioni positive*, Giappichelli, 1992. Nel nuovo secolo, con particolare attenzione alla giurisprudenza della Corte di Giustizia Ue in merito al sistema delle quote, cfr. G. De Simone, *Dai principi alle regole. Eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli, 2001, 212 ss.; M.G. Garofalo, *Lavoro delle donne e azioni positive. L'esperienza giuridica italiana*, Cacucci, 2002; D. Izzi, *Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergenti*, Jovene, 2005; M. Barbera (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè, 2007; L. Calafà, D. Gottardi (a cura di), *Il diritto antidiscriminatorio. Tra teoria e prassi applicativa*, Ediesse, 2009; C. Lazzeroni, *Eguaglianza, lavoro, regole di pianificazione. Linguaggi e percorsi normativi*, Giappichelli, 2011. Per una recente rassegna della giurisprudenza di legittimità v. G. Amoroso, *La giurisprudenza di legittimità in tema di discriminazioni di genere e pari opportunità*, in *ADL*, 2013, I, 1360 ss.

[37] Sul ruolo e sulle azioni positive dei Comitati Unici di Garanzia delle Università cfr. M. D'Onghia, *La rappresentanza di genere e gli organismi di parità nelle Università*, dattiloscritto in corso di pubblicazione in *DLM*, 2015, n. 3, sez. Osservatorio e *ivi* la bibliografia di riferimento. Cfr. anche R. Biancheri - P. Tomio (a cura di), *Lavoro e carriere nell'Università. Gli organismi di parità e la promozione dell'equità di genere*, ETS Pisa, 2015. Tuttavia, si segnala che nell'Università, le professoresse di prima fascia superano appena il 20% e solo nell'ultimo decennio sono state elette (poche) rettrici, con resistenze linguistiche a coniugare il ruolo al femminile.

dei ruoli apicali, tuttavia, anche il settore pubblico ritorna alla grigia normalità di una statistica di svantaggio, di scarsa presenza femminile nelle posizioni apicali, a conferma del diffuso fenomeno del c.d. 'soffitto di cristallo' ovvero del c.d. 'pavimento di pece' ([38]).

La prassi nelle nomine per la *governance* degli organi delle società pubbliche è quella (quando è virtuosa...) di ricorrere ad una cerchia ristretta delle conoscenze, rinunciando ad una ricerca a largo raggio e a doppio genere di profili specializzati, a volte lamentando la difficoltà a individuare in breve tempo donne con professionalità adeguate. La ricerca del migliore candidato per le posizioni di vertice limitata alla metà della popolazione che non rappresenta più la maggioranza dei laureati appare senza dubbio inefficiente. Come segnalato dai giudici amministrativi, l'equilibrata partecipazione di uomini e donne (con le differenti caratteristiche dei generi e delle persone) ai meccanismi decisionali e operativi di organismi di vertice diventa un nuovo mezzo attuativo dei principi di cui all'art. 97 Cost. costituendo «uno strumento di garanzia di funzionalità, maggiore produttività, ottimale perseguimento degli obiettivi, trasparenza ed imparzialità dell'azione pubblica» ([39]).

Inoltre dinanzi alla nuova regola dell'amministratore unico, per (ri)dare senso al vincolo delle quote di genere nelle società controllate, si potrebbe rispolverare la previsione del vecchio art. 12 comma 4, d.lgs. n. 198/2006 (ora abrogata dal d. lgs. n. 151/2015), in virtù della quale si procede alla designazione del genere meno rappresentato, utilizzando all'uopo anche le evidenze statistiche.

Ciò premesso, fra le buone pratiche si segnala il progetto della '*Banca dati delle professioniste in rete per le pubbliche amministrazioni – ProRetePA*' ([40]) che propone e

---

[38] Emblematica appare, dopo i primi cinquant'anni della legge n. 66/1963, la vicenda della femminilizzazione della magistratura che registra uno storico soprasso (4.553 magistrate contro 4.545 magistrati), ma che resta invisibile nei ruoli direttivi e di vertice: A. M. Isastia, *Donne in magistratura, L'Associazione Donne Magistrato Italiane – ADMI*, Debatte, 2013. Da qui una proposta di riforma del Consiglio Superiore della Magistratura – con l'ipotesi per il sistema elettorale di andare oltre le 'quote di lista' per introdurre quote 'di risultato' (anche 'a scavalco') – discussa nell'interessante convegno: *Il lungo cammino delle donne nelle istituzioni*, Roma, Università Sapienza, 4 dicembre 2015 (<http://www.uniroma1.it/sites/default/files/allegati_notizie/il%20lungo%20cammino%20delle%20donne11.pdf>). Sulla costruzione di una nuova soggettività con le diverse e specifiche sensibilità di genere cfr. P. Di Nicola, *La giudice. Una donna in magistratura*, Ghena, 2012. In generale, sul 'patto perverso' tra PA e donne con lo scambio tra opportunità di carriera e possibilità di conciliazione tempi di lavoro e tempi di cura v. M. D'Onghia, *La rappresentanza di genere*, cit., 23 (e bibliografia *ivi* citata).

[39] Così, in particolare, Tar Lazio 25 luglio 2011, n. 6673 e 21 gennaio 2013, n. 663. Cfr. anche la legge n. 215/2012 recante «*Disposizioni per promuovere il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali. Disposizioni in materia di pari opportunità nella composizione delle commissioni di concorso nelle pubbliche amministrazioni*», quest'ultimo punto previsto dall'art. 5 che modifica dell'art. 57, d. lgs. n. 165/2001.

[40] La Banca dati '*ProRetePA*' – realizzata dal Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dal Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli Studi di Udine, sulla base di un accordo *ex* art. 15, l. n. 241/1990, nell'ambito del Progetto Operativo di Assistenza Tecnica (POAT), finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

sperimenta un'azione calata nelle società del settore pubblico, a partire (in via sperimentale) dalle regioni dell'obiettivo 'convergenza' (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), cioè dai territori con maggiori squilibri occupazionali di genere e maggiori difficoltà di *compliance* ai vincoli legali, con l'ambizione di estendere tale data base a tutto il territorio nazionale.

Il traguardo finale, inoltre, è collocato oltre le questioni di genere e *l'empowerment* femminile, in quanto il progetto intende implementare, nell'epoca dei c.d. '*big data*', uno strumento agile, rapido e aperto a tutte le candidature (non solo di donne, ma anche di uomini) a disposizione per le pubbliche amministrazioni, in un contesto di concorrenza sulla base di professionalità specifiche, per un nuovo modello di *governance* che assicuri una maggiore trasparenza nei processi di nomina di professioniste e professionisti da parte dei decisori pubblici.

Il progetto della '*Banca dati delle professioniste*", per un verso, è teso alla definizione di nuovi strumenti operativi per promuovere e favorire l'inserimento delle donne, e quindi la parità di accesso, nei processi/ruoli decisionali economici delle società controllate da pubbliche amministrazioni e società/enti pubblici, quindi è un progetto di inclusione delle donne nei luoghi del potere delle PA, quali portatrici di una benefica differenza di genere. Per altro verso, il progetto – per prevenire la critica di un presunto effetto distorsivo delle quote – intende valorizzare il miglioramento della individuazione dei componenti dei collegi sulla base del merito ([41]), nella convinzione che il talento delle professioniste vada protetto, connesso, sviluppato e non sprecato. Mettendo assieme i due lati, ne risulta un'iniziativa di valorizzazione del talento femminile che declina la base etica del concetto di meritocrazia, quale capacità di promuovere l'eguaglianza delle opportunità.

In estrema sintesi, il progetto "*ProRetePA*" intende innescare un circolo virtuoso per un modello di *governance* che intrecci parità e merito: sul versante dell'offerta, con l'auto-promozione delle professioniste, utile a contrastare la tendenza delle donne all'autoesclusione, della rinuncia a entrare in certi 'mercati'; sul versante della domanda, sensibilizzando e rafforzando le capacità delle amministrazioni pubbliche di individuare donne competenti e meritevoli da introdurre ai vertici delle società/enti pubblici controllate a livello nazionale o locale.

Nell'ambito di un 'Progetto Operativo di Assistenza Tecnica' (POAT), al termine di un approfondito studio, analisi e mappatura delle normative, della letteratura e delle esperienze (italiane, europee e internazionali), lo strumento attua-

---

(FESR), nell'ambito del PON GAT 2007/2013 – è disponibile all'indirizzo: <http://prorete-pa.pariopportunita.gov.it>. Il sito è operativo dal 25 settembre 2015: vedi l'evento di presentazione del progetto e le diapositive presentate dalla cons. Monica Parrella e dalla prof. Anna Zilli in <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/primo-piano/2686-al-via-proretepa-la-banca-dati-qprofessioniste-in-rete-per-le-paq>.

[41] Cfr. il nuovo strumento di valutazione denominato '*Meritometro*', messo a punto da un'equipe dell'Università Cattolica, basato su 7 indicatori (fra i quali le pari opportunità): l'Italia figura in ultima posizione tra 12 Paese europei. Tale mancanza di meritocrazia pare essere una delle ragioni che frenano nel nostro Paese la ripresa della crisi.

tivo più idoneo per agevolare l'incontro di domanda e offerta di professionalità femminili per gli organi delle società pubbliche è risultato quello della "banca dati" *on line*. È, questo, lo strumento ritenuto preferibile tenuto conto della semplicità, velocità e potenzialità evolutive e della circostanza che sembra mancare in Italia una procedura agevolata che faciliti l'individuazione e il successivo utilizzo di competenze e professionalità da parte delle aziende.

Da qui il varo sperimentale di una "banca dati" per le PA, costruita con criteri trasparenti, semplici e intuitivi, per rendere visibili i profili di professioniste specializzate (avvocate, notaie, commercialiste, ingegnere, consulenti del lavoro, ecc.) che propongono la propria candidatura compilando e aggiornando un *curriculum online* (in parte a campo chiuso, in parte a campo aperto)[42], con il riconoscimento del diritto all'oblio, cioè alla cancellazione dei dati personali e professionali. Il progetto, pertanto, sollecita le donne, per un verso, a farsi avanti e a vincere la c.d. 'sindrome dell'impostore' che colpisce molte professioniste, per altro verso ad un uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come inedito strumento di emancipazione femminile, sì da colmare il *digital gender divide*[43].

La "banca dati" promuove, semplifica e rende veloce la ricerca di professionalità adeguate da parte di PA/società/enti pubblici, per il tramite di una serie di filtri tarati su informazioni base: tipo di formazione, corsi di formazione, lingue conosciute, posizione e settori di interesse, competenze ed esperienza professionale (con particolare riguardo a organi di amministrazione, di controllo, associazioni e fondazioni), descrizione del profilo professionale, motivi e aree geografiche di interesse. Oppure, per un'individuazione più mirata delle candidate, la ricerca si potrà effettuare per singole parole chiave.

La scommessa di questa piattaforma informatica è di superare le asimmetrie di informazione per far incontrare domanda e offerta di professionalità, competenze, abilità e specializzazioni, rendendo i meccanismi di selezione più trasparenti (e forse meritocratici).

---

[42] La registrazione nel sito è *friendly*, sicura e *smart*: è sufficiente un indirizzo *e-mail* valido, la dichiarazione di essere in possesso di quattro requisiti minimi di capacità giuridica e onorabilità (cioè le professioniste devono essere: 1. non condannate, anche in via non definitiva, o destinatarie del decreto che dispone il giudizio immediato, ovvero che abbiano chiesto l'applicazione della pena *ex* art. 444 cod. proc. pen.; 2. non condannate definitivamente per la commissione dolosa di un danno erariale; 3. non sottoposte a misure di prevenzione disposte dall'Autorità giudiziaria, *ex* art. 6, d.lgs. n. 159/2011, codice antimafia, per i quali non sussistono le cause ostative previste dall'art. 67, stesso d.lgs., 4. non ricorre alcuna delle condizioni di inconferibilità *ex* art. 3, d. lgs. n. 39/2013), la scelta dell'iscrizione come professionista, l'accettazione delle condizioni d'uso e l'informativa sulla *privacy*, l'inserimento del *curriculum vitae* in formato europeo. L'obiettivo è far sì che per questa operazione si impieghi un tempo non eccessivo (circa venti minuti).

[43] Per il primo aspetto v. M. Zoppè, *La sindrome dell'impostore: non sono brava come sembra*, per il secondo E. Pietrafesa - F. Marzano, *Donne & digitale: per vincere le attuali sfide sono necessari nuovi modelli*, entrambi i contributi in AA.VV., *Scienza, genere e società. Prospettive di genere in una società che si evolve*, *e-book* reperibile in http://www.donnescienza.it/scienza-genere-e-societa-prospettive-di-genere-in-una-societa-che-si-evolve/ rispettivamente 85 ss. e 209 ss.

Si segnala, tuttavia, che la banca dati non costituisce un vincolo (con una procedura automatizzata di selezione dei profili), ma è uno strumento 'neutro' a disposizione dei decisori pubblici allo scopo di promuovere il *matching* 'tecnico' tra domanda e offerta di talenti ed *expertise* femminili da inserire nelle posizioni di vertice. Le PA possono usarlo per selezionare la donna 'giusta' o per individuare una mera 'rosa' di candidature, da selezionare con altri criteri. In ogni caso, la 'profilazione' delle candidate agevola la decisione (e la sottrae a pressioni improprie) senza divenire per questo una imposizione o una forma di deresponsabilizzazione dei soggetti che la adoperano. La banca dati, quindi, non condiziona la scelta del singolo ente, che resta discrezionale, ma stimola – con la spinta gentile della responsabilità etica – un ulteriore passo in avanti nella direzione del merito e della trasparenza delle nomine pubbliche, sia di donne sia (per effetto imitazione) di uomini.

In conclusione, se il capitale sociale femminile è una miniera preziosa per costruire un futuro differente nel nome del principio della legalità, la banca dati potrebbe diventare una incubatrice di cambiamento della cultura del nostro Paese per far sì che l'unico fattore di discriminazione legittimo nella scelta delle persone, donne e uomini, sia quello del merito, indipendentemente dal genere.

Il cammino verso la democrazia paritaria, però, è ancora lungo e la rete – non solo quella tradizionale di tipo sociale o legale, ma anche quella digitale – costituisce un'importante infrastruttura per avanzare più spediti.