

## Quote di genere: una scelta di merito?

### Considerazioni e proposte alternative

Vitalba Azzollini

#### Le quote di genere: il dibattito

Il confronto sulle quote rosa è quanto mai animato, soprattutto tra le donne che dei relativi provvedimenti sono destinatarie.

È di questi giorni il “Global Gender Gap Report” 2012 pubblicato dal *World Economic Forum*<sup>1</sup> che, nella valutazione della condizione femminile in 135 Paesi del mondo sotto il profilo delle pari opportunità, pone l’Italia in 80<sup>a</sup> posizione, rispetto alla 74<sup>a</sup> occupata lo scorso anno.

Non è, tuttavia, necessario ricorrere a classifiche stilate da organismi internazionali per rendersi conto del divario di genere che caratterizza la realtà italiana e dell’ineludibile necessità che le donne siano più adeguatamente rappresentate nell’ambito di società ed enti. Ciò non solo perché l’utilizzo di risorse femminili in posizioni strategiche sia da più parti ritenuto una preziosa opportunità, ma altresì perché, nel valutare la composizione degli organi decisionali, non vi possa essere il benché minimo sospetto che una qualsivoglia discriminazione sia stata effettuata.

Da *social network* a sedi istituzionali<sup>2</sup> si assiste a dibattiti che vedono schierate, da un lato, coloro le quali ritengono che un’imposizione autoritaria in materia, qual è la scelta che si è operata nel nostro ordinamento, sia quanto mai opportuna, considerata la evidente discriminazione che c’è nei confronti del genere femminile, a testimonianza della quale adducono il numero esiguo di quelle che occupano cariche di vertice; dall’altro, le donne per le quali l’essere ricondotte a riserve, alla stregua di categoria protetta, produce la vera e propria discriminazione, non solo nei riguardi dello stesso genere femminile, considerato evidentemente incapace di farsi valere nel merito, ma altresì nei confronti di uomini eventualmente più qualificati e di categorie ugualmente poco rappresentate.

1 <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>

2 Il dibattito sulla *gender diversity* è molto sentito anche a livello comunitario. Nel 2011, in occasione della consultazione sul “Green Paper”, la Commissione europea ha suggerito, tra l’altro, una maggiore differenziazione della composizione dei *board* delle società, nel presupposto che la presenza di esperienze diverse possa migliorare qualità ed efficienza delle dinamiche consiliari (Commissione europea, “The EU corporate governance framework”). Tra i requisiti di composizione del *board* suggeriti dal “Green Paper” ricorre, accanto a quello della professionalità e della internazionalità, anche la diversità di genere.

#### KEY FINDINGS

- La legge n. 120/2011 (c.d. “Legge Golfo-Mosca”) ha destinato alle donne, sia pure per un periodo transitorio, alcuni posti in organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati e delle società non quotate controllate da pubbliche amministrazioni e, da poco, anche negli enti locali e territoriali.
- Si tratta di una impostazione che, prescindendo da qualunque valutazione comparativamente qualitativa, sembra andare in direzione opposta alla valorizzazione del merito, quale criterio di base nella scelta di candidati a qualunque posizione. Peraltro, essa va a limitare la discrezionalità organizzativa dell’imprenditore nelle scelte riguardanti la gestione aziendale.
- Il ricorso allo strumento dell’autoregolamentazione al fine di disciplinare l’accesso di esponenti di diverse categorie poco rappresentate non solo ai vertici, ma altresì a livelli inferiori della struttura aziendale, avrebbe consentito un più adeguato temperamento degli interessi coinvolti ed una più ampia flessibilità operativa, senza rinunciare alla sanzionabilità della violazione degli obblighi assunti dall’imprenditore.

*Vitalba Azzollini dal 1987 è dipendente Consob, attualmente presso la Divisione Corporate Governance.*

*Le opinioni sono espresse a titolo personale e non coinvolgono in alcun modo l’ente di appartenenza (Consob)*

La questione, nei termini sopra evidenziati, è male impostata: se i numeri testimoniano una prevalenza del genere maschile nelle posizioni di vertice delle aziende, c'è da chiedersi innanzi tutto se ciò sia conseguenza di discriminazione ovvero di altra causa. In secondo luogo, occorre valutare se una discriminazione non sia auspicabile, qualora dettata da un criterio che non può non essere ritenuto condivisibile, qual è quello del merito.

Quanto al primo punto, è necessario considerare come la donna, nei decenni scorsi, si sia trovata a dover, se non scegliere, quanto meno mediare tra vita familiare e vita professionale. E poiché ogni scelta così come ogni mediazione comporta un sacrificio, per tale motivo non ha forse potuto approfondire nel perseguimento di obiettivi di carriera le energie che le avrebbero consentito di conseguire obiettivi più elevati. Se, pertanto, al momento, si possono annoverare pochi esempi di donne ai vertici di aziende ed istituzioni, forse non è a causa di una discriminazione proveniente dall'esterno, quanto di una impostazione che alcune donne hanno dato sin dall'inizio al proprio impegno lavorativo, della quale si trovano ora a subire le conseguenze in termini di mancata acquisizione dell'esperienza professionale necessaria a ricoprire cariche di vertice. Si può discutere se questa scelta sia avvenuta a causa dell'assoluta indisponibilità di altri componenti il nucleo familiare ad assolvere a compiti domestici e, quindi, se di libera scelta o di stato di necessità si sia trattato: il fatto è che un investimento professionale di carattere parziale, ovvero orientato al minimo rischio per la propria sfera privata, come qualunque investimento poco rischioso, non può produrre che risultati onesti, ma non eccezionali.

Le affermazioni precedenti paiono trovare conferma nei risultati di una recente indagine Eurispes, dalla quale emerge che la classe dirigente è costituita in prevalenza (85%) da uomini e che, tuttavia, negli ultimi venti anni, il numero di donne ai vertici è raddoppiato, passando dal 7,8% nel 1992 al 15% di oggi.<sup>3</sup>

Analogamente, da un'analisi dell'Assonime<sup>4</sup> avente ad oggetto le relazioni con cui i consigli di amministrazione delle società quotate forniscono informazioni sul proprio sistema di *corporate governance* (specificamente, l'indagine riguarda le 262 società italiane quotate al 31 marzo 2011, le cui relazioni erano disponibili al 31 luglio 2011), emerge un lieve ma continuo aumento delle donne presenti negli organi delle società quotate. Su un numero complessivo di 262 società, con riferimento all'organo gestorio, su 2.728 cariche di consiglieri, 182 erano donne (pari, quindi, al 6,7% del totale. Erano 169 nel 2010 e 125 nel 2006). Quanto all'organo di controllo, su un totale di 786 cariche, 736 erano coperte da uomini e 50 da donne, pari al 6,4% del totale.

Peraltro, l'aumento della rappresentanza femminile negli organi societari sembra essere in costante crescita: sempre con riferimento alle società quotate, risulta che al 31 agosto 2012 il 10,6% degli amministratori e l'8,9% dei sindaci fosse costituito da donne.<sup>5</sup>

Questi dati mostrano come il differenziale di genere si sia spontaneamente ridotto nel tempo – forse proprio a causa della minore incidenza della questione culturale che, come sopra esposto, in passato scoraggiava molte donne a dedicarsi alla vita profes-

3 Per una sintesi, si veda: [http://www.eurispes.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2656:classe-dirigente-il-potere-in-italia&catid=40:comunicati-stampa&Itemid=135](http://www.eurispes.it/index.php?option=com_content&view=article&id=2656:classe-dirigente-il-potere-in-italia&catid=40:comunicati-stampa&Itemid=135)

4 Assonime – Emittenti Titoli, “La *corporate governance* in Italia: autodisciplina e operazioni con parti correlate”, anno 2011.

5 L. Maisano, “Galateri: ora l'Italia ha colmato le lacune sulla *governance*”, in *Il Sole 24 Ore* del 04.10.2012.

sionale – e lasciano supporre che, in futuro, una maggior partecipazione femminile al mondo del lavoro costituirà il presupposto di un più elevato numero di donne anche ai vertici delle aziende.<sup>6</sup>

Circa il secondo punto sopra indicato, è sempre più sentita l'esigenza che determinate scelte – non sempre dettate da principi di competenza, al fine di conseguire i migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia, ma ispirate a logiche diverse – vengano ricondotte nell'alveo di una valorizzazione del merito, sì che quest'ultimo costituisca il criterio di base nella scelta di candidati a qualunque posizione. La sempre minore disponibilità di posti di lavoro ha reso tale esigenza ancora più forte, soprattutto da parte di coloro che, nonostante la crisi, non hanno rinunciato a investire denaro ed energie nell'acquisizione di una preparazione specialistica finalizzata a lavori professionalmente qualificati.

In questo quadro di riferimento, l'imposizione coattiva di un certo numero di posti di rilievo a favore di rappresentanti del genere femminile, prescindendo da qualunque valutazione comparativamente qualitativa tra i candidati di entrambi i generi alle medesime posizioni, se risponde alla richiesta avanzata dal mondo femminile che vuole vedere finalmente riconosciuta la propria valenza sul campo, per altri versi sembra andare in direzione contraria alla richiesta sociale di premiare chi veramente merita.<sup>7</sup>

### La soluzione normativa italiana in materia di quote di genere

Nel nostro ordinamento la scelta in materia di parità di genere, ad opera della legge n. 120/2011 (c.d. Legge Golfo-Mosca), è stata quella di destinare cogentemente alle donne, sia pure per un periodo transitorio, alcuni posti in organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati e delle società non quotate controllate da pubbliche amministrazioni e, da poco, anche negli enti locali e territoriali.

In forza di tale disciplina, almeno un terzo (inizialmente un quinto) dei componenti degli organi di tali società deve essere espressione del “genere meno rappresentato”. Non vi è, quindi, un espresso riferimento al genere femminile, ciò affinché la stessa legge possa successivamente trovare applicazione ad altra categoria, la rappresentanza della quale necessita in un futuro di essere garantita.

La legge sulle quote di genere ha modificato le norme in materia di composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate di cui al Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (“Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria”), altrimenti detto Testo Unico della Finanza (T.U.F.) e, specificamente: l'art. 147-ter in materia di elezione e composizione del consiglio di amministrazione, l'art. 147-quater, relativo alla composizione del consiglio di gestione, e l'art. 148 recante la disciplina sulla composizione dell'organo di controllo: come sopra accennato, si è previsto che il riparto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo da eleggere debba essere effettuato, per soli tre mandati consecutivi, in base a un criterio che

6 Sui limiti delle soluzioni giuridiche ai problemi culturali si è espressa Serena Sileoni, “[Pari opportunità: ambiguità e contraddizioni delle quote rosa](#)” (Chicago-blog, 27 maggio 2011), opportunamente sottotitolato “Non è detto che, se vi è un problema culturale, debba per forza esservi una soluzione giuridica”.

7 Sulla rilevanza del criterio del merito e sulle storture che dalle deroghe a tale criterio possono derivare si è soffermata, sottolineandone presupposti e conseguenze e supportando con diverse argomentazioni logico-giuridiche tale opinione, Lucia Quaglino, “[Quote rosa: il genere a scapito del merito](#)” (Chicago-blog, 24 novembre 2012).

assicuri l'equilibrio tra i generi, e cioè almeno un terzo dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo deve essere espressione del genere meno rappresentato.

L'inosservanza delle regole di composizione è sanzionata attraverso un'articolata procedura posta in essere da parte della Consob, delegata peraltro a statuire "in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quote di genere".

In attuazione di tale delega, la Consob ha modificato il Regolamento adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 (c.d. Regolamento Emittenti), stabilendo, tra l'altro, i principi entro i quali l'autonomia statutaria delle società può definire criteri per la formazione delle liste e la sostituzione dei componenti degli organi di amministrazione.

### Le critiche all'imposizione normativa delle riserve di genere

L'impostazione della legge Golfo-Mosca ha costituito oggetto di critiche in quanto, come sopra accennato, l'imposizione quantitativa di esponenti del genere femminile non è sempre detto possa essere conciliata con l'esigenza qualitativa delle società in merito alla composizione del proprio organo gestorio. Il conflitto tra detta imposizione e la richiamata esigenza potrebbe portare a un duplice ordine di conseguenze negative. Laddove, infatti, esperienze professionali e meriti conseguiti rendessero un uomo più idoneo, qualificato e, quindi, meritevole di ricoprire una certa carica rispetto a una candidata alla medesima posizione, allo stesso dovrebbe comunque essere preferita una donna solo in quanto esponente della categoria del genere meno rappresentato. È evidente il danno che deriverebbe da una tale ipotesi al candidato uomo e, più in generale, all'azienda nel suo complesso.

Peraltro, lo stesso legislatore ha riconosciuto la portata potenzialmente discriminatoria della normativa in discorso<sup>8</sup> che, così strutturata, potrebbe determinare la violazione del principio di uguaglianza costituzionalmente garantito, sì che, come correttivo, ha previsto che la riserva di genere abbia una durata limitata a tre mandati consecutivi: decorso questo periodo, la suddivisione delle cariche fra generi tornerà a essere rimessa alla discrezionalità della società. Nonostante la limitazione temporale del vincolo normativo, tuttavia, l'effetto fortemente distorsivo dello stesso, decorsi i dieci anni previsti, sarebbe comunque già *in itinere*, in quanto le decisioni adottate da persone meno competenti, ma appartenenti al genere che era d'obbligo venisse rappresentato, starebbero già producendo i loro effetti. Senza considerare, peraltro, la difficoltà di apportare *ex post* modifiche sostanziali ai criteri di attribuzione di un privilegio una volta che sia stato concesso e fruito per anni.

Conseguenze parimenti dannose potrebbero derivare a colui il quale, attraverso il rischio di impresa, si assume la responsabilità personale in merito alla predisposizione di modalità e mezzi adeguati all'organizzazione dell'impresa medesima. In questo senso, impone soluzioni organizzative che l'imprenditore non abbia concorso a determinare, ferma restando a suo carico la responsabilità e, quindi, i rischi di una gestione attuata anche attraverso meccanismi etero-imposti, appare una forzatura, se non sotto il profilo giuridico (esistendo altri vincoli giuridici all'attività di impresa) quanto meno sotto il profilo logico o, addirittura, morale.

<sup>8</sup> Nella relazione illustrativa si precisa che la legge si pone come uno strumento diretto a equilibrare situazioni di sostanziale disparità di condizioni. Comportando l'adozione di discipline giuridiche differenziate a favore delle categorie sociali svantaggiate, esso può essere adottato come misura sperimentale a carattere temporaneo, in quanto derogatorio del generale principio di formale parità di trattamento stabilito nell'art. 3 della Costituzione.

Non si comprende, infatti, in forza di quale principio il legislatore abbia ritenuto potesse essere maggiormente meritevole di tutela l'interesse del genere femminile a essere rappresentato in una certa quantità numerica, dallo stesso legislatore discrezionalmente fissata, rispetto all'interesse dell'impresa a determinare in autonomia la composizione di organi che reputi idonei a compiere scelte delle quali si avvantaggiano, oltre all'impresa societaria e alla sua compagine sociale, anche tutti coloro che con l'impresa interagiscono e altresì, in ultima istanza, l'intera economia del Paese.

Se, come si è detto, la responsabilità di impresa trova il suo necessario contrappeso nella discrezionalità dell'imprenditore di predisporre la più idonea organizzazione dell'impresa stessa, si può ritenere che, invece di una riserva coatta di posti prevista "a monte" per una o un'altra categoria, con effetti discorsivi di meccanismi decisionali che devono restare liberi per definizione, si sarebbe potuto consentire all'imprenditore di avvalersi della suddetta discrezionalità organizzativa entro paletti da lui stesso posti "a valle". Vale a dire criteri stabiliti *ex ante* dall'impresa e finalizzati a eliminare, da un lato, eventuali ostacoli che possono frapporsi all'entrata di donne (e di soggetti appartenenti a categorie diverse) nelle realtà imprenditoriali sin dalla base e non solo ai vertici, dall'altro a evitare una selezione che, in quanto non sufficientemente equilibrata, sia tale da dare luogo a forme di discriminazione.

Giova a questi fini rammentare che, contestualmente ai lavori della legge Golfo-Mosca, era in corso la revisione di un altro documento, emanato nella nuova versione qualche mese dopo, di estrema importanza nella valutazione che si sta operando in materia di riserva di genere. Si tratta del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

### Le quote di genere nel Codice di Autodisciplina delle società quotate

Il Codice di Autodisciplina delle società quotate,<sup>9</sup> redatto dal Comitato per la *Corporate Governance* promosso da Borsa Italiana, reca raccomandazioni che costituiscono un modello di *best practice* per l'organizzazione ed il funzionamento delle società quotate italiane.

Il Codice dispone, in materia di composizione, ruolo e funzionamento del consiglio di amministrazione, che almeno una volta all'anno, in sede di valutazione del funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, si tenga conto di "elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica" (criterio applicativo, 1.C.1, lett. g). Nel successivo Commento, il Codice precisa che la presenza di consiglieri che abbiano maturato un'esperienza internazionale e che appartengano a diversi generi, fasce di età e con una differente anzianità di carica garantisce una maggiore diversificazione, recando benefici all'organo gestorio.

È evidente il rilievo che viene attribuito all'apporto di esperienze di varia natura, e quindi non solo femminili, al processo decisionale dell'organo amministrativo ed è, altresì, palese come una non paritetica espressione di tali esperienze potrebbe nuocere all'effettuazione di scelte quanto più adeguate.

<sup>9</sup> Il Codice di Autodisciplina è stato adottato nella sua prima versione nel 1999 (Codice Preda), a seguito dei lavori svolti dal "Comitato per la *Corporate Governance*" istituito da Borsa Italiana con la partecipazione di esponenti delle società quotate, degli investitori istituzionali e delle associazioni di categoria. Dopo la prima revisione del Codice di Autodisciplina nel 2002, la riforma del diritto societario ha comportato un'ulteriore formulazione dello stesso, entrata in vigore nel marzo del 2006. Nel marzo 2010, il documento ha subito un intervento di aggiornamento in alcune sue parti e nel dicembre 2011 ne è stata presentata ancora una nuova versione, che sostituisce quella approvata nel 2006.

L'obiettivo di tali disposizioni è pertanto quello di garantire che – sia a seguito del processo di selezione e nomina, sia nel continuo dell'attività societaria – ai vertici siano presenti soggetti capaci di assicurare che il ruolo attribuito all'organo al quale appartengono sia svolto in modo efficace. Il Codice di Autodisciplina, individuando nella diversità di genere, di età e di esperienza l'apporto di professionalità necessarie a un miglior andamento della gestione, definisce *ex ante* (salvo ovvie revisioni nel tempo) con chiarezza i criteri guida più idonei all'espressione di un'azione decisionale che tenga conto della valutazione comparativa delle esperienze scaturenti dalle differenti realtà rappresentate, in aderenza alla soluzione che si è in precedenza prospettata come alternativa ai paletti posti “a monte”.

Ponendo a confronto le disposizioni della legge Golfo-Mosca e quelle del Codice di Autodisciplina, si osserva preliminarmente che non risulta chiaro perché il legislatore, a differenza di quanto previsto nel suddetto Codice, dove tutte le differenze di categorie vengono prese in considerazione, abbia ritenuto di intervenire solo in materia di equilibrio di generi, operando in tal modo, a propria volta, una sorta di discriminazione nei riguardi di altre categorie forse non meno rappresentate di quella femminile. Se, infatti, l'idea è quella che differenti competenze nei consigli di amministrazione ne rendano più efficace l'azione, la scelta di valorizzare esclusivamente il ruolo femminile limita i benefici che da una diversità di apporti può derivare.

Sempre in premessa, appare opportuno evidenziare la differente efficacia rivestita dalla legge rispetto al Codice. L'adesione al Codice, diversamente da quella alla legge, non ha carattere vincolante, ma discende da una libera determinazione della società: infatti, l'emittente può non fare “proprie, in tutto o in parte, una o più raccomandazioni”. Ma, in tal caso, ha l'obbligo di fornire “adeguate informazioni in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione” in base alla logica del c.d. *comply or explain*.

Si evidenzia con particolare rilievo, per i motivi che si esporranno in seguito, che il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, come ogni codice di autoregolamentazione, non ha efficacia normativa nel senso tecnico del termine: tuttavia, esso riceve espresso riconoscimento dalla legge, in particolare ad opera dell'art. 123-bis, comma 2, lett. a) (*Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*) del più volte citato T.U.F., in forza del quale nella relazione sulla gestione che le società sono tenute a redigere annualmente – e, specificamente, nella sezione denominata “Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” – devono essere riportate informazioni riguardanti “l'adesione ad un codice di comportamento in materia di governo societario promosso da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria”. Nella stessa norma viene ribadita la citata *comply or explain rule*, laddove si dispone che “le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una o più disposizioni, nonché le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari” devono essere esposte nella medesima relazione.

La valenza giuridica *latu sensu* del Codice viene altresì espressamente riconosciuta dall'art. 149, c. 1, lett. c-bis del T.U.F., ove si dispone che il collegio sindacale vigili “sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi”: pertanto, dalla mancata sorveglianza circa il corretto adempimento degli impegni assunti in aderenza al Codice di Autodisciplina discende l'applicazione di sanzioni giuridiche nei riguardi dei sindaci inadempienti.

Infine, il sopra citato art. 123-*bis* viene richiamato, conferendo così ulteriore riconoscimento giuridico al Codice di Autodisciplina, dall'art. 192-*bis* (*Informazioni sul governo societario*) del T.U.F. ove si prevede una sanzione amministrativa per “gli amministratori, i componenti degli organi di controllo e i direttori generali di società quotate nei mercati regolamentati i quali omettono le comunicazioni prescritte dall'articolo 123-*bis*, comma 2, lettera a)”.

Le sanzioni giuridiche previste in caso di inadempimento ad obblighi riguardanti il suddetto Codice conferiscono maggiore effettività ai suoi fini, che sono, da un lato, quello di tutelare la libertà nell'organizzazione di impresa, in virtù della quale si suppone che una società operi le scelte più idonee al proprio miglior funzionamento, dall'altro quello di garantire l'interesse dei soggetti che operano nel mercato – al quale le società quotate fanno ricorso – alla trasparenza della *governance* societaria perché, ferma restando l'autonomia nel decidere o meno di aderire a determinate previsioni, il mercato stesso venga messo nelle condizioni di conoscere se dette previsioni siano state realmente rispettate e possa così orientare conseguentemente i propri giudizi e comportamenti economici penalizzando operativamente i soggetti che, non rispettando le norme cui si erano obbligati, si siano qualificati come inaffidabili.

In altri termini, ferma restando la libertà di impresa costituzionalmente garantita, il sistema previsto dal Codice di Autodisciplina fa sì che le migliori regole organizzative finalizzate a una maggiore efficienza operativa, alle quali l'imprenditore abbia scelto autonomamente di aderire, lo vincolino sotto un profilo reputazionale (oltre che indirettamente giuridico, nei termini sopra esposti) nei riguardi degli *shareholder*, degli *stakeholder* (quali dipendenti, clienti, creditori, fornitori ecc.) e dell'opinione pubblica in generale (salvo, come detto, espresse e motivate valutazioni contrarie). Nel contempo, tale sistema garantisce agli attori del mercato un'informazione completa circa la *governance* adottata dalle società, così da giungere a esaustive valutazioni circa il loro operato e compiere più consapevoli scelte di investimento.

Oltre all'evidenziata mediazione tra l'interesse privato dell'impresa e quello pubblico del mercato, appare evidente come lo strumento del Codice di Autodisciplina consenta, pur nella vincolatività dell'impegno assunto una volta che sia stato accettato, sia la flessibilità necessaria alle società per compiere scelte – pubblicamente motivate nell'ottica della richiamata trasparenza – che meglio si adattino al continuo mutamento dello scenario di riferimento<sup>10</sup> sia la discrezionalità che si è detto costituire l'altra faccia della medaglia della responsabilità/rischio di impresa.

Non si comprende quindi perché, pur esistendo uno strumento di autoregolamentazione quale il Codice di Autodisciplina delle società quotate, idoneo a contemperare gli interessi in gioco, vale a dire quelli del genere meno rappresentato a trovare adeguata espressione e quello della società a vedere tutelata la propria discrezionalità operativa, si sia deciso di disciplinare la materia in esame mediante un sistema giuridico la cui rigidità può creare, come evidenziato, storture di non poco rilievo.

A tale riguardo, si evidenzia che in ambito europeo una scelta nella direzione dell'autoregolamentazione è stata operata dall'Inghilterra.<sup>11</sup> In considerazione della sempre cre-

10 F. Capriglione, “Fonti normative”, in AA.VV., *L'ordinamento finanziario italiano*, a cura di Capriglione, Cedam, 2010, p. 45, evidenzia come “il generale mutamento delle condizioni che governano lo svolgimento della competizione economica orienta il sistema verso schemi di regolazione caratterizzati dalla particolare snellezza delle tecniche impiegate nella predisposizione normativa”.

11 Circolare Assonime n. 16 del 7 giugno 2012: *La parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate*.

sciente attenzione al tema e dell'ancora scarso livello del numero di donne presenti nei *board* delle società UK, nel corso del 2011 è stato presentato il c.d. "Davies Report", che contiene una serie di raccomandazioni in materia. Il Rapporto invita le società appartenenti all'indice FTSE 350 e FTSE 100 a incrementare la presenza del genere femminile all'interno dei loro *board*. Il Rapporto propone di modificare il Codice inglese, "The UK Corporate Governance Code", al fine di raccomandare alle società quotate di stabilire una *policy* in materia di *gender diversity* e di comunicarla al mercato unitamente agli obiettivi raggiunti.

### Il codice di autodisciplina come strumento di autoregolamentazione

Alla comprensione di quanto fin qui esposto giova un breve cenno alla autoregolamentazione<sup>12</sup> – nell'ambito della quale il citato Codice di Autodisciplina può collocarsi – come espressione del più ampio fenomeno della *soft law*.<sup>13</sup>

Detta tecnica di produzione normativa, molto diffusa nel contesto internazionale ed europeo, è presente da diversi anni anche in quello interno. Da essa possono scaturire una molteplicità di atti che, nella loro estrema varietà, si caratterizzano per l'essere emanati al di fuori di un formale processo legislativo ad opera di organi non investiti della relativa funzione istituzionale.

L'aggettivo "soft" evidenzia il connotato essenziale degli strumenti che rientrano in tale ambito, vale a dire la mancanza della vincolatività propria delle norme giuridiche (c.d. *hard law*, caratterizzata dal principio del *command and control*). Non si può tuttavia affermare che detti strumenti siano privi di effetti giuridici "pratici" che derivano, da un lato, dall'autorevolezza delle Autorità emananti gli stessi, dall'altro, dalle sanzioni di varia natura che, a volte in forma mediata e indiretta, li assistono.

La modalità normativa della *soft regulation* è stata da principio adottata nel diritto comunitario, ove trova varia espressione in "pareri" e "raccomandazioni", indicati dall'art. 288 TFUE (ex art. 249 TCE) come atti "non vincolanti" e, quindi, "morbidi".

Successivamente, l'intensificarsi delle relazioni tra gli stati e la conseguente integrazione dei rispettivi sistemi economici e finanziari hanno evidenziato la necessità di strumenti di regolamentazione idonei a superare, da un lato, i confini degli ordinamenti interni, dall'altro, i limiti di ordine temporale determinati dalla durata dei processi di formazione delle norme statuali. Inoltre, l'evoluzione dei mercati internazionali e le conseguenti esigenze di flessibilità e di continuo adattamento normativo hanno reso sempre più palese come le leggi statuali nei settori considerati siano connotate da un

12 F. Capriglione, *op. cit.*, Serena Sileoni, *Autori delle proprie regole. I codici di condotta per il trattamento dei dati personali e il sistema delle fonti*, Cedam, 2011; S. Morettini, "Il *soft law* nelle Autorità indipendenti: procedure oscure e assenza di garanzie?", Osservatorio sull'Analisi di Impatto della Regolazione, [www.osservatorioair.it](http://www.osservatorioair.it), luglio 2011, P 4/2011; C. Brescia Morra, "Le fonti del diritto finanziario in Europa e il ruolo dell'autoregolamentazione", in *Verso un sistema bancario e finanziario europeo?*, Quaderni di ricerca dell'Ente Einaudi, Roma, 2003; L.Enriques, "Codici di corporate governance, diritto societario e assetti proprietari: alcune considerazioni preliminari", in *Banca Impresa Società*, 2003, pagg. 97 ss.

13 S. Sileoni, *Autori delle proprie regole*, cit, p. 20, evidenzia tuttavia come "inserire gli strumenti di autoregolamentazione tra le fonti di *soft law*, benché usuale, non è poi così pacifico (...). Infatti, se è vero che nell'ampia famiglia della *soft law* il tratto comune è dato dalla presenza di un contenuto normativo non vincolante (...) e se è vero che tra le categorie di autoregolamentazione (...) vi sono atti che possono essere considerati vincolanti, l'inclusione di questi nella *soft law* non è più così automatica".



rischio di rapida obsolescenza e da una rigidità poco compatibile con una realtà in continuo cambiamento.

Una diversa tecnica di regolamentazione, più funzionale alle esigenze della nuova dinamica operativa, si è anche resa opportuna in considerazione del crescente utilizzo di nuove tecnologie che hanno dato luogo, soprattutto in ambito finanziario, a scambi caratterizzati da un sempre maggiore utilizzo della “virtualità”, che per definizione è oltre ogni categoria spaziale e temporale.

In quest’ottica, la disciplina di materie di interesse comune si è sviluppata, in ambito europeo, a seguito di accordi fra istituzioni nazionali operanti nei settori considerati, mediante l’attività posta in essere da parte di organismi quali, l’ESMA, l’EBA e EIOPA. Questi ultimi riuniscono le Autorità tecniche competenti per materia dei Paesi partecipanti, le quali condividono le rispettive esperienze al fine di addivenire a soluzioni uniformi.

Tra di esse si realizza – in tempi relativamente rapidi e coerenti con le esigenze poste dall’evoluzione dei mercati – scambio di informazioni, coordinamento internazionale, produzione di *memorandum* d’intesa e di regole che possono, tra l’altro, concretarsi in *standard* operativi, *guideline*, *best practice*. Questi atti sono privi di vincolatività giuridica in senso stretto, come sempre la *soft law*, ma non di quell’effettività che si è detta discendere soprattutto dalla richiamata autorevolezza dei partecipanti a tali organismi. A ciò si aggiunga che tali regole, se non già direttamente indirizzate ai soggetti che operano nello specifico settore, possono costituire oggetto di provvedimenti emanati dalle medesime autorità amministrative o anche evolvere in vere e proprie regole mediante il recepimento in direttive comunitarie o in strumenti giuridici domestici.

Il fenomeno della *soft law*, oltre che in ambito internazionale, è presente da molti anni anche in quello interno e si esprime in una molteplicità di atti emanati da vari enti. Tali atti sono connotati dal carattere non prescrittivo delle disposizioni che contengono e dagli effetti che in via di fatto producono, in quanto anch’essi provenienti da soggetti istituzionali particolarmente qualificati o in quanto anticipatori di eventuali successivi atti vincolanti. Rientrano in tale categoria, a mero titolo esemplificativo, le istruzioni della Banca d’Italia, le comunicazioni e le risposte a quesiti della CONSOB, gli orientamenti interpretativi dell’ISVAP e della COVIP, le risposte a quesiti del Garante per la Protezione dei dati personali.

Si tratta di atti per lo più qualificabili come *moral suasion* o *dissuasion* in quanto non fondano la propria forza normativa su un obbligo giuridico, bensì su una persuasione di tipo “politico”. Essi vengono elaborati dalle suddette Autorità amministrative indipendenti ai più vari fini: esternare i propri orientamenti su specifiche materie, risolvere problematiche interpretative o dubbi applicativi, rispondere ai quesiti posti dagli operatori del mercato, colmare lacune normative o ancora fornire agli operatori del settore indicazioni volte a consentire l’adeguamento delle strutture e dell’operatività del sistema ai mutamenti di realtà economico-finanziarie in continuo divenire. Qualunque ne sia il fine, tali strumenti si risolvono in interventi idonei sia ad influenzare i comportamenti dei loro destinatari, sia a conformarsi in maniera duttile, efficace e flessibile a una realtà in evoluzione, senza irrigidire eccessivamente il settore di interesse.

Gli strumenti di *soft law* fin qui esaminati rendono evidente come quest’ultima costituisca al momento uno dei metodi di governo del sistema economico e finanziario più adeguati all’odierna realtà globalizzata, capace di avvicinare i tempi della regolazione alle imprevedibili dinamiche del mercato. Tuttavia, tali strumenti, pur essendo assistiti da una sorta di sanzione sociale/economica consistente nel discredito che può colpire

coloro che non si siano adeguati ad atti riconosciuti come autorevoli nel settore in cui operano, patiscono, come sopra accennato, la mancanza un sistema sanzionatorio in senso proprio per i casi di violazione delle disposizioni in essi contenuti.

Sotto quest'ultimo profilo, una più compiuta manifestazione è rappresentata da quegli atti, espressione di autoregolamentazione, che vanno sotto la categoria dei codici di autodisciplina, tra i quali particolare interesse assume, ai fini che qui rilevano, il più volte citato Codice di Autodisciplina delle società quotate.<sup>14</sup>

Il Codice è caratterizzato da alcuni profili che connotano gli atti di *soft law* sopra descritti. In particolare, consente discrezionalità circa l'adesione alle regole organizzative ritenute più opportune dai destinatari del medesimo in base alla dimensione, struttura proprietaria e settore di appartenenza, ma dispone l'impegno al già citato principio del *comply or explain*: il suo scopo non consiste, quindi, nell'obbligare le società a determinate condotte, interferendo nei loro obiettivi, bensì nell'ottenere dalle medesime l'impegno di effettuare le proprie scelte in maniera trasparente (principio della *freedom with accountability*).

Inoltre, il Codice di Autodisciplina, come altri atti di *soft law*, a fronte di un mercato sovranazionale e ad accesso illimitato per imprese ed investitori, supera in senso lato i limiti della territorialità del diritto statale, poiché recepisce tradizioni ed istanze giuridiche presenti nei mercati internazionali e adegua le regole di *corporate governance* italiane a *standard* internazionali mediante la codificazione dei migliori comportamenti adottabili dalle società quotate (i sopra menzionati principi di *best practice*). Infine, soddisfa le già evidenziate esigenze di rapidità e flessibilità operativa in quanto richiede tempi di emanazione e modifica più brevi rispetto a quelli necessari per l'*iter* parlamentare di approvazione di strumenti di regolamentazione statale.

Tuttavia, rispetto agli altri atti di *soft law* esaminati, il Codice riveste un rilievo particolare sotto il profilo dell'efficacia e, quindi, del rispetto delle norme che contiene. Nonostante, infatti, come precisato, non abbia natura vincolante, tuttavia, esso ottiene un riconoscimento ulteriore rispetto a quelli di cui normalmente godono le *soft law* in quanto, oltre alla menzionata sanzionabilità di tipo sociale ed economico, consistente nella riprovazione collettiva da parte di chi opera nel mercato nei riguardi di coloro che non si uniformano alle regole riconosciute come "migliori", riceve una sorta di consacrazione giuridica da parte dell'ordinamento che – come si è sopra esposto – ne fa oggetto di un obbligo di pubblicità, pone a carico di determinati organi societari il compito di verificarne l'effettiva attuazione e prevede sanzioni di tipo giuridico per la violazione degli adempimenti di cui è oggetto.

Considerata, pertanto, l'intensità del potere regolativo che promana dal Codice di Autodisciplina in forza dei meccanismi sanzionatori, giuridici e non, da cui è assistito, si può ritenere che lo stesso rappresenti al momento una delle espressioni più evolute nel sistema della *self-regulation*, concorrendo a tutti gli effetti a quel sistema integrato, multiforme e capillare di fonti di varia natura che oggi costituisce il sistema normativo nazionale.

---

<sup>14</sup> Si tratta di strumenti alla cui produzione partecipano, com'è indicato dalla loro stessa qualificazione, coloro i quali ne sono destinatari, normalmente rappresentati da associazioni di categoria. In particolare, come accennato (vedi nota 9), alla redazione del Codice di Autodisciplina delle società quotate hanno preso parte, tra gli altri, Assonime, ABI, Confindustria, Associazione Italiana degli Analisti Finanziari.

## Effettività dell'autoregolamentazione in materia di quote di genere

La possibilità che uno strumento di autoregolamentazione possa disciplinare un ambito qual è quello della *gender diversity*, che necessita un intervento normativo deciso ed efficace al fine di addivenire ad una modifica radicale della realtà di riferimento, è stata posta in dubbio dalle On. Golfo e Mosca, prime firmatarie della Legge n. 120/2011, in occasione della lettera inviata su loro iniziativa al Presidente della Commissione Europea Barroso, circa la proposta della Vice Presidente della Commissione Europea, Viviane Reding, di rendere obbligatoria una certa percentuale di presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate e delle società pubbliche dei Paesi dell'Unione Europea (proposta approvata di recente<sup>15</sup>). Si è infatti osservato che “le azioni di *moral suasion* sono sicuramente apprezzabili, ma certamente non sufficienti per accelerare il ritmo lento di crescita delle presenze femminili in posizioni di vertice decisionale”.

Ciò sarebbe condivisibile se il Codice di Autodisciplina delle società quotate rappresentasse effettivamente uno strumento di *moral suasion*, come indicato nella citata lettera, e, quindi, non fosse dotato di un grado di incisività idonea a consentire la realizzazione dei fini che si propone di perseguire, risolvendosi in generiche disposizioni programmatiche fondate su un più o meno rilevante grado di persuasività morale.

Invece, si è evidenziato che dall'inosservanza delle disposizioni del Codice discendono effetti di tipo “sociale”, che possono determinare quella perdita di reputazione e di affidabilità che concorre a dotare le norme di *self-regulation* di un'efficacia maggiore rispetto ad altre fonti più *soft*.

A ciò si aggiunga che il Codice di Autodisciplina, come si è rilevato, ricevendo espresso riconoscimento normativo in quanto oggetto dei sopra esposti obblighi sanciti da norme prescrittive, si va ad incardinare nell'ambito dell'ordinamento giuridico e, così, produce effetti giuridici in senso stretto. Al riguardo, si osservi che, ferma restando la volontarietà dell'adesione al Codice, tuttavia, una volta avvenuta, essa obbliga la società *erga omnes* così come il testo normativo nell'ambito del quale il Codice stesso è stato previsto.

Non si reputa, pertanto, che l'obiezione avanzata circa l'insufficienza di detto strumento a produrre mutamenti significativi nella realtà di riferimento sia fondata.

## Proposte operative

Si è fin qui rilevato come l'autoregolamentazione costituisca uno strumento normativo connotato da un'ampia flessibilità operativa nonché idoneo a disciplinare una realtà nella quale devono essere contemperati interessi concorrenti, tutti comunque meritevoli di tutela. Si è altresì notato come il Codice di Autodisciplina delle società quotate, rispetto ad altri strumenti di autoregolamentazione, abbia una maggiore efficacia, trovando espresso riconoscimento nell'ordinamento giuridico ed essendo contemplato da norme che dispongono sanzioni in caso di inosservanza di obblighi dei quali il Codice stesso costituisce oggetto.

<sup>15</sup> La proposta di direttiva sulle quote rosa approvata dalla Commissione europea prevede che nei consigli di amministrazione delle società quotate il 40% dei componenti dovrà essere rappresentato da donne, percentuale che le società pubbliche dovranno raggiungere entro il 2018, mentre le altre avranno tempo fino al 2020. Inoltre, a parità di qualifiche dei candidati, dovrà essere data priorità al sesso sottorappresentato nella scelta dei componenti non esecutivi dei consigli.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, possono formularsi alcune proposte, tenendo conto che una ancora maggiore effettività delle regole, sia pure non giuridiche, si ottiene quando le stesse 1) sono sufficientemente precise ed esaustive, sempre nel rispetto della più volte richiamata necessaria discrezionalità di chi le attua; 2) sono suscettibili di verifica, interna e pubblica, circa la loro concreta applicazione da parte di chi pubblicamente abbia dichiarato di volersi attenere; 3) conseguentemente, sono supportate da un sistema sanzionatorio che oltre ad operare, almeno in via indiretta, sul piano giuridico, sia idoneo a incidere sui benefici che, in termini di stima reputazionale, all'imprenditore siano derivati dall'aver reso pubblica la *compliance* a quelle che dal mercato sono riconosciute come regole di *best practice*.

Quanto al primo punto, risulterebbe opportuna – oltre ad una ancora più chiara definizione nel Codice di Autodisciplina dei criteri cui l'imprenditore deve attenersi nelle nomine interne e al costante aggiornamento di detti criteri in relazione all'evoluzione delle esigenze concrete<sup>16</sup> – una specifica previsione nello statuto dell'impresa delle regole in base alle quali deve essere effettuata la scelta dei vertici, adattando così i criteri posti dal Codice alle caratteristiche dimensionali, particolarità organizzative ecc. dell'impresa stessa.

Peraltro, si consideri che la maggiore difficoltà all'entrata delle donne nelle società non si incontra nelle posizioni apicali, bensì alla base e nelle posizioni intermedie.<sup>17</sup> Al riguardo, poiché né il Codice di Autodisciplina né la legge Golfo-Mosca hanno affrontato la ben più sentita e diffusa esigenza che per le donne siano eliminati gli ostacoli – tra i quali la discriminazione di genere è senza dubbio il più rilevante – che si frappongono all'accesso al mondo del lavoro *tout court*, si ritiene che parametri procedurali cui attenersi dovrebbero essere predisposti non solo con riguardo alla nomina dei vertici, ma altresì con riferimento alla selezione del personale di livello inferiore, e al fine non solo di evitare divari di genere, ma anche di consentire che apporti di varia natura possano, attraverso la diversità, arricchire l'operatività aziendale.

L'adozione di regole e procedure esplicitate in documenti a disposizione del pubblico avrebbe, poi, l'indubbio effetto (quello di cui al secondo punto evidenziato) di consentire una generale verifica dell'operato di chi ha dichiarato di attenersi e, quindi, un sindacato interno e pubblico circa l'effettiva applicazione dei criteri previsti dalle norme statutarie. Quanto ai controlli interni, si è già detto dell'obbligo gravante sui sindaci di vigilare, ai sensi dell'art. 149, c. 1, lett. *c-bis* del richiamato T.U.F., “sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento”. Peraltro, ai sensi del medesimo art. 149, c. 1, lett. a, ai sindaci compete la vigilanza, tra l'altro, sull'osservanza delle norme statutarie.

Sotto il profilo dei controlli da parte del pubblico, nell'ottica della più volte richiamata trasparenza, necessaria affinché chiunque sia posto in condizione di giudicare lo spessore anche in termini reputazionali di chi opera sul mercato in relazione, tra l'altro, al rispetto delle norme di *governance* che abbia volontariamente accettato, sarebbe necessario prevedere l'impegno della società a pubblicare sul proprio sito istituzionale

<sup>16</sup> Si fa presente che nel dicembre 2011, in occasione della presentazione dell'ultima versione del Codice di Autodisciplina delle società quotate, si è previsto che il già citato Comitato permanente per la *corporate governance* promosso da Borsa Italiana S.p.A. si riunisse una volta l'anno per la manutenzione periodica del documento e per il monitoraggio annuale sul grado di attuazione del Codice stesso, realizzando così un continuo *upgrading* e aggiornamento dei principi di governo societario.

<sup>17</sup> Cfr. *Quaderno Consob* “Women on boards in Italy”, n. 70 (Ottobre 2011, M. Bianco, A. Ciavarella, R. Signoretti)

non solo il profilo astratto richiesto per la posizione vacante, ma altresì i *curricula* di coloro che presentino la propria candidatura per occupare determinate posizioni, ovviamente nel rispetto della normativa sulla *privacy*.

Ciò consentirebbe a tutti i soggetti interessati, oltre ai candidati stessi, di poter operare le proprie valutazioni, anche di merito, al fine di verificare se la società abbia effettivamente compiuto la propria scelta in base ai criteri che si è autoimposta ovvero se abbia esplicitato i motivi in forza dei quali se ne è discostata e se i motivi addotti siano fondati, esaustivi e coerenti.

La sindacabilità da parte degli operatori del mercato della coerenza delle scelte effettuate dall'impresa attraverso il confronto comparativo dei *curricula* ricevuti eviterebbe il rischio – paventato da coloro che si dichiarano contrari alle riserve di genere e altamente probabile laddove numerose figure femminili debbano coattivamente essere introdotte in un'azienda al fine di ottemperare, entro termini rigidamente fissati, a disposizioni normative – che le quote di genere previste siano rispettate ricorrendo a donne appartenenti alla sfera familiare, amicale o legate da altro tipo di relazione ai vertici aziendali.<sup>18</sup> Senza considerare che, laddove le donne necessarie a occupare un certo numero di posizioni aziendali siano scelte dall'estero, la situazione non verrebbe a modificarsi a livello nazionale.<sup>19</sup>

Quanto al terzo punto sopra individuato, l'eventuale sanzione in termini di stima reputazionale potrebbe essere assicurata, acquisendo così una ancora maggiore rilevanza pubblica, mediante il ricorso a un organismo preposto alla verifica delle inadempienze in materia. Pertanto, l'accertamento effettivo della violazione di norme del Codice di Autodisciplina circa la parità di genere, precisate nello statuto sociale nei termini che si sono sopra esposti, e, in particolare, il mancato rispetto dell'obbligo di motivare eventuali scostamenti dagli impegni assunti ovvero l'insufficiente o non coerente motivazione addotta, potrebbe essere demandato a una sorta di collegio arbitrale in posizione di terzietà rispetto alla società e a coloro che assumano essere stati discriminati dalla condotta della medesima. Considerato, infatti, che la divulgazione di notizie circa il mancato rispetto di regole nella materia di che trattasi potrebbe avere conseguenze dannose per la società in termini di immagine interna, esterna e internazionale, il ricorso a un collegio arbitrale per la verifica finale sarebbe un meccanismo idoneo a garantire il miglior funzionamento del sistema sanzionatorio, in senso lato, così individuato.

Detto collegio potrebbe essere costituito nell'ambito della stessa Autorità di vigilanza, già preposta dalla legge alla verifica dell'applicazione delle procedure a tutela della parità di genere, ritenendosi che l'allocazione dello stesso presso un Ministero, sia pure quello delle Pari Opportunità, riporterebbe nella sfera pubblica la soluzione di problematiche che devono restare entro un ambito privatistico. Ugualmente, non potrebbero essere considerate *super partes* le associazioni di categoria delle imprese di volta in volta considerate in quanto preposte, per definizione, alla tutela degli interessi degli associati.

Una volta, pertanto, verificata la violazione in questione, considerato che la società ha potuto acquistare credito presso il mercato vantando l'adesione a regole che non abbia ritenuto di rispettare, la sanzione non potrà che essere volta a “correggere” il credito acquisito, portando a conoscenza del mercato il mancato adempimento da par-

---

18 Peraltro, come evidenziato nel citato Quaderno di Finanza Consob, nella maggioranza dei casi la presenza femminile nei *board* è riconducibile a rapporti di carattere familiare con l'azionista di riferimento.

19 S. Sileoni, “[Quote rosa europee per le donne americane](#)” (Chicago-blog del 21 settembre 2012)

te dell'imprenditore degli obblighi che si era assunto *sua sponte*, senza che lo stesso ne abbia fornito motivazione ovvero senza che la motivazione fornita sia stata ritenuta adeguata da parte dei soggetti preposti alla sua valutazione.

Pertanto, solo a seguito del sindacato del suddetto collegio e nelle forme dallo stesso stabilite, si potrebbe prevedere l'applicazione della "punizione" consistente nella pubblicità del comportamento discriminatorio, in senso lato, posto in essere da parte della società. In questo modo, il terzo degli strumenti idonei a conferire effettività alla *self regulation*, vale a dire la sanzionabilità, troverebbe la più concreta ed effettiva applicazione.

Peraltro, considerato che oggi la diffusione delle notizie via *web* fa sì che ogni comportamento di pubblica rilevanza sia sottoposto, nel bene e nel male, al giudizio di un platea potenzialmente molto estesa, il danno che all'imprenditore potrebbe derivare dalla scelta di discostarsi dai criteri che si era autoimposto, senza che ciò fosse assistito da adeguate motivazioni pubbliche e concretamente riscontrabili, potrebbe essere per lo stesso fonte di perdita reputazionale alla stregua (o forse anche di più) di una condanna ricevuta in sede giudiziaria.<sup>20</sup>

Il quadro sopra delineato tende a dimostrare come una scelta in senso diverso da quella dell'imposizione coattiva di una riserva di genere, volta a valorizzare mediante un'adesione spontanea e discrezionale, ma nel contempo assistita da un sistema sanzionatorio, ogni tipo di diversità (quindi non solo quella femminile) per l'esperienza in grado di apportare all'impresa, e non solo ai vertici ma anche alla base e nelle posizioni intermedie, là dove si trovano le fasce più "deboli" di lavoratrici, avrebbe ben potuto costituire una strada percorribile, evitando il prodursi di rigidità che si frappongono a una più efficiente gestione aziendale nel perseguimento di obiettivi di bene comune. La soluzione proposta avrebbe consentito il miglior temperamento, mediante un'equilibrata valutazione comparativa, degli interessi meritevoli di tutela: quelli dell'imprenditore all'organizzazione discrezionale della produzione; quelli delle categorie meno rappresentate ad esprimere la propria competenza valoriale senza incontrare ostacoli discriminatori; quelli del mercato, inteso come tutti i soggetti potenzialmente interessati, ad avere conoscenza delle dinamiche decisionali dell'impresa, nell'ottica di quella trasparenza che è oggi l'unico strumento idoneo a consentire una consapevole valutazione di persone e azioni.

Considerato che, come sopra precisato, e proprio in quanto avente una portata potenzialmente discriminatoria, il legislatore ha limitato l'applicazione della suddetta disciplina a un periodo transitorio di dieci anni, si potrebbe ritenere che il sistema proposto, che rimette all'autoregolamentazione la funzione di disciplinare l'acquisizione di esponenti di diverse categorie poco rappresentate nelle aziende, possa esser adottato appena sia decorso il decennio imposto dalla legge Golfo-Mosca, sì da poterne prolungare gli effetti positivi, eliminando le storture che nel frattempo si siano verificate.

Al di là di ipotesi di regolamentazione, che sia etero o auto-imposta, ciò che veramente si auspica è che si addivenga quanto prima a maturare la consapevolezza che la "diversità" costituisce un *quid pluris* in ogni ambito in cui si debbano temperare una pluralità di interessi rilevanti e che il riconoscimento del valore aggiunto di "diversi generi,

---

<sup>20</sup> "In un regime di libero mercato, come quello occidentale, prima di esse gli operatori economici badano alle sanzioni che il mercato stesso è in grado di produrre. Vi sono infatti pressioni del mercato che possono in parte sostituire la sanzione in senso tradizionale, sia nel caso in cui i sistemi di controllo giudiziario o disciplinare non siano effettivi, sia nel caso in cui gli strumenti di autoregolamentazione non abbiano forza normativa." (S. Sileoni, *Autori delle proprie regole*, cit., p. 88 ss)

fasce d'età e anzianità di carica" venga esteso a ogni posizione e livello nell'ambito della struttura aziendale.

Tutto ciò posto, tra i diversi valori riconosciuti, ci si augura che la competenza, in termini di merito, resti sempre comunque il primo requisito di scelta cui ispirarsi.

### **Ringraziamenti**

*Ringrazio tutti coloro con i quali, durante la redazione di questo scritto, ho potuto scambiare opinioni durante sempre utili confronti.*

*In particolare, per i preziosi suggerimenti, la disponibilità e i materiali che mi hanno indicato, la mia gratitudine va a donne che, senza bisogno di "quote", valgono e sanno farsi valere: (in ordine alfabetico) Francesca Fiamma, Lucia Quaglino, Rossella Signoretta e Serena Sileoni.*

## IBL Briefing Paper

### CHI SIAMO

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

### COSA VOGLIAMO

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.

### I BRIEFING PAPER

I "Briefing Papers" dell'Istituto Bruno Leoni vogliono mettere a disposizione di tutti, e in particolare dei professionisti dell'informazione, un punto di vista originale e coerentemente liberale su questioni d'attualità di sicuro interesse. I Briefing Papers vengono pubblicati e divulgati ogni mese. Essi sono liberamente scaricabili dal sito [www.brunoleoni.it](http://www.brunoleoni.it).