



Università degli Studi di Milano-Bicocca  
Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia  
QUADERNI DI DIRITTO DELL'ECONOMIA

*Comitato di coordinamento:*

A. Benedetti - M. Bonini - C. Buzzacchi - C. Gulotta - F. Mattassoglio - G. Nuzzo - D. Scarpa

# *Dalle gender alle diversity quotas* Un impegno per società e istituzioni

*Atti del Convegno 29 gennaio 2020*  
*Università Milano Bicocca*

*a cura di*

**Camilla Buzzacchi e Roberta Provasi**



**G. Giappichelli Editore**



Università degli Studi di Milano-Bicocca  
Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia

QUADERNI DI DIRITTO DELL'ECONOMIA

*Comitato di coordinamento:*

A. Benedetti - M. Bonini - C. Buzzacchi - C. Gulotta - F. Mattassoglio - G. Nuzzo - D. Scarpa

---

*La presente Collana di “Quaderni di diritto dell’economia” raccoglie i risultati delle ricerche promosse dagli studiosi di area giuridica del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l’Economia dell’Università degli Studi di Milano Bicocca, anche con il coinvolgimento di studiosi di altre Istituzioni e di discipline diverse da quelle giuridiche, in coerenza con l’approccio multidisciplinare del Dipartimento. Essa è destinata ad accogliere ricerche collettanee e atti di convegni, e si caratterizza per l’apertura a tematiche e fenomeni che sono ampiamente riconducibili alla vasta area del diritto dell’economia: ambito che richiede il confronto anche con discipline diverse per analizzare più compiutamente la complessità dei rapporti economici, rispetto ai quali è avvertita la necessità di elaborare strumenti scientifici di analisi e di comprensione a partire dal diritto. L’opportunità di esplorare l’area del diritto dell’economia con il metodo del confronto fra studiosi, tipico delle ricerche collettanee, rappresenta l’elemento di pregio di una Collana capace di accogliere le molteplici angolazioni di studio offerte dal diritto.*

*Comitato scientifico:*

Pia Acconci (Università Teramo); Adelina Adinolfi (Università Firenze); Martin Belov, (University S. Kliment Ohridski Sofia); Auretta Benedetti (Università Milano Bicocca); Gianluigi Bizioli (Università Bergamo); Monica Bonini (Università Milano Bicocca); Antonella Brozzetti (Università Siena); Camilla Buzzacchi (Università Milano Bicocca); Susanna Cafaro (Università Salento); Roberta Calvano (Università Roma Unitelma Sapienza); Mario Campobasso (Università della Campania Luigi Vanvitelli); Tamara Capeta (Università Zagabria); Andrea Cardone (Università Firenze); Giacomo D’Attorre (Università Molise); Vincenzo De Stasio (Università Bergamo); Vincenzo Ferrante (Università Cattolica Milano); Federico Ferretti (Università Bologna); Stefania Giova (Università Molise); Matteo Gnes (Università Urbino Carlo Bo); Carla M. Gulotta (Università Milano Bicocca); Martin Ibler (Universität Konstanz); Angela Lupone (Università Milano); Giuseppe Manfredi (Università Cattolica Piacenza); Ilenia Massa Pinto (Università Torino); Francesca Mattassoglio (Università Milano Bicocca); Gabriele Nuzzo (Università Milano Bicocca); Francesco Pallante (Università Torino); Michela Passalacqua (Università Pisa); Giovanni Perlingieri (Università Roma Sapienza); Alessandra Pioggia (Università Perugia); Filippo Pizzolato (Università Padova); Guido Rivosecchi (Università Padova); Carmela Salazar (Università Mediterranea – Reggio Calabria); Dario Scarpa (Università Milano Bicocca); Chiara Tripodina (Università Piemonte Orientale); Anna Trojsi (Università Magna Graecia Catanzaro).

# Dalle *gender* alle *diversity quotas*

Un impegno per società e istituzioni

*Atti del Convegno 29 gennaio 2020*

*Università Milano Bicocca*

*a cura di*

Camilla Buzzacchi e Roberta Provasi



G. Giappichelli Editore

© Copyright 2021 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-3868-1

ISBN/EAN 978-88-921-9544-8 (ebook - pdf)

*I volumi pubblicati nella presente Collana sono stati oggetto di procedura di doppio referaggio cieco (double blind peer review), secondo un procedimento standard concordato dai Direttori della collana con l'Editore, che ne conserva la relativa documentazione.*

*2018-ATE-0592 di ABCD e Comitato Unico di Garanzia Bicocca*

*2017-ATE-0388 di Monica Bonini*

*Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino*

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

## INDICE

	<i>pag.</i>
Prefazione	
<i>Giovanna Iannantuoni</i>	5
Introduzione	
<i>Camilla Buzzacchi, Roberta Provasi</i>	9
Qualche ulteriore riflessione sul complicato rapporto tra rappresentanza e parità di genere	
<i>Adriana Apostoli</i>	15
Le quote di genere: una storia di successo. Un cammino ancora in atto	
<i>Alessia Mosca</i>	25
L'illusione del cambiamento	
<i>Monica D'Ascenzo</i>	33
Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale	
<i>Camilla Buzzacchi</i>	43

	<i>pag.</i>
La presenza delle donne nel sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia: un'analisi economico-aziendale <i>Paola Saracino, Alessandro Capocchi</i>	55
Genere e <i>performance</i> delle società quotate italiane <i>Roberta Provasi, Murad Harasheh</i>	73
<i>Gender &amp; Diversity management</i> nel settore delle <i>utility</i> lombarde. Indagine sulle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia <i>Loredana Bracchitta, Alice Mazzucchelli, Veronica Pagan, Claudia Peiti, Annalisa Rossano, Giuseppe Viola</i>	89
<i>Il Genere nell'Università</i> . Il Centro di ricerca Interdipartimentale per gli Studi di Genere ABCD <i>Cristina Quartararo, Elisabetta Ruspini</i>	113
<i>La parità di genere nelle Università italiane</i> . L'esperienza del Comitato Unico di Garanzia dell'Università di Milano-Bicocca <i>Cristina Quartararo, Antonella Asti, Roberto Cornelli</i>	129
<i>Role Model, Networking e Self Confidence</i> : tre ingredienti per costruire il successo professionale in un mondo in cui è facile inciampare in un gradino rotto <i>Roberta Toniolo</i>	151

*pag.*

Donne e lavoro: una sfida in corso. L'esperienze di Valore D  
e delle aziende associate

*Barbara Falcomer, Ulrike Sauerwald*

157

Una testimonianza dalla professione legale: la *Women's  
White Collar Defence Association*

*Francesca Chiara Bevilacqua, Gaia D'Urbano*

175

Mondo delle Professioni. Abbattere il «soffitto di cristallo»  
ripensando il lavoro e la conciliazione in una prospettiva  
nuova

*Marcella Caradonna*

181

Elenco Autrici e Autori

189





## PREFAZIONE

*Giovanna Iannantuoni*

Valorizzare le persone per le loro capacità, consentire ad ognuno di poterle esprimere al meglio nella consapevolezza che le diversità, non solo di genere, sono fonte di arricchimento in tutti i campi. Il Convegno «*Dalle gender alle diversity quotas*», che si è tenuto a gennaio 2020 presso l'Università di Milano-Bicocca, ha saputo cogliere come la questione del *gender gap* sia ormai da collocare in un contesto più ampio. È vero, c'è una nuova e maggiore sensibilità nei confronti del tema delle diversità sia nel mondo istituzionale sia in quello del lavoro, ma non bisogna dimenticare quanto sia lungo il cammino ancora da compiere, soprattutto nel nostro Paese. È stata necessaria la spinta legislativa per avviare un processo che permettesse di colmare il ritardo rispetto al resto dell'Europa, con l'introduzione di una norma che obbliga le aziende quotate in borsa, e le partecipate, ad avere consigli di amministrazione e collegi sindacali nei quali sia garantito l'equilibrio di genere. La necessità per le imprese quotate di attenersi a quanto previsto dalla legge «Golfo-Mosca» del 2011 ha innescato un meccanismo virtuoso: la composizione degli organi di vertice e di controllo non è cambiata solo in termini di genere, ma anche rispetto al livello medio di istruzione e alle esperienze professionali. E si è anche ridotta l'età media dei componenti, con una spinta verso un maggiore *turnover*. Tutto questo, pur riguardando specifiche posizioni, e nonostante un gap ancora forte per quanto riguarda le posizioni apicali, non potrà che tramutarsi in un riequilibrio in tutti gli ambiti lavorativi. Anche se la strada è ancora lunga.

Pur senza voler sminuire la portata dei cambiamenti innescati dalla legge n. 120/2011, occorre tener presente, infatti, che si tratta di conquiste ancora fragili, ben lontane dall'essere consolidate. Lo conferma quanto avvenuto durante la pandemia di Covid-19. Durante la Fase-2, tre persone su quattro rientrate al lavoro erano maschi. Ciò significa aver fatto un passo indietro in una realtà, come quella italiana, già caratterizzata da un tasso di occupazione

femminile molto basso, di ben dieci punti percentuali al di sotto della media dei Paesi Ocse.

Nonostante sia stato fatto tanto, proprio questo resta il problema principale: gli ostacoli da rimuovere per consentire a tutti parità di accesso al mondo del lavoro. Temi su cui la Costituzione detta principi chiari affermando che «la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto». È compito di tutte le istituzioni, dunque, adoperarsi per garantire ad ogni cittadino la possibilità di avere un'occupazione in linea con le proprie capacità e le proprie aspirazioni. Determinante è l'ambito della formazione, a partire da quella prescolare. Perché, ad esempio, è stimolando le bambine sin dalle scuole materne ad avvicinarsi a materie come la matematica e l'informatica che possiamo pensare di ridurre il *gender gap* che attualmente abbiamo nelle lauree Stem.

In Bicocca esiste una Scuola dell'Infanzia dove c'è una forte attenzione alla sperimentazione specifica sulla Scienza, la Lingua inglese e la Musica. E non è un caso che questo progetto sia nato all'interno dell'Università, ambiente multiculturale per eccellenza, la cui ricchezza è figlia proprio della pluralità. Basti pensare all'importanza che ha per la ricerca la presenza di punti di vista differenti per formazione, esperienza e sensibilità. E lo stesso vale per la formazione.

Come ci indicano ancora una volta i contributi presentati nel corso del convegno, altre barriere contribuiscono a determinare un mondo del lavoro ancora a forte prevalenza maschile. Significativo è il fatto che la metà delle donne che hanno figli in età scolare è costretta a dover lasciare il lavoro per l'impossibilità di conciliarlo con gli impegni familiari. Pur con delle sacche di resistenza di tipo culturale, oggi i servizi, una migliore organizzazione e la flessibilità del lavoro sono finalmente visti dalle aziende come un investimento in grado di migliorare la produttività e garantire competitività. È il principio alla base del *Diversity Management* che sta prendendo sempre più piede anche nel nostro Paese: si punta ad offrire un ambiente di lavoro nel quale ciascuno possa sentirsi a proprio agio ed esprimersi al meglio delle sue potenzialità.

Sotto questo aspetto, una recente indagine realizzata da Statista e pubblicata sul settimanale «L'Economia» del «Corriere della Sera» ha collocato l'Università di Milano-Bicocca all'ottavo posto della classifica dei migliori luoghi di lavoro in Italia. È un motivo di soddisfazione, ma anche il riconoscimento della bontà delle politiche adottate dall'ateneo che ha messo al centro innovazione, sostenibilità sociale e sicurezza. Per quanto riguarda la presenza femminile, la nostra Università conta 413 donne tra professoressa e

ricercatrici, su un organico di poco meno di mille unità, con un rapporto che è di 1 a 2 tra i professori ordinari e 3 a 4 tra gli associati e che vede una netta prevalenza di donne (86) sugli uomini (57) tra i ricercatori a tempo indeterminato. Un dato che caratterizza Milano-Bicocca tra tutti gli atenei italiani è la presenza femminile prevalente negli organi di governo. Restano, però, alcuni ambiti in cui il divario è molto ampio: è il caso, ad esempio, dei dipartimenti Fisica, Scienze dei materiali, Informatica, Matematica e applicazioni, Scienze dell'ambiente e della terra dove le donne – professoresses e ricercatrici – sono meno di un terzo del totale.

Come ho avuto modo di dire in occasione del convegno, il mio desiderio come rettrice è quello di permettere ad ogni membro della nostra comunità di sviluppare la propria individualità, di esprimere sé stesso e di sentirsi a proprio agio all'interno di questo ateneo. Con la consapevolezza che l'Università è un'avanguardia nel sistema Paese. Ecco perché considero quanto mai utile aver raccolto il grande lavoro di ricerca svolto nei mesi scorsi e le riflessioni che ha stimolato. Questo volume non è la tappa conclusiva di un percorso, ma la bussola che indica la rotta da seguire per il futuro.



## INTRODUZIONE

*Camilla Buzzacchi e Roberta Provasi*

Negli ultimi anni in molti paesi sono state adottate diverse iniziative legislative e di autoregolamentazione volte a favorire una maggiore partecipazione delle donne alla vita delle società quotate, anche partendo dall'ipotesi che una maggiore presenza femminile possa avere effetti positivi sulle *performance* societarie. In Italia, nel 2011 è stata adottata la legge n. 120 c.d. «Golfo-Mosca» dalle parlamentari promotrici, che impone alle società quotate che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi, dovendo il genere meno rappresentato ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Nel luglio 2018 la diversità di genere è inoltre stata oggetto di espresse raccomandazioni nel Codice di autodisciplina delle società quotate italiane. Tutto ciò ha alimentato un acceso interesse per il tema del genere in particolare nel nostro paese, dove è sempre esistito un notevole squilibrio tra donne e uomini per quanto riguarda la loro presenza nei posti dirigenziali, nonché per il minor riconoscimento del lavoro femminile anche in termini di remunerazione. A seguire le istituzioni e il mondo aziendale hanno preso atto delle criticità e intrapreso una serie di cambiamenti di ordine sociale e aziendale, per cui le differenze di genere sono diventate un tema centrale destinato a produrre una svolta nel mondo delle organizzazioni. A livello sociale si è assistito, e si continua ad assistere, ad un insieme di trasformazioni del mercato e dei contesti organizzativi che hanno spinto le aziende a rivedere la centralità assegnata alle persone, un processo che ha contribuito alla creazione del concetto di capitale umano e ha posto l'accento sul contributo fornito dalle risorse umane. Molte organizzazioni hanno capito l'importanza di attrarre tali risorse e si sono impegnate a creare dei modelli di gestione del personale nuovi che consentano alle persone di trovarsi meglio nel luogo di lavoro e alle aziende di valorizzarne il contributo.

Questa consapevolezza si è tradotta nel concetto di *Diversity Manage-*

ment, che può essere definito come la valorizzazione del personale e della diversità che lo caratterizza, al fine di eliminare le discriminazioni e dare importanza al contributo che ciascuno può dare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di un vantaggio competitivo. I cambiamenti demografici, le migrazioni, le nuove attitudini, le aspettative della forza lavoro e lo sviluppo esponenziale della tecnologia sono solo alcuni dei fenomeni che hanno profondamente modificato la società attuale, dando così la possibilità alle culture, ai valori, ai gusti e alle necessità di ognuno di rappresentare un valore aggiunto: le aziende, per essere competitive, devono creare prodotti sempre più personalizzati e distintivi, un contesto in cui il capitale umano rimane la sola risorsa organizzativa unica e inimitabile, indispensabile per comprendere e anticipare le nuove tendenze.

A questo si aggiunge una sensibilità crescente verso la dimensione etica e sociale del lavoro. Sempre più studi, in particolare di origine americana, hanno proposto il *Diversity Management* come una possibile soluzione adottabile da quelle imprese di successo che decidono di adeguare la propria cultura orientandosi verso ciò che più identifica i lavoratori del nuovo millennio, ovvero la diversità. Per poter essere competitivi all'interno di un mercato sempre più vario e multicolore diviene imprescindibile saper riconoscere le diversità che caratterizzano gli attori che operano dentro e fuori l'organizzazione stessa ed essere sempre in grado di gestirle e valorizzarle, adottando politiche specifiche come parte integrante della strategia d'impresa.

Il convegno «*Dalle gender alle diversity quotas*» tenutosi lo scorso 29 gennaio 2020 rientra in questo contesto, organizzato con l'intento di affrontare il tema da molteplici punti di vista per comprendere come le istituzioni, le imprese e le università stanno affrontando i cambiamenti sociali in atto e di evidenziare le *best practices* a seguito della crescente attenzione verso il tema delle *diversity quotas*.

L'iniziativa ha visto gli interventi di autorevoli esponenti del mondo accademico, delle istituzioni e delle professioni.

Il Comitato Unico di Garanzia per il tramite del suo presidente, prof. Roberto Cornelli, in virtù della specifica competenza in quanto organo deputato non solo a riflettere le quote di genere, ma anche ad agire contro le «barriere» presenti nel contesto universitario, ha riportato i cambiamenti in essere. Secondo i dati riportati nel Bilancio di Genere 2018, l'Università di Milano-Bicocca, soprattutto in merito alla presenza femminile nelle maggiori cariche ricoperte da donne, si distingue come esempio positivo rispetto alla media nazionale. Un ruolo determinante, all'interno di tale percorso di promozione e diffusione di una cultura *gender-sensitive* e di lotta alle discrimina-

zioni nell'ambito della nostra università, è stato svolto anche da ABCD-Centro Interdipartimentale per gli Studi di Genere, attivo dal 2008 ma con una storia che inizia quasi dieci anni prima. La prof.ssa Elisabetta Ruspini, direttrice del Centro, ha sottolineato come l'equità di genere crei benessere e contribuisca significativamente alla crescita economica e allo sviluppo sostenibile, come attestano i molti studi realizzati dai Centri di ricerca (*network*) inter-universitari interdipartimentali, come ABCD, al fine anche di costruire un dialogo per incrementare il confronto sulle tematiche del genere.

La partecipazione al convegno della stessa onorevole Alessia Mosca ha rappresentato occasione per meglio comprendere l'iter iniziato nel 2011 per l'approvazione della legge n. 120/2011 già richiamata, o legge sulle quote di genere, con cui è stato introdotto nell'ordinamento italiano l'obbligo della presenza della quota di genere meno rappresentata sia nei consigli di amministrazione che nei collegi sindacali delle aziende quotate in borsa e delle partecipate. La soddisfazione per la sua entrata in vigore non è stato un entusiasmo momentaneo, ma ha lasciato un segno: nonostante le difficoltà e le resistenze mai sopite, continua a esercitare la sua azione e rende sempre più «diversi» i luoghi decisionali che, fino a prima che diventasse effettiva, erano considerati quasi esclusivamente ambiti per uomini.

Tale disciplina ha trovato una riconferma nella legge n. 160/2019 – legge di bilancio 2020 – con la quale si è provveduto a garantire la continuità delle previsioni relative alle quote minime di rappresentanza: l'originario termine di tre mandati è stato esteso a sei, e al genere meno rappresentato sono stati riservati almeno 2/5 dei membri dell'organo amministrativo o di controllo, mentre in precedenza tale componente poteva raggiungere la quota massima di 1/3. Del senso di questo nuovo intervento del legislatore si è occupata Camilla Buzzacchi, che si è interrogata circa il ruolo delle azioni positive nell'ordinamento: del resto già in tema di accesso agli organi elettivi nazionali e locali esiste una significativa giurisprudenza costituzionale e un vivace dibattito nella dottrina costituzionalistica, e il medesimo interesse è auspicabile che emerga in relazione alla presenza femminile nelle posizioni apicali della realtà aziendale.

A seguire il convegno è stato occasione per la presentazione di tre ricerche scientifiche:

1. «*Genere e performance delle società quotate italiane*» di Roberta Provasi e Murad Harasheh, finalizzata ad analizzare gli effetti prodotti dalle disposizioni previste dalla legge n. 120, Golfo-Mosca introdotta nel 2011 e giunta alla sua scadenza naturale nonché il passaggio a cui si è assistito



anche nei contesti di *governance* nazionale da *gender quotas* a *gender diversity*.

2. «*La presenza delle donne nel sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia: un'analisi economico-aziendale*», di Paola Saracino e Alessandro Capocchi, che vuole fornire un contributo al dibattito dottrinale italiano, facendo una fotografia dello stato dell'arte all'interno della PA senza considerare a livello locale e centrale le diverse partecipate.
3. «*Gender & Diversity management nel settore delle utility lombarde. Indagine sulle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia*» di Loredana Bracchitta, Alice Mazzucchelli, Veronica Pagan, Claudia Peiti, Annalisa Rossano, Giuseppe Viola, che indaga come nelle imprese associate a Confservizi CISPEL-Lombardia si strutturino le *gender* e le *diversity quotas* all'interno di consigli di amministrazione, collegi sindacali e dirigenza.

A seguire, grazie alla maestria della giornalista Monica D'Ascenzo nel moderare la tavola rotonda, si è potuto acquisire il punto di vista delle principali organizzazioni impegnate a promuovere le parità di genere nel territorio nazionale. Il dato che emerge è che, nonostante i ragguardevoli risultati conseguiti per il tramite della Legge Golfo-Mosco, resta il fatto che l'Italia ha un *Gender Equality Index* sotto la media dei Paesi dell'Unione Europea.

Barbara Falcomer ha riportato l'esperienza dell'associazione Valore D che è la prima aggregazione di imprese in Italia – oltre 200 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e oltre 500 miliardi di euro di fatturato – che da più di dieci anni si impegna a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni nel nostro Paese.

Roberta Toniolo ha riportato l'impegno di PWN Milan, un'associazione indipendente e dinamica di donne con differenti background, nazionalità, culture e occupazioni, nel promuovere una società più inclusiva e meritocratica attraverso lo sviluppo personale e professionale femminile, fornendo al tempo stesso uno spazio internazionale per il *networking*, il *mentoring* e il rafforzamento delle proprie competenze.

Francesca Chiara Bevilacqua e Gaia D'Urbano, oltre a raccontare la loro prospettiva di donne, avvocati e assieme leader dell'*Italy Chapter*, hanno riportato le iniziative che l'associazione *Women's White Collar Defense Association* realizza per promuovere la *diversity* nelle professioni legali e per creare opportunità di *networking*, sostenendo altresì iniziative volte a promuovere la *compliance* e l'etica d'impresa.

Infine Marcella Caradonna in qualità di Presidente dell'ODCEC di Milano ha riportato i dati relativi al mondo delle professioni e, nello specifico quello di dottori commercialisti, esperti contabili e revisori legali dei conti, da cui purtroppo si evince come ancora sia forte la presenza del «soffitto di cristallo», ovvero di un elevato numero di ostacoli che rallentano, e spesso inibiscono alle donne, l'accesso al mondo del lavoro e la possibilità di raggiungere posizioni apicali e di vertice professionale.

A completamento dell'esposizione delle ricerche e soprattutto dei singoli contributi dei partecipanti è emersa l'importanza di voler costruire un percorso condiviso per affrontare le problematiche connesse alla cultura di genere nella consapevolezza che lavorando in rete ciascuno nella propria specificità potrà arrecare utili supporti.

Da qui anche l'iniziativa di questa pubblicazione a memoria delle esperienze di ricerca presentate durante il convegno, nonché dei contenuti dei dibattiti e degli spunti di riflessioni scaturiti, realizzata grazie ai contributi del Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Diritto per l'Economia, del Comitato Unico di Garanzia, del Centro di Ricerca Interdipartimentale per gli Studi di Genere ABCD. Va segnalata la valutazione di qualità a cui tutti i contributi sono stati sottoposti, grazie alla lettura critica che di essi ha compiuto un Comitato Scientifico composto da professoressa e professori di molteplici discipline, che hanno contribuito ad assicurare l'approccio scientifico delle analisi e l'equilibrato metodo di inquadramento delle tematiche di genere: ai componenti Veronica Felli, Barbara Pezzini, Adriana Apostoli, Marcella Poliscchio, Stefano Azzali e Andrea Amaduzzi vanno i nostri ringraziamenti.



# QUALCHE ULTERIORE RIFLESSIONE SUL COMPLICATO RAPPORTO TRA RAPPRESENTANZA E PARITÀ DI GENERE

*Adriana Apostoli*

Il dibattito relativo ai temi dell'uguaglianza e, in particolare, a quello della parità di genere coagula a tutt'oggi riflessioni di molteplici discipline, tra le quali quella del diritto costituzionale. Oltre ad essere metodologicamente auspicabile in ragione della necessità di un approccio multidisciplinare alle questioni *tra i e dei* generi, credo nella forza di un dialogo a più voci per porre fine al «dominio maschile» in un mondo alquanto contraddittorio.

Com'è noto, infatti, in ogni dove, le donne rimangono escluse da molti ambiti della vita sociale e professionale e, soprattutto, da quello politico-rappresentativo entro il quale i bisogni – di uomini e di donne – vengono tradotti in indirizzo politico. La scarsa presenza femminile in ambito istituzionale e, in particolare, nei luoghi della rappresentanza, non può che risultare sintomatica di un *deficit* democratico, di un *vulnus* che contraddistingue la storia costituzionale italiana sin dal 1948 (ma che genera, per quanto riguarda il nostro Paese, da tempi più lontani). Nonostante infatti la Costituzione dedichi al tema della rappresentanza femminile più di un principio (artt. 3, 48, comma 1, 51 e 117, comma 7), la piena cittadinanza politica per le donne rappresenta una rivoluzione ancora da attuare.

Come è noto, se sul versante dell'elettorato attivo la Costituzione (art. 48) è stata facilmente – oltre che ampiamente – attuata sin dall'entrata in vigore<sup>1</sup>, lo stesso non può dirsi per l'elettorato passivo, nell'ambito del quale la predominanza maschile nei ruoli apicali della maggior parte delle organizzazioni politiche del nostro Paese (o di quello che ad oggi rimane di queste

---

<sup>1</sup> C. MORTATI, *Istituzioni di diritto pubblico*, I, Cedam, Padova, 1967, p. 341 sostiene che l'estensione del suffragio anche alle donne (2 giugno 1946) costituisca «l'inizio di una nuova era sociale».

formazioni sociali) è un dato incontrovertibile e dunque un ostacolo ancora molto forte da superare.

Nonostante le prescrizioni degli artt. 3 e 51, comma 1, Cost., ove il secondo «è rafforzativo» del primo perché, «ponendo in primo piano il principio dell'eguaglianza fra i sessi, esclude che il sesso possa essere compreso fra i "requisiti di legge"»<sup>2</sup> indicati dallo stesso art. 51 Cost., sul piano dell'effettiva parità fra i sessi in ambito rappresentativo, il cammino di emancipazione e liberazione del genere femminile non può ancora considerarsi concluso.

La necessità di rimuovere gli ostacoli che ancora persistono in tale ambito ha spinto nella direzione di incoraggiare l'immissione anche nell'ordinamento italiano di disposizioni «di favore» volte a incentivare la partecipazione delle donne alla vita politica del Paese<sup>3</sup>.

Le misure promozionali, in particolare le cosiddette quote quale meccanismo di riserva nelle liste elettorali di candidature a vantaggio del sesso femminile, hanno iniziato a farsi strada nella legislazione elettorale dei primi anni Novanta<sup>4</sup>, peraltro immediatamente bocciate dalla nota sentenza della Corte cost. n. 422/1995<sup>5</sup>. In materia elettorale, affermava la Consulta, può

---

<sup>2</sup>P. BARILE, *Istituzioni di diritto pubblico*, Cedam, Padova, 1975, p. 441. Giova ricordare che già l'art. 6 della *Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino* (1789) sanciva che siccome tutti i cittadini sono uguali davanti alla legge, sono parimenti tutti «ugualmente ammissibili a tutte le dignità, posti e impieghi pubblici secondo la loro capacità, e senza altra distinzione che quella delle loro virtù e dei loro talenti».

<sup>3</sup>Come ha evidenziato A. ANZON DEMMING, *Dignità delle donne e parità tra i sessi nell'accesso ad uffici pubblici e a cariche elettive*, in *Osservatorio AIC*, 3, 2018, p. 124, l'idea che le donne possano «pretendere in quanto tali un certo numero di «posizioni» nella distribuzione delle cariche pubbliche ed elettive solo in virtù del proprio sesso» provoca un certo fastidio perché intende «in modo semplicistico» l'eguaglianza fra i sessi prevista dalla Costituzione.

<sup>4</sup>Il riferimento è alla legge 25 marzo 1993, n. 81 relativa all'elezione del Sindaco, del Presidente della Provincia, del Consiglio comunale e del Consiglio provinciale con la quale si prevedeva che per l'elezione del Consiglio comunale nei Comuni fino a e con più di 15.000 abitanti nessuno dei due sessi potesse essere rappresentato in misura superiore a tre quarti e due terzi dei seggi da assegnare. Inoltre, la legge 4 agosto 1993, n. 277 per l'elezione della Camera dei deputati prevedeva che le liste relative all'attribuzione dei seggi con metodo proporzionale dovessero essere compilate in ragione dell'alternanza dei candidati sulla base del sesso; essendo all'epoca previsto un sistema a liste bloccate, il risultato in termini di riequilibrio della rappresentanza era significativo.

<sup>5</sup>Senza poterci qui intrattenere, con l'ord. n. 39/2005 e, ancor più, con la sent. n. 4/2010 il Giudice costituzionale, facendo leva sul nuovo testo dell'art. 51 Cost., ha al contrario ammesso la possibilità di applicare il principio di eguaglianza sostanziale anche in materia elet-

trovare applicazione solo il principio di eguaglianza in senso formale perché qualsiasi disposizione che ha riguardo al sesso dei rappresentanti contrasta con l'art. 3, comma 1, Cost.

Al di là delle forti polemiche che tale giurisprudenza ha suscitato, resta(va) il dato della forte asimmetria tra partecipazione femminile e partecipazione maschile nelle Assemblee rappresentative e dunque, per quel che qui rileva, una forte compromissione del principio di uguaglianza.

L'attività di rimozione degli ostacoli, dopo la censura del Giudice costituzionale, è intervenuta *de plano* sul Testo fondamentale mediante la modifica degli artt. 51 e 117 Cost.<sup>6</sup>, l'uno di carattere, per così dire, «generale» e l'altro di natura «speciale». Dal confronto fra le disposizioni si evince che quella prevista per la rappresentanza regionale beneficia di una portata maggiore rispetto a quella affermata a livello nazionale. Infatti, l'art. 51 Cost. non solo sancisce la possibilità di accesso in condizione di uguaglianza agli uffici pubblici e alle cariche elettive, ma anche che tale condizione dovrà essere realizzata mediante appositi provvedimenti, senza perciò discostarsi granché dal principio di eguaglianza formale. L'art. 117, comma 7 Cost., invece, affida alle leggi regionali il compito di rimuovere ogni ostacolo che impedisce ai due sessi di accedere in condizioni di parità alle cariche elettive, mira cioè ad attuare concretamente quanto necessario affinché donne e uomini possano godere del medesimo diritto di elettorato passivo, avvicinandosi così al comma 2 dell'art. 3 Cost.

Le riforme costituzionali volte a ridurre l'iniqua condizione di asimmetria

---

torale. In particolare, con la pronuncia del 2010 la Corte ha sancito che «il quadro normativo, costituzionale e statutario, è complessivamente ispirato al principio fondamentale dell'effettiva parità tra i due sessi nella rappresentanza politica, nazionale e regionale, nello spirito dell'art. 3, secondo comma, Cost., che impone alla Repubblica la rimozione di tutti gli ostacoli che di fatto impediscono una piena partecipazione di tutti i cittadini all'organizzazione politica del Paese» (§ 3.1 *Cons. dir.*).

<sup>6</sup>Sia consentito ricordare che la legge costituzionale 30 maggio 2003, n. 1 ha inserito un ulteriore periodo al comma 1 dell'art. 51 Cost., ovvero «a tal fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini». Mentre la legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 ha modificato il comma 7 dell'art. 117 Cost. che ora recita «le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive». M. CAIELLI, *per una democrazia duale: perché il genere dei nostri rappresentanti continua ad avere importanza*, in B. PEZZINI-A. LORENZETTI (a cura di), *70 anni dopo tra uguaglianza e differenza. Una riflessione sull'impatto del genere nella Costituzione e nel costituzionalismo*, Giappichelli, Torino, 2019, p. 96 ha sottolineato il «carattere del tutto superfluo» delle citate norme costituzionali.

tra i generi si proponevano di coniugare uguaglianza e differenza in un sodalizio che partiva proprio dalla presa d'atto delle (naturali) diversità fra i sessi, e, pur rappresentando un chiaro passo in avanti in ambito giuridico, non hanno prodotto ancora apprezzabili effetti sul piano sociale perché non adeguatamente supportati di strumenti culturali, sociali e dunque politici.

Del resto, il sistema delle quote – in ambito politico-rappresentativo e non solo<sup>7</sup> – nel nostro Paese non è stato in grado di incidere efficacemente sul rapporto di rappresentanza perché non è venuta meno la logica sostanzialmente «omosociale»<sup>8</sup> che continua a caratterizzare i processi decisionali<sup>9</sup>. Peraltro, quantità e qualità delle norme non sempre sono sinonimo di buon risultato, specialmente in termini di uguaglianza. Se da un lato le disposizioni che hanno voluto affermare la parità non hanno protetto il sesso «svantaggiato», né hanno permesso di superare le difficoltà socioculturali – pregiudizi, stereotipi, condizioni economiche – che impediscono il pieno sviluppo della persona umana e la effettiva partecipazione di tutti all'organizzazione del Paese (art. 3, comma 2, Cost.), dall'altro lato, la legislazione attuativa della Carta fondamentale non è riuscita a discostarsi da quella parità formale che, quantomeno nelle dinamiche istituzionali, dovrebbe essere consolidata.

I legislatori costituzionali ed elettorali si sono impegnati a rafforzare il

---

<sup>7</sup>Basti pensare alla legge 12 luglio 2011, n. 120 che ha apportato modifiche significative al T.U. delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria al fine di assicurare la parità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate nei mercati regolamentati e nelle società pubbliche. La legge si muove su due binari, per le società quotate in borsa la disciplina relativa all'equilibrio di genere è sancita da disposizioni di rango primario (cioè la legge n. 120/2011). Mentre per le società di controllo pubblico i principi sono quelli stabiliti dal d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 – sinteticamente, quando scelgono gli amministratori, le pubbliche amministrazioni devono garantire il rispetto del principio di equilibrio di genere almeno pari a un terzo; se la società ha un organo amministrativo collegiale, lo statuto deve prevedere che la scelta degli amministratori da eleggere sia effettuata nel rispetto dei criteri stabiliti dalla legge n. 120/2011 – cui si aggiunge un regolamento che mira a garantire una disciplina uniforme per tutte le società di controllo pubblico.

<sup>8</sup>Sostrato culturale che assume a paradigma la figura maschile in ambito politico, sociale e relazionale. Cfr. L.G. TIN, *L'invenzione della cultura eterosessuale*, Due Punti Edizioni, Palermo, 2010.

<sup>9</sup>Infatti, tali sistemi sono destinati a restare deboli «finché restano differenze di condizioni culturali, economiche e sociali» che il legislatore dovrebbe risolvere mediante interventi che «favori[scano] l'effettivo equilibrio fra i sessi», ovvero «adottando misure che ben possono essere in grado di agire su quelle stesse condizioni» (E.A. IMPARATO, *La rappresentanza di genere tra sistemi elettorali, giurisprudenza costituzionale e modelli socio-culturali di "effettiva uguaglianza"*, in *Rivista AIC*, 3, 2016, pp. 30-31).

dato formale – e molto hanno fatto<sup>10</sup> –, benché la modalità di revisione della Carta fondamentale appaia discutibile, atteso che pretendere di garantire un risultato significa (tentare di) elevare una caratteristica del rappresentante – l'appartenenza a un genere – a carattere decisivo e indispensabile al fine di ottenere l'elezione nelle Assemblee rappresentative. Viceversa, probabilmente sarebbe stato opportuno «limitarsi» ad attuare ciò che già è scritto, ovvero la pari dignità delle differenti identità presenti nella comunità (artt. 2 e 3 Cost.).

Com'è noto, le donne non rappresentano né uno dei gruppi che compongono la società, né una minoranza ed è riduttivo – oltre che inesatto – valutare la differenza sessuale come una caratteristica che merita sostegno da parte dello Stato al fine di garantire l'eguaglianza nei punti di partenza<sup>11</sup>.

Benché la Costituzione repubblicana nell'attuale versione sia priva di ostacoli giuridici che limitano l'accesso delle donne alle cariche politiche, persiste un problema di fondo che impedisce il loro ingresso, in condizione di parità, nella rappresentanza.

La cultura politica dovrebbe cioè interiorizzare il portato del principio di eguaglianza *anche* nel campo della rappresentanza, senza perpetuare il sistema delle quote elettorali che, da un lato, non ha prodotto effetti al di là dei dati numerici al momento dello spoglio elettorale e, d'altro lato, rivendicando risultati solo sulla base del sesso dei candidati, conferma l'arcaica pre-

---

<sup>10</sup> Sia sufficiente il riferimento alla legge 3 novembre 2017, n. 165 che ha stabilito che i candidati devono essere disposti in ordine alternato sulla base del genere nelle liste dei collegi plurinominali; parimenti, fra le candidature presentate da ogni lista o coalizione di liste nei collegi uninominali, fra i capilista nessuno dei due generi può essere rappresentato in misura superiore al 60%. Grazie a queste previsioni il Parlamento della XVIII Legislatura è quello che registra il maggior numero di donne elette dalla nascita della nostra Repubblica: 225 deputate (il 35,8%) e 109 senatrici (il 34,6%). Tali numeri «si avvicinano all'obiettivo proposto dalla legge», senza tuttavia raggiungerlo «essenzialmente a causa del numero elevato di pluricandidature di genere femminile» (L. GIANNITI-N. LUPO, *Corso di diritto parlamentare*, Il Mulino, Bologna, 2018, p. 106).

<sup>11</sup> *Ex multis* v. M. RODANO, *Il genere femminile nei sistemi politici europei*, in *Democrazia e diritto*, 1988, p. 99 ss.; M.A. BARRÈRE UNZUETA, *Diritto antidiscriminatorio, femminismo e multiculturalismo, il principio d'uguaglianza di donne e uomini come strategie per una rilettura giuridica*, in *Ragion pratica*, 2, 2004, p. 363 ss.; A. ANZON DEMMING, *Dignità delle donne e parità tra i sessi nell'accesso ad uffici pubblici e a cariche elettive*, cit., p. 126 evidenzia che «le donne vogliono essere solo considerate “persone”, al pari degli uomini, cioè esseri umani dotati della stessa dignità»; M. CAIELLI, *per una democrazia duale: perché il genere dei nostri rappresentanti continua ad avere importanza*, cit., p. 93 ss.



sunzione relativa all'inferiorità (o subordinazione) della donna, la quale abbisognerebbe della previa attribuzione dei seggi che, altrimenti, da sola, non riuscirebbe a conquistare<sup>12</sup>.

Il legislatore italiano appare nondimeno ancorato al sistema delle quote, posto che ha interpretato gli «appositi provvedimenti» cui fa riferimento l'art. 51 Cost. nel senso di assicurare, già alla partenza, un'eguaglianza nei punti di arrivo, senza impegnarsi con un intervento ad «ampio raggio» volto ad assicurare la parità di opportunità.

I meccanismi di *positive actions* adottati dal legislatore dovrebbero piuttosto correggere le diseguaglianze sostanziali e favorire le donne affinché siano loro garantite eguaglianza e parità. Probabilmente, sarebbe stato più opportuno un intervento legislativo volto a introdurre *goals*, cioè misure di pareggiamento nei punti di partenza che non compromettano il diritto dei candidati di concorrere per tutti i posti in palio<sup>13</sup>; in questo modo, invero, il rischio è quello di violare i diritti – altrettanto fondamentali – di altri cittadini (c.d. *reverse discrimination*).

Nell'ampio tema relativo all'uguaglianza tra i sessi in ambito politico sembra doversi ammettere che la discrezionalità dei poteri pubblici risulta in qualche modo «vincolata»<sup>14</sup>, atteso che l'obiettivo è fissato a monte dalla Carta costituzionale (art. 3 e art. 51, comma 1). Non solo, già il Costituente si era preoccupato di tutelare la posizione delle donne all'interno di un sistema ordinamentale completamente nuovo rispetto al passato, sia perché ha indicato il sesso come la prima delle caratteristiche in virtù delle quali è vie-

---

<sup>12</sup>Duramente A. ANZON DEMMING, *Dignità delle donne e parità tra i sessi nell'accesso ad uffici pubblici e a cariche elettive*, cit., p. 124 sostiene che questa supposizione è espressione di «un'idea arcaica e meccanica che presuppone la convinzione della naturale inferiorità della donna, inferiorità rimediabile non già a mezzo delle capacità della medesima, ma soltanto con l'assegnazione di una qualche *quantità* delle “posizioni” in gioco». M. CAIELLI, *per una democrazia duale: perché il genere dei nostri rappresentanti continua ad avere importanza*, cit., p. 102 ritiene che l'obiettivo delle misure promozionali non dovrebbe essere «la eguale presenza in tutte le assemblee elettive dei due sessi, bensì quello di porre rimedio alla persistente situazione di svantaggio in cui versano le donne (e non gli uomini) in politica, derivante dal diniego dei diritti politici caduto in tutte le democrazie contemporanee da pochi decenni».

<sup>13</sup>Si pensi al meccanismo della doppia preferenza di genere che annulla la seconda preferenza espressa se non rivolta a un candidato di sesso diverso rispetto al primo indicato.

<sup>14</sup>L. AZZENA, *L'eguaglianza “diversa”. Quella tra i sessi come eguaglianza costituzionalmente qualificata: l'accesso agli uffici pubblici e alle cariche elettive*, in B. PEZZINI-A. LORENZETTI (a cura di), *70 anni dopo tra uguaglianza e differenza*, cit., p. 107, spec. p. 109 la definisce «un'uguaglianza costituzionalmente “qualificata”».

tata qualsiasi discriminazione<sup>15</sup>, sia perché ha provveduto a dedicare taluni articoli – fra cui il 51 – alla condizione femminile.

In ossequio al principio di eguaglianza sancito dalla Costituzione repubblicana, le misure promozionali potrebbero essere ammesse solo in via transitoria al fine di «educare» la società civile, le formazioni sociali, le segreterie dei partiti, le istituzioni, al fondamentale ruolo che il pluralismo, anche nella rappresentanza, può giocare per l'elevazione della Repubblica italiana.

I partiti politici, «formazioni sociali qualificate»<sup>16</sup>, potrebbero intervenire al proprio interno al fine di promuovere la parità fra i sessi<sup>17</sup>, anche adottando misure di sensibilizzazione dei cittadini, ovvero incentivando l'elettorato passivo affinché le candidate di sesso femminile godano delle stesse opportunità di cui beneficia il sesso maschile<sup>18</sup>.

A ben vedere, il sistema delle cosiddette quote potrebbe sembrare ostacolato dalla dubbia compatibilità con gli artt. 3 e 51 Cost., posto che ogni misura legislativa che adopera il sesso dei destinatari al fine di produrre precisi effetti normativi può porsi in contrasto con la lettera del comma 1 dell'art. 3, laddove il sesso assurge a una delle categorie vietate per assumere tratta-

---

<sup>15</sup> Com'è stato sostenuto, in base all'art. 3 Cost., anche «in ordine di rilevanza il sesso è la prima delle qualità su cui non possono fondarsi distinzioni» (L. PALADIN, *Eguaglianza* (voce), in *Enciclopedia del Diritto*, XIV, Giuffrè, Milano, 1965, p. 523).

<sup>16</sup> I partiti politici sono cioè delle associazioni di fatto che svolgono la funzione di «istituzioni sociali», ovvero manifestano la struttura che assume la comunità sociale al fine di poter esprimere un pensiero politico che abbia la forza di penetrare le sedi istituzionali in cui prende corpo la volontà politica del Paese (cfr. C. MORTATI, *Istituzioni di diritto pubblico*, II, cit., p. 727). Per queste ragioni i partiti politici non sono strutturalmente connessi alla sola forma di governo, ma anche alla forma di Stato: infatti non solo sono coesenziali a definire la posizione che assume il cittadino all'interno della società, ma costituiscono altresì uno dei mezzi attraverso il quale i cittadini formano e svolgono la propria personalità (v. *ivi*, pp. 721-722).

<sup>17</sup> Com'è noto, il d.l. 28 dicembre 2013, n. 149 sull'abolizione del finanziamento pubblico diretto ai partiti politici sancisce, per l'iscrizione al registro dei partiti, una serie di requisiti che lo statuto deve rispettare. Fra questi si annovera l'indicazione delle modalità per promuovere, mediante azioni positive, l'obiettivo della parità tra i sessi negli organismi collegiali e per le cariche elettive. L'art. 9, in particolare, disciplina la parità di accesso alle cariche elettive affermando il principio in virtù del quale i partiti politici promuovono detta parità. Cfr. *ex multis* A. DEFFENU, *Parità di genere e istituzioni politiche: prime note per un bilancio*, in B. PEZZINI-A. LORENZETTI (a cura di), *70 anni dopo tra uguaglianza e differenza*, cit., p. 83 ss.

<sup>18</sup> Nel senso di incentivare l'attività dei partiti politici al fine di promuovere la rappresentanza femminile si è pronunciata *in primis* la Corte costituzionale con le sentt. n. 422/1995 e n. 49/2003.

menti differenziati. Si badi, però, che tale proposizione è vera della misura in cui il meccanismo normativo di riferimento non rispetta il canone della ragionevolezza, ovvero qualora non appaia servente alla realizzazione dell'eguaglianza sostanziale.

Com'è noto, il principio di ragionevolezza assume ad oggetto le manifestazioni del potere legislativo e valuta la razionalità interna della normativa (principio di valutazione giuridica) e la proporzionalità della disciplina adottata al fatto regolato. D'altro lato, il comma 2 dell'art. 3 Cost. si preoccupa di promuovere l'eguaglianza indicando sia qual è il compito della Repubblica (rimuovere gli ostacoli), sia il fine al quale tale attività deve tendere (il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti alla vita del Paese)<sup>19</sup>.

È per queste ragioni che il meccanismo di riequilibrio della rappresentanza politica attraverso sistemi di natura promozionale potrebbe essere costituzionalmente conforme nella misura in cui, certo, si presenti come transitorio, ma soprattutto non si limiti a isolare il primo dal secondo comma dell'art. 3 Cost. per ottenere un meccanismo fattualmente volto a realizzare l'eguaglianza.

La funzione promozionale del diritto<sup>20</sup> non può invero prescindere dagli elementi strutturali della società – che a loro volta non possono essere slegati rispetto all'intervento della legislazione elettorale – ma richiede un'azione più ampia che interessi *funditus* la struttura della società, in ossequio al compito che grava sulla Repubblica di rimuovere gli ostacoli di ordine (anche) sociale.

Il diritto è uno straordinario strumento di promozione legislativa nella misura in cui valuta le dinamiche sociali non più tollerabili e finanche contrarie ai valori del costituzionalismo democratico e si impegna affinché si determini nella società civile, quindi nella politica che la prima rappresenta, una tattica istituzionale diretta al rinnovamento legislativo. Lo strumento normativo, tuttavia, non è da solo sufficiente a fondare l'effettività dei diritti

---

<sup>19</sup> Com'è stato sostenuto da A. D'ALOIA, *Eguaglianza sostanziale e diritto diseguale. Contributo allo studio delle azioni positive nella prospettiva costituzionale*, Cedam, Padova, 2002, p. 97 «quel riferimento finalistico al pieno sviluppo della persona [...] sposta in avanti il confine del (o potremmo dire conferisce dinamicità adattiva al) valore della dignità umana come norma di chiusura del sistema dei diritti e delle libertà inviolabili, (e) appare pertanto capace di reggere e alimentare [...] richieste di riconoscimento [...] di politiche di eguaglianza differenziata e perciò sostanziale».

<sup>20</sup> Cfr. N. BOBBIO, *Sulla funzione promozionale del diritto*, ora in ID., *Dalla struttura alla funzione. Nuovi studi di teoria del diritto*, Edizioni di Comunità, Milano, 1977, p. 13 ss.

sanciti nelle Carte costituzionali perché deve essere calato nel contesto storico-sociale di riferimento.

Quando si ragiona di principi e di strumenti volti alla loro attuazione è essenziale tenere distinta la previsione formale del testo scritto dalla realizzazione sostanziale, posto che i diritti vivono primariamente nella coscienza culturale del Paese, la quale è espressione dell'*habitat* naturale in cui la previsione formale troverà attuazione – da parte del legislatore e dell'amministrazione – e garanzia – da parte della giurisdizione.

L'impressione è che le riforme costituzionali intervenute circa vent'anni or sono non abbiano prodotto l'effetto auspicato, forse perché dirette a rimuovere l'ostacolo dell'equilibrio (o parità) della rappresentanza che la Costituzione non contiene; o forse perché volevano sollecitare il legislatore affinché intervenisse in tal senso. Detto altrimenti, ampliare la percentuale dei candidati di sesso femminile non sembra costituire una condizione sufficiente per raggiungere un'effettiva parità. Il mero intervento sul sistema elettorale non vale infatti a infrangere il circolo vizioso tra la sfera politica e la società civile, al contrario rischia di positivizzare un processo di emancipazione d'*élite*, senza spezzare l'autoreferenzialità del sistema politico.

Sono queste le ragioni per le quali si reputa necessario insistere anzitutto sulla *ratio* dell'eguaglianza formale e sostanziale, «vasi comunicanti» di un principio che in sé racchiude tutti gli altri previsti dalla Costituzione al fine di incanalare la forza eguagliatrice nell'ambito della rappresentanza. Non sarebbe costituzionalmente legittima, né tantomeno ragionevole, la disapplicazione del principio di eguaglianza proprio nell'ambito dei diritti di partecipazione politica che tutt'oggi scontano evidenti disparità nella pari fruibilità fra i sessi, oltre che radicate resistenze culturali.

Io credo dunque che il passaggio da una democrazia «bloccata» a una democrazia «compiuta»<sup>21</sup> non possa che realizzarsi attraverso il raggiungimento del principio di eguaglianza sostanziale anche in ambito rappresentativo lungo un percorso che dovrebbe attivarsi spontaneamente in un contesto sociale che ha interiorizzato il valore ultimo del principio di parità e di rimozione degli ostacoli. Non vi è dubbio che le misure promozionali, se transitorie, varrebbero solo a rafforzare il principio perché la dimensione formale dovrebbe essere assunta come punto di partenza, mentre quella sostanziale – che passa anche mediante la momentanea adozione di misure di diritto disuguale – dovrebbe essere il punto d'arrivo. Siccome il comma 2 dell'art. 3 Cost. prevede l'intervento dei pubblici poteri al fine di garantire la parteci-

---

<sup>21</sup> Cfr. E. CHELI, *La Costituzione ha 60 anni*, in *Astrid online*, 28 gennaio 2008.

pazione di tutti all'organizzazione anche politica del Paese, pare necessario ancorare la realizzazione della parità di opportunità fra donne e uomini nella vita istituzionale alla promozione del medesimo principio da parte della Repubblica.

Per poter assicurare un cambio di rotta nella valutazione della posizione della donna nella società sembra quanto mai utile un'opera di sensibilizzazione – soprattutto delle nuove generazioni – affinché l'essenza degli artt. 2 e 3 Cost. trovi piena espressione.

L'obiettivo auspicato non è raggiungere una «parità forzata» nelle Assemblee elettive, bensì rimediare culturalmente e politicamente alla permanente situazione di svantaggio che vive il sesso femminile in ambito rappresentativo e che trae origine dalla sostanziale negazione dei diritti politici alle donne. Non pare più sufficiente avere più donne in politica; ciò che occorre sembra piuttosto un diverso approccio alla gestione della *res publica*, che consenta l'attivazione di tutti i «tipi» di politica che si occupano di promuovere, ampliandone il dibattito, la parità di genere.

Ora come allora, il nostro ordinamento dovrebbe comprendere che «nessuno sviluppo democratico, nessun progresso sostanziale si produce nella vita di un popolo se esso non [è] accompagnato da una piena emancipazione femminile», che abbia riguardo a «un effettivo progresso» e a una «concreta liberazione per tutte le masse femminili e non solamente nel campo giuridico, ma non meno ancora nella vita economica, sociale e politica del Paese»<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Queste le parole dell'On. Teresa Mattei, in Atti dell'Assemblea costituente, Assemblea plenaria, resoconto sommario del 18 marzo 1947, seduta pomeridiana, p. 2268.

# LE QUOTE DI GENERE: UNA STORIA DI SUCCESSO. UN CAMMINO ANCORA IN ATTO

*Alessia Mosca*

## 1. *Premessa*

All'inizio degli anni Duemila, parlare di quote era un tabù per molti. Alcuni le reputavano una specie di eresia che andava contro tutti i diritti conquistati dopo anni di lotte per la parità. Lotte di tante donne che si erano messe in prima linea per maggiori bilanciamento ed equità, ottenendo una sempre più ampia – per quanto risicata – rilevanza. A tutti i livelli.

Le «stanze dei bottoni» però ancora a inizio del nuovo millennio risultavano (e in parte risultano) ancora lontane. Non si era verificata quella spinta in avanti forte abbastanza da portare a un cambiamento reale, strutturale, in un paese chiaramente influenzato da pregiudizi e stereotipi di genere. Nonostante gli innegabili risultati, essere donna in Italia restava (resta ancora per tanti aspetti) una condizione discriminante, peggiorata poi dalla crisi mondiale per la pandemia del 2020. Crisi che come tale rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità inaspettata, proprio perché rimette in discussione tutti i parametri fin qui conosciuti e le prerogative sociali su cui sono imposte le nostre vite.

Nel 2011 viene approvata, un po' a sorpresa per la velocità con cui si sono susseguite le ultime fasi della votazione, la legge n. 120/2011. Più comunemente conosciuta come Golfo-Mosca o legge sulle quote di genere, introduce nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle aziende quotate in borsa e delle partecipate un limite minimo/massimo di membri dei rispettivi sessi. Questa norma, che è diventata nota con il nome di noi due prime firmatarie, ha cambiato le carte in tavola in modo drastico. La soddisfazione per la sua entrata in vigore non è stato un entusiasmo momentaneo, ma ha lasciato un segno: nonostante le difficoltà e le resistenze mai sopite,

continua a esercitare la sua azione e rende sempre più «diversi» i luoghi decisionali, che fino a prima che diventasse effettiva, erano considerati quasi esclusivamente *cose per uomini*.

Non posso dimenticare qui di sottolineare anche come alcuni elementi che la caratterizzano siano stati fondamentali nel renderla una norma tanto efficace. La Golfo-Mosca è risultata così incisiva per le pesanti sanzioni previste in caso di suo mancato rispetto (sanzioni sia di natura monetaria che procedurale fino all'obbligo di scioglimento del consiglio in caso di non ottemperanza) e perché è stata estesa anche alle partecipate pubbliche.

Quello che segue rappresenta il racconto di ciò che è successo allora e di quello che significa oggi la rivoluzione avvenuta nella *governance* italiana quasi 10 anni fa: dall'approvazione del disegno di legge alle conseguenze che ha provocato in termini di cultura in tema di inclusione, alle prospettive future, che non potranno prescindere dal vedere le donne co-protagoniste.

## 2. Dall'idea al progetto

Non solo la legge, ma la storia stessa della Golfo-Mosca rappresenta uno scardinamento di tanti stereotipi e abitudini. Anzitutto, si tratta di una legge proposta e promossa da schieramenti opposti (il Partito democratico, di cui ero una deputata, e il Popolo della Libertà, di cui era parte Lella Golfo), in un momento della storia parlamentare in cui era quasi una eresia pensare a una collaborazione tra chi stava con Berlusconi e chi gli si opponeva. Ciò a dimostrazione del fatto che alcune questioni, come la rappresentanza femminile, sono di interesse generale e non di parte. La stesura dei suoi elementi e la sua messa in atto sono state poi favorite dalla partecipazione attiva di donne che hanno fatto network – ribaltando il luogo comune secondo cui le donne non si aiutano tra loro. Inoltre, prima che altrove, è stata pensata, costruita ed entrata in vigore in Italia, il paese «più maschilista d'Europa» – come titolava un mio libro scritto a quattro mani con Flavia Perina proprio l'anno di nascita della legge n. 120/2011<sup>1</sup>.

Ripercorrere i passaggi che hanno portato un progetto ambizioso a diventare prassi diffusa anche in ambiti aziendali non interessati direttamente dai suoi dettami, diventa oggi, 10 anni dopo, un modo per riaffermarne le ragio-

---

<sup>1</sup> A. MOSCA-F. PERINA *Senza una donna. Un dialogo su potere, diritti, famiglia, nel paese più maschilista d'Europa*, ADD Editore, Torino, 2011.

ni e per creare un modello e un metodo da replicare. Raccontare da che punto partivamo, cosa ci siamo trovate davanti, come lo abbiamo affrontato, permette infatti di tracciare un percorso riproducibile per altre future sfide. Resta, inoltre, una testimonianza che l'audacia di voler cambiare la cultura talvolta può essere più alla portata di mano di quanto si possa pensare. È importante, infine, fare questo resoconto oggi, nel mezzo della pandemia che stiamo vivendo, perché la crisi ha fatto riemergere grandi disparità tra uomini e donne che se non si affrontano subito con decisione rischiano di annullare i progressi fatti fino ad ora.

Mi sono occupata di questioni di genere e in particolare della partecipazione delle donne nel lavoro e nei luoghi di presa di decisione sin dai primi anni di università. Quando sono stata eletta deputato della Repubblica ho indirizzato la mia attenzione sui temi dell'occupazione e in questo quadro mi sono anche impegnata a trovare una modalità che potesse incidere in modo profondo sull'equa rappresentanza nelle posizioni apicali. L'idea di base era che potendo intervenire su un gruppo ristretto, ma allo stesso tempo molto influente, si sarebbe potuta generare a cascata un'onda capace di influenzare nelle strutture aziendali anche le scelte ai livelli inferiori. Un cambiamento culturale che fosse favorito dalla creazione di un precedente a cui riferirsi.

Il dato di partenza della presenza di donne nei consigli di amministrazione delle grandi aziende era numericamente drammatico: il 6%, prima della Golfo-Mosca. Il soffitto di cristallo era ancora saldo e intatto. Perché allora non pensare a una forzatura che avrebbe potuto iniziare a scalfirlo? Una considerazione in particolare ha aiutato a farsi una idea più chiara su come procedere: da sempre risultava naturale per uomini in posizioni di comando e con la possibilità di scegliere, preferire e collaborare con altri uomini. Per interrompere tale circolo vizioso, influenzato da altri fattori ma innegabilmente perpetuato anche da consuetudini di questo tipo, era necessario imporre la presenza delle donne per legge. Perché in modo naturale il cambiamento sarebbe avvenuto con una lentezza biblica. Ecco allora quasi in contemporanea la presentazione di due progetti di legge, poi confluiti in un testo unico, che prevedevano l'imposizione di una percentuale minima di donne da inserire nei consigli di amministrazione, luoghi decisionali in vista più di altri per quanto spesso finiscono sui titoli di giornale grazie alla loro potenziale capacità di influenzare mercati, occupazione e volumi di affari.

Già di per sé, come ho ricordato, l'avvicinarsi di due forze politiche distanti impegnate per raggiungere un obiettivo unico è stato un elemento inusuale. Ma è apparso logico che solo lavorando in modo congiunto avremmo potuto sperare di vedere compiersi una norma del genere. Grazie a una con-



tinua attenzione all'obiettivo da raggiungere si è riusciti ad andare oltre le posizioni ideologiche. Per ottenere la maggioranza abbiamo dovuto ovviamente coinvolgere molti altri parlamentari e quindi è stato poi importante, quanto naturale, collaborare con tanti colleghi uomini. Anche questa è stata una testimonianza concreta di come la ricchezza sta nella diversità di approccio e quanto consenta di essere efficaci nell'affrontare grandi sfide.

Altro elemento fondamentale è stato il contributo delle tante associazioni di donne e professioniste che, attivissime già all'interno delle loro realtà aziendali e professionali, si sono ritrovate su un terreno di impegno comune e, muovendosi insieme, hanno più facilmente supportato l'idea. Voglio chiarire però che non si è trattato di un percorso in discesa. Se questi infatti sono gli aspetti positivi che hanno contribuito a dare man forte al progetto, non sono mancati gli scogli e i muri da abbattere. Molta opposizione all'inizio è arrivata proprio da tante donne che avrebbero beneficiato della legge: non si voleva creare un «effetto Panda» – questo era il cardine principale su cui si basavano le argomentazioni contrarie. Le donne ai vertici per quota, pensavano alcune, sarebbero state più deboli perché considerate protette da obblighi imposti a loro favore invece che affermatesi grazie alle proprie effettive capacità. Si diceva in altre parole che la creazione di quote non avrebbe favorito il merito. Ma le prime oppositrici si sono trasformate in grandi sostenitrici alla luce dei risultati: la legge infatti si è dimostrata una buona forzatura che spingeva su un cardine già allentato. Appena si è iniziato a capire che la norma sarebbe stata davvero approvata, è partita la corsa delle aziende ad attivare meccanismi di selezione più seri e più trasparenti, per uomini e per donne. Dovendo necessariamente rinnovare i loro consigli (sostituendo alcuni membri uomini con altre donne) si è puntato al meglio. Questo ha prodotto un doppio effetto; già dai primi rinnovi, l'età dei membri si è abbassata e i *curricula* scelti sono stati visibilmente di migliore qualità, per livello di educazione, per esposizione internazionale e per minor numero di cariche accumulate. Contrariamente alle preoccupazioni, il merito ha prevalso. Un'ondata di novità quindi, capace di influenzare le scelte a venire anche all'interno di aziende non soggette all'obbligo della legge.

Voglio però chiarire un elemento di quanto raccontato fin ora: le quote non sono state mai per me un fine, ma un puro mezzo. Sono chiaramente un fallimento del sistema, ma senza di esse il cambiamento intercorso non sarebbe mai avvenuto e non ci sarebbero neppure stati miglioramenti così significativi nella *governance* complessiva del sistema delle aziende quotate e partecipate.

Come già accennato, tra le novità e i cambiamenti da segnalare che la

legge ha introdotto in modo inaspettato, si deve includere il contrasto al luogo comune per cui le donne non sanno collaborare. Nell'evoluzione dalla proposta alla legge, dalla sua entrata in vigore e messa in pratica fino ai risultati che conosciamo oggi e alle battaglie ancora in atto, abbiamo avuto una conferma chiara: le donne hanno lavorato e sanno lavorare insieme. Anzi, allineate su un obiettivo comune hanno avuto e continuano a dimostrare capacità pragmatiche di raggiungerlo. Non si può pensare che questa sia stata un'impresa solo femminile. Tutt'altro. Era e resta fondamentale, per un vero cambiamento, il coinvolgimento insieme di donne e uomini. È innegabile però che in alcuni passaggi sia stata la mobilitazione delle donne a fare la differenza. Penso ai tanti gruppi che appena prima dell'approvazione si sono attivati concretamente offrendo sponda, appoggio e facendo da cassa di risonanza. Penso, ad esempio, al *flash mob* organizzato all'alba della votazione per l'approvazione, proprio sotto le finestre dei palazzi delle istituzioni a Roma: una quantità di manager, professioniste, giornaliste, colleghe parlamentari si sono trovate insieme per chiedere l'approvazione della Golfo-Mosca.

A supporto e per aiutare l'implementazione della legge poi si sono avviate molte iniziative ancora attive, a partire dai tantissimi corsi che offrono alle donne occasioni di formazione specifica e forme di network positivo e costruttivo. Voglio citare, tra le altre, organizzazioni come Valore D, che ha promosso In the *Boardroom*, uno dei percorsi di formazione più noti, o la Fondazione Belisario, che ha raccolto i *curricula* delle professioniste disponibili per le posizioni nei consigli di amministrazione.

Dopo l'approvazione, la legge n. 120/2011 è immediatamente diventata un modello riconosciuto anche all'estero. Per una volta l'Italia è stata guardata dall'Europa e dal mondo come un'avanguardia sui temi di parità. In questo senso, uno dei più importanti e visibili riconoscimenti è stato l'invito rivolto a Lella Golfo e a me da parte dell'allora Commissaria Viviane Reding a Bruxelles a presentare in Commissione la «nostra» legge. La Commissaria era particolarmente sensibile al tema, avendo lei stessa proposto tempo prima una Direttiva che avrebbe dovuto portare una quota minima del «genere meno rappresentato» nei consigli delle grandi aziende europee. Direttiva che non ha ancora visto la luce, dopo tutti questi anni, ma che la nuova Commissione, presieduta da Ursula von der Leyen, ha rimesso in cima alle proprie priorità.

### 3. I numeri del successo, ma ...

La Golfo-Mosca è una delle leggi più monitorate e studiate degli ultimi anni, valutata e analizzata già a partire da prima della sua nascita così come la conosciamo. Da «osservata speciale» per almeno un decennio, gode oggi di una letteratura e di una raccolta dati utile per stilare un dettagliato resoconto dei suoi successi e dei punti di debolezza. Qualsiasi norma dovrebbe essere accompagnata da una stretta valutazione come quella di cui beneficia la legge sulle quote, perché solo a fronte di dati certi si possono rafforzare azioni specifiche ed eventualmente correggere gli errori: questo dovrebbe essere il metro dell'efficacia di qualsiasi intervento legislativo. Lasciati a sé, infatti, molti provvedimenti non arrivano quasi nemmeno alla messa in atto effettiva. Con la Golfo-Mosca questo monitoraggio ha portato, già ai primi rinnovi, a segnalazioni di violazione o alle richieste di applicazione dei decreti attuativi. È proprio grazie a tutti i dati a supporto che si è anche attivato un processo di (suo) perfezionamento.

Come avevamo auspicato e previsto ai tempi della sua formulazione, la legge n. 120/2011 ha portato a consigli di amministrazione tendenzialmente più giovani e meglio assortiti, alla ricerca delle professioniste migliori, le aziende hanno adeguato le scelte al rialzo per tutti i membri da inserire. Inoltre, nel 2017 si è raggiunto un traguardo ancora una volta inaspettato, ossia il superamento di limite di legge del 30%, rialzato ancora nel 2019 con il raggiungimento del quasi 40% di presenza femminile nei CDA.

Ma se in generale la storia parla di un successo, ancora non si è effettivamente innescato quel cambiamento strutturale che avevamo auspicato e che ci aveva portato all'epoca alla convinzione che dopo 3 mandati (9 anni) l'obbligo di legge non sarebbe stato più necessario. La cultura che credevamo si sarebbe modificata profondamente purtroppo ha mostrato di essere molto più resistente. A livello manageriale, per esempio, non ci sono state grandi rivoluzioni rispetto a 10 anni fa. Così pure non c'è stato un balzo in avanti della percentuale di amministratrici delegate. Si è passati dalle 170 consigliere del 2008 (pari al 5,9%) alle 811 del 2019 (il 36,3%) e da collegi sindacali con il 13,4% di donne nel 2012 al 41,6% del 2019 (pari a 475 sindacati). Ma restano oggi solo l'8,4% le donne al vertice delle aziende quotate o partecipate<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Offre un quadro della situazione il Rapporto di Cerved e Fondazione Bellisario *Le donne ai vertici delle imprese 2020* – [https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT-Cerved\\_Bellisario\\_FEB\\_2020.pdf](https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT-Cerved_Bellisario_FEB_2020.pdf).

Alla luce dei risultati, dunque, e in un quadro generale che ancora non vede radicato il cambiamento culturale è stata necessaria l'approvazione dell'estensione della legge n. 120/2011 attraverso una modifica intervenuta nel dicembre 2019: proroga per altri tre mandati (quindi altri 9 anni) e contemporaneamente innalzamento dal 30 al 40% del limite minimo di esponenti di genere diverso all'interno dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali.

#### 4. *E domani?*

Cosa succederà da qui a qualche mese è difficile dirlo. Sono saltati tutti i parametri che conoscevamo e il modello sociale e occupazionale mondiale è, quantomeno, da mettere in discussione. Da inizio 2020 a oggi, mentre scrivo, infatti sono cambiate ancora tante cose e chissà quante ne cambieranno durante la pubblicazione di questo volume: ma si è fatta sempre più pressante la discussione sul contributo necessario delle donne nella gestione di una crisi sconosciuta e inaspettata – dalla sovra-rappresentanza nelle professioni sanitarie, all'*home schooling*, allo *smart-working* – e sulla possibilità che proprio attraverso un loro maggiore coinvolgimento si possa ripartire. Le donne possono essere veicolo di novità in un momento dirompente e quindi, anche a partire da questo, possono diventare centrali nell'affrontare le prossime fasi. Stanno già dimostrando di avere il potenziale di immettere nuove idee, energie e dare risposte differenti, senza contare (per quanto sia questa una generalizzazione) quanto le caratteristiche a cui si guarda per il futuro sono più tipicamente femminili, dal *multitasking* alla flessibilità nella gestione dei mutamenti. Il cambiamento dei paradigmi precedenti è da tutti additato come una (se no LA) chiave per il futuro che ci aspetta. Ma non possiamo abbassare la guardia perché il momento storico, e lo stiamo già vedendo, può portare indietro di decenni la situazione e le conquiste ottenute in tema di parità.



# L'ILLUSIONE DEL CAMBIAMENTO

*Monica D'Ascenzo*

## 1. *Certe percentuali non bastano*

Non c'è che dire. La legge Golfo-Mosca ha catapultato l'Italia nel gotha dei Paesi più illuminati in quanto a *gender equality*, almeno per quel che riguarda la governance delle società quotate e partecipate pubbliche. Un passo non da poco, considerato che, anche solo nella vecchia Europa, siamo state una delle prime nazioni ad approvare le quote di genere nella composizione degli organi societari. Il primato, bisogna ammetterlo, anche in questo caso va a un Paese del Nord Europa, la Norvegia. Era il 2002 quando il Ministro del Commercio e dell'industria, un uomo e per giunta conservatore, Ansgar Gabrielsen, introdusse nel dibattito politico la proposta di legge per l'introduzione delle quote di genere nella composizione dei CDA. Allora la percentuale femminile nei board delle quotate norvegesi era del 6,8%. Un livello pari a quello italiano, quando nel 2009 si iniziò a parlare del tema a livello politico (eravamo al 6,9%). Noi allora avevamo la metà delle società quotate in Borsa Italiana (138) senza alcuna donna in consiglio, mentre il 79% non aveva neanche una donna nel collegio sindacale.

Non c'è che dire, dicevamo, di strada da allora l'Italia ne ha fatta molta. Oggi la percentuale di donne nei board delle società quotate è al 36% e grazie agli ultimi emendamenti alla legge finanziaria del 2020, l'obbligatorietà della quota di genere negli organi societari delle aziende quotate a Piazza Affari sale da un terzo previsto dalla legge Golfo-Mosca a due quinti (circa il 40%). Non solo: l'arco temporale della legge 120 del 2011 è stato prolungato rispetto al rinnovo di tre mandati previsto. La norma, quindi, sarà applicata per altri 3 mandati. Un lasso di tempo che, secondo studi di sociologia, dovrebbe essere sufficiente per portare a un cambiamento strutturale, che non permetta di tornare indietro al momento della decadenza dell'obbliga-

torietà. Cosa che, invece, si temeva potesse succedere dopo i primi tre rinnovi alla scadenza della legge nel 2022.

Tutto bene allora? Tutt'altro, tanto che l'Italia nel giugno 2020 è stata bacchettata dall'Europa in tema di parità di genere. «L'Italia non ha rispettato l'obbligo di adottare misure per promuovere il diritto alle pari opportunità delle donne nel mercato del lavoro» è stata la sentenza impietosa del Comitato europeo dei diritti sociali (Ceds) del Consiglio d'Europa, che si è espresso sul reclamo presentato dall'Ong *University Women of Europe*. Secondo Strasburgo «l'Italia ha violato i diritti delle donne perché ha fatto insufficienti progressi misurabili nel promuovere uguali opportunità per quanto concerne una pari retribuzione». Certo l'Italia non è stato l'unico Paese ad essere ripreso. In realtà sui 15 esaminati, solo la Svezia non ha evidenziato criticità.

Resta il fatto, comunque, che l'Italia ha un *Gender Equality Index*<sup>1</sup> sotto la media dei Paesi dell'Unione Europea. L'indice, elaborato dall'*European Institute for Gender Equality*, ci vede a un punteggio di 63, contro una media del 67,4. Neanche a dirlo il punteggio più basso lo otteniamo nella sezione dell'indice dedicata al potere: il punteggio dell'Italia è di 47,6 (contro una media europea del 51,9). Il Paese ha segnato un progresso importante rispetto ai 31,5 punti dal 2005 (+ 2,3 punti dal 2015 al 2017), ma resta ancora molto da fare. Nelle sottosezioni si evidenzia bene come la Legge Golfo Mosca sia stata decisiva nel farci migliorare: il sottodominio del potere economico sta progredendo a un ritmo più veloce rispetto all'UE e risulta essere il secondo più rapido miglioramento tra tutti gli Stati membri. La quota di donne tra i membri del consiglio di amministrazione della banca centrale è passata dallo 0% nel 2005 al 22% nel 2018, sottolinea l'Eige, ricordando sia la legge n. 120/2011, sia l'introduzione delle quote nelle candidature alle elezioni a partire dal 2017. Azioni che hanno permesso, commenta l'istituto, di portare la quota di donne parlamentari dall'11% al 34% tra il 2005 e il 2018 e la quota di donne tra i Ministri dal 9% al 22% nello stesso periodo. Sono state, quindi, le quote a farci fare un balzo in avanti, eppure nonostante questo per le donne italiane il potere resta la nota dolente, insieme all'utilizzo del proprio tempo. In quest'ultimo caso la sottosezione indica che l'Italia ha un punteggio di 59,3, che è inferiore al punteggio UE di 65,7, con un aumento del divario di genere nella distribuzione del tempo dedicato alla cucina e ai lavori domestici dal 2005. Le donne hanno una probabilità quattro volte maggiore (81%) rispetto agli uomini (20%) di trascorrere del tempo cucinando e facendo lavori domestici ogni giorno per almeno un'ora,

---

<sup>1</sup> *Gender Equality Index*, Eige, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.

osserva l'Eige. Inoltre più donne (34%) rispetto agli uomini (24%) hanno responsabilità di lavori di cura per un'ora o più. Un dato che aumenta esponenzialmente nelle coppie con bambini, dove l'81% delle donne e il 66% degli uomini dedicano tempo alle attività di cura quotidiana.

Potere, tempo, conciliazione, occupazione, rappresentatività. La questione femminile in Italia si declina in tanti rivoli, che vanno ben oltre il progresso registrato con la Legge Golfo-Mosca. È stata inutile, quindi? Tutt'altro, è stata fondamentale, ma è ora che il Paese affronti il resto delle questioni e lo faccia in modo organico.

## *2. Le mancanze italiane*

In Italia il panorama complessivo per le donne non è roseo perché è da sempre mancata una politica organica e strutturale che affrontasse la situazione nel suo complesso. Si è preferito, invece, procedere tamponando le singole falle, non accorgendosi che le toppe messe via via non avrebbero sanato la situazione, ma sarebbero stati solo palliativi momentanei. Accade così che, al di fuori del tema delle quote di genere negli organi societari delle società quotate e pubbliche, il Paese si trova spesso a occupare gli ultimi posti delle classifiche europee.

Si prenda ad esempio l'ormai annoso problema della natalità. Il record negativo di nascite dall'Unità d'Italia registrato nel 2018 – spiega l'Istituto nazionale di Statistica – è stato di nuovo superato dai dati del 2019: gli iscritti in anagrafe per nascita sono appena 420.170, con una diminuzione di oltre 19 mila unità sul 2018 (– 4,5%). Alla costante diminuzione delle nascite della popolazione italiana, si sta sommando negli ultimi anni anche una progressiva diminuzione del numero di stranieri nati in Italia, così che il contributo all'incremento delle nascite fornito dalle donne straniere, registrato a partire dagli anni Duemila, sta di anno in anno riducendosi. Nel 2019 il numero di stranieri nati in Italia è pari a 62.944 (il 15% del totale dei nati), con un calo di 2.500 unità rispetto al 2018 (– 3,8%). Siamo così scesi a 1,29 figli per ogni donna, il tasso di fecondità più basso in Europa, e allo stesso tempo continua ad aumentare il divario tra nascite e decessi: per 100 persone decedute arrivano soltanto 67 bambini (dieci anni fa erano 96)<sup>2</sup>. Un conti-

---

<sup>2</sup> *Indicatori demografici anno 2019*, Istat, 11 febbraio 2020, [https://www.istat.it/it/files//2020/02/Indicatori-demografici\\_2019.pdf](https://www.istat.it/it/files//2020/02/Indicatori-demografici_2019.pdf).



nuo calo di cui non riusciamo a invertire la tendenza, cosa che invece è stata fatta ad esempio in Germania, che dieci anni fa partiva da valori inferiori ai nostri e nel 2017 è arrivata a un tasso di fertilità dell'1,6, mentre la Francia viaggia attorno addirittura all'1,9.

Di certo non si può affrontare il problema a suon di bonus bebè o bonus babysitter, quando l'occupazione femminile continua a restare sotto il 50% (avremmo dovuto arrivare al 60% nel 2010 secondo gli obiettivi di Lisbona); la copertura degli asili nido è ferma al 24,7% con forti disparità geografiche fra il Nord oltre il 30% e il Sud inchiodato al 12,3% (l'obiettivo europeo era del 33% al 2010)<sup>3</sup>; persiste un elevato numero di dimissioni per le difficoltà di conciliazione fra impegni lavorativi e accudimento dei figli piccoli (secondo l'Ispettorato del lavoro nel 2019 sono oltre 37 mila); il tasso di inattività nel nostro Paese resta troppo elevato, in particolare per la componente femminile con una percentuale del 43,5%, più del doppio rispetto alla Svezia (18,8%)<sup>4</sup>. Solo quattro fattori, fra le decine, che pesano sul decremento della natalità.

Proviamo ad affrontare la questione femminile in Italia da un altro punto di vista: la violenza contro le donne. Il Rapporto di valutazione sull'applicazione della Convenzione di Istanbul in Italia, redatto dal Grevio nel 2020<sup>5</sup>, pone l'accento su diversi aspetti che in Italia ancora non sono stati affrontati. Viene sottolineato che nel nostro Paese ci sono resistenze nei confronti di una piena attuazione dell'uguaglianza tra donne e uomini. Una constatazione che ha portato l'organo del Consiglio d'Europa, che valuta come gli Stati applicano la Convenzione di Istanbul sulla prevenzione e la lotta contro la violenza sulle donne, ad esprimere tutta la propria preoccupazione per «l'emergere di una tendenza a reinterpretare le politiche d'uguaglianza tra i sessi come politiche della famiglia e della maternità». Senza entrare nel dettaglio dei numeri della violenza contro le donne in Italia e delle raccomandazioni del Grevio nello specifico, occorre riportare un'osservazione che sta alla base del fenomeno, ormai diventato strutturale, della violenza contro le donne ma anche alla base di altri aspetti basilari della vita in Italia: «Il Grevio esorta vivamente le autorità italiane ad attuare misure propositive e dura-

---

<sup>3</sup> *Nidi e servizi educativi per l'infanzia*, Istat, 10 giugno 2020, <https://www.istat.it/it/archivio/244116>.

<sup>4</sup> *Employment and unemployment*, Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/employ\\_esqrs\\_it.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/employ_esqrs_it.htm).

<sup>5</sup> *Rapporto di valutazione di base – Italia*, Grevio, 13 gennaio 2020, <http://www.informareunh.it/wp-content/uploads/GREVIO-RapportoValutazioneItalia2020-ITA.pdf>.

ture per promuovere cambiamenti nei modelli sociali e culturali di comportamento sessista, specialmente di uomini e ragazzi, basati sull'idea di inferiorità delle donne. Tali misure dovrebbero comprendere, tra le altre cose: un investimento in un'infrastruttura pubblica globale, che funga da piattaforma per l'empowerment (rafforzamento del processo di autodeterminazione) delle donne e per la parità di genere; lo sviluppo di un sistema di politiche per favorire l'eliminazione del sessismo e degli stereotipi discriminanti basati sul genere; e offrire alle vittime di comportamenti sessisti adeguata riparazione, anche in ambito giuridico».

Un esempio di quanto gli stereotipi giochino un ruolo chiave nella mancata valorizzazione dei talenti femminili, in ambito economico ad esempio, si ha analizzando i dati dei dirigenti in Italia. Ora è indubbio che in Italia gli occupati in possesso di una laurea siano pochi, rispetto alla media dei Paesi europei: il 22% contro il 34%. Potrebbe, quindi, sorprende poco che anche tra i dirigenti la quota dei laureati sia più bassa rispetto alla media europea e la più bassa tra tutti i Paesi membri: il 25% contro il 58%<sup>6</sup>. I dati di Eurostat ci dicono anche altro: i grafici, in valori assoluti, mostrano che le laureate sono più dei laureati tra gli occupati dipendenti, eppure questa disponibilità di laureate non si traduce in una maggior presenza femminile nelle posizioni dirigenziali. Mancano quindi laureati in ruoli apicali, ma nonostante questo le donne qualificate non hanno chance di occupare quelle poltrone al posto di uomini con un livello di istruzione inferiore. Il dato più recente, che risale al 2019, mostra infatti come la componente femminile rappresenti il 59% degli occupati dipendenti con laurea, ma solo il 30% dei dirigenti con laurea. Le donne sono anche il 46% degli occupati dipendenti con diploma, ma sono solo il 28% dei dirigenti con questo titolo di studio. La situazione, per altro, non accenna a migliorare negli anni. Se si guarda allo sviluppo storico dei grafici il divario fra uomini e donne nella dirigenza resta costante. «Le cause possibili sono tante: rilevano la divisione del lavoro di genere, la segregazione del percorso formativo, la segregazione occupazionale sia orizzontale sia verticale, le procedure di selezione non neutrali rispetto al genere e così via, ma in tutte queste possibili cause gli stereotipi hanno un ruolo importante nel distorcere l'allocazione delle risorse rispetto a quella efficiente. Possiamo citare, ad esempio, lo stereotipo del «*think manager – think male*» e, più in generale, la recente rassegna di 30 anni di ricerche in tema di economia sperimentale che dimostra che i valutatori sistematicamente classificano

---

<sup>6</sup> *Employment by sex, occupation and educational attainment level*, Eurostat, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_egised&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_egised&lang=en).

le donne come meno competenti e meno meritevoli, e offrono loro retribuzioni minori rispetto agli uomini, a parità di ogni altra caratteristica produttiva<sup>7</sup> (Bordalo et al 2019)» sottolinea commentando i dati Luisa Rosti, professore straordinario di Politica Economica dell'Università di Pavia<sup>8</sup>.

Se non fossero sufficienti queste tre argomentazioni per dimostrare quanta strada debba ancora fare l'Italia in tema di parità di genere, se ne può aggiungere un'altra, per altro molto recente. In fase di crisi da Covid-19 nella primavera del 2020, il governo italiano decise di farsi supportare da comitati e commissioni: 15 a livello centrale e 30 a livello locale, che hanno impegnato 800 persone, tra politici, dirigenti e tecnici delle amministrazioni centrali, regionali e comunali, scienziati, manager, economisti, docenti universitari, esperti di dati e tecnologie. La caratteristica dei tavoli di lavoro, che non poteva passare inosservata, era l'esigua presenza, quando non addirittura la completa assenza, di donne nel novero degli esperti. Si prendano solo un paio di esempi: il primo è il «Comitato di esperti in materia economica e sociale», presieduto dal manager Vittorio Colao e incaricato di elaborare le misure per il post-Covid19. Le donne, su 18 membri, erano soltanto quattro: Elisabetta Camussi, docente di psicologia sociale all'Università di Milano Bicocca, Filomena Maggino, statistica sociale della Sapienza di Roma e già consigliera di Conte per il benessere equo e sostenibile, Mariana Mazzucato, direttrice dell'Institute for Innovation and Public Purpose allo University College of London, anche lei già consigliera economica del premier, e Raffaella Sadun, che insegna Business Administration alla Harvard Business School. Il secondo esempio è quello del Comitato tecnico-scientifico, che era invece praticamente un organo monogenere. Di diritto – secondo il decreto istitutivo – ne facevano parte il coordinatore dell'Ufficio promozione e integrazione del Servizio nazionale della protezione civile, con funzioni di coordinatore, tre dirigenti del Ministero della Salute (il segretario generale, il direttore generale della prevenzione sanitaria e il direttore dell'Ufficio di coordinamento degli Uffici di sanità marittima, aerea e di frontiera), il direttore scientifico dello Spallanzani, il presidente dell'Istituto superiore di Sanità e il componente designato dalla Conferenza delle Regioni. Sette membri, tutti uomini: Agostino Miozzo, Giuseppe Ruocco, Claudio D'Amario, Mauro Dioniso, Giuseppe Ippolito, Silvio Brusaferrò e Alberto Zoli. Un me-

---

<sup>7</sup> P. BORDALO-K. COFFMAN-N. GENNAIOLI-A. SHLEIFER, *Beliefs about Gender*, in *American Economic Review*, 3, 2019.

<sup>8</sup> L. ROSTI, *Dirigenti senza laurea e laureate senza dirigenza*, in *Alley Oop-Il Sole 24 Ore*, 6 luglio 2020.

se di proteste e mobilitazioni fece sì che, a fase 2 già cominciata, il premier Giuseppe Conte diede indicazioni affinché le task force venissero integrate per garantire una maggiore presenza femminile. E così fu. Ma fu una vittoria di Pirro e per di più in zona cesarini, si direbbe nel calcio. Proprio per questo la senatrice ed ex-Ministro della Difesa, Roberta Pinotti (Pd), ha deciso di presentare un disegno di legge che prevede l'introduzione di una quota di genere del 40% per i consulenti e le commissioni nominate da presidenza del Consiglio e Ministeri. Si torna, quindi, alla necessità delle quote per poter garantire una rappresentanza femminile. E lo dimostrarono i fatti, ancora una volta, quando a fine luglio 2020 alla nomina dei presidenti delle commissioni permanenti di Camera e Senato le grandi assenti rischiavano di essere ancora una volta le donne. Le voci delle associazioni si alzarono per ottenere un 50% di donne, ma così non fu. Alla Camera su 14 commissioni solo 5 presidenze andarono alle donne e al Senato sempre su 14 le designazioni femminili furono solo 4.

### 3. *La costruzione di un futuro diverso: l'occasione del Recovery fund*

L'indicatore principe della situazione femminile dei diversi Paesi al mondo è certamente il *Global Gender Index* elaborato dal *World Economic Forum*. L'evoluzione storica degli ultimi anni ci racconta come l'Italia, dopo un balzo nel 2018 al 70esimo posto dall'82esimo del 2017, grazie proprio alla crescita del numero di donne nei board, è tornata l'anno successivo a scivolare nella classifica attestandosi al 76esimo posto su 153 Paesi, solo una tacca più su del posizionamento che avevamo nel 2006.

A penalizzarci, se servisse ribadirlo, è la mancanza di opportunità di partecipare all'economia del Paese a cominciare dal tasso di occupazione. In Italia lavora ancora meno di una donna su due. E a dicembre 2019 un campanello d'allarme era stato suonato dal governatore di Banca d'Italia, Ignazio Visco: «Negli ultimi 20 anni numerosi studi, inclusi quelli prodotti in Banca d'Italia hanno messo in luce i molteplici benefici che derivano da una maggiore presenza e una più piena valorizzazione del contributo delle donne nell'economia e nella società» ha sottolineato, aggiungendo la constatazione però che «il raggiungimento della parità di genere nel mercato del lavoro è ancora lontano». In Italia, secondo gli ultimi dati Istat, il divario fra tasso di occupazione delle donne e quello degli uomini è del 18,9%, in Europa fa peggio solo Malta.

La situazione peggiora, «naturalmente», se le donne hanno figli. In Italia l'11,1% delle madri con almeno un figlio non ha mai lavorato. Un dato che è quasi tre volte la media dell'Ue pari al 3,7%. Il tasso di occupazione delle madri tra 25 e 54 anni che si occupano di figli piccoli o parenti non autosufficienti è del 57% a fronte dell'89,3% dei padri. Ma a guardare bene lo spaccato per livello di educazione il divario è davvero notevole fra l'80% del tasso di occupazione delle laureate e il 34% di coloro che hanno la terza media o meno ancora, secondo i dati diffusi dall'Istat dal titolo «Conciliazione tra lavoro e famiglia/Anno 2018», pubblicato a metà novembre 2019<sup>9</sup>.

Si potrebbe, quindi, iniziare proprio da qui, dall'occupazione femminile, ma inserendo le misure in un piano organico che veda seduti allo stesso tavolo i responsabili dei diversi dicasteri: dalla Ministra delle Pari opportunità e della famiglia Elena Bonetti al Ministro per lo Sviluppo economico Stefano Patuanelli, dalla Ministra dell'Istruzione Lucia Azzolina al Ministro dell'Economia e della finanza Roberto Gualtieri, dalla Ministra del Lavoro e politiche sociali Nunzia Catalfo alla Ministra per le Politiche agricole alimentari, forestali Teresa Bellanova. Perché un piano organico che possa piantare i semi di un cambiamento radicale andrebbe concertato dalle diverse anime del governo, che potrebbero mettere a fattor comune le singole iniziative in un quadro più ampio e coordinato.

L'occasione per un'iniziativa risolutiva è certamente fornita dal piano post Covid-19 e dal *Recovery Fund*. «Non sarà una valutazione solo quantitativa quella relativa ai progetti. Le infrastrutture sociali, come le dotazioni di asilo nido, non solo rendono la società più giusta ma hanno anche un forte impatto sul Pil e sulla crescita. Se si liberano le donne dal lavoro di cura non pagato e si sostiene l'occupazione femminile non solo si fa un atto di giustizia ma si sostengono le principali carenze strutturali dell'economia italiana. Sostenere le donne è una grande riforma strutturale» ha sottolineato il Ministro dell'Economia Roberto Gualtieri in audizione davanti alle commissioni Bilancio e Finanze della Camera sul *Recovery Fund*.

L'intenzione c'è, ora la questione è che non si esaurisca in una parziale detassazione del lavoro femminile o in qualche incentivo sporadico alla formazione e all'imprenditorialità. Il *Recovery fund*, con le risorse spendibili in sei anni, consente di avere un orizzonte temporale lungo e di andare oltre una semplice manovra finanziaria di fine anno. Per questo è necessario agire con diverse leve andando ben oltre il cliché degli asili nido. Dal concedo obbligatorio di paternità portato a 3 mesi dagli attuali 7 giorni a parametri di

---

<sup>9</sup> ISTAT, *Conciliazione tra lavoro e famiglia*, 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/235619>.

partecipazioni a gare pubbliche legati al *gender pay gap* delle aziende, da un'offerta di welfare più strutturato che non pesi più sulle famiglie a una revisione capillare di programmi scolastici e testi adottati nelle scuole per eliminare gli stereotipi di genere. Sono solo alcune proposte che potrebbero andare nella direzione giusta per portare finalmente l'Italia fra i Paesi più virtuosi in Europa in tema di *gender equality*. Perché la presenza nei board rischia di essere un privilegio per élite e non un cambiamento culturale per l'intero Paese.



# IL RILANCIO DELLE QUOTE DI GENERE DELLA LEGGE GOLFO-MOSCA: IL VINCOLO GIURIDICO PER LA PROMOZIONE DI UN MODELLO CULTURALE

*Camilla Buzzacchi*

## 1. *Introduzione*<sup>1</sup>

Con la legge di bilancio n. 160/2019 si è provveduto a garantire la continuità delle previsioni della legge n. 120/2011 relative alle quote minime di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi delle società quotate e delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni, di cui agli artt. 147-*ter*, comma 1-*ter*, 147-*quater*, comma 1-*bis*, e 148, comma 1-*bis*, del d.lgs. n. 58/1998 (Testo Unico della Finanza). L'art. 1, commi 302-303, della legge di bilancio è infatti intervenuto per estendere a sei l'originario termine di tre mandati della disciplina nota come «legge Golfo-Mosca» recante *Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria*; e per disporre che al genere meno rappresentato siano riservati almeno 2/5 dei membri dell'organo amministrativo o di controllo di appartenenza, mentre in precedenza tale componente poteva raggiungere la quota massima di 1/3. Il nuovo criterio di riparto è chiamato ad operare fin dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati: rispetto all'adempimento che effettueranno le società continuerà a vigilare la Consob che – in una prospettiva di stimolo e di promozione della reputazione aziendale – garantisce, con molteplici attribuzioni che giungono fino alla comminazione di sanzioni, che il modello di un'equa rappresentanza di genere si affermi, affinché l'apporto di tutti i generi alla gestione sociale diventi valore diffuso nella realtà delle attività produttive.

---

<sup>1</sup> Il contributo è stato anticipato su *Federalismi*, 21, 2020.



Il tema ha ampia diffusione ben oltre il nostro ordinamento, e molteplici sono le esperienze già consolidate in altri contesti<sup>2</sup>. In particolare l'attenzione della Commissione alla questione risale al 2010, quando le comunicazioni *Maggior impegno verso la parità tra uomini e donne – Carta per le donne e la comunicazione e Strategia per la parificazione tra donne e uomini 2010-2015* sono apparse sollecitare la promozione di provvedimenti diretti ad imporre quote di genere nell'ambito degli organi di governo delle imprese private; ma in più si è rafforzato l'auspicio dell'integrazione delle politiche di parità di genere nei piani di rilancio e di lotta alla crisi economica. Si è infatti fatta strada sempre più insistentemente l'opinione secondo la quale non sono sufficienti politiche di carattere *soft* o semplici interventi di *moral suasion* per ottenere risultati significativi e soddisfacenti nella prospettiva di un equilibrio tra i generi: più efficaci sono sempre più apparse regole impositive 'di risultato', accompagnate anche da severi apparati sanzionatori<sup>3</sup>.

Le riflessioni che qui si propongono hanno l'intento di evidenziare come l'obiettivo di una presenza equilibrata dei generi nelle strutture di apice degli operatori economici sia coerente anzitutto con l'art. 37 Cost., che riconosce la parità formale tra i sessi sul lavoro; con l'art. 51 Cost., che afferma il diritto di tutti i cittadini di accedere alle cariche pubbliche e agli uffici pubblici in condizioni di uguaglianza. Ma soprattutto è coerente con la tensione egualitaria che promana dalla Costituzione repubblicana, e dunque rappresenta una delle tante possibili strade per realizzare l'eguaglianza di genere che è proclamata nell'art. 3, comma 1, Cost.; e che risulta perseguibile attraverso una molteplicità di interventi, che sono espressamente invocati dal comma 2 della medesima disposizione. Tra questi rientra a pieno titolo una disciplina quale quella della legge n. 120/2011, che da subito si è posta con i caratteri di una «vera e propria *affirmative action*, anche laddove si consideri la prevista applicazione temporanea delle misure previste, fino al raggiungimento dell'effetto "correttivo" auspicato»<sup>4</sup>. Rispetto ad essa si possono richiamare

---

<sup>2</sup> Si rinvia all'analisi dei diversi modelli europei e anche esterni al nostro continente presentati nella raccolta di studi di 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*, in *Giurisprudenza italiana*, 10, 2015, p. 2261 ss.

<sup>3</sup> Tale la riflessione di M. SARALE, *Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 1, 2016, p. 216 ss.

<sup>4</sup> R. NUNIN, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei boards. L'applicazione della l. n. 120/11*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, 7, 2014, p. 647.

alcuni capisaldi, con riferimento soprattutto alla linea che il giudice delle leggi ha ritenuto di tenere nei confronti delle azioni positive, tra le quali appunto tale normativa si colloca; e si possono altresì prospettare gli scenari che ci si attende che essa apra, per valutare la misura di effettiva realizzazione dei valori costituzionali, a cui la disciplina in esame sicuramente si conforma; riflettendo infine sul bilanciamento tra questi valori e altri ugualmente tutelati dal patto costituzionale, in particolare quelli legati alla libertà di iniziativa economica.

## 2. Le azioni ammissibili per favorire il genere discriminato

In merito al primo aspetto, quello dei possibili profili di illegittimità costituzionale insiti in una legislazione volta a proteggere o addirittura a favorire un genere, si può ricordare che inizialmente la linea tenuta dalla Corte costituzionale è stata di considerare incompatibile con il principio di eguaglianza formale qualsiasi disposizione idonea ad introdurre riferimenti al sesso: tale è stata la posizione sostenuta in occasione della sent. n. 422/1995, con la quale l'istituzione che presidia la Carta fondamentale ha indicato come regola inderogabile «quella dell'assoluta parità, sicché ogni differenziazione in ragione del sesso non può che risultare oggettivamente discriminatoria, diminuendo per taluni cittadini il contenuto concreto di un diritto fondamentale in favore di altri, appartenenti ad un gruppo che si ritiene svantaggiato». Pronunciandosi in tema di assemblee elettive e richiamando un filone di dottrina all'interno del dibattito in tema di «azioni positive», il giudice delle leggi ha affermato che non possono essere coerenti con le finalità dell'eguaglianza sostanziale «azioni che non si propongono di “rimuovere” gli ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere determinati risultati, bensì di attribuire loro direttamente quei risultati medesimi: la ravvisata disparità di condizioni, in breve, non viene rimossa, ma costituisce solo il mo-

---

Si osserva ancora, p. 650, che in un Paese rigido ed ingessato tale misura è stata indirizzata ad accelerare i processi di riequilibrio, ma ha i tratti tipici dell'*affirmative action*, dal momento che è stata voluta dal legislatore come forma «temporanea» di correzione di assetti fortemente discriminatori.

Letteratura dal taglio costituzionale sul tema è rappresentata da M. D'AMICO-A. PUCCIO (a cura di), *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2013; C. GARILLI, *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e diritto privato*, 3, 2012, p. 891 ss.

tivo che legittima una tutela preferenziale in base al sesso». La Corte ha qui ravvisato il rischio di creare discriminazioni attuali come rimedio a discriminazioni passate, mentre fin dall'avvio della propria attività essa, a fronte di questioni suscettibili di pregiudicare il principio di parità fra uomo e donna, ha operato al fine di «eliminare ogni forma di discriminazione, giudicando favorevolmente ogni misura intesa a favorire la parità effettiva. Ma, val la pena ripetere, si è sempre trattato di misure non direttamente incidenti sui diritti fondamentali, ma piuttosto volte a promuovere l'eguaglianza dei punti di partenza e a realizzare la pari dignità sociale di tutti i cittadini, secondo i dettami della Carta costituzionale»<sup>5</sup>.

In seguito l'orientamento della Consulta è mutato.

Nel 2003, in occasione del giudizio su una legge regionale che aveva introdotto l'obbligo per le liste elettorali di comprendere candidati di entrambi i sessi, il giudice costituzionale ha anzitutto riconosciuto l'evoluzione del quadro costituzionale di riferimento rispetto a quello in vigore all'epoca della precedente pronuncia; e ha escluso che la situazione fosse analoga a quella di «misure legislative, volutamente diseguali» che, nel 1995, erano state considerate inadeguate per consentire il pieno godimento dei diritti che devono essere «rigorosamente garantiti in egual misura a tutti i cittadini in quanto tali»<sup>6</sup>. Con la sent. n. 49 esso ha invece ritenuto che non ci fossero misure di «disuguaglianza» volte a favorire individui appartenenti a gruppi svantaggiati, né che si cercasse di attribuire vantaggi laddove ci fossero situazioni di penalizzazione<sup>7</sup>. Il meccanismo relativo alla formazione delle liste elettorali

---

<sup>5</sup> Corte cost. n. 422/1995, p.ti 6 e 7 del *Considerato in diritto*. Si richiamano i commenti a questa pronuncia: U. DE SIERVO, *La mano pesante della Corte sulle «quote» nelle liste elettorali*; G. BRUNELLI, *Elettorato attivo e passivo (e applicazione estesa dell'illegittimità consequenziale) in due recenti pronunce costituzionali*, e G. CINANNI, *Leggi elettorali e azioni positive in favore delle donne*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1995; S. BARTOLE, *Una dichiarazione di illegittimità consequenziale qualificata dalla speciale importanza della materia*, in *Le Regioni*, 2, 1996.

<sup>6</sup> Corte cost. n. 422/1995, p.ti 6 e 7.

<sup>7</sup> La decisione è stata ampiamente annotata, e qui si richiamano alcuni tra i molteplici interventi: G. BRUNELLI, *Un overruling in tema di norme elettorali antidiscriminatorie*, in *Le Regioni*, 5, 2003; L. CALIFANO, *Corte e Parlamento in sintonia sulle «pari opportunità»*, in *Quaderni costituzionali*, 2, 2003; L. CARLASSARE, *La parità di accesso alle cariche elettive nella sentenza n. 49: la fine di un equivoco*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1, 2003; A. DEFFENU, *Parità tra i sessi in politica e controllo della Corte: un revirement circondato da limiti e precauzioni*, in *Le Regioni*, 5, 2003; S. MABELLINI, *Equilibrio dei sessi e rappresentanza politica: un revirement della Corte*, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1, 2003; L. RON-

non sarebbe andato a creare un vincolo all'esercizio del voto e non avrebbe inciso sulla competizione elettorale, dal momento che l'elezione dei candidati non sarebbe stata condizionata dal loro sesso. Ma soprattutto la Corte ha evidenziato la capacità della disciplina elettorale di garantire la parità dei sessi, non determinando alcun trattamento diverso di un candidato rispetto all'altro in ragione del sesso.

Così facendo, la giurisprudenza ha abbracciato la categoria della neutralità<sup>8</sup>: l'utilizzo della formulazione neutra – senza dunque alcuna scelta in merito al genere da promuovere – diviene infatti fondamentale in tema di rappresentanza politica. Nella decisione del 2003 si è constatato che la finalità della parità tra i generi è collegata alla situazione di squilibrio storicamente radicata e di fatto tuttora esistente nella presenza dei due sessi nelle assemblee rappresentative, a sfavore delle donne: «squilibrio riconducibile sia al permanere degli effetti storici del periodo nel quale alle donne erano negati o limitati i diritti politici, sia al permanere, tuttora, di ben noti ostacoli di ordine economico, sociale e di costume suscettibili di impedirne una effettiva partecipazione all'organizzazione politica del Paese». Regole capaci di introdurre vincoli legali rispetto alle scelte di chi forma e presenta le liste sono state valutate conformi a Costituzione per la loro ininfluenza rispetto alla realizzazione dell'obiettivo di un riequilibrio nella composizione per sesso della rappresentanza. Le medesime si limitano a impedire che si attui una discriminazione sfavorevole ad uno dei due sessi: «il vincolo resta limitato al momento della formazione delle liste, e non incide in alcun modo sui diritti dei cittadini, sulla libertà di voto degli elettori e sulla parità di *chances* delle liste e dei candidati e delle candidate nella competizione elettorale, né sul carattere unitario della rappresentanza elettiva»<sup>9</sup>, cosicché la misura è stata valutata una legittima espressione sul piano legislativo dell'intento di realizzare la finalità promozionale di equilibrio della rappresentanza.

Evidentemente la novità legislativa del 2011 di riequilibrio della rappresentanza di genere nelle società ha operato in maniera ulteriore, non accontentandosi che si eviti la discriminazione. Essa comporta infatti la deroga al principio di uguaglianza formale, per promuovere l'obiettivo di quella sostanziale, nel momento in cui definisce una quota di presenza necessaria di

---

CHETTI, *L'equilibrio dei sessi nella rappresentanza dinanzi alla Corte costituzionale*, in *Giurisprudenza italiana*, 1, 2004.

<sup>8</sup> Cfr. G. BRUNELLI, *Un overruling in tema di norme elettorali antidiscriminatorie*, cit., p. 907 ss., in merito al carattere della neutralità premiato dalla decisione del 2003.

<sup>9</sup> Corte cost. n. 49/2003, p.ti 4 e 5 del *Considerato in diritto*.

un genere direttamente all'interno dell'organo sociale. Si va in questo caso ben oltre la parità dei punti di partenza di tutti i generi, creandosi piuttosto le condizioni per il risultato dell'effettiva presenza di un genere – il meno rappresentato – nell'organo: qualora il risultato non sia raggiunto, la circostanza può dare luogo addirittura a sanzioni. Quella della legge Golfo-Mosca costituisce dunque un'azione positiva vera e propria<sup>10</sup>, e anche di forte incisività, posto che punta a determinare un risultato prestabilito. Se si considera che la Corte costituzionale – ma anche la Corte di giustizia<sup>11</sup> – ha sempre ritenuto da evitare azioni positive forti, ritenendo ammissibili solo quelle idonee a garantire parità di chances fra gli individui<sup>12</sup>, può comprendersi la portata di innovazione e l'ambizioso orizzonte del quadro di regole del 2011, e ancora di più della sua novella, che ha ulteriormente rafforzato il risultato. Ma qui si comprende anche la ragione della temporaneità della disciplina del 2011: la limitatezza della prospettiva di applicazione delle norme è destinata a rendere accettabile la misura in vista di scrutini di costituzionalità delle diverse Corti<sup>13</sup>, confidandosi che in un arco temporale determinato si possa risolvere lo squilibrio, e che non si vada a produrre una discriminazione di senso opposto. Del resto è bene ricordare che la normativa impone anche una modifica statutaria volta a recepire il nuovo obbligo introdotto: si confida quin-

---

<sup>10</sup> Sul tema delle azioni positive si rinvia a A. D'ALOIA, *Eguaglianza sostanziale e diritto diseguale. Contributo allo studio delle azioni positive nella prospettiva costituzionale*, Cedam, Padova, 2002.

<sup>11</sup> Il riferimento è ai casi *Kalanke*, *Marschall*, *Badeck* e *Amrahamsson*: si rinvia all'inquadramento di tali pronunce ad opera di C. SICCARDI, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società: problematiche costituzionali*, in *Rivista AIC*, 3, 2013, p. 13.

<sup>12</sup> Oltre al rinvio contenuto nella nota che precede, v. anche G. OLIVIERO, *Lavoro femminile e quote riservate*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1, 1997; M.V. BALLESTRERO, *Azioni positive e quote nel giudizio di due autorevoli Corti*, in S. SCARPONI (a cura di), *Le pari opportunità nella rappresentanza politica e nell'accesso al lavoro. I sistemi di quote al vaglio di legittimità*, Quaderni del Dipartimento di Scienze Giuridiche, Università degli Studi di Trento, 1997; M. BARBERA, *L'eccezione e la regola, ovvero l'egualianza come apologia dello status quo*, in B. BECCALI (a cura di), *Donne in quota*, Feltrinelli, Milano, 1999.

<sup>13</sup> R. NUNIN, *Effettività ed efficacia dei sistemi di quote riservate nei boards*, cit., p. 653, osserva come la temporaneità della misura introdotta dal legislatore italiano fosse riconducibile all'esigenza di escludere rischi di illegittimità costituzionale, ma anche rilievi dell'Unione Europea sotto il profilo della proporzionalità dell'intervento legislativo: si auspicava, del resto, che la promozione della *gender diversity* nella formazione degli organi collegiali fosse poi in grado di innestare prassi virtuose in un momento successivo, quando le disposizioni della disciplina avessero perduto la loro coerenza.

di in questo atto, che è espressione di autonomia interna, per la stabilizzazione della presenza in prospettiva dell'equilibrio di genere. Pertanto le misure della legge n. 120/2011 sono apparse complessivamente «rispondere ai requisiti di giustificabilità, temporaneità e proporzionalità, tali da escludere un'irragionevole discriminazione nei confronti dei soggetti non preferiti»<sup>14</sup>. La temporaneità e la proporzionalità volute nel 2011 non hanno impedito al legislatore, nel 2019, di riconfermare l'obbligo il quale, lungi da avere operato nella direzione di una discriminazione verso i soggetti non preferiti, sembra dovere ancora operare se la volontà è effettivamente quella del conseguimento del risultato proposto.

### 3. I valori costituzionali in bilanciamento con l'obiettivo del riequilibrio di genere

Se si guarda ora alle ulteriori finalità che un sistema di regole quali quelle qui coinvolte sono idonee a promuovere, occorre comprendere gli effetti che il risultato perseguito dalla legge Golfo-Mosca – e dalla proroga che nel 2019 di essa è stata effettuata – è suscettibile di produrre, e in che misura essi siano in sintonia con il valore preminente, quello del riequilibrio di genere.

In primo luogo è ormai ampiamente diffuso l'approccio culturale secondo il quale le competenze e i saperi che le donne portano nei diversi ambiti professionali sono in grado di portare dei giovamenti allo sviluppo della società e dell'economia. Si ragiona sempre più in termini di «ruolo economico della donna», posto che il suo coinvolgimento nel sistema della produzione appare portatore di risvolti positivi in primo luogo sull'occupazione, ma ulteriormente sui consumi, sugli investimenti e sull'innovazione<sup>15</sup>. Ragionare in ter-

---

<sup>14</sup>In questi termini v. C. SICCARDI, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società*, cit., p. 11.

<sup>15</sup>Cfr. V. TANCIONI, *Cosa è cambiato nelle società con l'introduzione delle quote rosa nei consigli di amministrazione*, in *Corriere tributario*, 1, 2015, p. 1655. L'A. constata che l'occupazione delle donne genera un alto tasso di occupazione, con il conseguente aumento del reddito familiare e quindi un flusso di servizi maggiore. Il fenomeno è quello denominato *Womenomics*, in nome del quale è crescente il contrasto nei confronti della discriminazione e della segregazione, e la tensione verso alti livelli di presenza femminili in settori diversi.

La medesima prospettiva è espressa da M. CALLEGARI-E. DESANA-M. SARALE, *La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici*, in ID. (a cura di), *Dai "soliti noti"*, cit., p. 2246: la *diversity* non si pone solo come questione di ugua-

mini di «ruolo economico» di un genere non è del tutto in sintonia con un lessico costituzionale che, con riferimento alle persone, utilizza preferibilmente formule connesse alla nozione di «dignità»: tuttavia la formula è almeno utile per evidenziare l'opportunità di una visione inclusiva della diversità, anche nella prospettiva della crescita e del progresso materiale della comunità.

Ma oltre a ciò, l'obiettivo di una diversificazione nella presenza dei generi negli organi societari è stato additato dalla letteratura economica internazionale come un requisito importante per la qualità delle modalità di lavoro e delle decisioni di questi contesti produttivi. Occorre specificare che la c.d. *diversity* non influisce positivamente sulla *governance* societaria perché sostiene la presenza delle donne, perché questo esito non garantisce di per sé miglioramenti nel funzionamento di organismi pubblici e privati. Il valore che viene premiato è quello dell'eterogeneità della composizione, che risulta essere più rappresentativa e pluralistica se è capace di includere molteplici competenze<sup>16</sup>. Come è stato osservato, «una maggiore partecipazione femminile nei vertici aziendali “conviene” alle stesse aziende in quanto aumenta l'efficienza e la competitività dei 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, favorisce decisioni migliori e contribuisce a sviluppare il potenziale di crescita del Paese»<sup>17</sup>. Appare dunque esserci quasi un intreccio

---

gianza tra i sessi, ma riguarda la più ampia esigenza di «garantire una provenienza composta, sotto una pluralità di profili, dei soggetti chiamati a governare le società nella speranza che il confronto e la contaminazione tra modelli culturali storicamente incarnati da generi diversi possa contribuire a modificare le dinamiche del potere e soprattutto a porre rimedio a comportamenti troppo consolidati e garantiti da secoli di abitudini, raramente messe in discussione o controllate».

<sup>16</sup>La medesima logica opera per la successiva legge n. 215/2012, *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*, che persegue il riequilibrio di genere nelle assemblee elettive e negli organi non elettivi delle Regioni e degli Enti locali; e per la legge n. 247/2012, *Nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense riforma forense*, che ha introdotto veri e propri sistemi di quote negli organi direttivi dell'Avvocatura.

<sup>17</sup>M. BROLLO, *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti*, in M. BROLLO-C. CESTER-L. MENGHINI (a cura di), *Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni*, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, 2016, p. 135.

tra finalità egualitarie e finalità di indirizzo nei confronti del sistema economico e produttivo, che impone una riflessione di sintesi su quali siano i beni costituzionali coinvolti e quali priorità si possano tra loro stabilire, se necessario.

L'osservazione che si può avanzare è infatti che anche un'altra previsione costituzionale sia qui in gioco, e che la sua portata vada valutata e bilanciata rispetto all'obiettivo preminente, quello di permettere il riequilibrio al genere che più è esposto ad un'insufficiente rappresentanza negli organi delle società quotate e a controllo pubblico: il secondo bene interessato dalla disciplina in esame è quello della libertà di iniziativa economica – protetta dall'art. 41 Cost. – che in nome del perseguimento di finalità di eguaglianza sostanziale è suscettibile di un indirizzo, che può anche tradursi in un condizionamento. Quest'ultimo può intendersi come limitativo della libertà, dal momento che il legislatore arriva ad imporre agli attori economici di sottostare alla regola della composizione dei loro organi di governo, vincolando le decisioni gestionali dei medesimi, e dunque lo stesso svolgimento dell'attività economica. L'attività di indirizzo e di coordinamento che la Costituzione economica prevede, attraverso la legge, nei confronti di tutte le attività economiche è volta sicuramente a realizzare fini sociali tra i quali il riequilibrio di genere rientra a pieno titolo: ma nonostante l'indicazione costituzionale, può rimanere il dubbio relativo alla proporzionalità dell'intervento del legislatore, che per promuovere l'affermazione del valore che ruota intorno all'art. 3 Cost. sembra inoltrarsi su una strada di significativa ingerenza nelle dinamiche gestionali dell'attività di impresa, la cui direzione verrebbe conformata in una prospettiva che risulta decisamente imposta. Tale lettura dello scenario generato dalla legge del 2011 trova fra l'altro conferma nel fatto che alcune società abbiano predisposto meccanismi per sottrarsi – appena possibile – a questa conformazione ben poco spontanea: negli statuti, a seguito della cui modifica le prescrizioni sulle quote sono state recepite, sono

---

L'A. rimanda anche a 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; R. SANTUCCI-G. NATULLO-M. ESPOSITO-P. SARACINI, "Diversità" culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2009; nonché al proprio *Misure per l'occupazione femminile tra tutele e incentivi*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, 2, 2013.

Quanto alla letteratura economica rilevante sul tema, l'A. rinvia a D. DEL BOCA-L. MENCARINI-S. PASQUA, *Valorizzare le donne conviene*, Il Mulino, Bologna, 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 Edizioni, Udine, 2013.



state introdotte anche clausole volte a far venir meno automaticamente l'adeguamento, una volta cessato il vincolo legislativo. Tale sviluppo sembra deporre a favore di un'insofferenza avvertita dagli attori economici, che hanno inteso riespandere la libertà di sottrarsi al suddetto vincolo, non vedendo evidentemente nel medesimo una fonte di benefici per la stessa attività economica<sup>18</sup>.

Ma pare di poter prospettare anche una lettura di tenore differente. Se la prescrizione di quote verrà gradualmente avvertita come uno stimolo del legislatore nella direzione di un miglioramento dei metodi di selezione del personale apicale delle società, tale cambiamento potrà giovare proprio a queste ultime, e in questa prospettiva i beni costituzionali dell'eguaglianza e della libertà di svolgimento delle attività economiche potrebbero non risultare più confliggenti, bensì in sintonia. Come è stato osservato, nella misura in cui i valori sottesi alla *gender diversity* si possano ritenere «meritevoli di tutela non solo in quanto diretti ad assicurare parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo, ma altresì in ragione della necessità che tali organi sfruttino i diversi talenti disponibili, le regole dettate dalla legge Golfo-Mosca quand'anche non fossero dotate di carattere temporaneo, non si potrebbero giudicare in conflitto con le disposizioni costituzionali»<sup>19</sup>. La disciplina delle quote di genere potrebbe così agire a favore della costruzione di un modello societario ma, più in generale, di un modello di operatore economico che si prospetta maggiormente virtuoso non solo nella visuale di una corretta promozione del principio dell'eguaglianza, ma anche in quella della valorizzazione del merito e delle capacità nelle strutture organizzative: in funzione, dunque, del rafforzamento dei modelli gestionali delle attività

---

<sup>18</sup> La preoccupazione emerge nelle riflessioni di M. SARALE, *Quote di genere e sistema monistico*, cit., p. 231: «non è azzardato allora pensare che non appena cadrà il vincolo normativo le società si affretteranno a ritornare alle scelte dei “soliti noti”, quasi che la *gender diversity* sia stata niente più che una curiosa nota di colore».

<sup>19</sup> E. DESANA, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *Rivista di diritto societario*, 2, 2017, p. 563. L'A. aggiunge che «la diversità tra i generi all'interno della composizione degli organi di amministrazione e controllo, così come la diversificazione delle qualifiche, delle competenze, delle esperienze professionali, della provenienza e dell'appartenenza a fasce generazionali differenti deve, infatti, considerarsi un obiettivo da perseguire nella composizione degli organi apicali delle società più importanti dell'economia in quanto è funzionale alla migliore operatività degli organi di amministrazione (e controllo) delle società, in termini non dissimili dalle regole, parimenti imperative, che sono state introdotte in passato nelle società con azioni quotate al fine di garantire la presenza di amministratori indipendenti e di uno o più amministratori di minoranza e contro le quali, significativamente, non vi è mai stata una levata di scudi».

economiche più consoni ad un concetto equilibrato e sano di competizione, da leggersi come quella dinamica dove le migliori competenze possano essere valorizzate e premiate.

In tale chiave interpretativa può essere letto il potere di *enforcement* e di vigilanza affidato alla Consob per quanto concerne le società con azioni quotate: il riequilibrio nella composizione degli organi sociali assume la valenza di un requisito di qualità e di reputazione degli operatori economici che si confrontano nei mercati finanziari, e si giustifica così il compito di verifica di tale requisito ad opera dell'autorità di regolazione, che è chiamata a garantire il corretto funzionamento di quei mercati e l'operare, in essi, di soggetti economici dei quali va incoraggiata l'evoluzione verso modelli di comportamento che giovano ai soggetti stessi e alla loro competitività; nonché al contesto sociale ed economico nel quale agiscono.

L'auspicio è dunque che il sistema delle quote, che il legislatore ha ritenuto di riproporre a fronte di una valutazione di incompiutezza dei risultati finora raggiunti, non venga considerato prevalentemente un rimedio necessario ma tollerato, soprattutto perché imposto, ma rappresenti in misura crescente un'opportunità di adesione ad un modello. Questo esito potrà prodursi nella misura in cui il modello verrà avvertito fonte di ricadute positive non solo per un orizzonte di equità sociale, quello presupposto dall'istanza egualitaria che lo caratterizza in maniera più accentuata; ma anche per un passaggio a modelli di comportamento sul terreno economico che, dal rispetto del valore della *gender diversity*, possano risultare rafforzati tanto a livello reputazionale, quanto sul piano sostanziale di un miglioramento delle capacità e delle competenze<sup>20</sup>. La crescita delle *performances* e dei risultati dei protagonisti della produzione e del sistema Paese può trarre grande aiuto dalla diversità di genere, e da molte altre differenze – di generazione, di razza, e altre ancora possono essercene – che rappresentano senz'altro un'importante ricchezza<sup>21</sup> che, grazie all'opportuna azione di indirizzo del legisla-

---

<sup>20</sup> Osserva ancora V. TANCIONI, *Cosa è cambiato nelle società*, cit., p. 1656, che «non è la donna in quanto donna il valore, ma è un valore la diversità, la capacità di mettere insieme competenze e capacità differenti».

Nella medesima prospettiva M. CALLEGARI-E. DESANA-M. SARALE, *La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici*, in ID. (a cura di), *Dai "soliti noti" alla "gender diversity"*, cit., p. 2246: la *diversity* non è solo «questione di uguaglianza tra i sessi ma attiene più in generale all'esigenza di garantire una provenienza composita, sotto una pluralità di profili, dei soggetti chiamati a governare le società nella speranza che il confronto e la contaminazione tra modelli culturali storicamente incarnati da generi».

<sup>21</sup> M. BROLLO, *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali*, cit., p. 139.

tore, può diventare sempre di più un fattore culturale irrinunciabile tra i valori sui quali si fondano le attività di impresa della nostra Repubblica. La disciplina a cui in questa sede si dà risalto dimostra infatti che il perseguimento della *gender equity* dipende in misura rilevante dall'esistenza di regole e dalla loro effettività<sup>22</sup>, ma ancor di più dal sistema di valori diffuso a livello sociale: la dottrina più attenta<sup>23</sup> non si stanca di ricordare che qualsiasi intervento, indipendentemente dalla sua cogenza, deve andare di pari passo e contribuire a sviluppare un'adeguata condivisione culturale ed etica.

---

<sup>22</sup> Circa gli esiti prodotti ad oggi dalla legislazione in esame, si rinvia per le società quotate ai *Rapporti sulla corporate governance delle società quotate italiane* della Consob, l'ultimo dei quali è del 2019; e per le società sotto il controllo pubblico alle pagine tematiche rispettivamente di Camera (17<sup>ma</sup> legislatura) e Senato (18<sup>ma</sup> legislatura): <https://temi.camera.it/leg17>; [http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/18/DOSSIER/0/1107241/index.html?part=dossier\\_dossier1](http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/18/DOSSIER/0/1107241/index.html?part=dossier_dossier1).

<sup>23</sup> Cfr. ancora M. CALLEGARI-E. DESANA-M. SARALE, *La L. Golfo-Mosca n. 120/2011*, cit., p. 2262.

# LA PRESENZA DELLE DONNE NEL SISTEMA DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE IN ITALIA: UN'ANALISI ECONOMICO-AZIENDALE

*Paola Saracino e Alessandro Capocchi*

## 1. Introduzione

Il tema della parità di genere in Italia ha iniziato ad essere dibattuto anche nelle scienze economico-aziendali in maniera significativa a partire dal 2011 anno in cui – in Italia – è stata introdotta la legge sulle «quote rosa» o «quote di genere». A livello internazionale il dibattito ha avuto inizio molti anni prima, focalizzandosi su due dimensioni tra loro in parte anche correlate: <sup>1</sup> la

---

<sup>1</sup> Si vedano tra gli altri: J. ANDREONI-L. VESTERLUND, *Which is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism*, in *Quarterly Journal of Economics*, 116, 2001, pp. 293-312; S. ATHEY-C. AVERY-P. ZEMSKY, *Mentoring and Diversity*, in *American Economic Review*, 4, 2000, pp. 765-786; C.C. ECKEL-PH. J. GROSSMANN, *Differences in the Economic Decision of Men and Women: Experimental Evidence*, in C. PLOTT-V. SMITH (eds.), *Handbook of Experimental Results*, North Holland, Amsterdam, 2008, pp. 509-519; J.E.V. JOHNSON-P.L. POWELL, *Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?*, in *British Journal of Management*, 2, 1994, pp. 123-138; M. NIEDERLE-L. VESTERLUND, *Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete too Much?*, in *Quarterly Journal of Economics*, 3, 2007, pp. 1067-1101; R. ADAMS-P. FUNK, *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*, in *European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Finance*, 273, 2010; R. ADAMS-D. FERREIRA, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2, 2009, pp. 291-309; R. ADAMS-D. FERREIRA, *A Theory of Friendly Boards*, in *Journal of Finance*, 1, 2007, pp. 217-250; R. ADAMS-J. NOWLAND-S. GRAY, *Is There a Case for Female Directors? Evidence from the Market Reaction to All New Director Appointments*, 2011, 23<sup>rd</sup> Australasian Finance and Banking Conference 2010; K. FARRELL-P. HERSCH, *Addition to Corporate Boards: the Effect of Gender*, in *Journal of Corporate Finance*, 11, 2005, pp. 85-106; V. KRAMER-A. KONRAD-S. ERKUT-M. HOOPER, *Critical Mass on Corporate Boards: Why three or More Women Enhance Governance*, in *Director Monthly*, 2007, pp. 19-22; C.B. SHRADER-V.B. BLACKBURN-P. ILES,

presenza delle donne prevalentemente nel sistema delle aziende con riguardo all'accesso alle posizioni apicali negli organi di amministrazione e di controllo; il *gap* retributivo esistente o presunto a parità di posizione tra uomini e donne<sup>2</sup>. Meno trattato, sia a livello internazionale e sia dalla dottrina italiana, è il tema della parità di genere all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche. Alla base del minor interesse del dibattito dottrinale italiano relativamente alla presenza delle donne nella pubblica amministrazione probabilmente gioca un ruolo importante il criterio di accesso alle posizioni lavorative basato su procedure di concorso. Nel settore privato, diversamente, l'accesso alle posizioni lavorative anche apicali avviene su basi diverse. Vero è però che oggi quando si analizza il sistema delle amministrazioni pubbliche non si possono non considerare società a partecipazione pubblica (prevalente o esclusiva) che molto spesso hanno la forma giuridica di società di capitali. Ciò solo per evidenziare la complessità e la non sempre agevole distinzione tra pubblico e privato: del resto in tema di società partecipate la legge del 2011 ha determinato una sicura maggiore presenza delle donne nei vertici aziendali. Si pensi, tra i molti, al caso dell'ENI presieduta dalla dott.ssa Marcegaglia e adesso dalla prof.ssa Lucia Calvosa.

In questo breve saggio si vuole fornire un contributo al dibattito dottrina-

---

*Women in management and firm financial performance: an explorative study*, in *Journal of Managerial Issues*, 3, 1997, pp. 355-372; R. WINTER-EBMER-J. ZWEIMÜLLER, *Unequal Assignment and Unequal Promotion in Job Ladders*, in *Journal of Labor Economics*, 1, 1997, pp. 43-71.

<sup>2</sup> Su questo tema si vedano tra gli altri: F.D. BLAU-L.M. KAHN, *The Gender Earnings Gap: Some International Evidence*, in R.B. FREEMAN-L.F. KATZ (eds.), *Differences and Changes in Wage Structure*, University of Chicago Press, Chicago, 1995; F.D. BLAU-L.M. KAHN, *Gender Differences in Pay*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2000; F.D. BLAU-L.M. KAHN, *Understanding International Differences in the Gender Pay Gap*, in *Journal of Labor Economics*, 1, 2003, pp. 106-144; EUROPEAN COMMISSION, *Employment in Europe 2002*, Luxembourg; European Commission, 2002, *The Gender Pay Gap and Gender Mainstreaming Pay Policy: Synthesis Report of Gender Pay Equality in EU Member States*, DG Employment and Social Affairs, November 2002, Brussels; EUROPEAN COMMISSION, *The Adjusted Gender Pay Gap: A Critical Appraisal of Standard Decomposition Techniques*, DG Employment and Social Affairs, March 2002, Brussels; EUROSTAT, *The European Community Household Panel (ECHP)*, 1996; J. HANSEN-R. WAHLBERG, *Endogenous Schooling and the Distribution of the Gender Wage Gap*, 1999; R. OAXACA, *Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets*, in *International Economic Review*, 3, 1973, pp. 693-709; C. JUHN-K.M. MURPHY-B PIERCE, *Wage inequality and the rise in returns to skill*, in *Journal of Political Economy*, 1993; R.L. OAXACA-M.R. RANSOM, *On Discrimination and the Decomposition of Wage Differentials*, in *Journal of Econometrics*, 61, 1994, pp. 5-21; OECD, *Women at Work: Who are They and How are They Faring?*, OECD Employment Outlook, 2002.

le italiano, facendo una fotografia dello stato dell'arte all'interno della pubblica amministrazione senza considerare a livello locale e centrale le diverse partecipate.

All'interno della pubblica amministrazione la dinamica dell'emancipazione femminile è stata molto lunga se si pensa che il cosiddetto sorpasso statistico è avvenuto a cavallo tra il 1999 e il 2000. Senza voler ripercorrere la dinamica normativa di seguito meritano di essere ricordati alcuni passaggi salienti, che hanno contraddistinto il cambiamento anche normativo in Italia. Prima del sorpasso statistico si devono ricordare due sentenze della Corte costituzionale rispettivamente del 1958 e del 1960 con cui la Suprema Corte ha posto, dapprima, le basi per una corretta applicazione dei principi costituzionali di eguaglianza tra donne e uomini in chiave più sostanziale per poi dichiarare illegittima la norma contenuta nell'art. 7 della legge 17 luglio 1919, n. 1176, che escludeva le donne da tutti gli uffici pubblici che implicavano l'esercizio di diritti e di potestà politiche. Le due sentenze hanno favorito l'approvazione della successiva legge 9 febbraio 1963, n. 66, con la quale le donne, sono state finalmente ammesse a tutti i pubblici uffici ed alle professioni. Altri importanti provvedimenti hanno scandito il trascorrere degli anni fino alla legge 20 ottobre 1999, n. 380 che ha consentito l'arruolamento delle donne nelle forze armate.

## *2. La diversità di genere nella prospettiva di analisi economico-aziendale*

Prima di iniziare l'analisi della situazione all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia è utile focalizzare bene l'attenzione sul significato che la «diversità di genere» assume all'interno del presente saggio e nella prospettiva di indagine economico-aziendale. La focalizzazione non può non considerare quanto più volte affermato nella recente dottrina internazionale<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si vedano tra gli altri: R. ADAMS-D. FERREIRA, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 64, 2009, pp. 291-309; M. BIANCO-A. CIAVARELLA-R. SIGNORETTI, *Women on corporate boards in Italy: the role of family connections*, in *Corporate Governance: An International Review*, 2, 2015, pp. 129-144; O. BOHREN-O. STROM, *Governance and politics: regulating independence and diversity in the board room*, in *Journal of business Finance & Accounting*, 9-10, 2010, pp. 1281-

La letteratura internazionale, infatti, mette in evidenza la necessità di approcciare il tema della diversità di genere in una prospettiva sistemica tipica della scienza economico-aziendale. Detta necessità si basa sull'esigenza di fondere interventi organizzativi volti a educare e sensibilizzare i dipendenti e i manager pubblici a utilizzare, comprendere, accettare e valorizzare la diversità come leva positiva per il cambiamento e l'adattamento delle istituzioni pubbliche. La dimensione organizzativa infatti è funzionale alla dimensione culturale che, negli anni, ha contraddistinto il rinnovamento della pubblica amministrazione italiana. Rinnovamento talvolta anticipato dal legislatore con importanti provvedimenti normativi come avvenuto negli anni Novanta in tema di semplificazione con le leggi Bassanini e non solo<sup>4</sup>.

La letteratura internazionale evidenzia altresì come alla prova dei fatti non vi siano certezze sul fatto che all'interno delle amministrazioni pubbliche coloro che compongono la compagine organizzativa condividano come valore la diversità, anche quando la stessa è fortemente sollecitata dai vertici dell'organizzazione.

Da qui lo sviluppo di filoni di ricerca che, negli anni, hanno cercato di identificare le leve che possono essere impiegate per favorire un salto concreto sul tema della diversità di genere. In questa direzione appare evidente che laddove si è reso necessario l'intervento del legislatore si debba ammettere un non successo delle leve gestionali e manageriali che, da sole, non sono riuscite a favorire il salto culturale e organizzativo<sup>5</sup>. È evidente quindi come nella pratica vi siano situazioni in cui la leva organizzativa e/o gestionale da sola sia riuscita a realizzare il cambiamento verso una maggiore sen-

---

1308; O. BOHREN-S. STAUBO, *Mandatory gender balance and board independence*, in *European Financial Management*, 1, 2016, pp. 3-30.

<sup>4</sup>Con riguardo alle leggi Bassanini si fa riferimento a: legge 15 marzo 1997, n. 59; legge 15 maggio 1997, n. 127; legge 16 giugno 1998, n. 191; legge 8 marzo 1999, n. 50.

<sup>5</sup>Tra gli altri si vedano: J. ADLER, NANCY, *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991; J.H. BAYS, *Women in Public Administration in the United States*, in *Women and Politics*, 4, 1991, pp. 85-109; M. CARLTON, *Affirmative Action and Affirming Diversity: Has It Been Effective at the Local Level?*, in *Public Management*, 1, 1997, pp. 19-23; M. D'AGOSTINO, *Making Sense of Women's Career Progression: Utilization of Work/Life Practices in State Government Agencies*, in *Public Administration & Management*, 1, 2011, pp. 95-115; M.E. GUY, *Three steps forward, two steps backward: the status of women's integration into public management*, in *Public Administration Review*, 4, 1993, pp. 285-292; E.V. LAUDICINA, *Managing Workforce Diversity in Government: An Initial Assessment*, in *Public Administration Quarterly*, 2, 1995, pp. 170-92; B. ROSEN, *Career Progress of Women: Getting In and Staying In*, in H.J. BERNARDIN (ed.), *Women in the Workforce*, Praeger, New York, 1982.

sibilità sulla diversità di genere e non solo e situazioni nelle quali, diversamente, si è reso necessario un intervento del legislatore. Intervento che non ha riguardato solo l'Italia, ma anche altri numerosi Paesi europei e non: tra essi meritano di essere ricordati Norvegia nel 2003; Danimarca nel 2005; Spagna nel 2007; Finlandia nel 2010; Francia nel 2011; Malesia nel 2011<sup>6</sup>.

Il tema della diversità di genere pertanto nella prospettiva economico-aziendale non è un mero tema quantitativo basato sulla misurazione della presenza delle donne all'interno di un'organizzazione o dell'intero sistema. Detto tema assume una fisionomia più complessa comprendendo i processi di cambiamento delle organizzazioni aziendali, le leve che hanno guidato e/o che guidano il cambiamento stesso, le politiche di reclutamento, le politiche remunerative e le progressioni di carriera. A ciò si deve aggiungere il sistema del *Welfare* che in Italia ha da sempre contraddistinto il rapporto del pubblico impiego e che, negli ultimi anni, ha subito profondi mutamenti a favore del riconoscimento del diritto alla paternità e alla maternità e a favore di servizi sui luoghi di lavoro o di supporti aventi natura previdenziale e sanitaria. A questo riguardo senza voler togliere importanza alle numerose esperienze esistenti nella pubblica amministrazione italiana si ricordano a titolo di esempio il supporto assicurativo per talune spese sanitarie riconosciuto dall'Agenzia delle Entrate ai propri dipendenti e la creazione di un asilo nido da parte dell'Università degli Studi Milan Bicocca per accogliere i bambini dei dipendenti dell'amministrazione accademica e aperto anche alla popolazione del quartiere in cui l'Università è inserita<sup>7</sup>.

In questa direzione Soni osserva come «Adler argues that only 'synergistic' organizations see diversity as leading to both advantages and disadvantages and attempt to maximize its advantages while minimizing its disadvanta-

---

<sup>6</sup> Si vedano tra gli altri: H. DALE-OLSEN-P. SCHONE-M. VERNER, *Diversity among Norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance?*, in *Feminist Economics*, 4, 2013, pp. 110-135; R.M. DE CABO-R. GIMENO-L. ESCOT, *Disentangling discrimination on Spanish boards of directors*, in *Corporate Governance: An International Review*, 1, 2011, pp. 77-95; C. YARU, *Board diversity in Singapore*, in *Singapore Academy of Law Journal*, 27, 2015, pp. 304-339; M. WANG-E. KELAN, *The gender quota and female leadership: Effects on the Norwegian gender quota on board chair and CEOs*, in *Journal of Business Ethics*, 3, 2013, pp. 449-466; V. SINGH-S. POINT-Y MOULIN, *French supervisory board gender composition and quota threat: changes from 2008 to 2010*, in *Gender in Management: An International Journal*, 7, 2015, pp. 551-571; N. SMITH-V. SMITH-M. VERNER, *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*, in *International Journal of Productivity and Performance Management*, 7, 2006, pp. 569-593.

<sup>7</sup> Con riguardo al Progetto Nido Bicocca si veda: <https://www.unimib.it/servizi/opportunita-e-facility/nido-bambini-bicocca>.



ges. In multicultural organizations, effectively managing diversity is perceived as creating mutual benefit rather than as a win/lose proposition»<sup>8</sup>.

È lo stesso Soni che evidenzia un modello teorico basato su tre variabili indipendenti in grado di agire sulla propensione ad accogliere la diversità – non solo di genere – e a favorire la realizzazione di iniziative rivolte alla gestione della diversità medesima all'interno delle organizzazioni aziendali. Esse sono l'identità razziale/etnica e di genere del dipendente; la discriminazione percepita e reale; e la natura della relazione interpersonale: «Receptivity to diversity was measured by employee perceptions of salience of diversity and their attitudes toward diversity, that is, whether it had a positive or negative effect on their work experiences. Receptivity to diversity management was measured by the extent of understanding the purpose of diversity programs and the level of organizational member support for the employer's policies and programs to effectively utilize and manage diversity»<sup>9</sup>.

Seguendo quanto sopra brevemente descritto si può affermare che la diversità di genere nella prospettiva economico-aziendale non può essere considerata come una mera equità numerica tra uomini e donne all'interno di un'organizzazione sia essa pubblica o privata. Equità misurata con un saldo attivo di avanzo o passivo di disavanzo. La diversità di genere è, piuttosto, come riportato di seguito in Figura 1, un fenomeno multidimensionale arti-



<sup>8</sup> Si veda: V. SONI, *A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector*, in *Public Administration Review*, 5, 2002, pp. 397.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

colato su tre direttrici principali: 1) la parità nelle possibilità di accesso in entrata alle posizioni lavorative disponibili di un'organizzazione aziendale, 2) la parità di accesso ai percorsi di carriera senza penalizzazioni basate sulle specificità di genere – a titolo di esempio la maternità – e 3) la parità retributiva in entrata e nei percorsi di carriera medesimi.

Alle tre direttrici si aggiunge la dimensione culturale che esprime al meglio i progressi che un sistema riesce negli anni a compiere.

All'interno di questo perimetro multidimensionale il presente saggio ha inteso investigare lo stato dell'arte nel sistema delle amministrazioni pubbliche italiane al fine di misurare anche il posizionamento dell'Italia rispetto ad altri Paesi *benchmark*.

### 3. Metodologia

Il presente saggio vuole seguire una metodologia qualitativa andando a individuare le principali dimensioni attraverso le quali disegnare lo stato dell'arte all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche.<sup>10</sup> Dal punto di vista metodologico lo studio ha dapprima esaminato alcune fonti istituzionali relativamente al quadro della parità di genere in Italia. L'analisi delle fonti istituzionali è funzionale a delineare i principali punti di osservazione che hanno orientato la definizione dello stato dell'arte con riferimento all'anno 2018 e all'intero comparto pubblico. Le fonti istituzionali analizzate sono riportate di seguito nella Tavola 1.

---

<sup>10</sup> In tema di metodologia si vedano tra gli altri: E. GIANNESI, a cura di R. FERRARIS FRANCESCHI, *Considerazioni introduttive al metodo storico*, Giuffrè, Milano, 1992; R.K. MERTON, *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York (trad. it. *Teoria e Struttura Sociale*, 2° rist., Il Mulino, Bologna), 1949; M. NIELSEN, *Reinventing discovery. The new era of networked science*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2012; M.A. HITT-C.R. GREER, *The value of research and its evaluation in business schools: killing the goose that laid the golden egg?*, in *Journal of Management Inquiry*, 2, 2012.

Istituto	Titolo	Anno
ISFOL	Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?	2007
Banca d'Italia	Women as 'gold dust': gender diversity in top boards and the performance of Italian banks	2015
CONSOB	Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy	2018
OECD	Government at a Glance	2019
ISTAT	XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato	2020

All'analisi delle fonti istituzionali è seguita un'indagine approfondita della letteratura italiana e un'attenta indagine di contributi non scientifici, ma altamente esplicativi per meglio comprendere il quadro di riferimento. L'indagine è stata condotta in una prospettiva sistemica in coerenza con l'approccio economico-aziendale anche tenendo in considerazione i punti di contatto con le scienze giuridiche e sociologiche.

#### 4. *Lo Stato dell'arte*

##### 4.1. *Il posizionamento dell'Italia nel contesto internazionale*

A livello internazionale, al fine di comprendere il posizionamento dell'Italia in termini di parità di genere, giova riferirsi ai dati annualmente raccolti e pubblicati dalle Nazioni Unite; è opportuno ricordare che la Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti della donna (Nazioni Unite, 1979) e ratificata dall'Italia nel 1985, prevede l'adozione di tutte le misure utili ed adeguate ad eliminare le discriminazioni e ribadisce il principio di uguaglianza.

Annualmente l'*United Nations Development Programme*, calcola due indici sintetici, il *Gender Development Index* (GDI) e il *Gender Inequality Index* (GII).

Il GDI è il rapporto tra l'indice di sviluppo umano calcolato per le donne e l'indice di sviluppo umano calcolato per gli uomini, l'indice varia da 0 a 1 e tanto più l'indice approssima l'unità, minore è il divario esistente. L'indice di Sviluppo Umano (*Human Development Index* – HDI) è un indice compo-

sito che misura i risultati medi in tre dimensioni fondamentali dello sviluppo umano: salute (una vita lunga e sana misurata dalla speranza di vita alla nascita), istruzione (numero atteso di anni di scolarità per i bambini e numero medio di anni di istruzione per gli adulti oltre i 25 anni), tenore di vita dignitoso (rappresentato da una stima del reddito medio).

L'Human Development Report 2019, evidenzia i GDI riferiti all'anno 2018 di 160 paesi e l'Italia conferma nel 2018 i valori già ottenuti nel 2017 con un GDI pari a 0,967, valore ritenibile come soddisfacente nel complesso, ma che nelle sue componenti evidenzia una forte disparità retributiva tra i due generi. Detta disparità costituisce per l'Italia una penalizzazione se comparata con i valori degli altri paesi, in particolare quelli dell'Unione Europea. Nella Tavola 2 – *Gender Development Index (Human Development Report 2019)* di seguito riportata è rappresentato un estratto dei valori del GDI come pubblicato nel Human Development Report.

Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (*United Nations Development Programme*), annualmente calcola l'Indice dello sviluppo per genere (*Gender Development Index - GDI*) e l'indice di disuguaglianza di genere (*Gender Inequality Index - GI*).

HUMAN DEVELOPMENT  
REPORT 2019

	Gender Development Index		Human Development Index (HDI)		SDG 3 Life expectancy at birth (years)		SDG 4.3 Expected years of schooling (years)		SDG 4.6 Mean years of schooling (years)		SDG 8.5 Estimated gross national income per capita* (2011 PPP \$)	
	Value	Group <sup>b</sup>	Value		Female Male		Female Male		Female Male		Female Male	
			2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>
	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>	2018	2018
<b>VERY HIGH HUMAN DEVELOPMENT</b>												
Norway	0.990	1	0.946	0.955	84.3	80.3	18.8 <sup>d</sup>	17.4	12.6	12.5	60,283	75,688 <sup>a</sup>
Switzerland	0.963	2	0.924	0.959	85.5	81.7	16.1	16.3	12.7	13.6	49,275	69,649
Ireland	0.975	2	0.929	0.953	83.7	80.4	18.9 <sup>d</sup>	18.7 <sup>d</sup>	12.7 <sup>f</sup>	12.3 <sup>f</sup>	44,921	66,583
Germany	0.968	2	0.923	0.953	83.6	78.8	17.0	17.2	13.7	14.6	38,470	55,649
Hong Kong, China (SAR)	0.963	2	0.919	0.954	87.6	81.8	16.4	16.6	11.6	12.5	43,852	79,385 <sup>a</sup>
Australia	0.975	1	0.926	0.949	85.3	81.3	22.6 <sup>d</sup>	21.6 <sup>d</sup>	12.7 <sup>f</sup>	12.6 <sup>f</sup>	35,900	52,359
Iceland	0.966	2	0.921	0.954	84.4	81.3	20.4 <sup>d</sup>	18.0 <sup>d</sup>	12.3 <sup>f</sup>	12.7 <sup>f</sup>	39,246	55,824
Sweden	0.982	1	0.928	0.945	84.4	80.9	19.6 <sup>d</sup>	18.0 <sup>d</sup>	12.5	12.3	41,919	53,979
Singapore	0.988	1	0.929	0.941	85.6	81.3	16.5	16.1	11.1	12.0	74,600	92,163 <sup>a</sup>
Netherlands	0.967	2	0.916	0.947	83.8	80.4	18.3 <sup>d</sup>	17.8	11.9	12.5	40,573	59,536
Denmark	0.980	1	0.920	0.938	82.8	78.8	19.8 <sup>d</sup>	18.4 <sup>d</sup>	12.7	12.4	41,026	56,732
Finland	0.980	1	0.920	0.929	84.6	78.9	20.1 <sup>d</sup>	18.5 <sup>d</sup>	12.6	12.3	35,066	48,689
Canada	0.989	1	0.916	0.926	84.3	80.3	16.6	15.6	13.5 <sup>f</sup>	13.1 <sup>f</sup>	35,118	52,221
New Zealand	0.963	2	0.902	0.936	83.9	80.4	19.7 <sup>d</sup>	17.9	12.6 <sup>f</sup>	12.8 <sup>f</sup>	26,754	43,745
United Kingdom	0.967	2	0.904	0.935	83.0	79.5	18.0 <sup>d</sup>	17.1	12.9 <sup>g</sup>	13.0 <sup>g</sup>	28,526	50,771
United States	0.991	1	0.915	0.923	81.4	76.3	16.9	15.7	13.5	13.4	44,465	68,061
Belgium	0.972	2	0.904	0.931	83.8	79.1	20.6 <sup>d</sup>	18.8 <sup>d</sup>	11.6	11.9	34,928	52,927
Liechtenstein	..	..	..	..	..	..	13.4	16.1	..	..	..	..
Japan	0.976	1	0.901	0.923	87.5	81.3	15.2	15.3	13.0 <sup>h</sup>	12.6 <sup>h</sup>	28,784	53,384
Austria	0.963	2	0.895	0.929	83.8	79.0	16.6	16.0	12.3	13.0	32,618	60,303
Luxembourg	0.970	2	0.893	0.921	84.2	80.0	14.3	14.1	11.8 <sup>g</sup>	12.6 <sup>g</sup>	53,006	77,851 <sup>a</sup>
Israel	0.972	2	0.891	0.917	84.4	81.1	16.6	15.4	13.0	13.0	24,616	42,792
Korea (Republic of)	0.934	3	0.870	0.932	85.8	79.7	15.8	16.9	11.5	12.9	23,228	50,241
Slovenia	1.003	1	0.902	0.899	83.9	78.4	18.2 <sup>d</sup>	16.7	12.2	12.3	28,832	35,487
Spain	0.981	1	0.882	0.899	86.1	80.7	18.2 <sup>d</sup>	17.5	9.7	10.0	26,086	42,250
Czechia	0.983	1	0.882	0.897	81.8	76.6	17.6	16.1	12.5	13.0	24,114	39,327
France	0.984	1	0.883	0.897	85.4	79.6	15.8	15.2	11.2	11.6	33,002	48,510
Malta	0.865	7	0.867	0.899	84.1	80.5	16.4	15.4	11.0	11.6	26,023	44,518
Italy	0.967	2	0.886	0.895	85.4	81.1	16.6	15.9	10.0 <sup>a</sup>	10.5 <sup>a</sup>	26,471	46,360

Il *Gender Inequality Index* (GII) è un indicatore composito che prende in considerazione nel calcolo tre componenti: la salute riproduttiva, l'*empowerment* politico e il mercato del lavoro, quest'ultimo riferito al tasso di partecipazione della forza lavoro femminile e maschile di età almeno pari a 15 anni. Il GII varia da 0 a 1: valori elevati dell'indicatore evidenziano una disuguaglianza di genere per effetto delle tre componenti. Lo *Human Development Report* evidenzia per l'Italia, con riferimento al GII nel 2018, un valore pari a 0,067, migliorando il risultato ottenuto nel 2017 pari a 0,087. Nel calcolo di detto valore appare chiaramente ancora come critico il fattore riferito al mercato del lavoro, considerato che le donne occupate risultano il 40% con un gap del 18,4% rispetto agli uomini, un divario tra i più elevati se si analizzano gli Stati membri dell'UE.

Ulteriore indicatore a livello internazionale è il *Global Gender Gap Index* (GGG) che il Forum economico mondiale annualmente pubblica dal 2006. L'Italia, anche secondo il *World Economic Forum* è lontana dalle posizioni degli Stati dell'Unione Europea più virtuosi che si posizionano tra i top ten a livello mondiale (Islanda, Norvegia, Finlandia, Svezia, Irlanda, Spagna, Germania). L'indice Globale del divario di genere è calcolato sulla base di quattro dimensioni: 1) la partecipazione economica e le opportunità (in termini di forza lavoro, parità salariale, remunerazione e carriere), 2) istruzione (ovvero alfabetizzazione, accesso ai tre livelli di istruzione), 3) salute e sopravvivenza (nascite e aspettativa di vita in buona salute per genere), 4) rappresentanza politica (*political empowerment* ovvero, donne capo di stato, donne Ministro e in Parlamento). L'indicatore assume valori tra 0 e 1 evidenziando la parità di genere per valori pari a 1 e il maggiore gap per valori prossimi allo 0. Secondo i più recenti dati pubblicati nel *Global Gender Report 2020* 11 l'Italia, evidenzia un GGG pari a 0,0707 posizionandosi nell'anno 2019 al 76° posto nella classifica di 156 paesi, con un incremento di 0,001 punti dell'indice rispetto all'anno precedente, ma perdendo 6 posizione rispetto al 2018. La disaggregazione dell'indice nei suoi componenti consente di evidenziare risultati eterogenei, infatti mentre le *performance* ottenute nei componenti riferiti a *political empowerment* (0,267 nel 2019 con l'Italia al 44° posto) e istruzione (0,997 nel 2019 con l'Italia 55<sup>a</sup> in classifica) sono soddisfacenti, elementi critici emergono in particolare nella componente riferita soprattutto alla partecipazione economica con un deludente valore nel 2019 pari a 0,595 con un incremento di soli 0,003 punti rispetto al 2018 che tuttavia fa avanzare l'Italia di una sola posizione risultando 117<sup>a</sup>

---

<sup>11</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf).

nella graduatoria, in ogni caso l'ultima tra i Paesi dell'Unione Europea.

La parità tra donne e uomini è uno dei valori fondanti l'Unione Europea che, attraverso un ampio corpus legislativo, promuove l'uguaglianza di genere in ambiti diversi (parità retributiva, equilibrio tra lavoro e vita privata, salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza sociale, ecc.). Nel contesto europeo l'*European Institute for Gender Equality* (EIGE) elabora l'indice di uguaglianza di genere, calcolato sulla base di 31 indicatori distinti che fanno riferimento a sei domini tematici chiave quale il lavoro, il denaro, la conoscenza, il tempo, la salute e il potere decisionale e due domini satellite riferiti a violenze subite dalle donne e a disuguaglianze incrociate, che mostra come le disparità connesse al genere siano correlate a età, disabilità, paese di nascita, istruzione e tipo di famiglia. Tutti gli indicatori sono standardizzati attribuendo un punteggio da 0 a 100, il valore minimo evidenzia totale disparità, il valore massimo la totale parità di genere.

I dati di sintesi elaborati dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere nel 2019 per l'anno 2017<sup>12</sup> posizionano l'Italia al 14° posto, con un indice di uguaglianza di genere pari a 63, valore incrementato di 13,8 punti rispetto al dato dell'anno 2005. La scomposizione dell'indice di uguaglianza di genere nei 6 domini tematici chiave e nei relativi punteggi consente di evidenziare nuovamente come fattori critici per l'Italia siano il dominio del lavoro, in cui il punteggio standardizzato risulta 63 nel 2017, il più basso tra i paesi europei, così come si evidenziano disuguaglianze significative nei domini del potere (47,6) e del tempo (59,3). Non sorprende pertanto che l'Italia, unitamente ad altri 7<sup>13</sup> Stati dell'UE ha ricevuto nel 2018 raccomandazioni nell'ambito del semestre europeo per migliorare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

#### 4.2. *Il sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia*

Un rapporto dell'OCSE pone l'Italia in tema di «*Gender equality in public sector employment*» con riguardo al periodo 2011-2017 al di sotto della media OCSE seppure non molto distanziata. La distanza dalla media OCSE invece aumenta se al settore pubblico si somma anche la presenza delle donne nel settore privato<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.

<sup>13</sup> Austria, Repubblica Ceca, Germania, Estonia, Irlanda, Polonia e Slovacchia.

<sup>14</sup> Si veda: OECD, *Government at a Glance*, 2019, p. 89.

La situazione della parità di genere all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche è agevolmente comprensibile leggendo il contenuto della recente audizione dell'Istat alla XI Commissione della Camera dei deputati (2020). All'interno del testo relativo all'audizione l'Istat fa una fotografia lungo le tre dimensioni da noi individuate: presenza delle donne nel sistema delle amministrazioni pubbliche; accesso ai percorsi di carriera; parità retributiva.

Con riferimento alla prima dimensione – parità di accesso alle posizioni lavorative disponibili – i dati rilevati dall'Istat evidenziano come nell'intervallo 1977-2018 la forbice tra occupazione maschile e femminile in Italia sia diminuita in maniera significativa. Più nel dettaglio l'occupazione maschile ha perso 6 punti % passando dal 74,6% al 67,6%, mentre l'occupazione femminile è aumentata di 16 punti passando dal 33,5% del 1977 al 49,5%<sup>15</sup>. Se il trend consente di evidenziare un netto miglioramento in Italia è altresì doveroso osservare come la distanza media europea tra occupazione maschile e femminile sia di dieci punti contro i 18 in Italia. L'Italia mantiene pertanto una posizione non ottimale se confrontata agli altri Paesi dell'Unione.

La rappresentazione fatta dall'Istat evidenzia una maggiore resilienza dell'occupazione femminile anche in periodi di crisi e come altro dato particolarmente critico la diversa distribuzione geografica: i dati 2018 evidenziano come nel Mezzogiorno solo il 32,2% delle donne tra i 15 e i 64 anni abbia un lavoro contro il 59,7% nel Nord Italia. A ciò si aggiunga che il tasso di occupazione maschile del Mezzogiorno è superato dal tasso di occupazione delle donne del Nord durante la recente crisi economica. Interessante sarà registrare quanto avvenuto nel 2020 con l'emergenza Covid19 e con il dopo Covid19. Nella comparazione geografica si deve anche tener conto dei diversi sistemi economico-produttivi che caratterizzano il nord ed il sud Italia e l'incidenza del lavoro nero che ovviamente sfugge dalle statistiche ufficiali.

L'Istat fornisce anche un ulteriore approfondimento all'interno della popolazione femminile andando a dividere la popolazione per fasce di età. A questo riguardo il raffronto per il periodo 2017-2019 (primo trimestre) evidenzia un incremento del tasso di occupazione di 20 punti per le donne con età maggiore o uguale a cinquanta anni: ciò anche per effetto dell'avanzamento dell'età pensionabile<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Si veda: ISTAT, *XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato*, Roma, 2020, p. 5.

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 7.

Oltre alla distinzione per fasce di età l'Istat analizza i diversi ambiti lavorativi osservando come cresca l'occupazione femminile nel lavoro dipendente e diminuisca nel lavoro autonomi. Con riferimento al ruolo lavorativo sempre l'Istat osserva come nel 2018 siano aumentate le donne che dichiarano di coordinare altri colleghi e colleghe raggiungendo una percentuale pari al 18,4%.

Con riferimento al pubblico impiego si rileva come negli ultimi 10 anni i dipendenti siano diminuiti di circa 200 mila unità (– 6%) andando a colpire in prevalenza gli uomini. Nel sistema delle amministrazioni pubbliche i livelli di occupazione femminile raggiungono quota 20% del totale della popolazione femminile occupata, ancorché sulla base dei dati Istat 2017<sup>17</sup>, sono circa 2 milioni le donne occupate nella pubblica amministrazione: esse rappresentano il 56,9% del personale in servizio con una forte presenza nel Servizio Sanitario Nazionale (65,9%), ma in percentuali non maggioritarie nell'Università (49,6%) e nelle Regioni (48,3%).

Con riferimento alla seconda dimensione di analisi – accesso ai percorsi di carriera – la fotografia condotta dall'Istat evidenzia come la situazione nel settore pubblico sia ancora molto critica. Secondo l'Istat la ragione di detta criticità è da attribuire alla persistenza di «stereotipi culturali» e alla rigidità dei contesti organizzativi che contraddistinguono il pubblico impiego<sup>18</sup>.

Ovviamente la fotografia non è omogenea all'interno del complesso sistema delle amministrazioni pubbliche<sup>19</sup>. Taluni comparti infatti hanno registrato un trend positivo come nel caso della Giustizia dove le donne magistrato sono passate in 23 anni dal 25,8% a oltre il 50% e come nel caso dei dirigenti apicali degli Enti Locali, Ministeri e Scuola. Resta diversamente ancora bassa la presenza femminile nella carriera diplomatica e nelle posizioni apicali in ambito medico-sanitario. Parimenti bassa seppure in crescita la presenza delle donne in alcuni organi decisionali presenti in Italia come la

---

<sup>17</sup> Fonte: *Censimento permanente Istituzioni pubbliche, 2017: i principali risultati* – 17 dicembre 2019, pp. 3.

<sup>18</sup> Si veda: ISTAT, *XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato*, cit., p. 10.

<sup>19</sup> Come anche emerge in modo marcato nel Censimento permanente Istituzioni pubbliche 2017: i principali risultati – 17 dicembre 2019 – (pp. 11-12) è limitata la presenza femminile nelle posizioni apicali, nel 2017 risulta in media pari al 14,4%, in linea con il dato 2015, sebbene come precedentemente osservato il genere femminile rappresenti la componente prevalente del personale in servizio nella Pubblica Amministrazione. Significative differenze di genere nelle posizioni di vertice nella pubblica amministrazione si evidenziano a livello territoriale a riprova degli stereotipi culturali accennati: 17,6% Nord-Est, 16,4% Nord-Ovest, 14,1% Centro, Isole 11,3% e 10,2% Sud.



Corte costituzionale, il Consiglio Superiore della Magistratura, l'Autorità di Garanzia, la Consob. È notizia 2019 (11 dicembre) la prima Presidente donna della Corte costituzionale nella persona della prof.ssa Marta Cartabia, ordinario di diritto costituzionale all'Università degli Studi Milano Bicocca.

Con riferimento alla terza dimensione oggetto di analisi – parità di trattamento retributivo – l'indagine condotta dall'Istat evidenzia come l'indicatore GPG – *Gender Pay Back* – calcolato con riferimento ai 28 Paesi europei per l'UE rilevi un forte calo per le retribuzioni femminili nell'anno 2017 con un Gap sulle retribuzioni maschili pari al 16%. In questa fotografia l'Italia ha un valore dell'indicatore molto basso pari al 5%. L'indicatore è calcolato con riguardo alla somma tra settore pubblico e settore privato. Se detti settori vengono separati si rileva come in Italia nel settore pubblico detto indicatore assuma un valore ancora più basso raggiungendo quota 4,1% contro un 20,1% del settore privato<sup>20</sup>.

Più nel dettaglio si rileva come complessivamente i redditi 2017 delle donne in Italia risultano essere inferiori di circa il 25% rispetto ai redditi degli uomini: nel 2008 lo stesso dato era del 28% registrando un miglioramento. Detta forbice risulta essere più bassa per i redditi dei dipendenti 24% contro il 30% nei redditi da lavoro autonomo. La differenza risulta essere maggiore nella fascia di età sopra i 45 anni, per le donne laureate rispetto agli uomini laureati e per le donne che lavorano nel nord-ovest rispetto alle donne che lavorano nel nord-est<sup>21</sup>.

### 4.3. *Discussione*

I dati sopra riportati e analizzati con riguardo alle tre dimensioni lungo le quali indagare la parità di genere all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia consentono di rappresentare una situazione in forte miglioramento, ma caratterizzata ancora oggi da importanti criticità.

La prima criticità riguarda il raffronto internazionale per il quale l'Italia risulta ancora oggi distante dalla media europea e dalla media dei Paesi OCSE. Invero detta distanza aumenta se si somma al settore pubblico il settore privato, ma anche con riferimento al solo settore pubblico nonostante i progressi registrati l'Italia risulta ancora oggi non allineata agli altri Paesi: Finlandia, Norvegia, Svezia, Danimarca, Francia, UK, Canada, Austria *in primis*.

---

<sup>20</sup> Si veda: ISTAT, *XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato*, cit., p. 13.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

La seconda criticità riguarda la differenziazione territoriale all'interno del nostro Paese, la differenziazione per fasce di età e per titolo di studio. Il posizionamento peggiore in Italia lo raggiungono le donne non laureate che lavorano al sud, mentre le donne laureate sempre al sud registrano un posizionamento molto alto rispetto al genere maschile.

La Tavola 3 di seguito rappresenta più nel dettaglio alcune criticità con riferimento al pubblico impiego italiano lungo le tre dimensioni analizzate.

Publico Impiego	Genere	Titolo di Studio	Fascia di età	Geografica	Score
accesso al lavoro	0	0	0	0	0
accesso ai percorsi di carriera	1	1	0	0	2
parità di retribuzione	0	0	0	0	0

La Tavola 3 riporta per ciascuna dimensione la presenza di criticità in tema di politiche di genere e mette in relazione se detta criticità è attribuibile all'elemento geografico, alla fascia di età e/o al titolo di studio. Per ciascun elemento si assegna un punteggio pari a 0 in caso di assenza di criticità e pari ad 1 in presenza di criticità.

L'analisi condotta consente di evidenziare come solo per la seconda dimensione si possa rilevare un livello di criticità pari a due su tre riportando il punteggio di 1 sulle politiche di genere e il punteggio di 1 sulla differenziazione geografica.

Ciò che ha pesato sulle criticità afferenti alla seconda dimensione è la ancora insufficiente presenza delle donne ai vertici delle amministrazioni pubbliche. Nelle altre due dimensioni, diversamente, non si registrano criticità significative per quanto si possa ancora migliorare.

## 5. Conclusioni e prospettive future per la ricerca economico-aziendale

In conclusione con questo breve saggio si è cercato di porre l'attenzione sul tema della parità di genere all'interno del sistema delle amministrazioni pubbliche, volendo fornire anche per le future ricerche un'impostazione metodologica all'interno della quale poter approfondire e investigare ulteriori fenomeni sia a livello macro e sia a livello micro.

In particolare si vuole rilevare come seppure l'Italia non abbia raggiunto

il livello dei Paesi OCSE, negli ultimi dieci anni importanti passi in avanti sono stati fatti soprattutto all'interno del settore del pubblico impiego. A questo proposito la legge del 2011 sulle «quote di genere» non ha consentito al settore privato di raggiungere i livelli di parità del settore pubblico probabilmente anche per la frammentazione delle imprese italiane in gran parte ancora oggi a conduzione familiare, di dimensioni non grandi e non inserite nei mercati regolamentati.

Nel settore privato la frammentazione e il modello di *governance* di tipo familiare facilitano la minore attenzione ai temi della parità di genere essendo spesso la famiglia presente, oltre che nella proprietà della società, anche nell'amministrazione della stessa e nella gestione della medesima. Detta minore attenzione non è sicuramente ricercata ma è piuttosto casuale. Diversa la situazione delle *corporations* che operano in Italia e nelle società italiane quotate in borsa: per queste ultime infatti la legge del 2011 ha dato un importante contributo ed una spinta verso una effettiva maggiore parità.

All'interno del settore pubblico la presenza delle donne è in linea generale a livelli considerevoli e ciò per ragioni statistiche e per ragioni legate anche alla maggiore conciliabilità che l'impiego pubblico ha con gli impegni familiari che spesso ricadono sempre maggiormente sulla donna. All'interno del settore pubblico risultano attenuate anche le diversità retributive rispetto al settore privato, potendo le donne beneficiare a parità di posizione della stessa remunerazione dei colleghi uomini.

Cresce anche nel settore pubblico la sperimentazione di misure di *Diversity Management*, volte principalmente a favorire la conciliazione casa-lavoro dei dipendenti.

Ciò che anche nel settore pubblico può rappresentare una criticità è la presenza delle donne nelle posizioni apicali con particolare riguardo a taluni comparti della pubblica amministrazione: su questo elemento però giocano fattori esterni quali – come già evidenziato – le incombenze familiari che gravano maggiormente sulla donna rispetto agli uomini. Ciò anche in considerazione di un sistema scolastico – quello italiano – che a differenza dei Paesi del nord Europa non copre l'intera giornata lavorativa e spesso non copre l'effettuazione da parte dei bambini di attività sportive o culturali. Dette attività infatti restano in Italia di competenza della famiglia e, quindi, della donna che spesso è chiamata a organizzare e coordinare gli impegni dei propri figli.

Lontani siamo quindi dalla creazione di un modello di cambiamento organizzativo e culturale che possa dare garanzia alla prosecuzione del percorso intrapreso: purtroppo in Italia molti cambiamenti sono «a singhiozzo» e spesso vengono fatti in mancanza di una visione sistemica e strategica.

Da qui l'importanza di continuare a trattare il tema della *gender diversity* anche all'interno degli studi economico-aziendali che forse meglio di altri si prestano a favorire l'implementazione di una prospettiva di analisi sistemica integrata anche con altre discipline scientifiche. Del resto, come ha scritto autorevolmente Elio Borgonovi, «la ricerca economico-aziendale si qualifica per il ricorso al metodo misto deduttivo-induttivo. La caratterizzazione di ultra-complessità dei fenomeni indagati, infatti, implica che la loro conoscenza possa progredire solo selezionando a priori le relazioni che si intendono indagare sulla base di ipotesi derivate dalla natura di azienda come sistema 'strumenti' alle finalità di istituti economico-sociali (componente deduttiva del metodo)»<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Si veda: E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 1996, pp. 32-33.



# GENERE E *PERFORMANCE* DELLE SOCIETÀ QUOTATE ITALIANE

*Roberta Provasi e Murad Harasheh*

## 1. *Introduzione*

L'Italia dal punto di vista normativo, è uno dei paesi più avanzati d'Europa in tema di parità ma nonostante ciò l'occupazione femminile continua ad essere al di sotto della media europea e le relative retribuzioni fra le più basse a livello internazionale. Le prime norme in Italia a tutela della parità di genere risalgono agli anni Quaranta e precisamente nel 1945 quando il d.l. n. 23 riconosce il diritto di voto alle donne italiane e nel 1947 allorché l'introduzione della costituzione italiana all'art. 3 ha statuito che «tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso». A seguire numerose altre leggi per la tutela delle donne sui luoghi di lavoro, per la tutela della maternità, per l'ammissione delle donne ai pubblici uffici e alle professioni, contro ogni discriminazione in base al sesso al momento dell'assunzione e per tutta la durata del contratto di lavoro. Molti di questi interventi legislativi emanati negli anni sono stati poi raccolti con il d.lgs. n. 151/2001 nel «Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità». Finché nel 2011 si concretizza l'esigenza di porre rimedio all'assenza delle donne nel mondo delle imprese e soprattutto di porre fine alla tendenziale esclusione del genere femminile dalle posizioni apicali della società con la pubblicazione della legge n. 120/2011.

Questa legge entrata in vigore il 12 agosto 2011 nota come legge Golfo-Mosca dal nome delle iniziative intraprese dalle due parlamentari è composta da tre articoli: il primo riguarda la rappresentazione dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate; il secondo la decorrenza di applicazione della norma ed infine il terzo riguarda l'equilibrio di genere nelle so-

cietà a controllo pubblico. La scelta dell'introduzione del genere per via normativa trova ragione anche dalla convinzione che il sostegno all'occupazione femminile sia un presupposto necessario per la crescita e competitività del sistema produttivo italiano basandosi sulla considerazione che «il valore aggiunto apportato dalle donne nella gestione dell'impresa esplica i suoi effetti anche sui profitti d'impresa». L'adozione delle quote di genere sono anche finalizzate all'esigenza di assicurare una maggiore obiettività nella selezione dei componenti degli organi sociali e per garantire più elevati livelli di efficienza all'interno dei medesimi organi. La decorrenza dell'efficacia della legge a norma dell'art. 2 viene fissata a partire dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate, successivo ad un anno dall'entrata in vigore statuendo che per il primo mandato al genere meno rappresentato spetti almeno un quinto del numero dei posti di amministratori e sindaci eletti. Viceversa la quota di un terzo varrà solo per il secondo e terzo mandato ciascuno solitamente composto da tre esercizi. Trattasi pertanto di una legge a tempo determinato e una volta decorso il periodo di validità, la previsione sull'equilibrio di genere verrà determinata liberamente dalle società.

La pubblicazione della legge Golfo-Mosca ha suscitato numerose reazioni. Da parte di molte donne la legge è stata percepita come una sconfitta poiché per poter garantire la presenza delle quote ai vertici della società è stato necessario una apposita normativa. Per altri la normativa ha avuto il merito di riconoscere l'esistenza di una disparità di genere per cui ha colmato il gap a favore di una certa equità. La Commissione europea per il tramite di Viviane Rending, allora presidente della Commissione giustizia, si è espressa positivamente affermando che «l'Italia costituisce un esempio da seguire per la determinazione nel pubblicare una normativa rilevante in grado di attivare un incisivo meccanismo per permettere alle donne di ricoprire ruoli apicali all'interno delle organizzazioni aziendali»<sup>1</sup>.

Diversi studi del tempo hanno evidenziato le criticità del sistema italiano ed anche le motivazioni sottostanti. In particolare i dati Consob del 2009 secondo cui la presenza delle donne nei CDA delle società quotate era pari al solo 6,7%, dato molto inferiore rispetto alla media europea attestata attorno al 12%. Anche lo studio della Banca d'Italia del 2011<sup>2</sup> riportava che la quo-

---

<sup>1</sup> R. PROVASI-P. RIVA, *Woman in the boardroom: the italian Experience of law vs. embedded tradition*, in *Int. J. Economics and Business Research*, 3, 2015, pp. 274-291.

<sup>2</sup> Banca d'Italia, *Il ruolo delle donne nell'economia italiana*, in *Relazione Annuale*, 2011, p. 120, in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).

ta delle donne nei CDA riferito ad un campione di 28.000 medie imprese con un fatturato superiore ai 10 milioni di euro per il periodo 2008-2011 era pari a solo il 14%. La scarsa presenza femminile nei livelli apicali delle società, comunque fenomeno assai diffuso anche a livello internazionale, si è ben presto identificato con l'espressione «*the glass ceiling*» coniata nel 1978 da Marilyn Loden e divenuta famosa con la pubblicazione di un articolo ampiamente citato da molti studiosi dal Wall Street Journal del marzo 1986<sup>3</sup>. Il «soffitto di cristallo» viene di fatti descritto come «l'insieme di quelle barriere artificiali basate su pregiudizi attitudinali ed organizzative che impediscono a persone qualificate di avanzare fino a raggiungere posizioni direttive nell'organizzazione in cui lavorano». Secondo un altro studio<sup>4</sup> la causa del *glass ceiling*, in particolare per quanto riguarda la situazione italiana, è da ricondurre al fenomeno dell'*interlocking* che si genera qualora un amministratore fa parte del Consiglio di amministrazione di due o più aziende tra loro collegate. Situazione che si verifica quando le società sono collegate attraverso un'unica rete di amministratori spesso appartenenti alla stessa famiglia. Secondo lo studio di Leighton e Thain<sup>5</sup> trattasi della presenza di un «*old boy network*» ossia un modello che genera all'interno del Consiglio di amministrazione un meccanismo di cooptazione e di dipendenza dei consiglieri dello stesso network. Approccio condiviso da Burke e Mattis<sup>6</sup>, che rafforzano sottolineando che per le nomine oltre al network di contatti informali sono fondamentali i ruoli del CEO del *Board Chairman* che sono soliti innescare un circolo vizioso di protezione reciproca di una stretta cerchia del sistema delle relazioni.

Dall'inizio del 2019, in previsione dell'avvicinarsi della naturale scadenza della legge, sono state molte le iniziative e proposte a sostegno della sua proroga al fine di garantire la sua continuità ed efficacia legale. Ciò anche perché i tanti recenti rapporti pubblicati attestano che la legge n. 120/2011 ha comportato una riduzione del *gender gap*. Fra i principali un recente e pre-

---

<sup>3</sup>C. HYMOWITZ-T.D. SCHELLHARDT, *The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*, in *The Wall Street Journal*, 57, 1986.

<sup>4</sup>C. DRAGO-A. POLO-P. SANTELLA, *Il Diversity Management*, in *Economia & Management*, 2011, p. 42.

<sup>5</sup>D. LEIGHTON-D. THAIN, *Selecting New Directors*, in *Business Quarterly*, 57, 1993, pp. 16-25.

<sup>6</sup>R.J. BURKE-M.C. MATTIS, *Women on Corporate Board of Directors*, Kluwer Academic Publishers, London, 2000, pp. 25-40.



stigioso studio italiano promosso dalla Consob nel 2018<sup>7</sup>, proprio sull'efficacia della legge n. 120/2011 secondo cui dall'entrata in vigore della legge, la presenza delle donne nei CDA è aumentata di continuo e a giugno 2018 si è arrivati ad una presenza del 36% (dieci anni prima ossia nel 2009 era pari al 6,7%) raggiungendo il dato più alto superando la quota richiesta dalla stessa legge.

Tabella 1. – *Dati Consob al 30/07/2018*

<i>Anno</i>	<i>Donne nei CDA</i>		<i>Società con almeno una donna nei CDA</i>	
	<i>Numero</i>	<i>% sul totale</i>	<i>Numero</i>	<i>% sul totale</i>
<b>2011</b>	193	7.4	135	51.7
<b>2012</b>	288	11.6	169	66.8
<b>2013</b>	421	17.8	202	83.5
<b>2014</b>	521	22.7	217	91.9
<b>2015</b>	622	27.6	230	98.3
<b>2016</b>	701	31.6	226	99.1
<b>2017</b>	760	33.6	226	98.7
<b>2018</b>	809	36.0	226	99.1

Fonte: CONSOB, *Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy*, Quaderno n. 87, 2018.

Altra ricerca significativa quella prodotta dal *Credit Suisse Research Institute* (CSRI) «*The CS Gender 3000 in 2019*»<sup>8</sup> secondo cui la presenza delle donne a livello internazionale nei CDA in 10 anni è aumentata del 50%; in Italia è al 33.1% rispetto ad una media mondiale del 20,6%. La percentua-

<sup>7</sup> CONSOB, *Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy*, Quaderno n. 87, 2018.

<sup>8</sup> *Credit Suisse Research Institute* (CSRI), *The CS Gender 3000 in 2019-Gender Diversity and corporate performance*, 2019, [https://infocus.credit-suisse.com/data/\\_product\\_documents/shop/360145/csri\\_gender\\_diversity\\_and\\_corporate\\_performance.pdf](https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf).

le di donne in posizione manageriale più alta si registra negli Stati Uniti; l'Italia si posiziona al 5° posto.

Verso fine 2019 il governo italiano recependo le molte segnalazioni e i dati riportati nei diversi studi con il decreto fiscale collegato alla legge di Bilancio del 5 dicembre 2019 ha prorogato la legge «Golfo-Mosca» (legge n. 120/2011). Fra le novità rispetto alla precedente: 1) cambia la temporaneità: la legge rimarrà «temporanea» ma per 6 mandati consecutivi; 2) cambia la percentuale che il genere meno rappresentato deve ottenere nei CDA e nei collegi sindacali. Tale percentuale passa da un terzo a due quinti degli amministratori/sindaci eletti; 3) viene mantenuta la gradualità: anche le nuove disposizioni prevedono il criterio di riparto di almeno un quinto per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni.

## 2. Gli impatti delle Gender Quotas sulla governance aziendale secondo gli studi aziendali

L'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro conseguente all'introduzione delle quote di genere, ha determinato molti e diversificati benefici per lo più riferibili all'aumento della meritocrazia all'interno dei consigli di amministrazione, all'aumento del valore dell'impresa, ad una maggior propensione verso il welfare aziendale, ad un aumento della crescita del PIL, all'incremento del valore azionario nonché ai tanti benefici apportati dall'implementazione del *diversity management*.

Sono molte le ricerche ravvisabili in dottrina prodotte nell'ultimo decennio che attestano come la presenza delle donne negli organi di *governance* comportano *performance* migliori. McKinsey nel 2014<sup>9</sup> pubblica una ricerca da cui emerge che le società europee in cui è raggiunta la parità di genere negli organi di amministrazione e controllo realizzano un ROE pari al 41% in più rispetto al ROE delle aziende senza la presenza di alcuna quota di genere negli organi di *governance*. Uno studio del Credit Suisse Research Institute afferma che nell'intervallo temporale di 6 anni e precisamente dal 2006 al 2012 le società quotate in cui nei *board* risiede almeno una donna hanno registrato un andamento azionario superiore in media del 26% rispet-

---

<sup>9</sup> MCKINSEY, *Women matter 2014-Woman at the top of corporations: making it happen*, McKinsey, 2014, p. 8.

to alle aziende guidate da una leadership interamente maschile<sup>10</sup>.

Molti studi si sono dedicati ad approfondire come la presenza delle quote di genere ha potenziato quel fenomeno noto dagli economisti con il termine *Diversity Management*. Espressione coniata nel 1987 in America allorché l'*Hudston Institute* pubblicò uno studio, lo *Workforce 2000* sulla composizione etnica della forza lavoro negli Stati Uniti per l'anno 2000<sup>11</sup>. Il *Diversity management* è una tecnica manageriale avente come obiettivo oltre a quello etico il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa. L'implementazione di *board* diversi mira ovviamente a rivalutare il potenziale di ogni individuo, valorizzando le dissimilitudini dei vari membri e ciò determina un miglioramento delle *performance* aziendali. Secondo altro prestigioso studio condotto da Schwartz<sup>12</sup> «il *diversity management* è in grado di migliorare le *performance* aziendali in quanto alla base vi è l'assunto che ogni persona sia attore protagonista e portatore di un bagaglio di valori e aspettative frutto della propria storia personale». Altra importante conseguenza positiva della presenza delle donne negli organi di *governance* è il cambiamento di stile apportato. Uno studio prodotto da Adams, Renee, Amir e Sagiv<sup>13</sup> ha dimostrato che il *management style* delle donne, più accorto e avveduto rispetto a quello degli uomini, evidenzia anche maggior attenzioni nei confronti delle politiche di welfare risultando pertanto più *stakeholders-oriented* piuttosto che *shareholders oriented* preferito dalle gestioni maschili. Gul *et al.*<sup>14</sup> già nel 2010 hanno dimostrato che le imprese che presentano nel proprio *top management* una percentuale femminile più elevata operano con un costo del capitale più ridotto. Ciò perché il mercato considera la *board diversity* come un elemento

---

<sup>10</sup> <http://www.iodonna.it/attualità/primo-piano/2012/donne-cda-maggiori-risultati-40861550920.shtml>.

*Gender Diversity and corporate performance*, agosto 2012; [https://infocus.credit-suisse.com/data/\\_product\\_documents/shop/360145/csri\\_gender\\_diversity\\_and\\_corporate\\_performance.pdf](https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf).

<sup>11</sup> N. IBRAHIM-J. ANGELIDIS-I.M. TOMIC, *Managers' attitudes toward codes of ethics: are there gender differences?*, in *Journal of Business Ethics*, 3, 2009.

<sup>12</sup> M. SCHWARTZ-ZIV, *Gender and Board Activeness: The Role of Critical Mass*, in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2, 2017.

<sup>13</sup> R.B. ADAMS-N. AMIR-N. LICHT-L. SAGIV, *Shareholders and Stakerholders: how do directors decide?*, in *Strategic Management*, 12, 2011.

<sup>14</sup> F.A. GUL-C. MIN, B. SRINIHI, *Gender Diversity on US Corporate Boards and Cost of Capital*, American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting, San Francisco, 2011.

di buona *governance* e dunque attribuisce un minor rischio alle società.

Negli anni più recenti considerata la crescente attenzione da parte dei sistemi di *governance* verso la *Corporate Social Responsibility* (CSR) e per gli *Environmental, Social and Governance* (ESG), ovvero quegli indicatori ambientali e sociali con cui le aziende vengono valutate<sup>15</sup>, molti studiosi hanno iniziato ad analizzare il modo in cui la composizione della corporate leadership aziendale produce effetti sulle strategie e sui piani per la responsabilità sociale. In particolare, compreso il ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione nel definire le strategie di *Corporate Social Responsibility*, molte ricerche si sono poi occupate di indagare le caratteristiche dei componenti dei *board* per identificare i fattori che impattano maggiormente sulla sostenibilità.

Le prime ricerche hanno da subito attestato che le donne sono più propense a sostenere strategie sostenibili. Webb<sup>16</sup> ha dimostrato che le aziende più propense ad adottare politiche ambientali sostenibili sono anche più favorevoli ad implementare la diversità di genere all'interno degli organi di *governance*. Anche Walls<sup>17</sup> con il suo studio, prendendo a riferimento un intervallo di tempo di ben 10 anni, analizza i diversi effetti dell'impatto che le *gender diversity* presenti negli organi possono determinare sulle politiche di responsabilità sociale dell'impresa arrivando ad attestare una relazione positiva. Le imprese più *corporate social responsibility oriented* sono quelle che il mercato premia maggiormente in termini di miglior *performance* finanziaria ed economiche nonché in termini di incremento del lavoro valore globale. Assodato che la presenza delle quote di genere nei *board* impatta significativamente sulle *performance* sociali delle imprese, gli studiosi hanno iniziato ad indagare quali altri aspetti possono essere ravvisabili alle «*diversity*» presenti nel *board* e impattare positivamente sui rendimenti aziendali.

A tal fine uno studio ha analizzato l'eterogeneità demografica<sup>18</sup> secondo

---

<sup>15</sup>R. BRYSON LOMBARDI, *Balancing product and process sustainability against business profitability: sustainability as competitive strategy in the property development process*, in *Business Strategy and the Environment*, 2, 2014.

<sup>16</sup>E. WEBB, *An examination of socially responsible firms' board structure*, in *Journal of Management and Governance*, 8, 2004, pp. 255-277.

<sup>17</sup>J.L. WALLS-A.J. HOFFMAN, *Exceptional boards: environmental experience and positive deviance from institutional norms*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2, 2013, pp. 253-271.

<sup>18</sup>C. GLASS-A. COOK-A.R. INGERSOLL, *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance*, in *Business Strategy and the Environment*, 2015.

cui i dati dimostrano che un buon livello di eterogeneità piuttosto che l'omogeneità risulta essere più efficace nel far progredire le politiche di CSR. Anche l'analisi delle somiglianze sociali<sup>19</sup> che caratterizzano i membri dei *boards* hanno formato oggetto di analisi. Secondo i risultati di questa analisi certamente la somiglianza sociale può aumentare la fiducia e ridurre i conflitti ma al contempo può limitare la capacità di adattamento la creatività e l'innovazione. Inoltre l'eterogeneità sociale e culturale è rilevante per integrare le informazioni complesse.

Una adeguata composizione dei Consigli di amministrazione, in termini di eterogeneità di competenze, di profili professionali di genere e di culture è considerata anche uno dei profili di efficacia dei sistemi di *corporate governance*. In tal senso diventa fondamentale per i sistemi di *governance* il nuovo approccio improntato sulla attenta valutazione non solo delle «*gender quotas*» quanto del «*gender diversity*».

### 3. Struttura della ricerca

Dopo aver analizzato i risultati prodotti dalle principali ricerche ravvisabili in dottrina in particolare la più recente pubblicata dalla stessa Consob<sup>20</sup> che evidenzia:

- sia l'impatto della legge Guelfo-Mosca sul numero delle donne presenti negli organi di *governance* con riferimento anche ad alcune caratteristiche fra cui, l'età media, il livello di istituzione, la provenienza professionale;
- che l'impatto della legge sulle *performance* delle società quotate analizzando gli indici economici-finanziari.

si è voluto impostare una ricerca in grado di valutare l'impatto delle *diversity quotas* non solo sulle *performance* finanziarie ed economiche ma anche in grado di recepire gli indicatori sociali prendendo in considerazione l'indice di sostenibilità *Standard Ethics*. Tale approccio è stato definito dopo alcune precise riflessioni. In primis l'attenzione verso la divulgazione anche delle

---

<sup>19</sup>D. VAN KNIPPENBERG-C.K.W. DE DREU-A.C. HOMAN, *Work group diversity and group performance an integrate model an research agenda*, in *Journal of Applied Psychology*, 89, 2014, pp. 8-22.

<sup>20</sup>CONSOB, *Boardroom Gender Diversity*, cit.

*non-financial information* da parte delle società sia perché obbligate dal 2017 in seguito al recepimento anche nel nostro paese della Direttiva comunitaria <sup>21</sup> e a seguire la crescente attenzione da parte del mondo finanziario verso la conoscenza delle *performance* non finanziarie della società. Infine perché gli indicatori sociali sono sicuramente più idonei per valutare le componenti della *Gender Diversity*.

#### 4. Approccio metodologico

L'obiettivo principale di questa ricerca è di indagare la relazione fra la *gender diversity* e la *corporate performance*.

Per quanto concerne la *gender diversity* è misurato dai seguenti indici:

1. numero di donne nel Consiglio di amministrazione (CDA);
2. la quota percentuale delle donne presenti nel CDA;
3. numero di donne nel Collegio Sindacale (CS);
4. la quota percentuale delle donne presenti nel CS.

Mentre la *corporate performance* con riferimento a due dimensioni

1. la *performance* economica finanziaria misurata da:
  - a) ROI: rendimento sul capitale investito;
  - b) ROE: rendimento sul capitale proprio.
2. La *performance* sostenibile della società misurato dalla *Ethical Rating* fornito da *Standard Ethics*, indice composto dai seguenti componenti legati alla *performance* etico della società:
  - a) *sustainability*;
  - b) *independence*;
  - c) *systemic approach*;
  - d) *credibility*;
  - e) *standard*;
  - f) *competitive*;
  - g) *reputational*;

---

<sup>21</sup> D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo all'attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE «per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni».

- h) *comparability*;
- i) *ESG risks*;
- j) *transparency*.

Il *rating* per la valutazione della *performance* etica prevede nove diversi livelli: da EEE (molto forte) a F (molto debole), EEE, EEE-, EE+, EE, EE-, E+, E, E-, F.

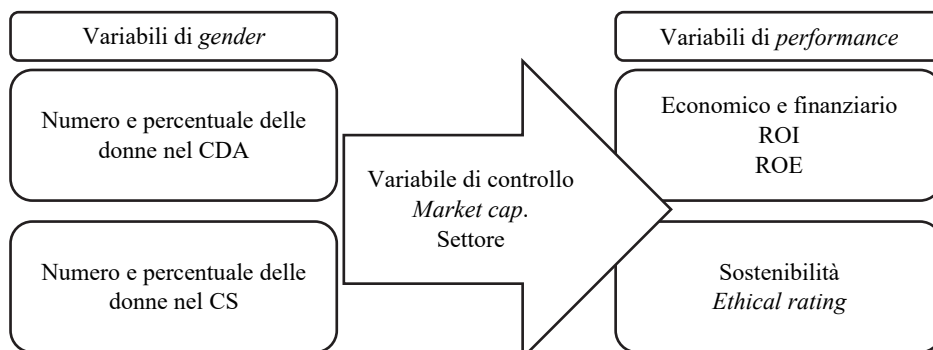
## 5. Dati e Modelli

Per l'analisi è stato utilizzato un campione composto dalle 40 società appartenenti all'indice FTSE MIB di cui relativamente agli anni 2016, 2017 e 2018 sono state raccolte le seguenti variabili:

1. variabili della composizione del CDA e del CS;
2. variabili della *performance* economica finanziaria;
3. il *rating* etico (sostenibile);
4. variabili di controllo: la dimensione della società e il settore economico.

Il *theoretical framework* è stato definito ipotizziamo che la presenza delle quote di genere (numero e percentuale) comporti un impatto positivo sia sulla *performance* finanziaria e che sulla sostenibilità della società.

Figura 1. – *Theoretical Framework*



Sulla base del *theoretical framework* sono stati sviluppati e seguenti modelli di analisi:

1. relativo al numero delle donne presenti nel CDA e nel CS

$$Performance (ROI, ROE, rating) = f(CDA_f + CS_f + MKT + Settore)$$

2. relativo alla percentuale delle donne nel CDA e nel CS

$$Performance (ROI, ROE, rating) = f(CDA_{pf} + CS_{pf} + MKT + Settore)$$

3. relativo all'evidenziazione dell'1'effetto differenziale:

$$\Delta Performance (ROI, ROE, rating) = f(\Delta CDA_{pf} + \Delta CS_{pf} + \Delta MKT + Settore)$$

determinati con riferimento al periodo dal 2016 al 2018, quindi  $\Delta$ =valore (2018-2016). La variabile dipendente «*Performance*» è stata testata per tre volte per valutare le tre variabili indipendenti (ROI, ROE, e *rating*).

## 6. Risultati e considerazioni

L'analisi (Tabella 2) evidenzia un miglioramento dal 2016 al 2018 della rappresentazione di genere sia per le composizioni del Consiglio di amministrazione che del Collegio Sindacale ed anche del *rating* di sostenibilità. In media, la percentuale di quote di genere presenti CDA è aumentata dal 32% nel 2016 al 35% nel 2018 e nei Collegi Sindacali dal 37% al 40%.

Viceversa la *performance* finanziaria si attesta su valori pressoché costanti a indicare una probabile debole correlazione con la presenza delle quote di genere.



Tabella 2. – *Analisi descrittiva*

Variable	2016			2017			2018		
	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max
CdA_f	<b>3.870</b>	0.0	8.0	<b>4.20</b>	0.0	8	<b>4.27</b>	0.0	8
CdA	12.300	1.0	22.0	12.60	1.0	22	12.17	1.0	23
CdA_pf	<b>0.327</b>	0.0	1.0	<b>0.35</b>	0.0	1	<b>0.35</b>	0.0	0.44
CS_f	<b>1.270</b>	1.0	3.0	<b>1.33</b>	1.0	3	<b>1.46</b>	1.0	5
CS	3.470	3.0	7.0	3.54	3.0	7	3.70	3.0	15
CS_pf	<b>0.370</b>	0.2	0.67	<b>0.38</b>	0.2	0.67	<b>0.40</b>	0.3	1
MKT	10988	2270	56080	12296	2037	52411	10857	1360	51440
ROI	3.02	-13.5	18.1	4.10	-2.43	19.7	4.18	-3.87	22.1
ROE	15.08	-50	267	15.2	-41.5	97	14.65	-11.1	73.8
Rating	<b>4.54</b>	2	8	4.65	2	8	<b>4.68</b>	2	7

I risultati vengono confermati dalla matrice di correlazione (Tabella 3).

Tabella 3. – *Matrice correlazioni*

	CdA_f	CdA_pf	CS_f	CS_pf	MKT	ROI	ROE	Rating
CdA_f	1							
CdA_pf	0.12	1						
CS_f	0.29*	0.094	1					
CS_pf	0.085	0.11	0.69***	1				
MKT	-0.13	0.08	0.18	0.11	1			
ROI	<b>(0.26)*</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.14</b>	<b>0.085</b>	-0.006	1		
ROE	<b>-0.098</b>	<b>0.04</b>	<b>-0.008</b>	<b>0.16</b>	0.03	<b>0.57***</b>	<b>1</b>	
Rating	<b>0.17</b>	<b>0.27*</b>	<b>0.34**</b>	<b>0.12</b>	0.22	<b>-0.24</b>	<b>-0.2</b>	<b>1</b>

Dall'analisi dei dati riportati nella tabella 3 si evince una correlazione positiva tra la rappresentanza femminile e la *performance* sostenibile e quasi assenza di correlazione con gli indicatori finanziari.

Per quanto concerne l'analisi del *rating* per settore la Tabella 4 evidenzia una situazione migliore per il settore industriale. Si evidenzia anche l'esistenza di una correlazione negativa fra la *performance* finanziaria e quella etica, questo può indicare un *trade-off* fra le due *performance* aziendale, con particolare riferimento al breve e medio termine.

Tabella 4. – Rating per settore

		E-	E	E+	EE-	EE	EE+	EEE-	TOTAL
2018	<b>Financial</b>	1	1	1	5	5	2	0	15
	<b>Industrial</b>	0	4	7	2	0	1	0	14
	<b>Utilities</b>	0	1	1	3	0	2	0	7
	<b>Service</b>	1	1	0	1	1	0	0	4
2017	<b>Financial</b>	1	1	1	6	6	1	0	16
	<b>Industrial</b>	0	6	5	1	2	1	0	15
	<b>Utilities</b>	0	1	1	3	0	1	1	7
	<b>Service</b>	1	1	0	1	0	0	0	3
2016	<b>Financial</b>	1	1	1	3	5	1	0	12
	<b>Industrial</b>	0	7	4	2	2	0	0	15
	<b>Utilities</b>	0	1	0	3	0	1	1	6
	<b>Service</b>	1	0	2	1	0	0	0	4

Ulteriori elementi d’indagine sono forniti nell’analisi di regressione (Tabella 5 e Tabella 6).

Tabella 5. – Matrice regressione (numero di donne)

	2016			2017			2018		
	ROI	ROE	Rating	ROI	ROE	Rating	ROI	ROE	Rating
CdA_f	-0.58	-3.81	0.35**	-0.27	-1.4	0.19	-1.16	(3.7)***	0.24
	-0.82	-0.63	2.21	-0.46	-0.53	0.98	-1.54	-2.8	1.13
CS_f	0.19	12.6	0.51	0.97	3.3	0.52	-0.98	(5.3)**	0.18
	0.1	0.77	1.17	0.69	0.51	1.05	-0.92	-2.7	0.62
LnMKT	-0.27	3.54	0.34	-0.65	-0.11	0.32	0.17	0.71	0.26
	-0.24	0.37	1.29	-0.78	-0.03	1.17	0.19	0.44	0.99
$DUM_{SECTOR}$	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
CONST	5.53	-21.6	-0.21	6.3	14.4	0.55	7.01	34**	1.4
	0.55	0.81	-0.08	0.86	0.43	0.23	0.85	2.38	0.6
$R^2$	0.37	0.15	0.46	0.48	0.15	0.31	0.34	0.39	0.28
$P>F$	0.02	0.52	0.006	0.001	0.5	0.05	0.03	0.01	0.1
RMSE	5.4	46	1.2	4.1	18	1.33	4.7	8.3	1.33
N	36	36	34	39	39	38	37	37	37

Tabella 6. – Matrice regressione (quota percentuale di donne)

	2016			2017			2018		
	ROI	ROE	Rating	ROI	ROE	Rating	ROI	ROE	Rating
CdA_pf	-6.4	-21.2	10.4***	-1.67	14.7	4.6*	-21.6	5.1	0.64
	-0.49	-0.2	3.55	-0.17	0.33	1.44	-1.28	0.14	0.13
CS_pf	9.1	144**	0.15	8.6	30.4	-0.72	4.22	-5.2	0.83
	1.13	2.23	0.09	0.13	1.2	-0.35	0.66	-0.39	0.45
LnMKT	-0.34	3.5	0.28	-0.72	-0.56	0.45	-0.46	-0.24	0.38
	-0.31	0.4	1.13	-0.92	-0.15	1.69	-0.46	-0.11	1.31
<i>DUM<sub>SECTOR</sub></i>	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
CONST	2.4	-67	-0.63	4.2	-1.2	-0.13	11.3	14.8	2.04
	0.23	-0.8	-0.27	0.55	-0.04	-0.05	1.1	0.71	0.71
$R^2$	0.39	0.26	0.52	0.51	0.17	0.31	0.33	0.14	0.25
$P>F$	0.001	0.16	0.001	0.000	0.36	0.06	0.04	0.55	0.09
RMSE	5.4	43	1.12	3.9	68	1.34	4.7	9.8	1.36
<i>N</i>	36	36	34	39	39	38	37	37	37

I risultati confermano una relazione debole (insignificante) tra le variabili di genere e gli indicatori finanziari ed una relazione positiva tra le variabili di genere e il *rating* di sostenibilità.

I risultati possono essere diversi da un anno all'altro e anche con riferimento ai diversi settori di appartenenza.

La debole relazione con gli indicatori finanziari può essere dovuta sia al fatto che le società prevedono la presenza di quote per rappresentanza femminile ai soli livelli minimi previsti dal regolamento, sia alle diverse variabili che possono influenzare la *performance* finanziaria dell'azienda nonché gli effetti della crisi ancora presenti nei dati delle relazioni finanziarie delle società.

Viceversa la evidente relazione positiva con la *performance* sostenibile a conferma di quanto evidenziato dalle molte ricerche ravvisabili in dottrina secondo cui le quote di genere evidenziano approcci più etici verso le operazioni di gestione aziendale, atteggiamenti più responsabili e orientati alla maggior soddisfazione degli *stakeholders* nonché molto più attente al rispetto degli indicatori ESG.

A completamento dell'analisi va anche riportato come i *rating* di sostenibilità si basano principalmente sulla qualità dei report e non sul reale comportamento sostenibile dell'azienda; ciò significa che il *management* può in-

fluenzare maggiormente la determinazione del *rating* sostenibile producendo report più articolati e completi di molte informazioni rilevanti. Al contrario la rendicontazione della *performance* finanziaria molto più tecnica ed oggettiva non risente di alcuna influenza.



*GENDER & DIVERSITY MANAGEMENT*  
NEL SETTORE DELLE *UTILITY* LOMBARDE.  
INDAGINE SULLE IMPRESE ASSOCIATE  
A CONFSERVIZI CISEL LOMBARDIA

*Loredana Bracchitta, Alice Mazzucchelli, Veronica Pagan,  
Claudia Peiti, Annalisa Rossano e Giuseppe Viola*

## 1. *Introduzione*

Negli ultimi decenni si è assistito ad una notevole trasformazione del mondo del lavoro che ha portato significativi cambiamenti in termini demografici, socio-politico-economici, tecnologici, normativi e organizzativi che hanno reso le aziende più diversificate. Le imprese si sono dovute confrontare sempre di più con processi, che oltre al ruolo crescente delle donne in azienda e dell'invecchiamento della forza lavoro (il cosiddetto *ageing* della forza lavoro), attengono la creazione di mix inter-generazionali, l'incremento del numero di lavoratori stranieri e più in generale l'incremento della diversità generazionale, culturale e linguistica<sup>1</sup>.

La letteratura economica ha ampiamente trattato il tema dell'inclusione delle diversità nelle imprese, cercando di comprendere le conseguenze di questa maggior integrazione sia per quanto concerne i possibili benefici sia per i costi che derivano da questo processo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M. BUEMI-M. CONTE-G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2016.

<sup>2</sup> M. BUEMI-M. CONTE-G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, cit.; M.J. CONYON-L. HE, *Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach*, in *Journal of Business Research*, 79, 2017, pp. 198-211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>; L. DE VITA, *The diversity management approach: new implications for gender policies in Italy*, in *Equality, Diversity and In-*

Le diversità nelle organizzazioni e l'inclusione delle minoranze stimolano creatività e pensiero critico che sono alla base dello sviluppo di innovazioni e che possono generare sostanziali vantaggi in termini di *performance*. Questi benefici vanno tuttavia controbilanciati con i costi connessi alla gestione delle diversità che comprendono costi del cambiamento (superamento delle resistenze al cambiamento, incertezza rispetto all'effettiva attuazione e ai tempi di realizzazione del cambiamento), costi di coesione intra-gruppo, costi organizzativi ed economici per la rivisitazione della strategia, delle politiche e delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Il termine *diversity management* identifica questo approccio organizzativo, caratterizzato dall'impegno da parte delle organizzazioni, di assumere e trattenere dipendenti con *background* e capacità diverse. La diversità diviene un requisito che dovrebbe essere raggiunto e desiderato al fine di produrre un ambiente in cui le persone possano sviluppare il loro pieno potenziale e massimizzare i successi dell'azienda.

Nonostante i numerosi studi e l'acceso dibattito che caratterizzano il tema del *diversity management* in ambito internazionale, l'argomento in Italia resta per lo più inesplorato<sup>3</sup>. La presente ricerca, analizzando il grado di *diversity* degli organi di vertice aziendali (allargati alla dirigenza) e il grado di confidenza nei confronti delle tematiche del *diversity management* delle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia, vuole essere il primo *step* di una ricerca più ampia volta ad approfondire i legami tra *diversity* e *performance* aziendale.

---

*clusion: An International Journal*, 8, 2010, pp. 724-742. <https://doi.org/10.1108/0261015-1011089492>; A. MURGIA-B. POGGIO, *Moving societies and immobile organizational practices: the winding road of diversity management in Italy*, in AA.VV., *International Handbook on Diversity Management at Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2014; A.A. PERRYMAN-G.D. FERNANDO-A. TRIPATHY, *Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation*, in *Journal of Business Research*, 2, 2016, pp. 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>.

<sup>3</sup> M. BUEMI-M. CONTE-G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, cit.; S. DE MASI, *La diversità di genere negli organi di governo delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2019; L. DE VITA, *The diversity management approach: new implications for gender policies in Italy*, cit.; A. MURGIA-B. POGGIO, *Moving societies and immobile organizational practices: the winding road of diversity management in Italy*, cit.; R. RICCÒ, *La gestione consapevole delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia*, in AA.VV., *Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale: l'organizzazione fa la differenza?*, Carocci, Roma, 2008.

## 2. Background teorico

Il *diversity management* rappresenta oggi una sfida per le imprese di tutti i settori e di tutti i paesi industrializzati, alimentando il dibattito internazionale su cosa significa gestire le risorse umane e su quali possano essere le possibili soluzioni strategiche alla gestione delle diversità<sup>4</sup>.

La *diversity*, tematica molto delicata e controversa, può essere intesa come «la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone»<sup>5</sup>. In letteratura, gli attributi di diversità comunemente si distinguono tra attributi «osservabili», immediatamente visibili o rilevabili quali, ad esempio, genere, età, lingua, o razza, e attributi «non direttamente osservabili» quali, ad esempio, valori, livello di istruzione, esperienza professionale, orientamento sessuale, tipologia contrattuale<sup>6</sup>.

In Italia, l'approvazione della legge n. 120/2011, la cosiddetta legge Golfo-Mosca, e la sua proroga approvata alla Camera il 5 dicembre 2019 con decreto fiscale collegato alla legge di Bilancio hanno posto l'attenzione sulla diversità di genere e sull'importanza di avere un'uguaglianza di genere all'interno degli organi di governo delle imprese.

L'iniziativa italiana non è un caso isolato, ma si inserisce in un quadro di attività a favore della presenza femminile negli organi di governo delle imprese a livello europeo. Numerosi Paesi, infatti, hanno adottato iniziative simili a sostegno della diversità di genere, come ad esempio Norvegia, Finlandia, Spagna e Francia.

Gli studi di *gender diversity* rilevano che sono ancora necessarie trasformazioni culturali e organizzative molto importanti affinché si possa parlare di uguaglianza di genere anche se i segnali di un cammino già avviato in questa direzione cominciano a vedersi. Infatti, secondo i dati Consob<sup>7</sup>, dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca:

---

<sup>4</sup> S. DE MASI, *La diversità di genere negli organi di governo delle imprese*, cit.

<sup>5</sup> R. KREITNER-A. KINICKI, *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, 2004, p. 41.

<sup>6</sup> F.J. MILLIKEN-L.L. MARTINS, *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, in *Academy of Management Review*, 21(2), 1996, pp. 402-433; R. RICCÒ, *Diversity Management: Bringing Equality, Equity, and Inclusion in the Workplace*, in AA.VV., *Discrimination and Diversity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, Pennsylvania, 2017, pp. 1765-1790.

<sup>7</sup> G.S.F. BRUNO-A. CIAVARELLA-N. LINCiano, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, Consob, 2018, Roma, ISSN 1121-3795.

Relazione per l'anno 2017, Consob, 2018, Roma, ISSN 2281-9452.



- la presenza femminile nei CDA delle quotate in Italia risulta essere oggi fra le più alte al mondo (36,4%). Tale percentuale è aumentata dal 5,9% nel 2008 al 36% del 2018, con la quasi totalità di imprese con almeno una donna nel CDA;
- l'età media dei consiglieri di amministrazione di società quotate si è ridotta;
- è aumentata la diversità in termini di età e di profili professionali;
- è cresciuta la presenza di amministratori laureati e con un titolo di studio post-laurea;
- sono aumentati gli effetti positivi sia sulle *performance* delle società, sia sui temi della sostenibilità.

Nonostante questi segnali, secondo il *Global Gender Gap Report* l'incremento delle donne nelle posizioni apicali non ha portato miglioramenti visibili nel posizionamento dell'Italia nel 2020<sup>8</sup>. Sebbene il nostro Paese sia passato dall'82° alla 76° posizione, il risultato relativo al mercato del lavoro vede l'Italia collocarsi al 117° posto su 153 Paesi:

- la partecipazione femminile al mercato del lavoro è pari al 55,7% contro il 68% a livello europeo<sup>9</sup>;
- la percentuale di donne nella posizione di *manager* è del 29% contro il 36% a livello europeo<sup>10</sup>;
- la percentuale di donne nella posizione di *senior executive* è del 9% contro il 17% a livello europeo<sup>11</sup>.

C'è ancora molto lavoro da fare anche in termini di *diversity management*. Dalla ricerca «Il meglio della diversità: pratiche e *performance*» condotta dal *Diversity Management Lab* di SDA Bocconi<sup>12</sup>, solo il 21% delle imprese intervistate dichiara di adottare politiche per la diversità, spesso relegate alla gestione delle donne e dei lavoratori «anziani», il 5% ha introdotto una figura responsabile e il 3% ha creato un'unità organizzativa *ad hoc*.

Nonostante richieda un cambiamento culturale e organizzativo, l'adozio-

---

<sup>8</sup> *Global Gender Gap Report 2020*, World Economic Forum, 2020, p. 9.

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 197.

<sup>10</sup> *Ivi*, pp. 197-198.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> *Diversity Management Lab*, SDA Bocconi, Milano, 2016.

Il campione della ricerca era composto da direttori del personale di 150 aziende italiane con più 250 dipendenti.

ne di politiche e misure volte a promuovere il rispetto e l'integrazione delle *diversity* risulta oggi di fondamentale importanza sia per i lavoratori che per i datori di lavoro in quanto dando centralità alla persona le aziende possono creare un ambiente inclusivo in cui tutti possano contribuire all'innovazione e al cambiamento, sfruttando punti di vista differenti<sup>13</sup>.

### 3. Metodologia

Al fine di cogliere come nelle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia si strutturino le *gender* e le *diversity quotas* all'interno dei consigli di amministrazione, collegi sindacali e dirigenza, la ricerca empirica è stata costruita intorno a tre differenti momenti di indagine:

1. L'analisi *desk* – analisi dal *database* AIDA per delineare le differenze di genere tra le imprese.
2. La *survey* – somministrata in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) per raccogliere una serie di altre possibili accezioni di *diversity* quali età, provenienza geografica, stato civile, stato parentale, livello di istruzione, anzianità di servizio e *background* professionale.
3. Le interviste in profondità – *case study* per analizzare più in profondità la gestione della *diversity* e individuare possibili *best practices* che possono rappresentare degli stimoli di riflessione sul tema.

Ognuna delle tre componenti ha delle peculiarità in termini di obiettivi e metodologia ma l'obiettivo di fondo è quello di comprendere come le *utility* e le aziende che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità, associate a Confservizi CISPEL Lombardia, stiano affrontando i cambiamenti sociali in atto e di evidenziare le *best practices* a seguito dell'introduzione della legge n. 120/2011 e della crescente attenzione verso il tema delle *diversity quotas*.

Nel complesso, dunque, il disegno della ricerca è stato costruito mediante un approccio misto in quanto ciascun punto, sviluppato singolarmente, avrebbe fornito solo una visione parziale dell'avviato processo di adozione di misure che rientrano nel cosiddetto *diversity management* e delle *best practices* di settore.

---

<sup>13</sup>M. BUEMI-M. CONTE-G. GUAZZO, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, cit.

#### 4. L'analisi desk – analisi dal database AIDA

L'analisi dei dati estrapolati dalla banca dati AIDA di Bureau van Dijk ha riguardato le *utility* e aziende lombarde che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità associate a Confservizi CISPEL Lombardia. Tale analisi offre una fotografia della struttura e delle dinamiche di settore in termini di fatturato, numero di addetti, numero di esponenti e manager, posizione e relative informazioni personali, quali sesso ed età anagrafica. L'analisi *desk* ha pertanto l'obiettivo di fornire una base informativa per le successive fasi della ricerca.

Delle 160 imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia, 9 imprese non sono risultate essere presenti all'interno del database AIDA. Pertanto, l'analisi *desk* è stata effettuata su 151 imprese.

#### 5. La survey

La *survey* realizzata in collaborazione con Confservizi CISPEL Lombardia e REF Ricerche è stata somministrata alle aziende lombarde partecipate che gestiscono servizi di pubblica utilità. In particolare, gli obiettivi sono stati: analizzare la *governance* aziendale e comprendere la composizione e le caratteristiche di CDA, collegio sindacale e dirigenza in termini di genere, età, provenienza geografica, stato civile, stato parentale, livello di istruzione, anzianità di servizio e profilo professionale prevalente.

Lo strumento di rilevazione è stato un questionario<sup>14</sup> somministrato per via telematica alle 160 imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia. Il periodo di rilevazione è stato da aprile 2019 a ottobre 2019.

I dati sono stati raccolti in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), alla quale si è affiancata, al fine di garantire un adeguato tasso di risposta, un'attività di *recall* telefonico da parte di alcuni promotori dell'iniziativa nei confronti di alcuni loro iscritti più sensibili alle iniziative realizzate dall'associazione.

L'utilizzo del metodo CAWI, in combinazione con i *recall* telefonici, ha permesso di raggiungere un tasso di risposta pari al 28,75% (46 aziende).

---

<sup>14</sup> Si veda in appendice il questionario completo somministrato alle aziende del campione di ricerca.

Sono stati raccolti questionari relativi ad un campione di imprese lombarde composto da 9 farmacie e 35 *utility*, di piccole dimensioni (54,6%) e che dal punto di vista della *governance* aziendale hanno in prevalenza un CDA (73,8%).

Pur essendo l'indagine basata su un campione auto selezionato (quindi non statistico/probabilistico), la *survey* può essere considerata un valido strumento per descrivere i cambiamenti sociali in atto a seguito dell'introduzione della legge Golfo-Mosca, che riguarda anche le controllate pubbliche, e della crescente attenzione verso il tema delle *diversity quotas*.

I dati raccolti sono stati elaborati in forma aggregata, in modo da garantire la *privacy* dei rispondenti.

## 6. Le interviste in profondità

Sono stati condotti 4 *case study* all'interno del settore delle *public utility*, attraverso interviste in profondità dirette a Presidenti di CDA donne e a Responsabili delle Risorse Umane, al fine di individuare le *best practices* di settore.

Le interviste rivolte ai Presidenti di CDA donne sono state strutturate come uno *storytelling*, con lo scopo di mettere in evidenza la storia lavorativa personale, il percorso di designazione, l'attuale esperienza, l'orientamento dell'azienda rispetto alla gestione della donna e della diversità e i giudizi personali sui cambiamenti potenzialmente avvenuti nell'organismo e nell'azienda, nella *governance* e nelle *performance* dovuti a una più ampia presenza femminile nei CDA.

Le interviste rivolte ai Responsabili delle Risorse Umane sono state strutturate per cogliere le politiche di *diversity management* adottate, le iniziative di *welfare* aziendale introdotte, le misure di *work-life balance* implementate per favorire l'occupazione femminile, la conciliazione, e le pari opportunità.

Sono state coinvolte imprese eterogenee sia a livello di settore nel quale operano sia a livello di dimensioni aziendali.

Il campione considerato ha coinvolto due *utility* e due società multiservizi. Nel primo caso, le aziende prese in considerazione erogano servizi legati rispettivamente al settore dell'igiene ambientale e alla gestione del servizio di teleriscaldamento. Per quanto riguarda le aziende multiservizi una società gestisce il servizio idrico e l'edilizia residenziale pubblica, mentre la seconda opera nell'ambito sociosanitario.

Dal punto di vista della *governance*, sebbene si tratti in tutti i casi di aziende totalmente pubbliche, tre aziende sono amministrate da un CDA mentre una è guidata da un Amministratore Unico.

Rispetto alla presenza femminile nelle piccole imprese considerate, in due casi la figura apicale è ricoperta da una donna mentre in un'azienda una donna ricopre l'incarico di Direttore Generale. Nell'azienda di maggiori dimensioni, il cui organigramma si compone di oltre 1.000 dipendenti, si evidenzia che il 26% delle donne ricopre incarichi di dirigenza.

## 7. Risultati e discussione dei risultati

Nel 2019, considerando le caratteristiche delle imprese associate, risultavano attive nel settore 151 imprese con una media di 16 esponenti e manager per azienda e, in termini di *governance* societaria, il 63% presentava un consiglio di amministrazione, mentre il restante 37% presentava una gestione societaria di competenza di un amministratore unico.

## 8. La diversità di genere

Negli ultimi anni, sta emergendo la centralità della donna, quale protagonista della trasformazione che sta caratterizzando il mondo del lavoro: le donne sono state capaci di cogliere le nuove opportunità di lavoro e sono riuscite a proporsi sempre di più in posizioni di alta e diretta responsabilità.

Complice di questa trasformazione non solo i cambiamenti sociali ma anche il fatto che in molti paesi, Italia compresa, sono state adottate diverse iniziative legislative e di autoregolamentazione volte a favorire una maggiore partecipazione delle donne alla vita delle società, anche partendo dall'ipotesi che una maggiore presenza femminile possa avere effetti positivi sulle *performance* societarie.

In Italia, nel 2011 è stata adottata la legge 120, la cosiddetta legge Golfo-Mosca, che ha imposto alle società quotate e alle controllate pubbliche un riparto degli amministratori e dei sindaci da eleggere basato su un criterio volto ad assicurare l'equilibrio tra i generi, dovendo il genere meno rappresentato (le donne) ottenere almeno un terzo degli amministratori/sindaci eletti.

Nonostante ciò, il *gender gap* è ancora presente e si riflette in una differente distribuzione delle donne rispetto agli uomini nei consigli di amministrazione, nei collegi sindacali e nella direzione societaria.

Dall'analisi combinata dei dati AIDA e di quelli rilevati tramite questionario, nel 2019, nel settore delle *utility* e delle aziende che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità in Lombardia emerge che, in linea con i dati Consob<sup>15</sup>, la presenza femminile nei CDA è di circa 1/3. Nelle piccole imprese è poi del 37%, fino a raggiungere il 42% dei membri nelle imprese di più grande dimensione. Le donne presidenti di CDA rappresentano circa l'11% del totale, di cui 3/4 nelle imprese di piccole dimensioni e 1/4 di esse che occupa invece la presidenza nelle imprese più grandi.

Per quanto concerne il collegio sindacale, la presenza femminile è in media del 35% e, come per i CDA, le donne presidenti rappresentano soltanto il 13% del totale.

Situazione del tutto simile per quanto riguarda la presenza femminile all'interno della dirigenza societaria. Infatti, la presenza femminile nella dirigenza è in media del 25% e i direttori generali donna rappresentano il 14% del totale. Ancora una volta le figure apicali (direttori generali) operano per la quasi totalità all'interno di imprese di piccole dimensioni (90% dei casi).

Se da un lato questi dati sono in linea con gli studi realizzati da Consob e dalla Commissione europea<sup>16</sup>, evidenziando una situazione delle donne che sembra essere ancora, in termini numerici, svantaggiata rispetto a quella degli uomini, dall'altro affiorano dei primi segnali positivi. Infatti, grazie alla circolazione di buone pratiche, alla maturazione di una cultura organizzativa e manageriale favorita da Confservizi CISPEL Lombardia e alle misure di sostegno alla parità di genere, il settore delle *utility* storicamente caratterizzato da una forte prevalenza di occupazione maschile sta subendo un'importante trasformazione, facendo registrare, negli ultimi anni, un aumento della presenza femminile nei ruoli decisionali.

---

<sup>15</sup>G.S.F. BRUNO-A. CIAVARELLA-N. LINCIANO, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, cit.

Relazione per l'anno 2017, Consob, cit.

<sup>16</sup>COMMISSIONE EUROPEA, *Scheda tematica per il semestre europeo: le donne sul mercato del lavoro*, 2018. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester-thematic-factsheet\\_labour-force-participation-women\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_labour-force-participation-women_it.pdf).

## 9. Le altre caratteristiche di diversity<sup>17</sup>

### 9.1. Età anagrafica di esponenti e manager

Considerando le altre caratteristiche di *diversity*, il primo dato da cui partire è l'età anagrafica dei componenti di CDA, collegio sindacale e dirigenza. Secondo i dati Consob, l'ingresso di amministratrici donne ha contribuito non solo a ridurre l'età media dei membri del *board*, ma anche ad aumentare la diversità dei membri in termini di *background* professionale e di livello medio di istruzione. L'analisi effettuata sulle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia conferma che in presenza di presidenti di CDA o di collegio sindacale donna l'età media dei membri dei rispettivi organi tende a ridursi. In particolare, quando il presidente del CDA o del collegio sindacale è donna il 42% dei membri tende ad avere un'età media inferiore ai 50 anni (contro a una media complessiva del 37%). Inoltre, in termini di dimensione aziendale, i dati evidenziano che i membri del CDA delle piccole imprese tendono ad avere un'età media inferiore rispetto a medie e grandi imprese, mentre per quanto riguarda il collegio sindacale sono le grandi imprese a vantare membri più giovani.

Approfondendo la dimensione settoriale delle associate, e distinguendo le imprese che operano principalmente nei settori di energia, ambiente e gas-acqua (d'ora in poi richiamate come «*utility*») dalle farmacie, si osserva una differenziazione nell'età anagrafica dei membri del consiglio di amministrazione e della dirigenza. Le farmacie presentano un CDA e una dirigenza significativamente più giovane: il 45% dei membri dei CDA e il 53% della dirigenza delle farmacie ha un'età inferiore ai 50 anni (contro rispettivamente il 34% e il 37% delle *utility*).

### 9.2. Provenienza geografica di esponenti e manager

I membri di CDA, collegio sindacale e dirigenza si differenziano, seppur in misura molto ridotta, anche in termini di provenienza territoriale, soprattutto se si considera la dimensione in termini di fatturato delle imprese analizzate.

Infatti, nonostante i membri dei 3 organi societari considerati provengano

---

<sup>17</sup> I risultati discussi nel paragrafo 4.2 sono riferiti ai dati raccolti tramite questionario.

principalmente da Nord-Ovest (88% per i CDA e per la dirigenza e 82% per i collegi sindacali):

- nelle micro imprese la percentuale di membri di CDA provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Nord-Est (33%);
- nelle piccole imprese la percentuale di membri di collegio sindacale provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Sud e Isole (22%).

In termini settoriali, sono le farmacie a presentare le più alte percentuali di *diversity*: così come per le piccole imprese, la percentuale di membri di collegio sindacale provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Sud e Isole (33%).

L'intreccio di tali dati suggerisce una limitata mobilità territoriale degli esponenti e dei manager operanti all'interno del settore delle *utility* e dei servizi di pubblica utilità.

### 9.3. *Stato civile e parentale di esponenti e manager*

Per quanto concerne lo stato civile e parentale di esponenti e manager, i dati evidenziano che, ad eccezione di alcune differenze settoriali, più di tre quarti dei membri di CDA, collegio sindacale e dirigenza sono coniugati e con figli. Infatti, il 78% dei membri di CDA è coniugato e il 74% ha figli; il 73% dei membri dei collegi sindacali è coniugato e l'83% ha figli; il 77% dei dirigenti è coniugato e l'85% ha figli.

Diversa risulta essere la situazione se si considerano distintamente farmacie e *utility*. Infatti, nelle farmacie la percentuale dei dirigenti coniugati si riduce a favore di una più alta percentuale di dirigenti celibi (40%) e si riduce anche la percentuale di dirigenti con figli: i dirigenti con figli rappresentano il 60% del campione contro una media generale dell'85% e del 90% nelle *utility*.

### 9.4. *Titolo e area di studi di esponenti e manager*

Analizzando il percorso di studi, i dati rilevano che la maggioranza degli esponenti e dei manager operanti all'interno del settore delle *utility* e dei servizi di pubblica utilità sono laureati. Infatti, il 64% dei membri di CDA è



laureato, il 27% diplomato e il 6% ha un titolo di studio post-laurea. Situazione simile se consideriamo la dirigenza: il 75% dei membri è laureato, il 13% possiede un titolo post-laurea e il 12% il diploma.

Situazione polarizzata invece per quanto riguarda i collegi sindacali. In questo caso infatti la percentuale di laureati sale e raggiunge quota 88%.

In termini settoriali, sono le *utility* a presentare il maggior numero di laureati (66%) nei consigli di amministrazione rispetto alle farmacie (54%).

Tali dati sembrano confermare i trend rilevati da ISTAT nel 2018<sup>18</sup> che evidenziano un aumentato vantaggio occupazionale dei laureati rispetto ai diplomati (+ 2,2 punti nel periodo 2014-2018), soprattutto per posizioni apicali e dirigenziali.

Per quanto riguarda l'area di studi, i dati evidenziano delle differenze legate prevalentemente all'area di competenza e alla tipologia di attività svolta dagli organi societari analizzati. L'area di studi prevalente per CDA e collegio sindacale è l'area economica, mentre per la dirigenza risulta essere preminente l'area scientifica.

Più in dettaglio, nonostante l'area di studi prevalente dei membri del CDA sia quella economica, la formazione di tali membri appare alquanto variegata: il 43% presenta un percorso di studi di area economica, il 22% di area scientifica, il 21% di area giuridica, il 10% umanistico, e il restante 5% sanitario. Invece, così come per il titolo di studi, anche per l'area di studi, la situazione dei collegi sindacali appare molto polarizzata: infatti nel 94% dei casi i membri dei collegi sindacali hanno una formazione economica in linea con le attività di vigilanza e di controllo a loro affidate.

Situazione diversa per la dirigenza. Nel 53% dei casi il percorso formativo dei dirigenti è di area scientifica, e soltanto nel 33% dei casi è di area economica, complice il particolare settore che richiede competenze scientifiche specifiche. In linea con tale affermazione, in termini settoriali, è il settore delle *utility* a richiedere il maggior numero di dirigenti con un *background* di studi scientifici (57%).

Non si rilevano invece particolari differenze in termini di area geografica di conseguimento del titolo di studio. Infatti, più dell'80% degli esponenti e dei manager hanno conseguito il proprio titolo di studi nel Nord-Ovest.

---

<sup>18</sup> ISTAT, *Livelli di istruzione della popolazione e ritorni occupazionali: i principali indicatori*, 2018.

### 9.5. *Anzianità di servizio di esponenti e manager*

In tema di diversità e di graduale ed equilibrato ricambio della composizione degli organi societari, sono stati presi in considerazione anche i dati riguardanti l'anzianità della carica di esponenti e manager. I dati raccolti evidenziano un elevato *turnover* dei membri del CDA e del collegio sindacale in linea con la normativa e gli obblighi statutari delle aziende. Il *turnover* per la dirigenza appare invece relativamente più limitato.

In particolare, l'87% dei membri di CDA e l'86% dei membri di collegio sindacale presentano un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni. Per la dirigenza tale percentuale è soltanto del 38%. Percentuale che si riduce ulteriormente se si considerano le grandi imprese, dove i dirigenti con un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni sono solo il 29%.

Anche in termini settoriali, la dirigenza mostra un'anzianità di servizio superiore rispetto ai membri dei CDA e dei collegi sindacali: nelle *utility* il 63% dei dirigenti ha un'anzianità lavorativa di più di 6 anni e nelle farmacie il 33% ha un'anzianità lavorativa addirittura superiore ai 20 anni.

### 9.6. *Esperienze pregresse e profilo professionale prevalente di esponenti e manager*

Entrando nel merito delle esperienze pregresse e del profilo professionale prevalente di esponenti e manager, si può notare una sostanziale differenza: per la dirigenza l'esperienza pregressa nel settore delle *utility* è un aspetto cruciale; un ruolo minore viene assunto dall'esperienza pregressa nel settore invece per CDA e collegi sindacali. Infatti, il 74% dei dirigenti presenta un'esperienza pregressa di settore, contro il 28% dei membri di CDA e il 43% dei membri di collegio sindacale.

Si tratta di un aspetto interessante e che ben si concilia con una valorizzazione del bagaglio formativo specifico connesso alla natura delle attività svolte dai servizi di pubblica utilità e che al tempo stesso sottolinea come nei ruoli apicali assuma valore una buona commistione tra esperienza nel settore e altre esperienze rilevanti.

Un aspetto interessante da sottolineare è che l'esperienza pregressa sembra essere importante soprattutto nelle grandi imprese: in questi casi la percentuale di membri di CDA e di collegio sindacale con almeno un'esperienza pregressa nel settore sale rispettivamente al 39% e al 62%.

Per quanto riguarda il profilo professionale prevalente, è il CDA a pre-

sentare le principali differenze: il 47% del totale dei membri è rappresentato dai professionisti, seguiti dai manager (40%). Non mancano poi nei CDA, ancorché in misura marginale, profili di tipo accademico (3%). Il collegio sindacale e la dirigenza tendono invece a polarizzarsi intorno ad un'unica figura professionale: il collegio sindacale intorno alla figura del professionista (99%), e la dirigenza intorno alla figura del manager/dipendente (91%).

Da queste evidenze, emerge quindi che i consigli di amministrazione tendono maggiormente ad includere le diversità in termini di profilo professionale prevalente al fine di assicurare un profilo dei membri il più possibile completo e capace di delineare diversi punti di vista e di alimentare un confronto più approfondito.

## 10. *Le best practices in tema di diversity*<sup>19</sup>

Le imprese di settore concepiscono la diversità, da un lato, come un *asset* fondamentale, un vantaggio aziendale che deve essere valorizzato in quanto favorisce un arricchimento delle competenze di ognuno e, dall'altro, come un elemento di discontinuità che si traduce necessariamente in un profondo cambiamento culturale.

Negli ultimi anni, la presenza femminile all'interno delle aziende intervistate è costantemente cresciuta (sia a livello di esponenti e manager, sia a livello di personale dipendente), così come il personale di origine straniera. È aumentato anche il livello medio di istruzione del personale e il livello di *turnover* soprattutto in termini di ricambio generazionale.

Nella selezione dei *case study* si è scelta una diversificazione sia in termini di dimensione d'impresa che di settore, con l'obiettivo da un lato di evidenziare delle *best practices* che possano ispirare le politiche di gestione delle risorse umane e le scelte strategiche, dall'altro di tracciare il grado di familiarità con i temi della *diversity*. Ai diversi livelli è emerso un'attenzione al dipendente, più personalizzata nelle imprese piccole, più strutturata in quelle di maggiori dimensioni.

Al crescere della complessità organizzativa, le interviste hanno evidenziato che la gestione delle *diversity quotas* si fonda su modelli di *welfare* aziendale orientati al *work-life balance*, alla formazione, al sostegno delle

---

<sup>19</sup> I risultati discussi nel paragrafo 4.3 sono riferiti ai dati raccolti tramite le interviste e i casi di studio realizzati.

esigenze familiari dei dipendenti, alla maternità e ai servizi alla persona. Infatti, le aziende del settore delle *utility* e dei servizi di pubblica utilità associate a Confservizi CISPEL Lombardia hanno avuto la capacità di valorizzare e di garantire il rispetto della diversità e delle pari opportunità sul luogo di lavoro mettendo al centro le persone, il capitale umano, grazie all'implementazione di strategie di *diversity management* incentrate prevalentemente su:

- Occupazione femminile e conciliazione familiare.
- Formazione e *talent management*.
- *Welfare* aziendale.

### 11. *Occupazione femminile e conciliazione familiare*

In linea con i dati emersi dalla *survey*, anche le interviste hanno evidenziato l'esistenza di un *gender gap* e la consapevolezza che la legge Golfo-Mosca abbia effettivamente favorito l'aumento della presenza femminile in posizioni apicali e ispirato altre donne a provarci.

Per tali motivazioni, le intervistate concordano sul fatto che è assolutamente necessario prorogare la legge Golfo-Mosca<sup>20</sup> in quanto il nostro Paese non ha ancora raggiunto un livello di maturazione culturale e sociale tale da permettere di scegliere liberamente sulla base del merito.

Percorrendo poi le storie dei membri donne dei CDA, un aspetto comune non secondario è costituito dal grande investimento professionale dei membri intervistati. In quasi tutti i casi il percorso di carriera si caratterizza per una pluralità negli ambiti di formazione e degli incarichi svolti. Ciò consente di veicolare un doppio messaggio, da un lato la valorizzazione del merito riconosciuta dall'impresa, dall'altro a ricordare che le figure intervistate mostrano ad oggi caratteristiche di grande eccellenza.

La presenza femminile nel settore è poi costantemente cresciuta, non solo tra esponenti e manager, ma anche tra i dipendenti, in particolar modo tra gli ingegneri, profilo professionale che per retaggio culturale è sempre stato tipicamente associato alla sfera maschile.

Con particolare attenzione alle esigenze delle donne lavoratrici, le principali necessità di cui le imprese si sono dovute occupare per garantire il ri-

---

<sup>20</sup> In data 5 dicembre 2019 la Camera ha approvato il decreto fiscale collegato alla legge di bilancio che proroga la vigenza della legge n. 120/2011 c.d. Golfo-Mosca.

spetto della diversità e delle pari opportunità e che rappresentano delle buone pratiche sono:

- maternità e congedo papà;
- interviste, ovvero incontri aperti alle neo-mamme per piani e soluzioni «personalizzati» di rientro al lavoro dopo la maternità per ridurre il tasso di dimissioni delle donne entro il primo anno di vita dei figli e la conseguente uscita dal mercato del lavoro, e agevolazioni al rientro dalla maternità, quali modalità di lavoro più flessibili e maggiore disponibilità di servizi per sostenere la cura dei figli;
- inserimento delle lavoratrici e dei lavoratori, che vivono l'esperienza della genitorialità, in programmi formativi sulle competenze che si possono sviluppare facendo il genitore, quali il *multitasking*, l'organizzazione, e l'assunzione del rischio e volti ad annullare il *gender gap*.

## 12. Formazione e talent management

Le imprese di settore credono che la crescita personale e professionale delle persone, basata su criteri meritocratici e sulla gestione dei talenti, sia uno dei principali *driver* di sviluppo del *business*. Nella gestione della *diversity*, le imprese non vogliono creare corsie preferenziali per le donne o per qualsiasi altro tipo di diversità, ma vogliono valorizzare il merito e il talento di ciascun dipendente.

In tale ambito, le *best practices* di settore ricomprendono:

- la realizzazione di «*academy*» e di percorsi formativi *ad hoc* volti ad accrescere e aggiornare le conoscenze e le competenze del personale, ma anche di pubblici esterni all'impresa;
- la collaborazione con istituti tecnici e università per progetti di alternanza scuola-lavoro, stage e apprendistato, con l'obiettivo di cercare e sviluppare nuove competenze tra i giovani;
- la gestione dei talenti attraverso dei meccanismi di *assessment* e di valutazione delle *performance* dei dipendenti, al fine di valorizzare le risorse interne in modo tale da patrimonializzare il percorso fatto e di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e condivisi con il *management*;
- l'avvio di processi di trasferimento delle competenze tra differenti generazioni come, ad esempio, i processi di trasformazione digitale volti a ri-

durre il *gap* digitale tra i dipendenti più giovani e i dipendenti meno giovani.

### 13. *Welfare aziendale*

Le imprese di settore hanno applicato modelli di *welfare* aziendale, di politiche attive del lavoro e di responsabilità sociale di impresa, fortemente orientati a rendere l'ambiente lavorativo stimolante e confortevole, in grado di coinvolgere i dipendenti e di condividere l'identità e i valori aziendali.

Tra le migliori iniziative di *welfare*, è possibile evidenziare:

- piani di *welfare* aziendale, che consentono ai dipendenti di accedere a particolari pacchetti *welfare* e di usufruire di diversi *benefit* attraverso piattaforme dedicate o strutturate *ad hoc*;
- introduzione di premi di risultato utilizzando la possibilità introdotta dalla normativa del 2016 di detassare il premio;
- buoni pasto;
- assistenza fiscale dedicata;
- programmi di comunicazione interna e affiancamento individuale al dipendente nella conoscenza delle opzioni di *welfare* disponibili;
- flessibilità oraria, lavoro agile e *smart-working*, per garantire e incoraggiare le politiche di conciliazione casa-lavoro;
- supporto e assistenza ai familiari non autosufficienti.

### 14. *Conclusioni e prospettive future*

Nell'ultimo decennio, in Italia come in Europa, a fronte di profonde trasformazioni sociali, economiche e culturali si è assistito a un vivace dibattito sulla rappresentanza volto a stimolare iniziative concrete che perseguissero il riequilibrio di genere nei ruoli decisionali.

Nel contesto nazionale, la legge Golfo-Mosca si è rivelata un'importante opportunità di cambiamento per il miglioramento delle politiche di rappresentatività e dell'organizzazione aziendale nelle società quotate e partecipate favorendo il raggiungimento del 30% per la componente femminile nei CDA.

Come si evince dai risultati della ricerca e in linea con i dati Consob, la

presenza delle donne negli organi direttivi ha determinato cambiamenti qualitativi, incidendo sulle politiche di *diversity* a livello anagrafico, di istruzione, di competenze e di stili gestionali.

Tuttavia, la scarsa presenza di donne in ruoli apicali nelle società quotate e pubbliche dimostra che il cambiamento culturale atteso non si è ancora consolidato e la riflessione si amplia necessariamente su quali azioni siano da implementare per sostenere un modello di cultura aziendale capace di valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive, come strategia per la crescita e la competitività delle stesse aziende.

Le sfide che la classe manageriale dovrà perseguire non si limiterà al raggiungimento dell'equilibrio di genere; dovrà piuttosto orientare scelte e investire nell'adozione di misure di *diversity management*. Sapendo rispecchiare internamente il panorama sociale ed economico, le *utility* saranno capaci di rispondere più facilmente alle esigenze anche latenti del territorio in cui operano.

Nonostante la rilevanza del tema, la discussione appare ancora a livelli embrionali: la presenza di una figura specializzata nella gestione di politiche volte a valorizzare la diversità non è ancora largamente diffusa nelle realtà aziendali, seppure diversi studi abbiano già dimostrato come le politiche di *diversity management* abbiano un impatto positivo su vari aspetti, tra cui il miglioramento degli stili manageriali, le competenze e le *performance* in aree come la comunicazione, la gestione del personale, l'individuazione e la pianificazione degli obiettivi.

Il valore aggiunto del *diversity management* scaturisce proprio dalla possibilità della persona di sviluppare e applicare, all'interno dell'azienda, uno spettro ampio e integrato di abilità che riflette il proprio *background* e il proprio bagaglio di esperienze.

Nell'ottica di incoraggiare maggiormente politiche di *diversity* anche nella composizione dei CDA, le aziende pubbliche potrebbero dotarsi, come avviene per le società quotate, di un «codice di autodisciplina», tale da garantire all'organo decisionale la possibilità di attingere a un patrimonio di competenze e professionalità diversificato per pianificare e perseguire i propri obiettivi interni nel rispetto degli impegni assunti con i cittadini.

Allo stesso tempo, coniugare e valorizzare sensibilità differenti costituirebbe un valore aggiunto nella capacità di leggere i bisogni del mercato e le esigenze delle comunità, missione condivisa da tutte le aziende partecipate che svolgono un servizio sul territorio.

Sebbene attualmente il valore della diversità appare assumere maggiormente una declinazione femminile attraverso la presenza di questa compo-

nente nei CDA e negli organi di controllo, un domani (non molto lontano) la riflessione sulla diversità riguarderà anche tutti le altre accezioni: età, genere, cultura, esperienze professionali e, in alcuni contesti internazionali, l'appartenenza religiosa. Si tratta infatti di una universalità di competenze che richiama la ricchezza e l'unicità dell'essere umano che nasce singolarmente come individuo ma che solo entrando in relazione con gli altri può essere generativo di nuove esperienze, idee, obiettivi ma soprattutto di nuove occasioni per migliorare l'impresa, i luoghi di lavoro, la vita e le relazioni tra le persone.

Pertanto, se le *utility* lombarde vorranno fare un ulteriore salto di qualità e misurarsi con le migliori realtà non solo italiane ma anche europee, dovranno investire in un approccio gestionale orientato alla valorizzazione delle risorse umane a livello sia professionale, sia personale.



## Appendice

### QUESTIONARIO DALLE *GENDER QUOTAS* ALLE *DIVERSITY QUOTAS*

1. Potrebbe indicare la denominazione dell'impresa (campo testo).
2. Dal punto di vista della *governance* aziendale, la sua impresa ha: (risposta singola):
  - Amministratore unico.
  - Consiglio di amministrazione (CDA).

**Le chiediamo ora di rispondere alle seguenti domande facendo riferimento alla situazione aziendale al 31/12/2018**

3. Potrebbe indicare il **numero totale di persone** che compongono: (risposta numerica):
  - Consiglio di amministrazione (CDA).
  - Collegio sindacale (CS).
  - Dirigenza/Direzione generale (DG).
4. Potrebbe indicare il numero di **maschi e di femmine** nel CDA/CS/DG: (risposta numerica)

<i>Genere</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Maschio			
Femmina			

5. Il presidente del CDA è una donna?
  - Sì/No
6. Il presidente del collegio sindacale è una donna?
  - Sì/No

7. Il Direttore generale è una donna?

- Sì/No

**Pensando alle caratteristiche dei membri del CDA/CS/DG ...**

8. Potrebbe indicare il numero dei membri per **fasce di età**:

<i>Età anagrafica</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Fino a 30 anni			
31-40 anni			
41-50 anni			
51-60 anni			
Oltre i 60 anni			

9. Potrebbe indicare il numero dei membri per **provenienza geografica (luogo di nascita)**:

<i>Provenienza geografica</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Nord est (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna)			
Nord ovest (Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia)			
Centro (Toscana, Umbria, Marche, Lazio)			
Sud e isole (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna)			
Estero			

10. Potrebbe indicare il numero dei membri per **stato civile**:

<i>Stato civile</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Celibe/Nubile			
Coniugato/a			
Divorziato/a (libero/a di stato)			
Vedovo/a			

11. Potrebbe indicare il numero dei membri per **stato parentale**:

<i>Stato parentale</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Con figli			
Senza figli			

12. Potrebbe indicare il numero dei membri per **livello di istruzione**:

<i>Livello di istruzione</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Diploma di scuola superiore			
Laurea			
Post-Laurea (master/dottorato)			
Altro			

13. Per i soli membri con laurea, potrebbe indicare il numero di membri a seconda dell'area disciplinare del titolo conseguito?

<i>Area disciplinare</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Sanitaria (es. Professioni sanitarie, infermieristiche)			
Scientifico-tecnologica (es. Scienze e tecnologie informatiche, Scienze matematiche, Statistica, Ingegneria, Fisica, Chimica)			
Umanistico-sociale (es. Beni culturali, Lettere, Lingue, Psicologia, Sociologia, Comunicazione, Scienze Politiche)			
Economica (es. amministrazione, Organizzazione, Economia e gestione aziendale)			
Giuridica (es. Giurisprudenza, Servizi Giuridici)			

14. Per i soli membri con laurea, potrebbe indicare il numero di membri a seconda dell'area geografica dove hanno conseguito il titolo?

<i>Provenienza geografica</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Nord est (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna)			
Nord ovest (Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia)			
Centro (Toscana, Umbria, Marche, Lazio)			
Sud e isole (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna)			
Estero			

15. Potrebbe indicare il numero dei membri per **anzianità di servizio presso l'azienda**:

<i>Anzianità di servizio</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Meno di 3 anni			
Da 3 a 5 anni			
Da 6 a 10 anni			
Da 11 a 20 anni			
Oltre i 20 anni			

16. Potrebbe indicare il numero di membri che hanno avuto precedenti esperienze lavorative **in imprese diverse da quella attuale**?

<i>Settore di attività</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Progressa esperienza lavorativa nel settore delle <i>Utilities</i>			
Progressa esperienza lavorativa in settori diversi dalle <i>Utilities</i> (Energia, Ambiente, Gas, ecc.)			

17. Potrebbe indicare il numero dei membri per **profilo professionale prevalente**:

<i>Profilo professionale</i>	<i>CDA</i>	<i>CS</i>	<i>DG</i>
Manager/Dipendente d'azienda			
Professionista/Consulente			
Accademico			
Pensionato			

*IL GENERE NELL'UNIVERSITÀ.*  
IL CENTRO DI RICERCA INTERDIPARTIMENTALE  
PER GLI STUDI DI GENERE ABCD

*Cristina Quartararo e Elisabetta Ruspini*

*1. Introduzione. L'equità di genere come obiettivo globale*

L'equità di genere crea benessere, crescita economica, sviluppo sostenibile<sup>1</sup> ed è formalmente riconosciuta come uno degli obiettivi prioritari da perseguire a livello mondiale. L'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi membri, include diciassette obiettivi globali che danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio-*Millennium Development Goals*. Tra questi, due riguardano specificamente il genere: il quarto e il quinto. Il quarto include l'impegno di garantire, entro il 2030, un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, con opportunità di apprendimento permanente per ragazze e ragazzi. Il quinto si propone di raggiungere l'eguaglianza di genere e l'emancipazione femminile garantendo parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, alla rappresentanza nei processi decisionali.

Le disuguaglianze di genere sono ancora molto diffuse nelle società contemporanee, frutto di complesse e spesso invisibili (perché inconscie e/o scarsamente percepite) dinamiche discriminatorie che agiscono ed interagiscono a livello culturale, educativo, politico, economico. All'origine di tali disuguaglianze vi sono i meccanismi di divisione del lavoro che hanno diffe-

---

<sup>1</sup>EIGE-EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY, *Economic Benefits of Gender Equality in the EU: EU and EU Member States Overviews*, European Institute for Gender Equality, 2017, <https://eige.europa.eu/publications/economic-benefits-gender-equality-eu-eu-and-eu-member-states-overviews>.

renziato ruoli e compiti sociali, assegnando alle donne la gestione della sfera domestica e familiare, il «backstage» della vita sociale<sup>2</sup>. A causa del fatto che il lavoro produttivo è e resta l'unico in grado di conferire, nel sistema patriarcale, capitalista e neoliberista, pieni diritti di cittadinanza, le donne pagano a caro prezzo le responsabilità derivanti dal loro insostituibile ruolo svolto all'interno dei processi di riproduzione sociale, che le impegnano in una costante ricerca di equilibrio tra vita privata e pubblica. Le persistenti asimmetrie toccano tutte le fasi dei corsi di vita femminili ed interessano traiettorie differenti, come il percorso istruzione-formazione-lavoro<sup>3</sup>. Nel mercato del lavoro, le criticità erano e restano molteplici: segregazione lavorativa orizzontale, verticale, differenziali retributivi che ne derivano, occupazione irregolare, sottoccupazione e disoccupazione<sup>4</sup>. In particolare, risulta ancora assai marcato quel meccanismo che ostacolerebbe la presenza femminile ai più alti vertici decisionali, di responsabilità e di potere, noto con la metafora di «soffitto di cristallo» o *glass ceiling*<sup>5</sup>. Uno strumento usato per colmare tale divario è l'introduzione delle «quote di genere»<sup>6</sup>, applicate sia in politica, sia nel mondo del lavoro: un esempio molto conosciuto di tale azione istituzionale è la legge «Golfo Mosca» del 2011 sull'equilibrio di genere nelle società quotate.

Le disparità di genere sono riscontrabili anche nelle agenzie educative e nei luoghi di produzione e circolazione del sapere, come le Università<sup>7</sup>. Le

<sup>2</sup> Si vedano, ad esempio: G. RUBIN, *The Traffic in Women. Notes on the 'Political Economy' of Sex*, in R. REITER (a cura di), *Towards an Anthropology of Women*, Monthly Review Press, New York, 1975, pp. 157-210; J. LORBER, *Paradoxes of Gender*, Yale University Press, New Haven, CT, 1994; S. PICCONE STELLA-C. SARACENO, *Genere: la costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna, 1996.

<sup>3</sup> I. BIEMMI, *Genere e processi formativi. Sguardi femminili e maschili sulla professione di insegnante*, Edizioni ETS, Pisa, 2009.

<sup>4</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Report on Equality between Women and Men in the EU 2018*. Publication Office of the EU, Luxembourg, 2018, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/publication/950dce57-6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>; CENSIS, *Rspct\* Respect. Stop Violence against Women*, progetto in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità, 2019.

<sup>5</sup> J. BAXTER-E.O. WRIGHT, *The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia*, in *Gender and Society*, 2, 2000, pp. 275-294; A. BOOTH, *The Glass Ceiling in Europe: Why Are Women Doing Badly in the Labour Market?*, in *Swedish Economic Policy Review*, 14, 2007, pp. 121-144.

<sup>6</sup> B. BECCALLI (a cura di), *Donne in quota*, Feltrinelli, Milano, 1999.

<sup>7</sup> EUROPEAN COMMISSION, *She Figures*, 2018, Publications Office of the European Union,

Università italiane non fanno eccezione: da un lato, le carriere femminili sono molto più difficili e accidentate<sup>8</sup>, dall'altro lato, per motivi complessi<sup>9</sup>, l'Università come istituzione non ha ancora sviluppato una solida cultura *gender-sensitive*. Come spiegato da un'indagine svolta dall'Università di Roma Tre<sup>10</sup>, né dal punto di vista qualitativo né da quello quantitativo il sistema universitario italiano è oggi in grado di offrire alle nuove generazioni un'adeguata formazione sulle tematiche di genere.

Nonostante significativi passi avanti siano stati fatti, anche nel contesto dell'Università di Milano-Bicocca sono riscontrabili elementi di disparità di genere<sup>11</sup>. Guardando ai punti di forza, tuttavia, i dati a nostra disposizione mostrano come la giovane realtà di Milano-Bicocca (fondata nel 1998) possa essere considerata un caso esemplare circa l'alta presenza femminile in posizioni apicali e ruoli di elevata responsabilità: l'attuale Rettore è una donna (Prof.ssa Giovanna Iannantuoni – 2019-2025), così come la precedente (Prof.ssa Cristina Messa – 2013-2019). Inoltre, la storia dell'Ateneo, co-

---

Luxembourg, 2019, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>.

<sup>8</sup> M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus “Le carriere femminili nel settore universitario”*, MIUR-Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, 2016, [http://ustat.miur.it/media/1091/notiziario\\_1\\_2016.pdf](http://ustat.miur.it/media/1091/notiziario_1_2016.pdf); M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus “Le carriere femminili in ambito accademico”*, Ministero dell'Istruzione, marzo 2020, [http://ustat.miur.it/media/1166/focus\\_carrierefemminili\\_universita%20C3%A0.pdf](http://ustat.miur.it/media/1166/focus_carrierefemminili_universita%20C3%A0.pdf); F. COLELLA-G. GIANTURCO-M. NOCENZI, *La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership*, in *Sociologia del Lavoro*, 148, 2017, pp. 17-36; M. FILANDRI-S. PASQUA, *‘Being Good isn’t Good Enough’: Gender Discrimination in Italian Academia*, in *Studies in Higher Education*, 2019, DOI: 10.1080/03075079.2019.1693990; I. PICCARDI, *The Glass Door of Academia: Unveiling New Gendered Bias in Academic Recruitment*, in *Social Sciences*, 5, 2009, DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8050160>.

<sup>9</sup> V. PRAVADELLI, *Women and Gender Studies, Italian Style*, in *European Journal of Women’s Studies*, 1, 2010, pp. 61-67; C. SARACENO, *Women and Gender Studies in Italy: Lack of Institutionalization or a Different Kind of Institutionalization?*, in *European Journal of Women’s Studies*, 3, 2010, pp. 269-274; P. DI CORI, *“Sotto mentite spoglie”. Gender studies in Italia*, in *Cahiers d’études italiennes*, 16, 2013, pp. 15-37; S. PICCONE STELLA, *L’evoluzione di un paradigma: nella società complessa si apre lo spazio per una prospettiva di genere*, in CONSIGLIO SCIENTIFICO DELLA SEZIONE AIS STUDI DI GENERE (a cura di), *Sotto la lente del Genere. La Sociologia Italiana si racconta*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 29-35.

<sup>10</sup> F. ANTONELLI-G. SARRA-R. SORRENTINO, *La formazione universitaria gender-sensitive in Italia*, in CONSIGLIO SCIENTIFICO DELLA SEZIONE AIS STUDI DI GENERE (a cura di), *Sotto la lente del Genere. La Sociologia Italiana si racconta*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 37-52.

<sup>11</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, COMITATO PER IL BILANCIO DI GENERE (a cura di), 2018, [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).



me vedremo tra breve, è stata, sin dalla nascita e grazie al lavoro di molte docenti, caratterizzata da un impegno costante sul fronte delle pari opportunità e della promozione degli studi di genere, sia in termini di formazione, sia di attività di ricerca. Un ruolo determinante, all'interno di tale percorso di promozione e diffusione di una cultura *gender-sensitive* e di lotta alle discriminazioni, è stato giocato da ABCD-Centro Interdipartimentale per gli studi di genere, attivo dal 2008 ma con una storia che inizia quasi dieci anni prima.

Il presente contributo è così strutturato: nel paragrafo successivo verrà brevemente illustrata l'importanza della prospettiva di genere come paradigma interpretativo e trasformativo. Si descriverà poi brevemente come questa prospettiva si sia inserita nel contesto accademico italiano. Si daranno brevi cenni su quei fattori che hanno ostacolato e quelli che, viceversa, hanno favorito l'inserimento delle tematiche di genere negli Atenei italiani. Verrà poi dedicato spazio ai Centri di Ricerca e al ruolo da essi rivestito nel veicolare e promuovere la diffusione degli studi di genere. Seguirà, infine, un paragrafo sul Centro ABCD: storia, finalità e le più recenti attività.

## 2. *Il genere: una prospettiva riflessiva e trasformativa*

Il termine genere si riferisce all'insieme dei processi con i quali la società e le sue istituzioni trasforma i corpi sessuati in identità, ruoli, compiti: donne e uomini sono differenziati socialmente attraverso la diffusione, imposizione, legittimazione di comportamenti culturalmente preferiti ed approvati. Il concetto di genere introduce un nuovo paradigma interpretativo, una prospettiva dinamica che ci consente di (ri)leggere la femminilità e la mascolinità come prodotti della cultura umana, storicamente situati<sup>12</sup>: i processi di disseminazione e apprendimento dei significati sociali attribuiti alle differenze biologiche sono variabili sia spazialmente, sia temporalmente. Al contempo, la prospettiva di genere interpreta le asimmetrie e le disuguaglianze come socialmente strutturate e non date aprioristicamente: il genere è un sistema istituzionalizzato di pratiche sociali che organizza le relazioni sociali e la distribuzione di privilegi e potere<sup>13</sup>. Per lungo tempo, la costruzione di

---

<sup>12</sup> Sul concetto di genere: W.J. SCOTT, *Il "genere": un'utile categoria di analisi storica*, in *Rivista di Storia Contemporanea*, 1987, anno XII, 4, pp. 560-586.

<sup>13</sup> Si vedano, tra gli altri: C.L. RIDGEWAY-S.J. CORRELL, *Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations*, in *Gender and Society*, 4,

«essenze universali di mascolinità e femminilità» ha cristallizzato una «cecità culturalmente costruita»<sup>14</sup> che ha reso e, tuttora rende, le discriminazioni legate alle dimensioni di genere di difficile riconoscimento e, anche per questo, di difficile superamento. La prospettiva di genere si pone, invece, come strumento trasversale di comprensione e di superamento delle disparità, come chiave per leggere, comprendere e andare oltre il sistema gerarchico e discriminatorio delle differenze biologiche. Da un lato, ci fa capire che le differenze tra donne e uomini hanno assunto un significato culturale, segnato da una diseguale distribuzione delle risorse materiali e simboliche. Dall'altro lato, ha reso visibile quell'invisibile struttura di diseguali opportunità per cui l'appartenenza ad un genere, piuttosto che ad un altro, implica diversità, anche molto rilevanti, nelle opportunità e nell'accesso ai diritti e alle risorse<sup>15</sup>. Il genere si rivela quindi una lente per mettere a fuoco (e correggere) lo strutturarsi delle diseguaglianze che si producono e riflettono in ogni dimensione della vita sociale.

Il riconoscimento, in ambito accademico, della prospettiva di genere, oltre ad aver aperto nuovi orizzonti di indagine, ha il merito di avere apportato una revisione delle premesse fondanti della ricerca scientifica. I modelli e interrogativi della ricerca preesistente sono stati messi in discussione, proponendo un nuovo paradigma riflessivo-trasformativo, intendendo con riflessività una presa di coscienza nei confronti di conoscenze precostituite<sup>16</sup>, una prospettiva concettuale che fornisce ai soggetti la capacità di promuovere il cambiamento. In particolare, lo sguardo di genere ha sollecitato nuovi approcci per riformulare in chiave *gender-sensitive* ogni fase delle pratiche di indagine: dalla formulazione delle domande all'oggetto della ricerca, dalla selezione degli strumenti di rilevazione dati, alla raccolta e analisi delle informazioni. Nel campo metodologico, la ricerca e gli studi di genere hanno innanzitutto privilegiato l'approccio qualitativo, dando spazio alle storie di vita, ai vissuti soggettivi delle donne, alle forme di azione individuale e col-

---

2004, pp. 510-531; B.J. RISMAN, *Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism*, in *Gender & Society*, 4, 2004, pp. 429-450; F. SARTORI, *Differenze e disuguaglianze di genere*, Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>14</sup> S. GHERARDI, *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Raffaello Cortina, Milano, 1998, p. 14.

<sup>15</sup> M. NUSSBAUM, *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino, Bologna, 2002; A.K. SEN, *La disuguaglianza. Un riesame critico*, Il Mulino, Bologna, 2010.

<sup>16</sup> P. BOURDIEU-L.J.D. WACQUANT (a cura di), *An Invitation to Reflexive Sociology*, Polity Press, Cambridge, 1992.

lettiva e alla sociologia del quotidiano<sup>17</sup>. L'ottica femminista e *gender-sensitive* può, al contempo, avere anche fruttuose declinazioni quantitative<sup>18</sup>, necessarie per rilevare, ad esempio, i meccanismi discriminatori di segregazione orizzontale e verticale che emergono all'interno dello stesso contesto accademico. Il Bilancio di Genere (BdG) – uno strumento di grande rilevanza per garantire equità nell'accesso e nella distribuzione delle risorse a donne e uomini e, pertanto, per la pianificazione e lo sviluppo di future azioni e politiche nel contesto universitario – ricorre esplicitamente a statistiche e *indicatori di genere*<sup>19</sup>. Ogni istituzione universitaria, attraverso il BdG (adottato dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca nel 2018), può analizzare e valutare le proprie scelte di gestione e gli impegni educativi, organizzativi ed economico-finanziari in relazione alla presenza di uomini e donne nella propria comunità. Anche il fenomeno del «tetto di cristallo» viene efficacemente rilevato attraverso il *Glass Ceiling Index*: si tratta di un indice statistico che esprime in maniera sintetica la probabilità delle donne rispetto agli uomini di raggiungere la qualifica più elevata nella carriera<sup>20</sup>.

### 3. Studi di genere nell'Università italiana

Gli studi di genere rappresentano un vasto (e in crescita) settore interdisciplinare che include e mette in relazione il sapere e le suggestioni prove-

<sup>17</sup> L. STANLEY (a cura di), *Feminist Praxis*, Routledge, London, 2014.

<sup>18</sup> S.N. HESSE-BIBER (a cura di), *Handbook of Feminist Research: Theory and Praxis*, Sage, Thousands Oaks, 2012; A. DECATALDO-E. RUSPINI, *La ricerca di genere*, Carocci, Roma, 2014; A. DECATALDO-E. RUSPINI, *Gender-sensitive Data: The State of the Art in Europe*, in *International Review of Sociology-Revue Internationale de Sociologie*, 3, 2016, pp. 407-423.

<sup>19</sup> L'impegno di adottare e diffondere statistiche di genere è stato preso in particolar modo nel 1995 dalle nazioni che hanno sottoscritto la piattaforma di Pechino, nella quale si individuava come di massimo rilievo la possibilità di comparare uomini e donne. Anche in Italia si è lavorato in questa direzione con banche dati e Rapporti Statistici *gender-sensitive*. A tal proposito si menziona, all'interno delle indagini «Uso del tempo», il volume ISTAT a cura di T. CAPPADOZZI, *I tempi della vita quotidiana. Lavoro, conciliazione, parità di genere e benessere soggettivo*, ISTAT, Roma, 2019. Nel volume, per la prima volta in Italia, viene stimato il valore economico del lavoro non retribuito e si analizzano le differenze di genere nei carichi di lavoro totale per i diversi modelli di organizzazione familiare presenti nel Paese.

<sup>20</sup> M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, cit.

nienti innanzitutto dai *women's studies*<sup>21</sup>, ma anche dai *men's studies* e dagli studi LGBT<sup>22</sup>. I *gender studies* si occupano dei processi di costruzione sociale del femminile e del maschile, dei significati socioculturali che circondano le (e danno senso alle) identità di donne e uomini, di peculiarità, differenze e diseguaglianze di genere. Ancora oggi, in Italia, non sono pienamente istituzionalizzati all'interno del panorama scientifico ed accademico.

Gli studi di genere sono entrati nell'ambiente universitario con velocità e gradi di inclusione diversi a partire dai *women's studies*. La ricerca «*The Impact of Women's Studies Training on Women's Employment*», condotta nel 2002 su nove paesi<sup>23</sup> europei all'interno del V Programma Quadro, ha identificato tre livelli di inserimento delle tematiche di genere, in particolare *women's studies*, nei contesti accademici: alto, medio e basso. L'Italia, insieme a Francia, Slovenia e Ungheria, risultò essere tra i paesi a più bassa istituzionalizzazione<sup>24</sup>. A distanza di dieci anni, i risultati emersi dalla già citata indagine dell'Università di Roma Tre<sup>25</sup> confermano come poco sia cambiato all'interno degli Atenei italiani, se confrontati con la situazione europea. Secondo la ricerca, condotta durante l'A.A. 2011-2012 su tutte le Università pubbliche italiane, erano attivi solo 57 insegnamenti a livello na-

---

<sup>21</sup> Precursori degli studi di genere sono gli studi delle donne/*women's studies*, che hanno avuto origine negli anni Settanta. Negli anni Novanta, parallelamente allo sviluppo della terza ondata del movimento femminista, i *gender studies* spostano l'attenzione dallo specifico femminile a un approccio più ampio e di carattere internazionale, che include le molteplici differenze femminili e le relazioni fra i generi. Si vedano: K.W. CRENSHAW, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in *University of Chicago Legal Forum*, 8, 1989, pp. 139-167; K.W. CRENSHAW, *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color*, in *Stanford Law Review*, 43, 1991, pp. 1241-1299; S. MAGARAGGIA-G. VINGELLI (a cura di), *Genere e partecipazione politica*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

<sup>22</sup> Questi ultimi quasi del tutto assenti all'interno dell'offerta formativa universitaria italiana, ad esempio: E. RUSPINI, *Chi ha paura dei men's studies?*, in *AG About Gender. Rivista internazionale di studi di genere*, 1, 2012, DOI: <https://doi.org/10.15167/2279-5057/ag.2012.1.1.10>; E. ZANOLA, *The Sociological Research on LGBT population in Italy*, in *Italian Sociological Review*, 3, 2014, pp. 383-399. DOI: <http://dx.doi.org/10.13136/isr.v4i3.91>.

<sup>23</sup> Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Slovenia, Regno Unito.

<sup>24</sup> D. BARAZZETTI-C. LECCARDI-M. LEONE-S. MAGARAGGIA, *Italy*, in G. GRIFFIN (a cura di), *Women's Employment, Women's Studies, and Equal opportunities (1945-2001). Reports from Nine European Countries*, University of Hull, Hull UK, 2002, pp. 120-154.

<sup>25</sup> F. ANTONELLI-G. SARRA-R. SORRENTINO, *La formazione universitaria gender-sensitive in Italia*, cit.

zionale aventi per argomento gli studi di genere, considerando sia le lauree di primo livello, sia le magistrali. È emersa inoltre un'assoluta mancanza di corsi di laurea specificamente dedicati a tematiche di genere. Ancora oggi (2020) paiono del tutto insufficienti, per numero e distribuzione territoriale, i luoghi istituzionali (istituti/dipartimenti) e i percorsi formativi (corsi di laurea e dottorato) capaci di fornire una formazione strutturata, teorica e metodologica, su temi e questioni di genere.

La legittimazione istituzionale degli studi di genere, frutto ed eredità del pensiero e del sapere femministi, in Italia si è sviluppata «sotto mentite spoglie» e con un marcato profilo di indeterminatezza identitaria<sup>26</sup>: sino agli anni Novanta attraverso attività extracurricolari, ad esempio seminari, incontri, dibattiti<sup>27</sup>, oppure all'interno di corsi con altra denominazione ufficiale. Le spinte provenivano dal basso ed erano perlopiù frutto di iniziative personali, ad esempio docenti e ricercatrici che usarono il canale dell'autonomia di insegnamento. La lentezza di penetrazione degli studi di genere nell'accademia italiana è funzione di diversi fattori tra loro intrecciati e che non è facile riassumere<sup>28</sup>. Un primo elemento esplicativo riguarda la mancata istituzionalizzazione delle istanze del femminismo italiano. Poi, la partecipazione di molte accademiche agli stessi movimenti femministi che le ha connotate di una militanza non gradita da un sistema universitario che voleva presentarsi come autonomo rispetto alle appartenenze politiche. In effetti, un aspetto che avrebbe contribuito a rallentare il processo di istituzionalizzazione degli studi di genere in Italia è quello relativo all'incontro-scontro tra la struttura universitaria italiana e i movimenti femministi italiani. Paola Di Cori<sup>29</sup> sottolinea altresì spinte disomogenee e visioni antagoniste tra le donne che lavoravano «dentro, fuori e intorno» all'università. Hanno poi

---

<sup>26</sup> P. DI CORI, "Sotto mentite spoglie", cit.

<sup>27</sup> P. DI CORI-D. BARAZZETTI (a cura di), *Gli studi delle donne in Italia. Una guida critica*, Carocci, Roma, 2001.

<sup>28</sup> P. DI CORI-D. BARAZZETTI, *Gli studi delle donne in Italia*, cit.; S. MAGARAGGIA-M. LEONE, *Gender and Women's Studies in Italy: Looking back to Look Forward*, in *European Journal of Women's Studies*, 4, 2010, pp. 425-429; V. PRAVADELLI, *Women and Gender Studies*, cit.; C. SARACENO, *Women and Gender Studies in Italy*, cit.; P. DI CORI, "Sotto mentite spoglie", cit.; S. PICCONE STELLA, *L'evoluzione di un paradigma*, cit.; F. COLELLA-G. GIANTURCO-M. NOCENZI, *La sfida delle donne in accademia*, cit.; A. PERROTTA-M.T. SAPEGNO, "Introduzione. A dieci anni da Cambridge", in M.S. SAPEGNO-I. DE BERNARDIS-A. PERROTTA (a cura di), *Critica clandestina? Studi letterari femministi in Italia*, Sapienza Università Editrice, Roma, 2017, pp. 1-8.

<sup>29</sup> P. DI CORI, "Sotto mentite spoglie", cit.

giocato un ruolo importante le molte limitazioni provenienti dalla rigidità dei curricula accademici e il basso grado di autonomia nello sviluppo di nuovi curricula. Chiara Saraceno<sup>30</sup> discute dei limiti, delle contraddizioni e delle opportunità che il contesto accademico consentì. In alcuni casi fu necessario uno sforzo creativo per aggirare resistenze e rigidità, presentando e inserendo tematiche che avrebbero altrimenti rischiato di non essere ammesse a entrare nell'ambiente accademico<sup>31</sup>. Un ulteriore aspetto da considerare fu il fatto che la presenza delle donne in lavori intellettuali e nell'accademia è stata una conquista relativamente recente<sup>32</sup>. Sino agli anni Novanta, le donne, nelle istituzioni, erano in numero esiguo rispetto agli uomini, ricoprivano posizioni meno strutturate e poche raggiungevano posizioni apicali.

Con il processo di Bologna del 1999<sup>33</sup> e con l'introduzione della riforma<sup>34</sup> che istituiva le lauree triennali e il biennio specialistico aumentò l'offerta didattica e si ampliarono, pertanto, le occasioni di ingresso degli studi di genere nel sistema universitario. Laura Balbo, Ministra per le Pari Opportunità tra il 1998-2001, ne promosse il processo di istituzionalizzazione mediante la creazione, nel 1999, della «Delegata del Rettore alle problematiche di genere e all'inserimento degli studi e delle ricerche di genere» nelle Università. Un altro fattore che favorì il loro affermarsi fu la messa in rete delle donne italiane ed europee nel campo dell'istruzione superiore attraverso ATHENA (*Advanced Thematic Network for Activities in Women's Studies in Europe*), nata nel 1998 nell'ambito del Progetto Europeo SOCRATES con l'obiettivo di aprire un confronto sugli strumenti di insegnamento nel campo dei *women's studies*<sup>35</sup>. Ricordiamo poi il contributo fornito dai corsi *Donne Politica e Istituzioni*, attivati nel 2004 per iniziativa del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri che si fece carico del loro cofinanziamento a livello nazionale. Il percorso formativo *Donne*

---

<sup>30</sup> C. SARACENO, *Women and Gender Studies in Italy*, cit.

<sup>31</sup> L. RICARDONE, *Le letterature nel luogo di formazione e ricerca CIRSDe*, in M.S. SÁ-PEGNO-I. DE BERNARDIS-A. PERROTTA (a cura di), *Critica clandestina? Studi letterari femministi in Italia*, Sapienza Università Editrice, Roma, 2017, pp. 191-200.

<sup>32</sup> F. COLELLA-G. GIANTURCO-M. NOCENZI, *La sfida delle donne in accademia*, cit.

<sup>33</sup> G. GRIFFIN, *Women's/Gender Studies, Professionalization and the Bologna Process. Cross-European Reflections*, in *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 2, 2006, pp. 87-102, DOI: 10.1080/08038740600999866.

<sup>34</sup> Riforma degli ordinamenti didattici universitari del Ministro Zecchino (d.m. n. 509/1999).

<sup>35</sup> P. DI CORI, "Sotto mentite spoglie", cit.; J. DI CAMPO, *Introdurre una prospettiva di genere nei percorsi di Dottorato. Nuovi approcci pedagogici*. Tesi Dottorato. Scienze pedagogiche, dell'educazione e formazione. Ciclo XXIX. Università degli Studi di Padova, 2017.

*Politica e Istituzioni*, rinominato poi *Genere Politica e Istituzioni*, ha favorito il confronto, lo scambio e la creazione di spazi pubblici di discussione aperti alla società civile<sup>36</sup> ed ha avuto un impatto notevole anche sulle realtà universitarie locali. Il corso ha contribuito, e continua a contribuire, alla promozione non solo di una cultura delle pari opportunità ma anche al rafforzamento di competenze specifiche e trasversali per l'inserimento attivo delle donne nella vita politica, sociale ed economica. Nell'ambito dell'Università di Milano-Bicocca il progetto è attivo fin dal 2005, peraltro tra le iniziative del Centro ABCD, ed ha coinvolto più di 600 persone tra donne e uomini<sup>37</sup>. La forza di questi corsi è stata anche la capacità di creare rete tra individui eterogenei per età e contesti di provenienza (mondo dell'associazionismo, organizzazioni sindacali, professioniste, volontariato, oltre che studentesse e studenti).

In anni più recenti si è inoltre accentuata l'internazionalizzazione e la condivisione di buone pratiche attraverso diversi soggetti e reti internazionali: interlocutori privilegiati sono le Università e i progetti che incentivano reti di partenariato tra di esse.

#### 4. *Studi di genere: il contributo dei Centri di Ricerca*

Harriet Silius<sup>38</sup> nella già ricordata ricerca europea condotta nel 2002 «*The Impact of Women's Studies Training on Women's Employment*», identifica sei fasi relative all'istituzionalizzazione dei *women's studies* nei vari contesti nazionali presi in esame. Queste non sono sequenziali né mutualmente esclusive ma, al contrario, possono coesistere. In taluni contesti le fasi finali sono state raggiunte, in altri solo parzialmente. Le fasi indicate sono: 1) una fase di *attivazione* opzionale dei *women's studies* attraverso singoli moduli; 2) una fase di *costituzione* in cui vengono introdotti moduli tematici e unità interdisciplinari di co-insegnamento; 3) una fase di *integrazione* dove i *women's studies* diventano parte dei programmi di insegnamento tradiziona-

---

<sup>36</sup> S. MAGARAGGIA-M. LEONE, *Gender and Women's Studies in Italy*, cit.

<sup>37</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>38</sup> H. SILIUS, *Comparative Summary*, in G. GRIFFIN (a cura di), *Women's Employment, Women's Studies, and Equal opportunities (1945-2001). Reports from Nine European Countries*. University of Hull, Hull, UK, 2002, pp. 470-514.

li; 4) una fase di *professionalizzazione* in cui vengono introdotti programmi di laurea a sé stanti; 5) una fase di riconoscimento *disciplinare* nella quale sono istituiti Centri di studi di genere, di ricerca e documentazione; e 6) un'ultima fase, detta di *autonomia*, in cui i *women's studies* raggiungono un riconoscimento pari a qualsiasi altra disciplina accademica con conseguente accreditamento, finanziamento e riconoscimento dei titoli di studio acquisiti<sup>39</sup>.

Accanto alle fasi di *attivazione* e di *costituzione*, in Italia il riconoscimento *disciplinare* (fase cinque nella classificazione proposta da Silius, 2002) prese avvio con la nascita dei primi Centri di *women's studies* all'interno degli Atenei. In un contesto accademico poco propenso alla diffusione di studi e tematiche di genere e alla loro legittimazione – considerati scomodi anche perché transdisciplinari e che implicavano confronti orizzontali<sup>40</sup> – i Centri hanno svolto un ruolo strategico nel raggiungimento di un maggior grado di istituzionalizzazione, diventando un punto di riferimento sia interno, sia esterno alla comunità accademica. Si rimanda, in proposito, all'emblematica esperienza<sup>41</sup>, frutto di negoziazioni, rinvii e lunghe attese, che condusse alla costituzione del primo Centro di Ricerche e Studi interdisciplinari delle Donne e di Genere in Italia (CIRSDe), avvenuta nel 1991 presso l'Università degli Studi di Torino su proposta di un gruppo di docenti e ricercatrici.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, questa prima sperimentazione trovò riscontro in altri contesti accademici e si cominciò a diffondere, sebbene in maniera non omogenea, su tutto il territorio nazionale. La veste istituzionale che venne prediletta e successivamente adottata, in maniera pressoché unanime, fu quella di Centro Interdipartimentale, con un numero di Dipartimenti afferenti variabile e diverse competenze disciplinari coinvolte<sup>42</sup>. In effetti, gli studi di genere sono intrinsecamente trasversali, presupponendo la presenza di differenti settori disciplinari e strutture scientifiche. Ognuno dei Centri sviluppò caratteristiche e competenze proprie, distinte in base agli ambiti e ai diversi contesti in cui presero forma gli studi di genere all'interno delle rispettive realtà locali. In ciascun Centro, inoltre, emersero

---

<sup>39</sup> Dalla ricerca si evince che l'Italia non aveva raggiunto il grado di autonomia indicato nella fase 6.

<sup>40</sup> P. DI CORI, "Sotto mentite spoglie", cit.

<sup>41</sup> Per approfondimenti circa le difficoltà incontrate dal Centro CIRSDe per ottenere un riconoscimento istituzionale si rimanda alla testimonianza relativa a quello che viene definito come: «1988-91 – Il travaglio della nascita» illustrato nel sito: <https://www.cirsde.unito.it/il-centro/la-storia>.

<sup>42</sup> J. DI CAMPO, *Introdurre una prospettiva di genere*, cit.



distinte composizioni scientifiche e disciplinari. Un tratto che le accomunò, in questo processo *disciplinare* di istituzionalizzazione, fu la scarsa presenza, se non la completa assenza fino ad anni più recenti, di quegli ambiti del sapere noti come aree STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

La maggior parte dei Centri svolse (e continua a svolgere) numerose attività di divulgazione e di supporto agli studi di genere, creando collegamenti virtuosi tra il mondo accademico e il mondo esterno: iniziative di sensibilizzazione (come seminari e conferenze), pubblicazioni, attività di ricerca, testimonianze per alimentare la memoria storica. La presenza di un Centro di ricerca consolidato si è rivelato altresì molto importante in prospettiva europea. Infatti, i progetti finanziati dai Programmi Quadro dell'Unione Europea provengono in prevalenza da docenti e ricercatrici-ricercatori che possono fare affidamento sui Centri di Ricerca delle rispettive Università<sup>43</sup>.

Partendo da queste premesse, il prossimo paragrafo illustrerà le principali attività del Centro di Ricerca Interdipartimentale per gli studi di genere ABCD dell'Università di Milano-Bicocca.

## 5. Il Centro di Ricerca Interdipartimentale per gli studi di Genere ABCD

ABCD (Ateneo Bicocca Coordinamento Donne)<sup>44</sup> prende forma alla fine degli anni Novanta come punto di incontro, confronto e discussione all'interno della neonata Università di Milano-Bicocca. In parallelo con la nascita della Facoltà di Sociologia, muove i suoi primi passi come un gruppo e uno spazio aperto, attorno al quale costruire un dibattito tra studentesse, dottorande, ricercatrici, docenti e tecniche amministrative delle diverse Facoltà. Carmen Leccardi, una delle fondatrici – nonché futura Responsabile scientifica e Direttrice del Centro di Ricerca Interdipartimentale ABCD (che vedrà la luce dopo qualche anno) – così esprime gli intenti delle partecipanti al gruppo ABCD: «Le accomuna, tra l'altro, il desiderio di costruire forme di raccordo e di dialogo tra università e città intorno alle visioni del mondo, alle priorità culturali, alle problematiche sociali e politiche, che il riconosci-

---

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> Per approfondimenti relativi alle iniziative del Centro ABCD si rimanda al sito: [www.abcd.unimib.it](http://www.abcd.unimib.it).

mento della centralità dell'appartenenza di genere produce»<sup>45</sup>. ABCD rappresenta una sintesi tra l'eredità dei movimenti femministi degli anni precedenti e l'ambito istituzionale-accademico e anticipa il dibattito che sarebbe diventato noto nel 2005 con il nome «Usciamo dal silenzio»<sup>46</sup>.

Il gruppo ABCD si inserisce nel laboratorio di cultura politica della città di Milano, dove va strutturandosi una nuova «intellettualità femminile». Vengono promosse iniziative e riflessioni pubbliche declinate in chiave multidisciplinare, fondate su saperi diversi, interni ed esterni alle scienze umane e sociali, attente al dialogo e al confronto con la politica<sup>47</sup>. Insieme al contenuto dei progetti culturali a cui partecipa il gruppo ABCD, si pone particolare attenzione alla modalità di costruzione del dialogo e del confronto. Lo scambio dialettico viene costruito su due livelli: «da un lato il confronto tra uomini e donne intorno all'idea di «democrazia paritaria» e alle conseguenti questioni che ne discendono; il confronto tra chi è all'interno e a chi sceglie di restare all'esterno delle istituzioni (come ancora oggi accade a una parte del movimento delle donne) e, da queste differenti posizioni, si interroga su conflitti, disuguaglianze e potere/i»<sup>48</sup>. Nel costruire un discorso pubblico intorno alle asimmetrie di genere e al ruolo che esse giocano nella comprensione delle dinamiche sociali contemporanee, ABCD funge al contempo da raccordo e da snodo tra il pensiero delle donne e la cultura ufficiale, tra periferia e centro.

L'esperienza di questo gruppo sarebbe poi confluita in un Centro per gli studi di genere formalmente riconosciuto. Nel 2008 ABCD, seguendo quel processo di istituzionalizzazione descritto nel precedente paragrafo, diventa Centro Interdipartimentale e viene nominata Direttrice Carmen Leccardi del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, la quale rimane in carica per due trienni successivi. In questo periodo si sviluppano percorsi di ricerca teorico-empirica a carattere inter- e multidisciplinare e vengono organizzate molteplici azioni di sensibilizzazione all'interno del mondo accademico e nella società civile. Il Centro viene poi diretto, dal 2014 al 2017, da Tiziana Vettor (Dipartimento di Giurisprudenza). Eletta alla fine del 2018, Elisabetta

---

<sup>45</sup> Cfr. contributo di C. LECCARDI al volume: CASA DELLA CULTURA DI MILANO (a cura di), *Politica e Cultura. Per un rinnovato rapporto tra memoria, scelta politica e progetto. Sessant'anni 1946-2006*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 50.

<sup>46</sup> La riflessione delle donne dell'assemblea milanese di «Usciamo dal Silenzio» diede vita il 14 gennaio 2006 alla manifestazione in difesa della legge 194 e per la libertà femminile. Ha poi proseguito la sua riflessione sui temi che hanno per oggetto la libertà delle donne.

<sup>47</sup> *Ivi*, p. 49.

<sup>48</sup> *Ivi*, p. 51.

Ruspini è l'attuale Direttrice di ABCD. Il Centro Interdipartimentale, sotto la sua direzione, si è considerevolmente ampliato, arricchito dall'adesione dei 6 Dipartimenti dell'area STEM e del Dipartimento di Medicina e Chirurgia e oggi rappresenta tutti i 14 Dipartimenti presenti in Ateneo<sup>49</sup>. Le nuove inclusioni hanno aperto rilevanti occasioni di collaborazione e avviato un confronto fecondo tra settori disciplinari differenti e apparentemente distanti. Obiettivo principale di ABCD è la produzione, valorizzazione e disseminazione di *women's* e *gender studies* (art. 4 dello Statuto) «con particolare attenzione alle analisi delle forme con cui differenze, disuguaglianze, dinamiche e relazioni di genere si esprimono attraverso le società e le culture. A questo scopo sostiene lo sviluppo di percorsi di ricerca teorico-empirica a carattere interdisciplinare, divulgandone i risultati e organizzando azioni di sensibilizzazione all'interno del mondo accademico e nella società civile». Si tratta, in altre parole, di uno spazio dedicato alla produzione e diffusione di una cultura di genere e del sapere trasmesso dai *gender studies*, aperto al dibattito e al confronto, anche in un'ottica di *gender mainstreaming*. Come esplicitato nell'art. 4 dello Statuto, le finalità del Centro vengono perseguite attraverso numerose attività:

- collaborazione scientifica tra studiosi/e di diverse discipline al fine di individuare nuove linee di ricerca di interesse nazionale e internazionale;
- ricerche interdisciplinari che abbiano come oggetto specifico di riflessione le differenze intersezionali, approfondendo le disuguaglianze di genere nel loro intreccio con altre dimensioni (socio-economiche, etniche, religiose, di orientamento sessuale, ecc.);
- attività formative sul tema delle differenze e disuguaglianze di genere;
- convegni, seminari e altre iniziative volte a diffondere e valorizzare gli studi delle donne e di genere;

---

<sup>49</sup>Le Rappresentanti ABCD (novembre 2020) sono: Simona Binetti (Dipartimento di Scienza dei Materiali); Paola Coccetti (Dipartimento di Biotecnologie e Bioscienze-BtBs); Patrizia Farina (Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale); Veronica Felli (Dipartimento di Matematica e Applicazioni); Nadia Malaspina (Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Terra – DISAT); Laura Pagani (Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie d'Impresa); Claudia Pecorella (Dipartimento di Giurisprudenza); Silvia Penati (Dipartimento di Fisica «Giuseppe Occhialini»); Roberta Provasi (Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia); Claudia Raibulet (Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione-DISCO), Gabriella Seveso (Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione «Riccardo Massa»); Maria Grazia Strepparava (Dipartimento di Medicina e Chirurgia); Laura Terzera (Vice-direttrice, Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi); Chiara Volpato (Dipartimento di Psicologia).

- occasioni di incontro, confronto e interscambio tra mondo accademico, società civile ed enti pubblici e privati interessati ad approfondire particolari aspetti della ricerca di genere.

Il Centro ABCD, con sede amministrativa ed operativa presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale cui afferisce l'attuale Direttrice scientifica, è attivo nel creare reti e ha collaborato e collabora con Centri Interuniversitari, Centri Interdipartimentali e Centri di studi Dipartimentali, Enti pubblici e privati e con associazioni scientifiche. Oltre ad aprirsi verso il territorio esterno, il Centro, nel corso della sua storia, ha coltivato e ha visto crescere intensi e fruttuosi scambi intessuti in sinergia con numerosi partner, anche internazionali, e con i soggetti attivi rispetto alle tematiche di genere presenti nell'Ateneo: il Centro AVD-*Against Domestic Violence*, il CUG-Comitato Unico di Garanzia, UNIRE-UNiversità In REte contro la violenza di genere, il Centro Interuniversitario «Culture di Genere». Nel corso del 2019, ABCD ha avviato una collaborazione con PLS-Piano della Laurea Scientifiche; inoltre, le iniziative del Centro hanno raggiunto un pubblico più ampio grazie all'aggiornamento e alla nuova veste grafica del sito web. Questa «messa in rete» ha consentito una più efficace promozione delle numerose iniziative culturali (ad esempio seminari, workshop, presentazioni di volumi). Tra gli eventi inclusi nella programmazione del Centro per il 2020 è da segnalare il ciclo di seminari «Dialoghi sul Genere», nato per offrire momenti di confronto attraverso la presentazione e discussione di attività di ricerca interdisciplinari su tematiche di genere svolte nell'Ateneo di Milano-Bicocca.

## 6. Conclusioni

Esistono ampie conferme dei benefici derivanti dall'equità tra donne e uomini, sia per il benessere individuale, sia di comunità e società. Ciononostante, le molteplici e persistenti discriminazioni a danno delle donne, che riguardano ogni ambito della vita sociale, hanno posto e continuano a porre questioni e sfide relative a come trasformare e correggere un sistema gerarchico, diseguale e stratificato per genere. La lotta a stereotipi, discriminazioni e violenze di genere, avviata dai movimenti e dagli studi femministi, non è di certo stata vinta ma continua, tenacemente, nel tempo.

Grazie ad un crescente grado di istituzionalizzazione dei *gender studies*, le Università costituiscono oggi spazi privilegiati per la diffusione di una

cultura delle pari opportunità, anche attraverso il lavoro svolto dai Centri di Ricerca.

ABCD, prima come gruppo di confronto e discussione, poi come Centro di Ricerca Interdipartimentale, è un prodotto virtuoso della collaborazione interdisciplinare tra donne di diverse generazioni. Con la sua esperienza pluriennale ha contribuito, tra il 1998 ed oggi, alla promozione di azioni positive per il consolidamento del processo di cambiamento (purtroppo ancora incompiuto) in direzione di una maggiore inclusione ed equità di genere.

# LA PARITÀ DI GENERE NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE. L'ESPERIENZA DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA DELL'UNIVERSITÀ DI MILANO-BICOCCA

*Cristina Quartararo, Antonella Asti e Roberto Cornelli*

## 1. Introduzione

Le disparità di genere, in forme e gradi diversi, continuano a persistere a livello globale<sup>1</sup>. La misurazione del divario (*gap*) tra uomo e donna, reso annualmente dal Report del Forum Economico Mondiale<sup>2</sup>, colloca l'Italia al 76° posto nella graduatoria. Focalizzando l'attenzione sulle ineguaglianze di genere relative alla partecipazione femminile nel mercato del lavoro, il Report del Forum Economico Mondiale vede l'Italia posizionarsi al 117° posto su 153 Paesi. Relativamente al contesto nazionale, i dati<sup>3</sup> mostrano come il tasso di occupazione femminile in Italia sia molto basso, pari al 53,1%<sup>4</sup>. Le donne risultano essere coinvolte in un ventaglio ristretto di aree occupazionali (in particolare prestazione di cure e sanità, insegnamento e ristorazione, altri servizi alla persona) rispetto a quelle disponibili per gli uomini. Gli ambiti che ne vedono la più alta presenza sono meno riconosciuti sia a livello di prestigio sociale sia a livello economico. Inoltre si registrano più alte per-

---

<sup>1</sup> M. NUSSBAUM, *Diventare persone. Donne e universalità dei diritti*, Il Mulino, Bologna, 2001.

<sup>2</sup> WORLD ECONOMIC FORUM 2020, *Global Gender Gap Report*, 2020.

<sup>3</sup> CENSIS-PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI-DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ, *Rspct\* Respect. Stop Violence against Women, Indagine Censis-Respect*, 2019; ALMALAUREA XXI – *Indagine Condizione Occupazionale dei Laureati, Rapporto 2020*, [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea\\_occupazione\\_rapporto2020.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea_occupazione_rapporto2020.pdf).

<sup>4</sup> Riferito alla fascia d'età (20-64 anni) considerata a livello europeo.

centuali di lavoratrici che svolgono mansioni dequalificate rispetto ai loro titoli di studio. Emergono altresì sedimentati stereotipi di genere culturali e sociali per cui il 48,2% degli italiani pensa che, per ottenere gli stessi traguardi degli uomini, le donne debbano studiare di più<sup>5</sup>.

Oltre a sperimentare più frequenti condizioni lavorative precarie, saltuarie e irregolari, le donne sono sottorappresentate in ruoli dirigenziali: sono donne il 27% di dirigenti, con 6 punti percentuali in meno rispetto al valore medio europeo (pari al 33%)<sup>6</sup>. Il fenomeno indicato come *glass ceiling* o «soffitto di cristallo» è ancora molto diffuso in Italia e in Europa. Questo meccanismo si riferisce agli impedimenti che le donne incontrano nelle loro traiettorie di carriera, nell'accesso alle posizioni apicali. Guardando ai divari di genere nel mondo del lavoro, il fenomeno interessa molti ambiti, incluso quello universitario<sup>7</sup>.

La presenza sbilanciata di donne ai vertici delle organizzazioni è solo la punta di un *iceberg* fatto di stereotipi e disparità di genere legate a molteplici fattori<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> CENSIS-PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI-DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ, *Rspct\* Respect. Stop Violence against Women, Indagine Censis-Respect*, cit.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Pubblicato ogni tre anni, il Rapporto *She Figures* fornisce dati *gender sensitive* sull'equilibrio di genere del personale accademico e della ricerca nei paesi europei e definisce i principali indicatori per quantificare e fare luce sulle differenze di genere nelle esperienze di donne e uomini. Il rapporto è frutto della collaborazione tra gli Stati membri, associati ed Eurostat: EUROPEAN COMMISSION, *She Figures, 2018*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>. A livello nazionale si vedano i dati forniti dalla relazione e dal DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte sulla questione di Genere nel mondo universitario italiano*, 17 dicembre 2020, Allegato 1, Ufficio VI – Gestione Patrimonio Informativo e Statistica – DGCASIS – MUR. Si vedano anche: M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus “Le carriere femminili nel settore universitario”*, Elaborazioni su banche dati MIUR, DGCASIS – Ufficio VI Statistica e Studi, MIUR Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, 2016, [http://ustat.miur.it/media/1091/notiziario\\_1\\_2016.pdf](http://ustat.miur.it/media/1091/notiziario_1_2016.pdf); M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus “Le carriere femminili in ambito accademico”*, Ufficio VI Statistica e Studi, Elaborazioni su banche dati MIUR, DGSIS, MIUR – Ministero dell'Istruzione 2020, [http://ustat.miur.it/media/1166/focus\\_carrierefemminili\\_universit%C3%A0.pdf](http://ustat.miur.it/media/1166/focus_carrierefemminili_universit%C3%A0.pdf).

<sup>8</sup> Relativamente all'uguaglianza di genere in ambito universitario si vedano, per esempio E. DREW-S. CANAVAN (a cura di), *The Gender-Sensitive University: A Contradiction in Terms?*, Routledge, New York, 2020, <https://doi.org/10.4324/9781003001348>; F. COLELLA-G. GIANTURCO-M. NOCENZI, *La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership*, in *Sociologia del Lavoro*, 148, 2017, pp. 17-36.

In questo scenario, il presente contributo propone una riflessione sulla condizione della parità di genere nel contesto universitario dell'Ateneo di Milano-Bicocca, inserendolo nel più ampio dibattito relativo alla tematica delle quote di genere e all'interno di quell'insieme di misure noto con il nome di azioni positive.

Le proposte, esogene ed endogene, di miglioramento della situazione attuale sono accomunate dal riconoscimento dell'importanza e dalla necessità che il passo nel colmare i divari debba essere accelerato, acquisendo un ritmo decisamente più sostenuto che garantisca maggiore equità di trattamento<sup>9</sup>.

Si è a lungo dibattuto su quali interventi fossero legittimi, opportuni ed efficaci per cercare di ridurre distorsioni discriminanti.

Questi interrogativi, posti in Italia con forza alla fine anni Novanta<sup>10</sup> hanno portato all'introduzione di quote garantite per le donne, prima in politica, poi nei Consigli di amministrazione (CdA) delle società pubbliche e private. Un significativo progresso è stato fatto rispetto alle posizioni di *leadership* nei Consigli di amministrazione delle società quotate dove oggi le donne italiane rappresentano il 36,4% dei membri. In questo caso la presenza femminile è fortemente aumentata grazie all'introduzione di quote di rappresentanza di genere (legge «Golfo-Mosca»)<sup>11</sup>. Secondo gli ultimi dati del Dipartimento Pari Opportunità<sup>12</sup>, nelle 3.300 società a controllo pubblico sottoposte al d.P.R. n. 251/2012 (decreto di applicazione della legge n. 120/2011 c.d. Golfo-Mosca), le donne sono il 28,5% dei componenti il CdA con notevoli differenze territoriali (30,9% al Centro, 30,7% al Nord, appena 19,7% al Sud).

---

<sup>9</sup> Si vedano: *Indicazioni per azioni positive del MIUR sui temi di genere nell'università e nella ricerca*, redatte dal gruppo di lavoro: E. ADDIS-C. BIASINI-M. CALLONI-A. LORETONI-M. MANCINI-G. SERUGHETTI, 2019; DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.

<sup>10</sup> Si vedano i contributi presenti in B. BECCALLI (a cura di), *Donne in quota*, Feltrinelli, Milano, 1999.

<sup>11</sup> I primi tentativi per introdurre le quote a livello politico risalgono alla legge 25 marzo 1993, n. 81 che introduceva un criterio di proporzione tra i due sessi nella composizione delle liste dei candidati alle elezioni dei Consigli comunali e provinciali. Nel 2011, con l'entrata in vigore della legge 12 agosto 2011, n. 120 («Golfo-Mosca») c'è stata l'introduzione delle quote anche a livello societario.

<sup>12</sup> I dati relativi alla presenza di donne come componenti dei CdA nelle società sono estrapolati dal documento pubblicato dalla PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI-DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ: *Donne per un Nuovo Rinascimento*. Task Force presieduta dalla Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia Elena Bonetti. Si rimanda al documento consultabile sul sito: [pariopportunita.gov.it](http://pariopportunita.gov.it).



I divari di genere sono una questione attuale e pongono alla società tutta e al mondo universitario nuove sfide e interrogativi. Le disparità legate ai generi, infatti, continuano a registrarsi anche all'interno delle realtà universitarie, sia a livello nazionale sia locale<sup>13</sup>. Anche a livello europeo, i dati<sup>14</sup> evidenziano come la presenza di donne in prima fascia sia ancora molto contenuta. Le stesse, inoltre, tendono ad abbandonare più frequentemente la carriera accademica e scientifica prima del raggiungimento di un incarico stabile.

L'Ateneo dell'Università di Milano-Bicocca, soprattutto in merito alla presenza femminile nelle maggiori cariche ricoperte da donne<sup>15</sup>, si distingue come esempio positivo rispetto alla media europea<sup>16</sup> e nazionale<sup>17</sup>. I dati, tuttavia, mostrano come ci siano ancora consistenti disparità su cui intervenire con azioni specifiche.

Muovendo da queste considerazioni, nella più ampia riflessione relativa alle quote di genere e alle misure per poter abbattere le «barriere invisibili» presenti nel contesto accademico, il CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni) è l'organo deputato non solo a riflettere ma anche ad agire contro le discriminazioni in ambito universitario. Si propone, dunque, una ricostruzione ragionata della sua attività nel corso degli anni, a partire da studi, ricerche e documenti istituzionali che hanno promosso o contribuito alla sua realizzazione, in modo da stimolare l'elaborazione consapevole di sempre più efficaci politiche istituzionali.

Nel primo paragrafo si darà un sintetico quadro di riferimento della condizione delle donne all'interno del contesto accademico italiano. Il secondo

---

<sup>13</sup> M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, cit.

<sup>14</sup> EUROPEAN COMMISSION, *She Figures, 2018*, cit.

<sup>15</sup> I dati mostrano come l'Ateneo di Milano-Bicocca costituisca un caso significativo per la presenza femminile in posizioni apicali e in ruoli di responsabilità. Si faccia riferimento a: UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, COMITATO PER IL BILANCIO DI GENERE (a cura del), 2018, [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>16</sup> EUROPEAN COMMISSION, *She Figures, 2018*, cit.

<sup>17</sup> Si vedano R. MAZZOTTA-M.T. NARDO-P. PASTORE-G. VINGELLI, *Gender Composition of Boards of Directors and Sensitivity to Gender Issues in Italian University Strategic Plans*, in M. SANGIULIANO-A. CORTESI (Eds.), *Scienza e società 4 Institutional Change for Gender Equality in Research. Lesson Learned from the Field*, Edizioni Cà Foscari, Venezia, 2019, pp. 267-304, [https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-335-9/978-88-6969-335-9-ch-14\\_VCfsC05.pdf](https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-335-9/978-88-6969-335-9-ch-14_VCfsC05.pdf).

paragrafo illustrerà, partendo dalle considerazioni emerse a livello nazionale, le peculiarità della situazione dell'Università di Milano-Bicocca. Il terzo paragrafo approfondirà le funzioni, il ruolo e le azioni del CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni) come organo deputato alla garanzia di equità, dettagliandone le principali evoluzioni storiche nel contesto milanese. Seguiranno, nel quarto paragrafo, considerazioni su ciò che è stato fatto, sulle possibili linee d'azione e sulle prospettive future.

## 2. Condizione della Parità: Accademia Italiana

Nelle università italiane l'aumento della presenza femminile ha riguardato tutti i profili. È ampiamente documentato come le donne siano la maggioranza degli iscritti e sperimentino più facilmente percorsi educativi lineari, ottenendo risultati migliori rispetto agli uomini<sup>18</sup>. Nel 2018, in Italia, nella maggior parte dei percorsi di formazione universitaria, le donne rappresentavano il 55,4% di iscritte sul totale; il 57,1% del totale dei laureati; il 49,4% degli iscritti ai corsi di dottorato ed il 50,5% del totale dei dottori di ricerca. Guardando al corpo accademico e a come sia cambiata la sua composizione nel tempo, le professoresse di prima fascia sono passate dal 13,4% nel 2000 a quasi il 24% nel 2018, le associate dal 27,9% al 38,5% e le ricercatrici a tempo indeterminato sono aumentate di sette punti percentuali (dal 41,9% al 49,4%). A fronte di questi progressi è interessante notare, però, come i dati a disposizione mostrino un'ampia forbice che differenzia, in maniera sostanziale, gli uomini dalle donne ai livelli superiori della scala delle opportunità promozionali. Confrontando le carriere maschili e femminili, il «diagramma a forbice» continua a rispecchiare visivamente la cosiddetta dinamica di «segregazione verticale» in cui maggiore è la posizione professionale ricoperta, minore è la presenza delle donne<sup>19</sup>. Nonostante il numero di studentesse, laureate e dottorande sia costantemente aumentato, la percentuale femminile decresce drasticamente dalla fase iniziale della carriera alle posizioni apicali<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.; M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, citt.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Si vedano C. SOLERA-R. MUSUMECI, *The Persisting Glass Ceiling in Academia: a Mul-*

In particolare, i dati mostrano un'alta resistenza e un lento ritmo di progressione verso l'integrazione delle donne ai livelli più alti<sup>21</sup>. Molteplici sono i fattori che concorrono agli squilibri e alle disuguaglianze tra uomini e donne nelle istituzioni accademiche e si intrecciano su più livelli, inclusi quello organizzativo e normativo<sup>22</sup>. Diverse sono le metafore usate in letteratura per concettualizzare le difficoltà incontrate dalle donne. La nota metafora del «soffitto di cristallo»<sup>23</sup> descrive lo sviluppo professionale focalizzando le barriere alla fine del percorso, nelle posizioni apicali. In letteratura, il potere della metafora ha fornito spiegazioni alla sottorappresentazione delle donne al vertice. Alcuni studi suggeriscono che il «soffitto di cristallo» nel mondo accademico non sia costituito da un'unica barriera nella parte superiore. Focalizzando l'attenzione sugli svantaggi ai livelli più bassi della carriera, è stata recentemente coniata la metafora della «porta di cristallo» o *glass door* ostacolante<sup>24</sup>. Le barriere nelle prime fasi di avanzamento vengono anche rese dalla metafora degli *sticky floors* o «pavimenti appiccicosi»<sup>25</sup>. Le diffi-

---

*tidimensional Cross-National Perspective*, in B. POGGIO (ed.), *Women and Men in Scientific Careers: New Scenarios, Old Asymmetries*, in *Polis*, 1, 2017, pp. 17-44; M. FILANDRI-S. PASQUA, 'Being good isn't good enough': gender discrimination in Italian academia, in *Studies in Higher Education*, 2019. DOI: 10.1080/03075079.2019.1693990.

<sup>21</sup> Si vedano a livello nazionale i già citati, DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.; M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, cit.

<sup>22</sup> Si vedano tra gli altri C. SOLERA-R. MUSUMECI, *The Persisting Glass Ceiling in Academia*, cit., pp. 17-44; C. GAIASCHI-R. MUSUMECI, *Just a Matter of Time? Women's Career Advancement in Neo-Liberal Academia. An Analysis of Recruitment Trends in Italian Universities*, in *Social Sciences*, 9(9), 2020, p. 163, <https://www.mdpi.com/2076-0760/9/9/163>.

<sup>23</sup> Il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti riconobbe l'esistenza del cosiddetto «soffitto di cristallo» nel 1991 per descrivere le barriere che alcuni individui incontrano a causa di pregiudizi attitudinali o organizzativi nell'avanzamento verso posizioni apicali. Lo stesso istituì la Commissione del «soffitto di cristallo» (*Federal Glass Commission*) per porre rimedio a queste discriminazioni verso donne e minoranze, con il compito di elaborare delle raccomandazioni: FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, *Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Federal Publications, Washington, 1995, <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/79349>.

<sup>24</sup> I. PICARDI, *La porta di cristallo: un nuovo indice per misurare l'impatto di genere della riforma Gelmini sull'accesso alla professione accademica*, in *Quaderni Italiani di Sociologia*, 2, 2019, pp. 87-117; I. PICARDI, *The Glass Door of Academia: Unveiling New Gendered Bias in Academic Recruitment*, in *Social Sciences*, 5, 2019 p. 160. DOI: 10.3390/socsci805016.

<sup>25</sup> A. BOOTH-M. FRANCESCONI-J. FRANK, *A Sticky Floors Model of Promotion, Pay, and Gender*, in *European Economic Review*, 2, 2003, pp. 295-322.

coltà *in itinere*, nell'avanzamento di carriera sono concettualizzate attraverso una *pipeline* (tubo) definita *leaky* ossia «permeabile». Il «tubo che perde» ha fornito un *framework* utile per mettere in luce le disparità lungo l'intero percorso e processo di «promozione»<sup>26</sup>.

Le statistiche a disposizione<sup>27</sup> mostrano disuguaglianze di genere su più livelli. In particolare, si rilevano due tendenze che coesistono e persistono nel tempo, trasversali agli ambiti disciplinari e alle posizioni gerarchiche. Da un lato, un'esigua presenza femminile in aree disciplinari considerate «tradizionalmente maschili» note con l'acronimo STEM – *Science, Technology, Engineering and Mathematics*<sup>28</sup>; dall'altro, una bassa presenza di donne, trasversale a tutte le discipline, nelle ultime fasi della carriera accademica (soprattutto se rapportata alla presenza femminile che è aumentata progressivamente tra laureate, PhD e assegniste di ricerca). Le più recenti riforme legislative (Riforma Moratti n. 230/2005 e Gelmini n. 240/2010) sembrano, inoltre, aver contribuito a creare soggetti ancor più precari e flessibili, indebolendo ulteriormente la posizione delle donne nel mondo accademico e le loro prospettive di carriera<sup>29</sup>.

Ponendo attenzione alla cosiddetta «segregazione orizzontale», a livello nazionale ed a livello europeo, le donne continuano a costituire un gruppo

<sup>26</sup> Si vedano: F. DUBOIS-SHAIK-B. FUSULIER-C. VINCKE, *A gendered pipeline typology in academia*, in A. MURGIA-B. POGGIO (eds.), *Gender and precarious research careers: A comparative analysis*, Routledge, London, 2019, pp. 178-205, doi.org/10.4324/9781315201245; J. ALPER, *The Pipeline is Leaking Women all the Way Along*, in *Science*, 5106, 1993, pp. 409-411. DOI: 10.1126/science.260.5106.409; J.C. BLICKENSTAFF, *Women and Science Careers: Leaky Pipeline and Gender Filter?*, in *Gender Education*, 4, 2005, pp. 369-386. DOI: 10.1080/09540250500145072.

<sup>27</sup> DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.; M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, cit.; ALMALAUREA XXI, *Indagine Condizione Occupazionale*, cit.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<sup>29</sup> Si vedano, per esempio R. BOZZON-A. MURGIA-B. POGGIO-E. RAPETTI, *Work-life interferences in the early stages of academic careers: The case of precarious researchers in Italy*, in *European Educational Research Journal*, 16, 2017, pp. 332-51; R. BOSISIO-E. SALA, *Gender inequalities in Italian Academia. What future for female academics*, in *Feminismo/s*, 29, 2017, pp. 347-68; D. FERRI-A. MURGIA, *Senza limiti, ma con passione. Senza riconoscimento, ma con ottimismo. Lavorare con un assegno di ricerca nell'università italiana*, in *Sociologia del lavoro*, 145, 2017, pp. 184-201; G. DE ANGELIS-B. GRÜNING, *Gender Inequality in Precarious Academic Work: Female Adjunct Professors in Italy*, in *Front. Sociol.*, 87, 2020, DOI: 10.3389/fsoc.2019.00087; R. BOZZON-A. MURGIA-P. VILLA, *Precariousness and Gender Asymmetries among Early Career Researchers: A Focus on STEM Fields in the Italian Academia*, in *Polis*, 1, 2017, pp. 127-158.

minoritario nelle discipline STEM, soprattutto in Italia. I dati mostrano esigue percentuali di donne (solo il 27,4%) iscritte alle facoltà di ingegneria e tecnologia<sup>30</sup>. Guardando alle cariche di maggior rilievo si registra la mancanza di donne alla guida degli Atenei, non solo in Italia ma anche a livello Europeo. I dati dell'EUA (*European University Association*) mostrano che nel 2020, tra 28 stati membri dell'UE, solo il 15% erano Rettrici (variando dal 9,5% nel 2010 al 13% nel 2013 e al 14,3% nel 2019)<sup>31</sup>. A livello nazionale in sole sei università italiane<sup>32</sup> risultano esserci Rettrici e l'Università di Milano-Bicocca è una di queste.

### 3. Condizione della Parità: Ateneo Bicocca

La situazione generale che emerge dal contesto dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca denota certamente un quadro incoraggiante, con progressivi miglioramenti nel corso degli anni e tratti di eccellenza.

A livello nazionale, l'Università di Milano-Bicocca è una delle sei università italiane con una Rettrice: l'attuale Rettrice in carica è una donna (Prof.ssa Giovanna Iannantuoni – 2019-2025), così come la precedente (Prof.ssa Cristina Messa – 2013-2019).

Studi empirici svolti in ambito accademico suggeriscono che i Consigli Amministrativi con maggiore diversità di genere siano positivamente correlati a una maggiore sensibilità di genere nei piani strategici<sup>33</sup>. Nel contesto di Milano-Bicocca si rileva una composizione di genere equilibrata, con una buona rappresentanza di donne negli organi decisionali. Nel momento in cui scriviamo, il Consiglio di amministrazione<sup>34</sup> risulta avere una composizione

---

<sup>30</sup> DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.; M.T. MORANA-S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, citt.

<sup>31</sup> EUA-EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION 2020, <https://eua.eu/news/467:male-vs-female-university-leaders-the-hard-facts-on-international-women%E2%80%99s-day.htm>.

<sup>32</sup> Si veda sito CRUI (CONFERENZA DEI RETTORI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE). Dati reperibili al seguente link: <https://www.cru.it/atenei-e-rettori-cru.html> (consultato in data 26 gennaio 2021).

<sup>33</sup> R. MAZZOTTA-M.T. NARDO-P. PASTORE-G. VINGELLI, *Gender Composition*, cit., pp. 267-304.

<sup>34</sup> Il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, nel

di genere pressoché paritaria e il Senato Accademico<sup>35</sup> vede una presenza maggioritaria di donne.

Sebbene le Direttrici di Dipartimento siano in minoranza – su un totale di quattordici Dipartimenti, cinque risultano guidati da donne<sup>36</sup> – guardando alla presenza femminile nei ruoli istituzionali, le donne partecipano attivamente alle molteplici attività extra-didattiche, ricoprendo incarichi di responsabilità analoghi a quelli dei colleghi uomini<sup>37</sup>.

L'Università di Milano-Bicocca mostra risultati positivi relativi all'equilibrio di genere nella composizione numerica di tutte le componenti: studentesca, del personale docente e tecnico-amministrativo. Le percentuali di presenza delle donne sono superiori rispetto alla media nazionale. Nel 2018, quasi il 62% di tutti gli/le studenti/esse iscritti/e all'Università Milano-Bicocca erano di genere femminile e l'organico accademico era composto per il 44% da donne<sup>38</sup>. Nel 2019 l'Università degli Studi di Milano-Bicocca contava 822 dipendenti assunti come personale tecnico amministrativo. Di questi, la maggioranza erano donne (61,56%), presenti perlopiù nelle categorie a più alto profilo: dalla categoria di capo ufficio a quella di capo area, emerge che i livelli di maggior responsabilità sono occupati per il 64,34% da donne<sup>39</sup>.

Il fatto che ci siano donne ai vertici della struttura accademica, pur essendo una condizione positiva, non è una premessa sufficiente a garantire automaticamente la rimozione delle disparità di genere. I dati confermano l'esistenza di un divario ai livelli più alti della struttura piramidale accademica (il cosiddetto «soffitto di cristallo»), in linea con le tendenze emerse anche a livello nazionale ed europeo. Sembrano, infatti, persistere quelle «barriere

---

momento in cui scriviamo (26 gennaio 2021) è così composto: oltre alla Rettrice, si registrano 4 donne e 1 uomo (Componenti Interni); 3 uomini (Componenti Esterni); 1 uomo e 1 donna (Rappresentanti Studenti) e il Segretario, Direttore Generale, uomo.

<sup>35</sup> I componenti del Senato Accademico dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca (in data 26 gennaio 2021) risultano così suddivisi: la Presidentessa, Rettrice, donna. Su un totale di 4 Rappresentanti dei Direttori di Dipartimento, 3 sono donne; 6 Rappresentanti dei Professori, di cui 4 donne; 2 Rappresentanti dei Ricercatori, entrambe donne; 2 Rappresentanti del personale tecnico-amministrativo uomini, 2 Rappresentanti degli Studenti donne su un totale di 3 e il Segretario, uomo.

<sup>36</sup> Da sito di Ateneo (consultato in data 26 gennaio 2021).

<sup>37</sup> Si faccia riferimento a UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>38</sup> *Ibidem*.

<sup>39</sup> CUG (a cura di), *Relazione CUG sulla Situazione del Personale 2019*, 2019.

invisibili» che le donne incontrano nel cercare di raggiungere posizioni apicali. Nonostante i dati siano migliori rispetto alla media nazionale (che vede la proporzione femminile nelle posizioni di prima fascia pari a un quinto), nei percorsi delle docenti si riscontra una minore probabilità di accedere all'ordinariato<sup>40</sup>. In questo ruolo si osserva una presenza maschile doppia rispetto a quella femminile nel ruolo più elevato. Nelle altre posizioni, invece, la forbice sembra essere meno pronunciata. Nel complesso, l'Ateneo Bicocca registra un *Glass Ceiling Index* (GCI)<sup>41</sup> pari a 1,37. Nonostante il valore superi quello di equilibrio, si rivela essere inferiore a quello nazionale, pari a 1,68<sup>42</sup>. All'interno del corpo accademico si registrano condizioni di maggiore incertezza e precariato contrattuale con una sovra-rappresentazione delle ricercatrici<sup>43</sup>. Le donne risultano maturare un ritardo medio di due anni nell'avanzamento di carriera rispetto ai loro colleghi uomini e raggiungono con meno probabilità, rispetto agli stessi, il ruolo di professore ordinario (segregazione verticale). In questi ruoli si evidenzia come rappresentino un'esigua minoranza, soprattutto se i numeri vengono rapportati proporzionalmente alle percentuali di donne in ingresso (PhD, assegniste e ricercatrici). Questo dato risulta essere, peraltro, in linea con le tendenze emerse a livello sia nazionale sia europeo<sup>44</sup>.

<sup>40</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>41</sup> Il *Glass Ceiling Index* (GCI) è riconosciuto come indice sintetico per misurare la disparità di genere nelle posizioni apicali e quantificare la difficoltà delle donne a raggiungere i vertici nella carriera accademica. Nel mettere in relazione le donne presenti in tutti i ruoli con quelle che hanno raggiunto il ruolo accademico più elevato, infatti, il suo valore misura il fenomeno noto come «soffitto di cristallo». Il *Glass Ceiling Index* (GCI) misura la probabilità relativa delle donne, rispetto agli uomini, di raggiungere le posizioni apicali della carriera accademica (*grade A*). Tale dato viene normalizzato con la presenza relativa di donne, rispetto agli uomini, in tutte le posizioni accademiche (definizione *She Figures*):

$$GCI = \frac{N_{donne}}{N_{donne} + N_{uomini}} \times \frac{N_{donne}^{grade A} + N_{uomini}^{grade A}}{N_{donne}^{grade A}}$$

L'equilibrio di genere si verifica con il valore pari a 1. Se il valore dell'indice supera l'unità, significa che le professoressi di prima fascia sono in quantità inferiore rispetto al totale, di Ateneo o di Dipartimento.

<sup>42</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> EUROPEAN COMMISSION, *She Figures, 2018*, cit.; DOSSIER MUR-CUN, *Analisi e Proposte*, cit.; M.T. MORANA, S. SAGRAMORA, *Focus "Le carriere femminili nel settore universitario"* e *Focus "Le carriere femminili in ambito accademico"*, citt.

Analizzando più da vicino i dettagli nelle progressioni di carriera maschili e femminili, emergono divari utili da evidenziare. In particolare, considerando i e le docenti attualmente di prima fascia, si evince che, prima di raggiungere il vertice, il 45% delle donne ha attraversato tutte le tappe della carriera. Al contrario, gli uomini hanno sperimentato più di frequente balzi di carriera: solo un quarto delle esperienze maschili ha visto il passaggio progressivo per ogni *step*. I dati sembrano mostrare condizioni più favorevoli anche per i professori uomini che provengono da un Ateneo esterno<sup>45</sup>.

Tra i molteplici fattori che influiscono sulle disparità di genere, ha, senza dubbio, un peso rilevante la scelta del settore di istruzione. I divari tra i generi hanno inizio fin dalle scelte educative e formative e si ripercuotono successivamente nell'accesso al mondo del lavoro<sup>46</sup>. I dati riportati nel Bilancio di Genere dell'Università di Milano-Bicocca 2018 denotano una marcata suddivisione di genere per ambiti disciplinari. Se consideriamo tutte le discipline, si collocano agli antipodi, da un lato, Ostetricia, con il 99% di donne, dall'altro Informatica che si caratterizza come dipartimento tipicamente maschile con solo il 13% di presenze femminili. I dati a disposizione confermano le tendenze descritte a livello nazionale. Le donne optano più frequentemente per ambiti legati all'educazione e alla cura, scegliendo aree disciplinari come Psicologia, Scienze Sociali e della Formazione e alcune aree di Medicina. L'«appropriatezza di genere» si configura chiaramente guardando non solo alle differenze di genere che emergono tra i Dipartimenti, ma anche al loro interno. Ad esempio, per Medicina, il tasso di femminilizzazione passa dal 36% per Tecniche radiologiche, all'80% per Infermieristica. In ambito economico, si passa dal 34% di Economia delle banche, al 60,7% per Servizi Turistici, più femminilizzati. Anche nell'ambito del Dipartimento di Psicologia si riscontra una concentrazione di iscritti maschi a Psicologia dei processi decisionali ed economici. I dati registrano, al contrario, una evidente «segregazione formativa»<sup>47</sup> in Psicologia dello Sviluppo e dei Processi Educativi dove le percentuali di donne rispetto agli uomini sono pari al 90,4%. Alte percentuali femminili si regi-

---

<sup>45</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>46</sup> ALMALAUREA XXI, *Indagine Condizione Occupazionale*, cit.

<sup>47</sup> I. BIEMMI, *Genere e processi formativi. Sguardi femminili e maschili sulla professione di insegnante*, Edizioni ETS, Pisa, 2009.



strano anche in Servizio Sociale (93,1%) e Scienze della Formazione primaria (95,9%)<sup>48</sup>.

Da un confronto retrospettivo sui dati longitudinali relativi agli anni 2002, 2008 e 2012<sup>49</sup>, un dato rilevante, ai fini del presente contributo, è il fatto che la presenza di uomini e donne nei diversi percorsi formativi sia rimasta sostanzialmente immutata nel corso degli ultimi 15 anni.

Su questa sostanziale staticità e lentezza di progressione e miglioramento<sup>50</sup> si inserisce l'operato e l'evoluzione storica del CUG che rappresenta un importante e significativo organo di riferimento per l'implementazione delle politiche antidiscriminatorie e per la lotta alle disparità di genere nel mondo del lavoro, sia in senso lato sia con specifico riferimento all'ambiente lavorativo accademico.

#### 4. Dal CPO al CUG. Modelli a confronto

Il riconoscimento delle pari opportunità nelle Università italiane ha inizio con la costituzione dei Comitati per le Pari Opportunità (CPO) che nascono con l'intento di promuovere una cultura di pari opportunità e di non discriminazione. Nell'Ateneo di Milano-Bicocca il Comitato viene costituito nel 2003 nel rispetto delle quote di genere (due terzi donne e un terzo uomini), per sottolineare l'importanza di riequilibrare – in questo caso all'interno di un organismo pubblico – la partecipazione di donne e uomini ai processi culturali e decisionali riguardanti la vita lavorativa e sociale dell'Ateneo.

Uno dei primi interventi è l'avvio al suo interno di un Osservatorio di Genere al quale hanno partecipato docenti impegnate nel settore dei *gender studies*. L'Osservatorio ha contribuito ad identificare criticità e linee programmatiche alla luce degli obiettivi definiti in sede di costituzione. Nel corso degli anni il Comitato ha pianificato le proprie attività in riferimento a tre macro obiettivi:

---

<sup>48</sup> UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA, *Bilancio di Genere – 2018*, cit., [https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio\\_di\\_genere\\_110119.pdf](https://www.unimib.it/sites/default/files/eventi/bilancio_di_genere_110119.pdf).

<sup>49</sup> Come ABCD (Ateneo Bicocca Coordinamento Donne) sono state condotte analisi sulle differenze di genere tra gli studenti (relative, rispettivamente, agli iscritti nel 2001/2002, nel 2007/2008 e nel 2011/2012). Il confronto è stato fatto, con le precedenti Facoltà, rispetto alle quali gli attuali Dipartimenti non sono totalmente sovrapponibili.

<sup>50</sup> Si veda V. VALIAN, *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge, MIT Press, Cambridge, 1999.

- prevenire e contrastare forme di disagio e discriminazione, anche attraverso la collaborazione con la Consigliera di Fiducia;
- promuovere un'organizzazione del lavoro orientata alle pari opportunità, in riferimento soprattutto alla conciliazione dei tempi di vita;
- sensibilizzare alla cultura di genere e di pari opportunità.

Le attività di formazione e di ricerca si sono focalizzate sul tema delle differenze di genere, sia in riferimento ai percorsi di studio sia per quanto concerne la condizione professionale del personale docente e tecnico-amministrativo. Le pari opportunità sono state promosse anche attraverso l'approfondimento multidisciplinare di argomenti quali il multiculturalismo, la partecipazione e la rappresentanza politica femminile, *work and life balance*.

Particolare importanza è stata inoltre attribuita all'erogazione di servizi nell'area del benessere lavorativo e in quella medica. Nel primo caso sono stati organizzati servizi sia a supporto di situazioni di disagio, maturate nell'ambiente lavorativo o di studio, sia a sostegno della conciliazione per la cura degli anziani. Sul fronte della prevenzione medica, si sottolinea l'organizzazione presso l'Ateneo di *screening* ginecologici e di servizi di consulenza urologica ed andrologica.

Nel panorama del contesto nazionale, i Comitati per le Pari Opportunità hanno esercitato soprattutto un ruolo culturale. Il loro impegno ha favorito la valorizzazione delle tematiche di parità e di genere in ambito accademico, nonché la loro diffusione nella società civile attraverso la creazione di spazi pubblici di discussione. A tale proposito ricordiamo la realizzazione dei corsi di formazione «Donne, politica e istituzioni» avviati dai Comitati a partire dal 2004 (inizialmente solo nelle Regioni del centro-sud, estesi a tutto il territorio nazionale nel 2005) e cofinanziati dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri. La particolarità di questi corsi, di cui presentiamo una breve descrizione nel paragrafo seguente, consiste appunto nella capacità di creare rete tra donne eterogenee per età e contesti di provenienza.

A partire dal 2010 vengono introdotte sostanziali modifiche che porteranno allo scioglimento dei CPO e all'avvento di un nuovo organo regolamentato a livello legislativo. L'art. 21 della legge n. 183/2010 prescrive infatti la costituzione del «Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul Fenomeno del *Mobbing*, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva dei quali assume tutte le fun-

zioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni»<sup>51</sup>.

I CUG sono quindi investiti di compiti molto più ampi, rispetto ai precedenti Comitati, in relazione all'attribuzione di nuove competenze riguardanti la normativa antidiscriminatoria e la normativa relativa alla salute e sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento all'aspetto del benessere. Nel passaggio di testimone dal CPO al CUG, osserviamo quindi un percorso caratterizzato da dimensioni di continuità che si affiancano a nuove aree di competenza dove il benessere individuale ed organizzativo assume sempre più un posto di rilievo. Il benessere individuale è principalmente inteso in termini di benessere psico-fisico mentre da un punto di vista organizzativo si fa riferimento soprattutto alla qualità delle relazioni e delle pratiche adottate nei contesti lavorativi. Entrambe le dimensioni sono influenzate dai modelli culturali presenti all'interno delle organizzazioni.

Le differenze che contraddistinguono i CUG dai CPO sono anche i punti di forza dei primi. Nella seguente tabella sono riportate quelle più significative ai fini di comprendere il processo evolutivo che ha segnato il passaggio istituzionale.

Tabella 1. – *Principali differenze tra CUG e CPO*

<i>Aspetti di differenziazione</i>	<i>CUG</i>	<i>CPO</i>
Costituzione	Organismo di fonte legislativa	Non è previsto alcun obbligo legislativo
Composizione	Composizione paritetica (amministrazione e sindacati)	Rappresentanti dell'amministrazione
Competenze	Pari opportunità, studi di genere, discriminazioni, benessere	Pari opportunità, studi di genere, discriminazioni
Funzioni	Consultive, propositive e di verifica	Propositive
Strategie	Azioni integrate di sistema	Azioni condivise con altri soggetti

<sup>51</sup> Legge 4 novembre 2010, n. 183, art. 21, lett. c), comma 1.

### *Costituzione*

La costituzione dei CUG, all'interno della pubblica amministrazione, è prevista dalla legge n. 183/2010 che ha modificato il d.lgs. n. 165/2001 (art. 57) mentre le modalità di funzionamento sono disciplinate da linee guida contenute in una Direttiva emanata di concerto dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>52</sup>. I CUG nascono quindi, a differenza dei CPO, come organi di fonte legislativa, la cui costituzione rappresenta un «obbligo» da parte dei vertici delle organizzazioni.

### *Composizione*

Il CUG ha una composizione estremamente diversificata, sono designati sia i rappresentanti delle organizzazioni sindacali sia quelli dell'amministrazione su proposta del Senato accademico (per il personale docente) e del Consiglio del personale (per i tecnici amministrativi). I componenti dei CPO, nominati su base elettiva, non comprendevano invece le rappresentanze sindacali. In entrambi i Comitati presenti a Milano-Bicocca sono stati nominati anche rappresentanti del mondo studentesco.

### *Competenze*

Gli ambiti di azione dei due Comitati sembrano più o meno simili. In realtà i quadri teorici di riferimento mettono al centro della loro azione politiche tra loro differenti. I CPO si riferivano principalmente alle politiche di pari opportunità, mentre i CUG si focalizzano sul tema del benessere. Per il CUG dell'Ateneo di Milano-Bicocca le pari opportunità e gli studi di genere restano comunque un importante orizzonte di programmazione, così come l'azione della Consigliera di Fiducia – presente anche durante la vita del CPO – ha consentito di mantenere attivo all'interno del contesto universitario un presidio contro i comportamenti molesti e discriminatori.

### *Funzioni*

Nelle amministrazioni di appartenenza i CUG esercitano compiti propositivi (predisposizione di piani di azioni positive), consultivi (formulazione di pareri) e di verifica (sui risultati delle azioni) nell'ambito delle competenze

---

<sup>52</sup> Direttiva 4 marzo 2011 dei Ministri per le Pari Opportunità e Funzione Pubblica, pubblicata in *G.U.* 11 giugno 2011.

ad essi demandate. Sebbene il CPO di Milano-Bicocca sia stato in molti casi consultato su questioni di sua pertinenza (quali per esempio la flessibilità organizzativa piuttosto che la formazione rivolta al personale), tuttavia la funzione principale ad esso riconosciuta era di natura propositiva.

### *Strategie*

Le strategie adottate dai Comitati riflettono le differenti origini che hanno segnato in parte i loro percorsi. La composizione paritetica dei CUG, nonché le specifiche competenze in materia di benessere, hanno favorito il confronto e la collaborazione con attori che all'interno dell'amministrazione svolgono ruoli eterogenei. In questo senso, il CUG dell'Ateneo ha posto le basi per la realizzazione di una pianificazione che, mettendo al centro il benessere della persona, si gioca su più livelli e chiama in causa molteplici soggetti. Su un piano diverso, anche i CPO hanno condiviso azioni e progetti soprattutto con organizzazioni già attive nel settore delle pari opportunità.

### *Il CUG e il Piano di azioni positive dell'Ateneo di Milano-Bicocca*

Il Piano di azioni positive e il Bilancio di genere costituiscono i principali documenti per la progettazione delle Pari Opportunità in Ateneo. Il Piano di azioni positive dell'Università di Milano-Bicocca 2019-2022 si pone i seguenti obiettivi:

- favorire il benessere organizzativo (integrità fisica e morale dei/delle dipendenti e della componente studentesca);
- garantire il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta;
- promuovere le pari opportunità e gli studi di genere.

All'interno del Piano la formazione e la ricerca in materia di pari opportunità e di genere sono considerate aree strategiche per prevenire e contrastare fenomeni di discriminazioni e comportamenti molesti/mobbizzanti nei luoghi di lavoro. La formazione favorisce, da un lato, la costruzione di un ambiente lavorativo orientato al rispetto della persona e alla tutela dei diritti, la ricerca consente, dall'altro lato, di mettere a punto azioni di monitoraggio e indagini finalizzate all'analisi del contesto. All'interno di questa cornice si sottolinea una proficua collaborazione tra il CUG e i Centri di ricerca presenti in Bicocca che operano in questo settore.

Di seguito sono sintetizzate le attività avviate dal CUG, o in via di realizzazione, che riflettono le linee guida indicate nel Piano di azioni positive dell'Ateneo attualmente in vigore.

### *Area Formazione e didattica*

#### *Corso di formazione «Genere, politica e istituzioni»*

Il progetto – tipicamente connesso alla terza missione dell’Università – nasce nel 2004 come azione positiva (rivolta esclusivamente alle donne) promossa dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>53</sup> che ha cofinanziato l’iniziativa fino al 2013. In questi anni (dal 2004 al 2013) il corso si è svolto in 40 Università italiane ed ha coinvolto più di 22.000 persone. Nel 2019 il Comitato ha organizzato in Ateneo l’undicesima edizione.

Obiettivo del corso è mettere a disposizione dei/delle frequentanti un insieme di conoscenze finalizzate a promuovere non solo una cultura delle pari opportunità e *gender sensitive* ma anche competenze specifiche per l’inserimento attivo delle donne nella vita politica, economica e sociale.

L’aspetto che caratterizza questo corso è l’eterogeneità dei/delle partecipanti rispetto ai profili anagrafici, professionali, ai percorsi formativi, all’età e alla nazionalità. Sono infatti sempre più numerose le persone, coinvolte nella formazione, di provenienza da Paesi stranieri. All’interno di questa cornice è stato dato particolare rilievo alla dimensione della relazione e del confronto. Soprattutto nei primi anni, a seguito dall’esperienza formativa, sono nate associazioni di donne tutt’ora attive nei contesti locali<sup>54</sup>.

#### *Corso di formazione «Vivere le diversità in Ateneo. Opportunità e tutele»*

Il corso, inserito nella formazione di Ateneo per il personale tecnico amministrativo, intende promuovere gli obiettivi dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile indicati in un programma d’azione sottoscritto, nel settembre 2015, da 193 Paesi dell’ONU. Nello specifico, il progetto fa riferimento all’obiettivo 5 dell’Agenda 2030 riguardante le tematiche: parità e uguaglianza di genere, *empowerment* delle donne. Concetti quali differenze e diseguaglianze, sostenibilità e *diversity management*, *gender equity* sono approfonditi in riferimento ai contesti sociali ed organizzativi.

#### *Premi di laurea «Gender in azienda»*

L’istituzione di due premi di laurea (magistrale e triennale), su argomenti

---

<sup>53</sup> La denominazione originaria del corso, mantenuta fino all’edizione del 2017, era «Donne, politica e istituzioni».

<sup>54</sup> Si veda A. DEL RE (a cura di), *Donne tra politica e istituzioni: questioni di genere e ricerca sociale*, in *Inchiesta*, Dedalo, 160, aprile-giugno 2008.

di interesse del CUG, hanno la finalità di valorizzare le conoscenze universitarie in tema di pari opportunità negli ambienti lavorativi. Competenze legate per esempio al *diversity management*, o al diritto antidiscriminatorio, rispondono ad esigenze specifiche di organizzazioni complesse. Sempre più spesso le professionalità richieste dal mercato del lavoro comprendono infatti, oltre alle capacità tecniche, anche competenze riguardanti la gestione e la prevenzione dei conflitti, nonché competenze trasversali. I premi consistono in stage remunerati della durata di 12 mesi con frequenza full-time e continuativa presso le sedi delle aziende coinvolte. L'azione è realizzata attraverso la collaborazione con un *network* di imprese e donne professioniste il cui *focus* è rappresentato dall'*empowerment* femminile.

### *Ricerca*

#### *Donne migranti e reti di solidarietà a Milano*

L'indagine, finanziata dal CUG, è stata realizzata dal Centro di ricerca interuniversitario «Culture di Genere», che ha sede presso l'Ateneo, in collaborazione con la Casa della Carità e la Casa della Cultura di Milano. Con questa azione il Comitato ha voluto sottolineare il suo interesse nei confronti sia del territorio sia dei contesti migratori. Nello specifico, la ricerca empirica ha analizzato la rete di solidarietà che si crea tra donne migranti che condividono le medesime origini. Solidarietà materiale e vicinanza emotiva nella vita quotidiana, ma anche solidarietà politica nella comunità di migranti di lungo periodo o di seconda generazione.

#### *Bilancio di genere – approfondimento*

Il CUG promuove, con cadenza annuale, un aggiornamento del Bilancio di Genere pubblicato nel 2018. Obiettivo di questa azione è sia il monitoraggio costante del contesto universitario di riferimento, da un punto di vista di genere e di pari opportunità, sia l'identificazione di aspetti legati alla vita dell'Ateneo che richiedono approfondimenti. Uno di questi approfondimenti focalizzerà l'attenzione sul tema dello *smart working* in riferimento alla conciliazione dei tempi vita-lavoro e al benessere personale di chi lo pratica (circa il 20% del personale tecnico amministrativo di Bicocca).

### *Welfare e servizi*

#### *Sportello di consulenza su molestie e mobbing*

Lo Sportello, gestito dalla Consigliera di Fiducia, fornisce consulenza gra-

tuita alle persone oggetto di molestie sessuali, morali o di *mobbing* che lavorano e studiano a qualunque titolo all'Università di Milano-Bicocca. Il Comitato Unico di Garanzia collabora con la Consigliera affinché questo servizio sia considerato un importante presidio contro vessazioni e discriminazioni sul posto di lavoro. Lo Sportello ha una duplice funzione, opera a livello di tutela ma anche in ottica preventiva.

### *Identità alias*

Il Comitato Unico di Garanzia ha promosso, all'interno dell'Ateneo, l'adozione di un'importante misura antidiscriminatoria a tutela sia del personale sia di studenti *transgender*. Coloro che intraprendono un percorso di transizione di genere hanno infatti la possibilità di utilizzare all'interno dell'Università una «identità *alias*», ovvero un nome diverso da quello anagrafico e corrispondente alla nuova identità in fase di acquisizione. Tale assegnazione, provvisoria e transitoria, comporta quindi il rilascio di una tessera di riconoscimento ulteriore rispetto a quella risultante dai dati anagrafici con la quale la/il titolare può accedere ai servizi erogati dall'Ateneo.

### *Sportello di mentorship sulle problematiche legate alla disforia di genere e alla violenza*

La componente studentesca del CUG ha sottolineato l'importanza di avviare, all'interno dell'Ateneo, uno sportello in grado di orientare studenti *transgender* verso i servizi universitari e territoriali che trattano queste problematiche. Lo sportello, oltre a svolgere una importante funzione di orientamento tra pari, favorirà il dialogo tra i diversi soggetti che, su questo tema, operano a livello locale.

### *Network*

#### *Rete tra CUG di Atenei e Rete tra CUG di Enti locali*

Il Comitato ha aderito a due progetti di *network*. La Conferenza nazionale degli organismi delle Università italiane raggruppa i Comitati del mondo accademico, mentre la Rete dei CUG degli Enti pubblici lombardi è attiva a livello locale. In entrambi i casi si persegue la finalità di condividere risorse e professionalità, nonché scambiare buone pratiche e valorizzare la ricerca scientifica realizzata negli Atenei presenti all'interno dei *network*.



## 5. Conclusioni

Introdotta come organo garante delle pari opportunità, della valorizzazione del benessere lavorativo e contro le discriminazioni, il CUG è un soggetto attivo all'interno del sistema accademico italiano. In costante dialogo e confronto con gli altri attori presenti all'interno dell'Ateneo, contribuisce alla costruzione di politiche e azioni di pari opportunità e ad attivare, facendone parte, una rete di «garanzia» contro ogni possibile forma di discriminazione, diretta o indiretta.

Il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo di Milano-Bicocca ha operato in modo trasversale alle aree di sua competenza. Tra le funzioni assolte si rilevano misure relative a favorire forme di flessibilità lavorativa e di conciliazione vita-lavoro, azioni formative e di sensibilizzazione a tematiche di genere. Il benessere lavorativo, le pari opportunità e gli studi di genere, nonché la tutela antidiscriminatoria hanno tracciato i contesti progettuali delle azioni realizzate o in fase di avvio. Le criticità riscontrate nel mondo accademico (descritte nei precedenti paragrafi), ed in parte riportate anche nel Bilancio di Genere dell'Ateneo, richiedono analisi e risorse in grado di scardinare dinamiche e (dis)equilibri di genere consolidati nelle culture organizzative.

Il Comitato intende garantire la continuità dei servizi attivati ma anche identificare linee di sviluppo efficaci per rispondere a vecchie e nuove disuguaglianze, nonché mettere a tema problematiche attinenti il benessere lavorativo.

Da questo punto di vista, emerge con forza la necessità di creare alleanze sia all'interno sia all'esterno dell'Università. Nel rispetto delle sue funzioni e competenze, il CUG intende potenziare la progettazione di interventi in una logica di «sistema» valorizzando la collaborazione tra differenti soggetti attorno a questioni considerate di particolare rilevanza per il benessere della comunità accademica e del territorio.

In anni più recenti l'approccio del *gender mainstreaming* ha rivendicato maggiore inclusività invitando a prestare attenzione al contesto istituzionale e organizzativo al fine di gestire in maniera sistemica e multidimensionale le disuguaglianze nel rispetto delle diversità<sup>55</sup>. Siamo ancora lontani dalla rea-

---

<sup>55</sup> EIGE-European Institute for Gender Equality, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

lizzazione del *gender mainstreaming* ma il percorso socio-culturale avviato dai primi Comitati per le Pari Opportunità ha favorito, nel corso degli anni, una crescente attenzione verso queste politiche, per troppo tempo confinate a una dimensione di «nicchia».



# *ROLE MODEL, NETWORKING E SELF CONFIDENCE: TRE INGREDIENTI PER COSTRUIRE IL SUCCESSO PROFESSIONALE IN UN MONDO IN CUI È FACILE INCIAMPARE IN UN GRADINO ROTTO*

*Roberta Toniolo*

## *1. Scopo e valori di PWN Milano*

PWN Milan è un'associazione indipendente e dinamica di donne con differenti *background*, nazionalità, culture e occupazioni. Mira a promuovere una società più inclusiva e meritocratica.

Ha più di 300 *member* attive e può contare su una rete di circa 3.500 donne di talento: manager, consulenti, professioniste e imprenditrici, provenienti da diversi Paesi e settori, di tutte le età, con elevata scolarità e a differenti livelli di carriera. PWN Milan è connessa ad altri 30 *city network* di PWN Global presente in tutta Europa con i quali condivide obiettivi e programmi. La presenza di un *city network* a Bruxelles la rende vicina e partecipa alle politiche ed iniziative della Commissione europea sulle tematiche della parità di genere.

Le *member* aderiscono all'associazione o in modo individuale o attraverso le aziende/istituzioni di appartenenza, il focus dell'associazione è comunque sempre sull'individuo, i suoi bisogni e la sua crescita personale e professionale.

Per raggiungere i suoi obiettivi, PWN Milan organizza aperitivi di *networking* congiunti a workshop formativi, eventi su tematiche salenti relative alla parità di genere con testimonianze di top manager e speaker internazionali di riconosciuto valore, e programmi mirati a risolvere situazioni di freno alla crescita o a creare specifiche competenze.

Alcune attività hanno respiro nazionale, altre sono condivise con gli altri *network* dell'associazione.

Un focus particolare è posto sul *networking*, sia a livello nazionale che internazionale, attraverso il quale l'associazione offre alle *member* la possibilità di accedere a diversificate competenze ed esperienze.

## 2. Presenza femminile nelle posizioni manageriali in Italia

In Italia è occupato il 56,2% delle donne tra i 15 e 64 anni contro il 75,1% degli uomini, una percentuale che risulta tra le più basse all'interno dei 37 Paesi censiti da Eurostat.

Al di là della presenza delle donne nei CDA delle società quotate che oggi supera il 36% e nei collegi sindacali, oggi al 41,6%, gli amministratori delegati donna sono il 6,3% e le presidenti il 10,7%.

Nella grande maggioranza delle imprese, dove non ci sono norme specifiche sulla parità di genere, *la presenza femminile nei consigli d'amministrazione rimane ben al di sotto della soglia di un terzo.*

Non va meglio se guardiamo la presenza femminile nelle posizioni di leadership, oggi detenute al 28% da donne, e con solo il 17,6% dei dirigenti privati, dato positivo la percentuale sale al 31,5% tra gli *under 35*.

Negli ultimi anni si sono viste accelerazioni ma anche qualche frenata, è certo che qualche cosa si sta muovendo ma molto lentamente, ed è evidente che il cambiamento può avvenire grazie alle giovani donne che entrano del mondo del lavoro.

## 3. I progetti PWN Milan

È stata quindi una specifica scelta di PWN Milan cercare di comprendere i fattori intrinseci bloccanti la crescita professionale delle donne, oltre i noti problemi di stereotipi e pregiudizi ed al fattore maternità, e concentrare sforzi e programmi a supporto del rafforzamento e dello sviluppo delle giovani professioniste.

Grazie alla consolidata esperienza sul tema della leadership femminile, e facendo leva sul *network* internazionale di PWN Global, la *EU Commission* – nell'ambito dei programmi del DG Justice sul tema del «*How to increase women in decision making*» – ha assegnato a PWN Milan, co-finanziandolo, il progetto *ME-TOTEM* finalizzato ad approfondire le motivazioni e gli osta-

coli/barriere della crescita delle donne professioniste all'interno delle organizzazioni.

Il *mentoring* al femminile – di cui PWN Milan aveva ed ha consolidata esperienza avendo già realizzato ad oggi undici edizioni – ha avuto un ruolo fondamentale nel progetto Me-Totem: hanno beneficiato sia donne manager di nazionalità diverse ed operanti in aziende di settori merceologici diversi, sia studentesse delle migliori *business school* in Italia, Francia e Belgio. Sono state offerte loro sessioni di *mentoring* di gruppo ed incontri di gruppo con *role models* femminili che hanno potuto dare alle giovani suggerimenti e ispirazione.

Grazie a questo progetto abbiamo toccato con mano similitudini e differenze nelle culture nazionali ed aziendali e da queste siamo ripartite per ridefinire la nostra strategia spostando l'attenzione ed i programmi soprattutto sulla crescita delle professioniste all'interno delle aziende e a rimodellare la nostra attività ed i nostri programmi orientandoli al *middle management* e alle giovani che iniziano il loro percorso lavorativo.

#### 4. *Mancanza di fiducia e sottovalutazione del proprio potenziale alla base del mancato successo femminile*

Tralasciamo gli output del progetto relativo a middle e top manager e ci focalizziamo sull'esperienza con le più giovani, era la prima volta che affrontavamo in modo sistematico il mentoring e le potenzialità delle *role model* fra donne di età e di esperienza così lontane: il programma ha coinvolto 30 giovani donne di 10 Paesi da tutto il mondo (Cina, Russia, Turchia, Italia, Regno Unito, Francia, Belgio, Canada, USA, Colombia) che stavano partecipando a diversi MBA in 3 *business school* europee (INSEAD, BOCCONI e VLERICH).

Le ragazze, dai 25 ai 30 anni, si sono confrontate in piccoli gruppi con *mentor/role model* più mature ed hanno condiviso con loro tutte le incertezze e difficoltà nell'iniziare una professione impegnativa conciliandola e bilanciandola con una vita sociale e familiare che vogliono comunque perseguire e difendere.

Indipendentemente dal paese di origine e dalla *business school* frequentata, è stato possibile riscontrare in modo trasversale i seguenti elementi:

1. mancanza di fiducia in sé stesse;

2. scarsa speranza nella possibilità di avere un futuro professionale soddisfacente;
3. sottovalutazione del valore potenziale delle relazioni (*networking*), del mentoring e in generale di crearsi degli sponsor.

In sintesi, le partecipanti hanno dimostrato scarsa conoscenza ed esperienza su ciò che, oltre le competenze tecniche e l'impegno personale, aiuta e sostiene la crescita professionale, e da lì nasce la mancanza di fiducia di costruire un futuro adeguato alle aspettative che avevano intraprendendo gli studi universitari: abbiamo potuto riscontrare una *evidente zavorra psico-attitudinale*.

### 5. Pensare e creare il proprio futuro

Condividendo i risultati di questa esperienza con alcune professioniste e *member* PWN di importanti Corporate del nostro *network* nazionale nonché con le Università, nel 2018 PWN Milan ha lanciato la prima edizione di *Kick Off Your Future – Own Your Career*: un programma innovativo, volto a colmare un vuoto che spesso le università lasciano nella preparazione al mondo del lavoro, con l'obiettivo di dare alle giovani selezionate maggior consapevolezza delle loro potenzialità e qualche strumento per affrontare i 'gradini rotti' che l'essere donna inevitabilmente mette davanti nelle salite a ruoli professionali di maggior rilievo. L'obiettivo è aiutarle a valorizzare la loro unicità, ma nello stesso tempo dare loro strumenti per scegliere organizzazioni e carriere inclusive.

Le studentesse, selezionate nelle *top* università milanesi (Bicocca, Bocconi, Cattolica, Luic), hanno avuto la possibilità di incontrare donne d'azienda che «ce l'hanno fatta» e che – raccontando la propria storia – hanno potuto ispirarle, condividendo successi e momenti di difficoltà e facendole sentire meno sole nel percorso di crescita.

I temi più discussi sono stati: pianificazione della carriera, bilanciamento vita privata-vita lavorativa e l'importanza di un sistema di relazioni di riferimento.

In parallelo, OYC Program offre alle studentesse workshop esclusivi, erogati in modo interattivo ed esperienziale, sui *soft skills* che le aziende oggi richiedono e sulle quali le università ancora poco riescono a lavorare.

Possiamo considerare il programma, a tre anni dal lancio, un successo per tutti i soggetti coinvolti:

- le studentesse, oltre ai benefici sopra elencati, vengono contattate dalle corporate partecipanti al programma per stage o assunzioni, sentono di far parte di un *network* al quale sanno di poter chiedere e offrire aiuto, possono essere a loro stesse *ambassador* del programma condividendo l'esperienza e ispirando altre colleghe a partecipare al programma (spesso grazie all'uso dei social media);
- le aziende hanno a disposizione un capitale di talent, selezionate per merito, motivazione, impegno scolastico e sociale; inoltre il programma spesso rientra e coincide con gli obiettivi di responsabilità sociale delle aziende che hanno deciso di essere partner strategici e operativi di PWN Milan;
- le Università offrono opportunità extracurricolari e possibili stage;
- PWN Milan ha potuto diffondere i propri valori di merito e inclusione in una popolazione di giovanissime: alcune di loro, grazie alla partecipazione al programma, hanno scelto di sviluppare per le loro tesi universitarie alcuni temi trattati nei vari incontri coinvolgendo in modo concreto sia le aziende partner del programma OYC (*role model* e/o HR) sia PWN stessa grazie ad interviste ad hoc ed altro ancora.

Abbiamo condotto un'indagine anonima tra le oltre 90 partecipanti delle prime edizioni (biennio 2018-2019) che all'epoca frequentavano il terzo anno del corso di laurea triennale o il primo della specialistica ed abbiamo potuto riscontrare con soddisfazione che:

- oltre la metà delle talent ha già trovato lavoro ed il 95% di queste in un ambito consono agli studi fatti;
- 85% ha trovato il programma utile, evidenziando i seguenti benefici.

- Maggiore *self-awareness*.
- Costruzione di un *network* vivo con colleghe e professioniste.
- Sviluppo di *soft skills*.
- Maggiore focus sui propri punti di forza.
- Maggior coraggio: cogliendo le sfide e andando oltre la propria *comfort zone*.
- Avvicinamento al mondo del lavoro e avvio primi contatti concreti.

Grazie all'incontro con le *role model* femminili scelte dalle aziende partner, le talent selezionate hanno potuto cogliere una serie di messaggi che le hanno ispirate a:



- Essere resilienti.
- Seguire con coraggio i propri sogni.
- Costruire e valorizzare il *network* personale e professionale.
- Considerare il fallimento come elemento di sviluppo in ogni percorso di carriera.
- Investire costantemente in attività di auto promozione.
- Avere il coraggio di essere diverse/uniche.
- Essere coraggiose.

Nell'ambito del programma sono stati realizzati dei mini-workshop interattivi su alcune delle *soft skill* più richieste oggi nel mondo del lavoro, l'indagine ci dice che hanno trovato molto utili il *Personal Branding*, l'Intelligenza Emotiva e il *Networking* come strumenti per sostenere e facilitare la propria carriera: fin dal momento dell'ingresso.

## 6. Conclusioni

Il successo del programma ci fa ritenere di aver creato un ecosistema a supporto delle future manager: infatti la relazione fra partecipanti, Aziende, *role model* e *trainer* non si esaurisce alla chiusura della sessione, ma continua negli anni successivi attraverso consigli, suggerimenti revisioni ed offerte di supporto.

I risultati a breve ci sono, la nostra ambizione è di aver contribuito a creare un pool di professioniste che possono ambire ai vertici aziendali ricoprendo ruoli strategici per l'organizzazione e diffondere nel sistema il principio della meritocrazia come criterio per l'avanzamento di carriera ... oltre gli stereotipi, gli auto-sabotaggi e i timori di percorrere nuove strade mai battute prima.

# DONNE E LAVORO: UNA SFIDA IN CORSO. L'ESPERIENZE DI VALORE D E DELLE AZIENDE ASSOCIATE

*Barbara Falcomer e Ulrike Sauerwald*

## 1. *Scopo e progetti dell'associazione Valore D*

Valore D è la prima associazione di aziende in Italia – oltre 200 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e oltre 500 miliardi di euro di fatturato – che da più di dieci anni si impegna a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni nel nostro Paese. Fondata nel 2009 da dodici manager visionarie di altrettante aziende virtuose (AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone), l'associazione è nata con l'obiettivo di colmare il *gap* di genere nel mondo del lavoro. Tuttavia, negli anni, insieme alle aziende che ne fanno parte, si è aperta ad altre diversità: di età (ora nelle aziende coesistono fino a 5 generazioni di lavoratori con necessità e aspettative diverse), di etnia e di cultura.

Valore D affianca le aziende in una strategia di *Diversity & Inclusion* fornendo *know-how* e strumenti efficaci grazie alla possibilità di un confronto interaziendale e allo scambio di buone prassi, facendosi interlocutore con le istituzioni e promotore di azioni per lo sviluppo sociale ed economico del Paese. I progetti di Valore D sono strutturati a partire dall'esperienza delle aziende associate puntando a intervenire su snodi specifici della diversità e dell'inclusione di genere.

L'impegno sul *gender gap* si concretizza nel *Manifesto per l'occupazione femminile*, documento ideato e redatto nel 2017 in seno all'associazione<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> <https://valored.it/i-progetti/il-manifesto/>.

composto da 9 punti finalizzati a promuovere la parità di genere nelle imprese. Oltre 160 Amministratori Delegati lo hanno sottoscritto e le aziende che rappresentano sono oggi in prima linea nel contrasto al divario di genere grazie all'implementazione di *policy* all'avanguardia per ridurre il *gender gap*.

Il cambiamento in un'organizzazione avviene infatti nel momento in cui chi la guida crede che *Diversity & Inclusion* (D&I) siano un fattore di sviluppo sociale ma anche e soprattutto economico. Quando il CEO ha in agenda il tema D&I, gli obiettivi di parità di genere e promozione della leadership femminile saranno condivisi da tutti i suoi manager, con l'adozione di *dashboard* e *KPI* condivisi con il *management* e il resto dell'organizzazione.

La misurazione del *gender gap* è un presupposto fondamentale per avere consapevolezza del divario da colmare e per definire la strategia più efficace. Per questo Valore D, con il supporto del Politecnico di Milano, ha sviluppato l'*Inclusion Impact Index*, uno strumento che «misura» la situazione di *gender gap* in azienda per poter definire in modo mirato la migliore strategia e misurarne i progressi e l'efficacia. L'*Index* fornisce, inoltre, la possibilità di confrontare i risultati ottenuti con quelli del settore di riferimento e di aziende di dimensioni simili. Rinviamo al paragrafo 2.3 per un approfondimento sull'*Index*.

L'*Inclusion Impact Index* supporta le imprese nel realizzare concretamente gli impegni programmatici sottoscritti con il Manifesto per l'occupazione femminile e rappresenta quindi una bussola molto utile, particolarmente in un periodo tanto delicato come quello che stiamo attraversando, in cui la pandemia Covid-19 e la crisi economica ad essa connessa rischiano di avere un impatto molto negativo sul lavoro femminile e di aggravare il *gender gap*.

## 2. La presenza delle donne manager in vari settori dell'economia

### 2.1. La situazione in Italia

Secondo l'ultimo *Global Gender Gap Report*<sup>2</sup>, l'Italia si attesta al 76° posto su 153 paesi relativamente ai KPI sulla parità di genere: partecipazione economica, livello di istruzione, salute e rappresentanza politica. Un tratto peculiare della condizione italiana è la sotto-rappresentazione delle donne nel mercato del lavoro, per cui soltanto una donna su due lavora (tasso di

---

<sup>2</sup> *Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, 2020.

occupazione tra i più bassi d'Europa). E la pandemia amplia il divario di genere impattando soprattutto nel settore terziario dove l'occupazione è a maggioranza femminile. Nel 2020 su 444mila posti di lavoro persi, 312mila sono di donne, in particolare nell'ultimo mese del 2020 101mila persone hanno perso il lavoro, di queste 99mila sono donne<sup>3</sup>. Un *gap* che desta preoccupazione anche alla luce dei sempre più alti titoli di studio ottenuti dalle donne (il 53% dei laureati in corso nel 2018 è donna<sup>4</sup>) e le più alte qualificazioni professionali. La condizione delle lavoratrici è soprattutto penalizzata dal difficile bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro e dagli squilibri nei carichi di cura: è il 19,2% la quota di tempo che le donne dedicano quotidianamente al lavoro domestico e di cura senza retribuzione. Anche su questo gli effetti del Covid si sono fatti sentire: per chi ha continuato a lavorare da casa la concomitanza con la didattica a distanza ha prodotto un pesante aggravio dei carichi di cura per le donne, come emerge anche dalla ricerca #iolavorodacasa<sup>5</sup>, condotta da Valore D durante il primo *lockdown* nella primavera del 2020. Ancora più preoccupante è il *gap* salariale, misurato sui salari lordi di lavoratori full time e dipendenti da aziende private, che in Italia è al 17,7%<sup>6</sup>. La penalizzazione retributiva per le donne si manifesta sin dal primo approccio con il mondo del lavoro, con la laurea e il primo impiego: a un anno dall'ingresso nel mercato del lavoro gli uomini percepiscono il 21,9% in più delle donne. E più è alto il titolo di studio, più aumenta il divario: se un laureato uomo guadagna il 32,6% in più di un diplomato, una laureata guadagna solo il 14,3% in più<sup>7</sup>.

Il *pay gap* si consolida nel tempo, in particolare per le lavoratrici madri, a causa delle rigidità nell'organizzazione del lavoro e per l'inadeguatezza del sistema di *welfare*: il Rapporto annuale Inps 2020 riporta che a quindici anni dalla maternità, i salari lordi annuali delle madri sono di 5.700 euro inferiori a quelli delle donne senza figli rispetto al periodo antecedente la nascita. In termini percentuali, la perdita di lungo periodo nei salari annuali determinata dalla nascita di un figlio è pari al 53%. Anche quando una donna arriva a coprire il ruolo di manager (un traguardo già di per sé non così semplice da

---

<sup>3</sup> ISTAT, dati trimestrali ottobre-dicembre 2020.

<sup>4</sup> ALMALAUREA XXI – *Indagine Condizione Occupazionale dei Laureati, Rapporto 2020*, [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea\\_occupazione\\_rapporto2020.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea_occupazione_rapporto2020.pdf).

<sup>5</sup> VALORE D, *Survey #iolavorodacasa*, marzo-maggio 2020.

<sup>6</sup> Eurostat, ultimo dato disponibile relativo al 2018.

<sup>7</sup> ALMALAUREA XXI, *Indagine Condizione Occupazionale*, cit.

raggiungere in Italia, dove la percentuale di donne manager è del 29%<sup>8</sup>, tra le più basse in Europa) o di dirigente, a parità di posizione ed anzianità, i colleghi uomini percepiscono l'8,8% in più<sup>9</sup>. Nel 2018 le donne erano il 17,6% dei dirigenti privati, e ben il 28,1% tra gli *under 40*. Un dato positivo è che la crescita delle donne dirigenti è sostenuta dai quadri del settore privato, un *pool* da cui attingere per la futura dirigenza in cui le donne sono il 29,9% a livello generale, il 34,4% tra gli *under 40*<sup>10</sup>.

Numeri in miglioramento, tuttavia gli avanzamenti di carriera e la presenza di donne a livello *executive* sono ancora insoddisfacenti. Valore D ha approfondito il tema insieme a *Boston Consulting Group* (BCG) con una ricerca basata su oltre 2.500 interviste tra donne e uomini, più di 35 direttori del personale e referenti delle risorse umane in diversi settori. Ne è emerso che la prima penalizzazione che le donne vivono all'ingresso nel mondo del lavoro è legata innanzitutto al percorso di studi e al tipo di posizioni ricoperte in azienda (ancora poche ragazze scelgono materie STEM – *Science, Technology, Engineering, Mathematics* – e si concentrano poi nelle aree di staff). In seguito, la crescita è penalizzata da una cultura aziendale che non sostiene a sufficienza la parità di genere: se da un lato si definiscono molte azioni a sostegno della diversità, troppo spesso queste rimangono solo delle buone intenzioni<sup>11</sup>.

Le compilazioni dell'*Inclusion Impact Index* da parte di circa 100 aziende associate di Valore D consentono di fare più chiarezza sulle differenze tra settori e tipologie di aziende. Nel campione analizzato, la popolazione femminile rappresenta il 36% del totale, di cui: impiegati 59,1%, quadri 20,9% e dirigenti 1,1%. Un'incidenza che varia significativamente se si guardano i singoli settori: mentre i servizi bancari e assicurativi registrano un'equilibrata presenza femminile (rispettivamente 47,3% e 50,1%), l'energia e i beni industriali hanno un tasso di donne di gran lunga al di sotto della media (21,2% e 17,9%). Nel campione il *pay gap* (calcolato sulla RAL<sup>12</sup>) è in media del 16,5%, più basso della media italiana nel settore privato. È interessante analizzarne l'andamento tra vari livelli di gerarchia aziendale: se tra gli

---

<sup>8</sup> *Rapporto Donne*, Manageritalia, 2020.

<sup>9</sup> Osservatorio Job Pricing, Salary Outlook 2020, *L'analisi del mercato retributivo Italiano – dati aggiornati al secondo semestre 2019*.

<sup>10</sup> INPS, *XVIII Rapporto annuale Inps*, 2019.

<sup>11</sup> VALORE D-BCG, *Women at the Top: come riequilibrare la leadership aziendale in Italia*, 2017.

<sup>12</sup> Retribuzione annua lorda.

impiegati e i quadri le donne guadagnano rispettivamente di media 2.300 € e 4.400 € di meno dei colleghi uomini, quando si arriva a livello dirigenziale il divario retributivo è ancora più marcato con quasi 15.000 € di meno per le donne.

### 3. Uno sguardo al contesto mondiale

Nel *Global Gender Gap Report 2020*, il *World Economic Forum* stima che ci vorranno 99 anni perché si realizzi la parità tra uomini e donne, mentre per la parità a livello di accesso alla partecipazione economica addirittura 257. La buona notizia che emerge dall'indagine è che a livello globale la disparità si va riducendo, nonostante le basi non siano delle più rosee: nel 2018 meno della metà delle donne ha partecipato alla forza lavoro<sup>13</sup>.

Anche in paesi come la Germania o la Francia in cui le donne hanno un tasso più alto di partecipazione al lavoro solo una minoranza raggiunge posizioni di *leadership*. Grant Thornton<sup>14</sup> evidenzia che meno di un terzo (29%) dei ruoli senior a livello globale sono ricoperti da donne e solo 33 (il 6,6%) sono CEO di aziende Fortune 500, nonostante la presenza di donne nei CDA in 10 anni sia aumentata globalmente del 50%<sup>15</sup>. Le donne sono ancora escluse dai vertici operativi e decisionali: appena il 5% delle aziende esaminate da una ricerca Credit Suisse ha CEO donne e meno del 15% CFO donne.

In Europa, nonostante l'implementazione di quote di genere e di politiche correlate, la rappresentanza femminile nei CDA non si riflette in un'eccezionale quota femminile a livello di *management*.

Un ulteriore sguardo sul panorama europeo arriva dal nuovo *Gender Diversity Index (GDI) di European Women on Boards (EWoB)* – un'organizzazione a livello europeo per la parità di genere di cui Valore D fa parte – il primo indice che misura il grado di diversità di genere nelle società quotate europee. Il GDI rivela che solo il 6% delle società dell'indice di borsa STOXX Europe 600 ha una donna nel ruolo di CEO, si arriva al 19% se si include il ruolo di COO. Lo sbilanciamento è meno pronunciato nei CDA: grazie alle norme sulle quote di genere adottate da diversi Paesi, la presenza

---

<sup>13</sup> INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, *World Employment Social Outlook: Trends*, 2019.

<sup>14</sup> GRANT THORNTON, *Women in Business 2020: Putting the Blueprint Into Action*, 2020.

<sup>15</sup> CREDIT SUISSE, *The CS Gender 3000 in 2019: the changing face of companies*, 2019.

delle donne nei CDA è al 34%, una percentuale lontana dalla parità ma comunque «forzosamente» superiore rispetto alle altre posizioni di vertice<sup>16</sup>. Dalla ricerca emerge anche che il 2020 ha anche contribuito a porre l'accento sulla necessità di maggiore inclusione e uguaglianza di genere in ambito lavorativo: nelle posizioni executive le donne sono aumentate, andando a rafforzare la pipeline dei talenti femminili e hanno rappresentato il 35% di tutte le nuove nomine, a fronte del 24% dei dimissionari.

Il primo paese per parità di genere è la Norvegia, con il 37% di donne in posizioni manageriali, il 31% di donne executive, il 42% di donne nei CDA e 21% in posizione di CEO.

L'Italia è al sesto posto, davanti a Olanda, Belgio e Irlanda.

I dati raccolti indicano che l'Italia ha una buona presenza di donne nei Consigli di amministrazione (37%) grazie all'applicazione della legge Golfo-Mosca. Il nostro Paese ha anche la seconda percentuale più alta di donne Presidenti di CDA (22%) e registra la percentuale più alta di donne nei comitati consiliari (45%). Allo stesso tempo si evidenzia che la leadership femminile fuori dai Consigli di amministrazione è ancora lontana dall'essere bilanciata, infatti la percentuale di donne nei livelli esecutivi è del 17% e solo il 4% delle donne sono CEO.

#### 4. *Misurare per migliorare: Inclusion Impact Index*

L'*Inclusion Impact Index* è uno strumento digitale che consente ad ogni azienda di mappare le proprie politiche di diversità ed inclusione in maniera integrata e di misurarne il reale impatto organizzativo. Gli indicatori ed i risultati rispondono all'obbligo di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità (d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254).

Vengono utilizzati 60 indicatori per misurare l'impatto di ciò che le imprese fanno per attrarre, sviluppare e trattenere il talento femminile. Sulla base dell'esperienza di Valore D e delle aziende associate, l'*Inclusion Impact Index* isola 4 aree di analisi:

La *Governance* monitora la capacità dell'impresa di fare crescere le donne al proprio interno, creando una pipeline fino ai ruoli apicali. In quest'area confluiscono per esempio dati sulla composizione del CDA e del *top management*.

---

<sup>16</sup> *European Women on Boards Gender Diversity Index*, 2020.

Nell'area dell'*Attractiveness* viene misurata la capacità dell'impresa di attrarre giovani talenti femminili per esempio con dati sulla composizione dei nuovi dipendenti per inquadramento e genere.

Il *Development* monitora la capacità dell'impresa di valorizzare i talenti femminili già presenti al proprio interno attraverso la formazione, percorsi di crescita e *succession plan*.

Nell'area *Retention* viene misurata la capacità delle aziende di valorizzare e trattenere le risorse in maniera integrata e continuativa durante tutta la vita professionale di una donna. In quest'area confluiscono per esempio dati sul turnover e le differenze retributive.

Confrontandosi con i risultati anche rispetto alle altre aziende, le imprese possono scoprire le proprie aree di forza e di miglioramento e capire «a che punto» sono rispetto ad altre dello stesso settore o dimensione. I cambiamenti culturali richiedono tempo, misurare consente di porre obiettivi e di definire le strategie per raggiungerli. L'*Inclusion Impact Index* consente di salvare la serie storica in modo da poter monitorare ogni anno i progressi fatti sulla D&I in un'ottica di pianificazione strategica di medio-lungo termine.

## 5. Gli effetti della legge Golfo Mosca sulle quote di genere

Nel 2010, prima dell'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca sulle quote di genere, le donne rappresentavano solo il 6% dei componenti dei Consigli di amministrazione delle società quotate (uno dei peggiori dati dell'Unione Europea). Il bilancio dell'introduzione di quote per legge è più che positivo, con un incremento delle donne nei CDA delle società quotate alla Borsa di Milano da 170 nel 2008 (il 5,9%), alle 811 di oggi (il 36,3%). Nel 2019 la crescita ha subito un rallentamento, mostrando solo due unità in più rispetto al 2018<sup>17</sup>.

I dati dimostrano che l'applicazione delle norme ha permesso un salto in avanti nella presenza di donne nei *board* delle quotate e delle controllate, sono però ancora poche le società andate oltre il minimo imposto, e sono pochissime le donne che occupano le posizioni più alte: 14 gli Amministratori Delegati donna (6,3%) e 24 le Presidenti (10,7%). A livello qualitativo, permane un disequilibrio nella retribuzione e nella tipologia di incarichi per le

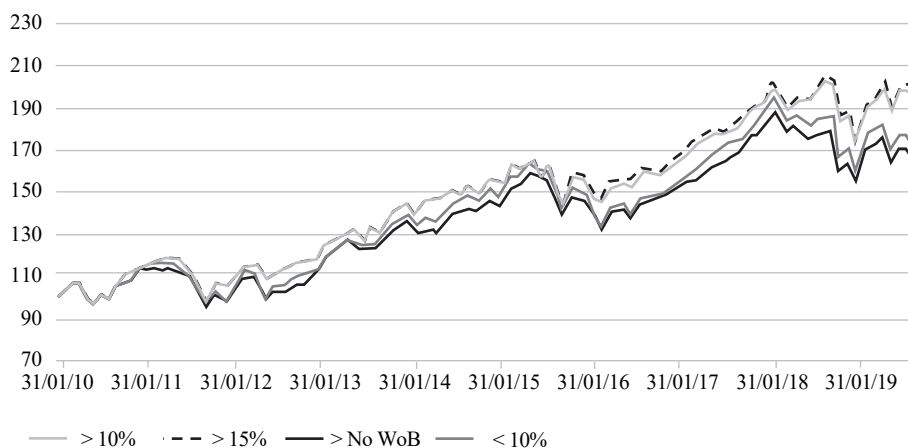
---

<sup>17</sup> CERVED, Fondazione Marisa Bellisario in collaborazione con Inps, *Le donne ai vertici delle imprese*, 2020.



donne nei *board*: le donne nei ruoli esecutivi nei CDA guadagnano meno della metà dei colleghi uomini con lo stesso incarico (per i CEO in media 500mila euro contro 1,3 milioni), e le donne che all'interno dei CDA ricoprono il ruolo di consigliere indipendente (*non executive*) è dell'82% (dato confermato anche dall'ultima analisi condotta dall'Osservatorio *SMART Boards*<sup>18</sup> del Politecnico di Milano e Valore D<sup>19</sup>).

Figura 1. – *Andamento del valore delle azioni (%) in base alla presenza di donne nel CDA (ascissa: tempo; ordinata: prezzo delle azioni con base 100 al 31 gennaio 2010)*<sup>20</sup>



Se la presenza femminile in ruoli apicali ed *executive* è ancora lontana dalla parità, è tuttavia consolidato che un maggiore bilanciamento di genere porta a migliori risultati aziendali. Una ricerca McKinsey evidenzia che se le donne rappresentano almeno il 25% dell'*Executive Committee* si registrano risultati molto più elevati su ROE e EBIT rispetto alle aziende che hanno invece una scarsa o nulla presenza femminile al vertice<sup>21</sup>. In linea con quanto

<sup>18</sup> SMART: acronimo che sintetizza i cinque fattori chiave per un board performante: Sostenibilità, Meritocrazia, Agilità, Responsabilità, Tecnologia.

<sup>19</sup> *S.M.A.R.T Boards for smart companies*, Politecnico di Milano-Valore D, 2019.

<sup>20</sup> Fonte: *Credit Suisse CS Gender 3000*, 2019.

<sup>21</sup> MCKINSEY, *Women Matter, Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity*, 2017.

risulta dal già citato rapporto di Credit Suisse il grafico che segue rappresenta il trend del valore delle azioni delle società, suddivise in base alla percentuale di donne nel CDA: si evince come, all'aumentare della presenza femminile, l'andamento delle azioni cresca, e che l'incremento è ancora maggiore per le società che hanno oltre il 15% di donne nel CDA<sup>22</sup>.

Con l'approssimarsi della scadenza dei 3 mandati previsti dalla legge Golfo-Mosca rischiavano di disperdersi le ricadute positive appena descritte. Il legislatore però è intervenuto con la legge 27 dicembre 2019, n. 160 (commi 302-305 dell'articolo unico), che prolunga la validità della norma per ulteriori 3 mandati e innalza da almeno un terzo ad almeno due quinti (40%) la quota del genere meno rappresentato negli organi sociali di gestione e di controllo<sup>23</sup>.

Il tema *gender gap* è affrontato anche dal Codice di Corporate Governance che introduce il meccanismo del «*comply or explain*». Il Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana, nella nuova versione approvata a fine gennaio 2020, ripropone le raccomandazioni di osservare il rispetto dei criteri di diversità, mantenendo la quota di un terzo del genere meno rappresentato nella composizione degli organi di amministrazione e controllo, a partire dal primo rinnovo successivo alla cessazione degli effetti di disposizioni legislative che impongono una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice<sup>24</sup>.

Per concludere, i risultati incoraggianti della legge sulle quote di genere non devono far pensare che la parità è ad un passo, e anzi il rischio di retrocedere è sempre in agguato, perché si tratta di un cambiamento culturale, per realizzare il quale servono decenni. Ora la sfida su cui sta lavorando Valore D è l'incremento della presenza femminile in consigli direttivi, commissioni, comitati, organi decisionali della pubblica amministrazione e degli enti istituzionali e alle strutture governative e istituzioni. L'impegno di Valore D in prima linea come associazione di aziende che supportano con buone prassi e risultati concreti, è volto a introdurre a livello Paese policy di genere, indici di misurazione, programmi di educazione e innovazione sociale e, non ultimo, mantenere vivo un dialogo costruttivo con le istituzioni, perché per realizzare un cambiamento significativo e permanente servono prassi, politiche e norme, e il ruolo delle istituzioni è cruciale, ancor di più in un periodo emergenziale come l'attuale legato alla pandemia Covid-19.

---

<sup>22</sup> CREDIT SUISSE, *The CS Gender 3000 in 2019: the changing face of companies*, 2019.

<sup>23</sup> *G.U.*, Serie Generale, 30 dicembre 2019, n. 304 – Suppl. Ordinario n. 45.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

## 6. Le barriere alla crescita e il ruolo delle aziende nell'eliminazione del gender gap

### 6.1. Stereotipi e pregiudizi

Possiamo descrivere le barriere alla crescita delle donne in azienda attraverso il fenomeno del «*leaking tube*» ovvero il «tubo che perde»: se nell'*entry level* si riscontra un maggiore equilibrio tra uomini e donne, man mano che saliamo la scala gerarchica le donne sono sempre meno rappresentate, fino quasi a sparire nelle posizioni apicali. I dati di McKinsey dicono che ogni 4 manager solo 1 è donna, e le donne amministratore delegato sono meno del 5%. Quale criticità si riscontra durante il percorso di carriera? Una risposta è che già in fase di selezione intervengono *unconscious bias*. Esserne consapevoli è una delle prime leve per scardinare uno dei motivi che giustificano la ancora scarsa presenza e la difficile ascesa femminile sul lavoro.

In una recente ricerca condotta da BCG<sup>25</sup> emerge che quasi metà delle donne intervistate su quali siano le principali cause che frenano la loro crescita professionale riconoscano come principale ostacolo la cultura aziendale, legata alla mancanza di modelli di leadership alternativi a quello maschile con cui identificarsi. Questa è senza dubbio una conseguenza della scarsa presenza di donne ai vertici ma anche del fatto che i modelli di leadership maschile appaiono poco diversificati. Ciò accade anche a causa del cosiddetto *similarity bias*, una distorsione che mette in atto la nostra mente, che per sua natura tende a circondarsi di persone simili a sé. Ciò spiega come spesso gli uomini promuovano (in modo assolutamente inconsapevole) meno donne.

Un altro *bias* che interviene ostacolando la crescita della carriera femminile riguarda la maternità. Spesso le donne vengono viste in quanto «mamme» e non «mamme che lavorano», e quindi hanno maggiori difficoltà ad essere assunte perché considerate meno produttive. La cura dei figli continua a pesare principalmente sulle madri. La richiesta di flessibilità per poter conciliare meglio responsabilità familiari e lavorative è spesso ancora ritenuta un indizio di poco attaccamento al lavoro e un ostacolo per l'organizzazione aziendale. In questa stessa area ricade un altro *bias*, il cosiddetto *maternity wall*, che si manifesta tra donne. La cultura dominante richiede anco-

---

<sup>25</sup> VALORE D-BCG, *Women at the Top: come riequilibrare la leadership aziendale in Italia*, cit.

ra alla donna di adattarsi a ruoli per essere accettata, per questo coloro che decidono di aderire a ruoli tradizionalmente femminili hanno un'opinione negativa nei confronti di chi non lo fa. Le donne che invece decidono di aderire a modelli di *leadership* più tradizionali, maschili, manifestano un pregiudizio negativo nei confronti delle donne che invece scelgono per sé ruoli tipicamente femminili.

Ogni scelta di vita è non solo lecita ma va incoraggiata nella misura in cui è consapevole e libera. Combattere i pregiudizi inconsapevoli significa dare la possibilità alle donne di aspirare a ruoli di *leadership*, di riappropriarsi dei propri progetti e desideri professionali.

Le aziende possono avere un ruolo chiave nel contrasto agli *unconscious bias* con buone *policy* aziendali e avere al contempo un impatto positivo nel cambiare la cultura e la società.

## 6.2. Il freno della maternità

La maternità rappresenta ancora oggi una delle fasi più delicate nella vita professionale di una donna, in quanto spesso significa trovarsi a scegliere tra vita privata e lavoro. I dati dell'Osservatorio Statistico dei Consulenti del lavoro testimoniano che il tasso di occupazione femminile scende di oltre 15 punti percentuali quando si considerano le lavoratrici con almeno un figlio rispetto alle occupate senza figli<sup>26</sup>. La presenza di almeno un figlio amplia anche il divario di genere nell'occupazione: risultano occupati quasi padri 9 su 10, le madri invece sono poco più della metà, un *gap* del 32,3%<sup>27</sup>. Il divario aumenta se c'è un figlio in età prescolare. E questo squilibrio lascia un segno nel percorso di crescita professionale femminile. In base a un'analisi INPS si nota che la maternità costituisce uno «shock» professionale che si ripercuote sul lungo periodo: «A quindici anni dalla maternità, i salari delle madri sono di 5.700 euro inferiori a quelli delle donne senza figli che avevano pari retribuzioni nel periodo antecedente la nascita e la percentuale di donne con figli con contratti part time è quasi tripla rispetto a quella delle donne senza figli»<sup>28</sup>. Part time che nel 2018 coinvolgeva quasi 1 donna oc-

---

<sup>26</sup> FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *Meno figli, meno lavoro. La conciliazione che ancora manca per le donne italiane*, 2020.

<sup>27</sup> SAVE THE CHILDREN, *Le Equilibriste: la maternità in Italia*, 2020.

<sup>28</sup> A. CASARICO-S. LATTANZIO, *Quanto mi costi: l'effetto della maternità sulle donne*, in *LaVoce.Info*, 6 marzo 2020.

cupata su 3<sup>29</sup>. E il Censis precisa: «il lavoro a tempo parziale, che implica un trattamento retributivo ridotto, minori possibilità di carriera ed è destinato a tradursi nel tempo in una pensione più bassa, per circa due milioni di lavoratrici è subito per mancanza di altre possibilità, si parla di part time involontario». Ma anche quando il part time delle donne è frutto di una libera scelta, si tratta di un'opzione che è determinata, in quasi la metà dei casi, dalla necessità di prendersi cura dei figli o di persone anziane<sup>30</sup>. E per capire quanto sia complessa per le donne la conciliazione tra lavoro familiare e professionale possiamo guardare la quota del tempo dedicato al lavoro domestico e di cura non retribuito: uno studio recente di BCG<sup>31</sup> illustra che sulle donne gravano la maggior parte delle incombenze relative alla casa. Dati alla mano, sulle donne pesa 2,5 volte in più la responsabilità per quanto riguarda i lavori domestici. La ricerca offre qualche spunto suggerendo, ad esempio, oltre all'opportunità di una organizzazione flessibile del lavoro, la celebrazione di *role model* e delle «*dual-career couples*» ossia delle coppie formate da entrambi i partner lavoratori. Se le aziende vogliono aumentare il numero di donne in posizione di leadership, un nodo chiave da affrontare è il supporto nell'affrontare il peso della responsabilità domestica, con organizzazione flessibile del lavoro e politiche di *welfare*. Uomini in posizione di responsabilità hanno un ruolo chiave nell'essere attori e ambasciatori di modello comportamentale e del cambiamento, utilizzando essi stessi attivamente i programmi di lavoro flessibile ed il congedo di paternità.

## 7. Dal «soffitto di cristallo» al «gradino rotto»

«Finché non si aggiusta il primo gradino della scala, le donne faranno sempre fatica a raggiungere l'uguaglianza, se mai ci arriveranno»<sup>32</sup>. Per lungo tempo si è parlato di rompere il famoso soffitto di cristallo che non permette alle donne di raggiungere posizioni di leadership. Tuttavia il problema nasce in realtà nella difficoltà di acquisire il ruolo di manager, definito come il «*broken rung*» («gradino rotto») della scalata verso il vertice aziendale<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> CENSIS, *Respect. Stop violence against women. Sintesi dei risultati*, 2019.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> BCG, *Lightening the mental load that holds women back*, 2019.

<sup>32</sup> MCKINSEY, *Women in the Workplace*, 2019.

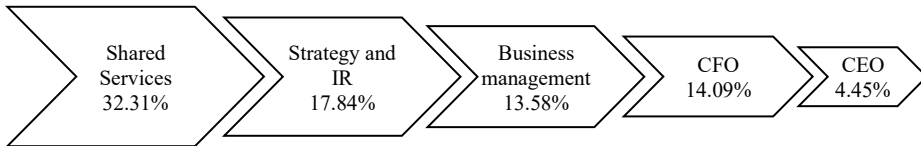
<sup>33</sup> *Ibidem*.

Negli ultimi 5 anni abbiamo visto molte più donne scalare i vertici aziendali, pur rimanendo sempre una minoranza. I miglioramenti al vertice sono contrastati dall'effetto del «gradino rotto»: le presenze femminili diminuiscono proporzionalmente quanto più in alto si sale con le posizioni.

Figura 2. – Ricostruzione storica della percentuale di dipendenti donne per livello gerarchico (VP = Vice President, SVP = Senior Vice President, C-Suite = prima linea del CEO)<sup>34</sup>

	Entry Level	Manager	SR Manager Director	VP	SVP	C-Suite
2019	48%	38%	34%	30%	26%	21%
2018	48%	38%	34%	29%	23%	22%
2017	47%	37%	33%	29%	21%	20%
2016	46%	37%	33%	29%	24%	19%
2015	45%	37%	32%	27%	23%	17%
Differenza % tra 2015 e 2019	+6%	+3%	+8%	+9%	+9%	+24%

Figura 3. – Gender gap: segregazione verticale e orizzontale delle donne<sup>35</sup>



Due fenomeni molto visibili dei percorsi di crescita delle donne nelle organizzazioni sono la *segregazione orizzontale*, ovvero la concentrazione di *donne* in determinati settori e occupazioni, riconducibile a vari fattori, tra cui i più rilevanti riguardano la scelta di percorsi di studi ancora oggi in prevalenza umanistici e la progettazione della propria vita lavorativa condizionata ai futuri carichi di cura. Il secondo fenomeno è la *segregazione verticale*, ovvero la concentrazione di *donne* in determinati gradi, livelli di responsabilità o posizioni, metaforicamente viene definita «soffitto di cristallo». Si trat-

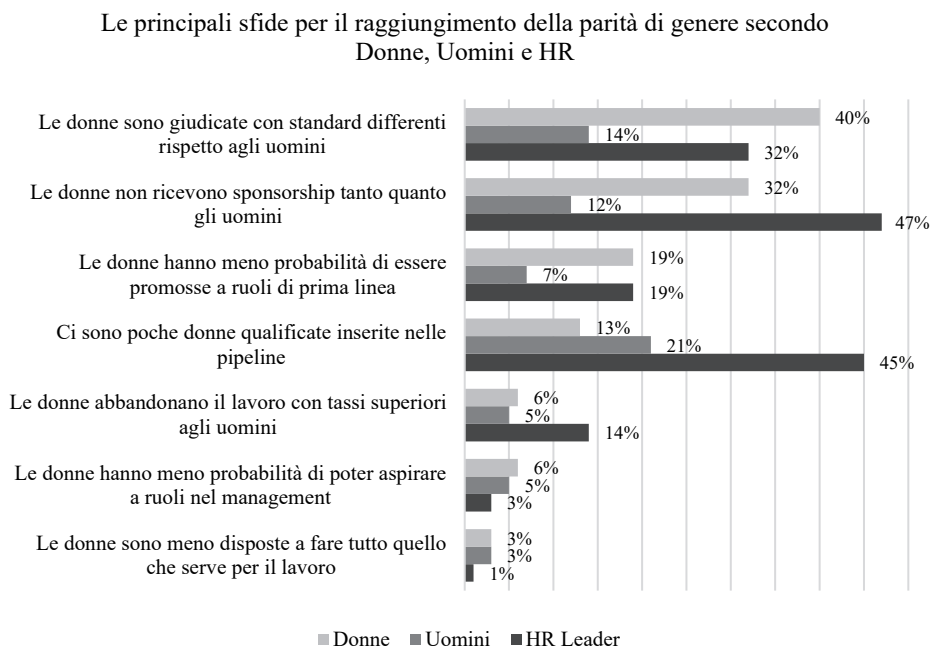
<sup>34</sup> MCKINSEY, *Women in the Workplace*, cit.

<sup>35</sup> CREDIT SUISSE, *Gender 3000*, cit.

ta di un fenomeno che ostacola le donne nel raggiungimento di posizioni apicali e porta con sé importanti ripercussioni sia in termini di equità che in termini di efficienza economica.

Uno studio di McKinsey ha indagato le principali ragioni della perdita di talento femminile nelle organizzazioni (figura 4). Interessante rilevare come donne, uomini e HR leader attribuiscono pesi differenti alle varie sfide, in particolare di fronte al dato dell'impatto che il «gradino rotto» esercita nella traiettoria di crescita delle donne, gli HR leader sostengono che questo fenomeno sia riconducibile alla mancanza di una *sponsorship* e all'assenza di talenti al femminile inseriti nelle pipeline, e riconoscono anche che il processo di valutazione non è sempre paritetico. Per non disperdere il talento femminile il grande lavoro va quindi realizzato in questi ambiti, strutturando processi che non lascino indietro le donne.

Figura 4. – *Le principali sfide per il raggiungimento della parità di genere secondo donne, uomini, HR*<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Fonte: MCKINSEY, *Women in the Workplace*, cit.

Le aziende associate a Valore D sono molto impegnate e attive con progetti di misurazione dei KPI, formazione e supporto per l'*empowerment* delle donne (*i.e. mentoring, sponsoring, coaching*) e nel creare un ambiente organizzativo inclusivo e infrastrutture abilitanti (*i.e. smart-working, welfare aziendale*) che insieme alle *policy* frenano la perdita del talento femminile e arricchiscono quella pipeline senza la quale non arriveremo all'equilibrio di genere nei ruoli apicali.

## 8. *Come le istituzioni possono creare un ecosistema favorevole*

La situazione critica che stiamo vivendo legata alla pandemia Covid-19 rischia di acuire le disuguaglianze di genere e di rendere la società meno inclusiva. L'attuale contesto pone quindi delle sfide che non possono essere ignorate e per le quali sono necessari interventi, in primis da parte delle istituzioni.

La crisi rappresenta un momento di svolta, un'opportunità di ripensare il cammino verso un futuro più equo soprattutto per le donne, per incidere sugli aspetti di natura culturale che purtroppo ancora inibiscono le aziende nell'investire su risorse di genere femminile.

In particolare evidenziamo tre aspetti che caratterizzano la vita professionale delle donne sui quali è decisivo un intervento delle istituzioni: l'ingresso nel mercato del lavoro, la permanenza nel mondo del lavoro e la valorizzazione delle diversità.

Come è noto, incidere su problematiche di tipo culturale come il divario di genere è un compito non semplice e non ha effetti immediati: servono, infatti, tempo e politiche continuative in grado di evolvere e di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro. A tal fine crediamo che siano necessari interventi legislativi che abbiano una visione di lungo periodo e che riescano a stimolare un cambiamento culturale che tenga conto delle sempre maggiori complessità e nuove sfide del mercato occupazionale. Un approccio di tipo premiale nei confronti delle aziende che promuovono e implementano politiche inclusive potrebbe spingerle a lavorare su iniziative e processi che creano valore culturale ed economico in tutto il tessuto produttivo italiano. Incentivi all'ingresso delle donne nel mondo del lavoro possono affiancarsi a politiche che garantiscano la permanenza delle lavoratrici in tale mercato. A tal riguardo, come già espresso, una delle fasi più delicate è la maternità, che troppo spesso mette le donne davanti alla scelta tra vita privata e vita professionale. Al fine di invertire questa tendenza, è opportuno supportare un mi-



gliore *work-life balance* non solo attraverso un maggiore sviluppo del *welfare* aziendale, o attraverso il potenziamento e facilitazione dell'accesso ai servizi per la famiglia, ma anche facendo ricorso modalità organizzative flessibili, come lo *smart working* che, laddove è stato attivato, si è dimostrato un ottimo ausilio anche in questo periodo emergenziale, da perfezionare però in ottica di condivisione dei carichi di cura familiare. L'esperienza durante il *lockdown* legato alla pandemia non può essere considerata *smart working* a tutti gli effetti, i cui requisiti sono la volontarietà e l'autonomia reale nell'organizzazione del lavoro, adottando la valutazione del risultato anziché del tempo di lavoro e favorendo la *leadership* partecipativa, incentrata sull'inclusione e sull'ascolto, con particolare attenzione all'equità di genere. Indubbiamente l'esperienza massiva recente di lavoro da casa ha, se non altro, convinto molte aziende che lo *smart working* è amico della produttività (e in condizioni di normalità, della soddisfazione dei dipendenti) e ha allenato i manager ossessionati dal controllo dei collaboratori alla delega e all'*empowerment*.

Senza tuttavia una gestione corretta del rapporto tra datore di lavoro/manager e lavoratrice, lo *smart working* può essere addirittura penalizzante per le donne, sottoponendole a un doppio sacrificio, comportare un sovraccarico lavorativo, che può condurre al *burnout*. È quanto emerge anche dalla ricerca #iolavorodacasa condotta da Valore D con l'obiettivo di analizzare il mondo del lavoro in Italia in periodo di *lockdown* Covid su oltre 1300 lavoratori<sup>37</sup>. Nel periodo di *lockdown*, 1 donna su 3 ha lavorato più di prima e non è riuscita, o ha avuto difficoltà, a mantenere un equilibrio tra il lavoro e la vita domestica. In particolare la concomitanza con l'*home schooling* ha prodotto per le donne un pesante aggravio dei carichi di accudimento. È chiaro quanto sia fondamentale una cultura della corresponsabilità genitoriale, che ad oggi risulta ancora difficile da raggiungere, nonostante i pochi e timidi segnali positivi provenienti dalle generazioni più giovani di lavoratori.

## 9. Covid-19 e rischi per il gender gap. Conclusioni

Oggi ci troviamo nella necessità di progettare un futuro diverso da quello che prefiguravamo pre-Covid, servono tutte le risorse che il Paese può mettere in campo, servono innovazione e competitività, e le donne sono una risorsa

---

<sup>37</sup> VALORE D, *Survey #iolavorodacasa*, marzo-maggio 2020.

irrinunciabile per la trasformazione che occorre: la permanenza delle lavoratrici nel mercato del lavoro risulta pertanto un fattore cruciale per la ripresa.

Più frequentemente le donne rinunciano al lavoro e a utilizzare i congedi, i loro contratti sono spesso precari o comunque meno retribuiti rispetto a quelli degli uomini e, se in famiglia si deve scegliere, è la madre in moltissimi casi a restare a casa. Ora più che mai la maternità in Italia rischia di trasformarsi in una rinuncia al lavoro, oppure si rischia che, in un Paese connotato da una cronica denatalità, questa tenda a inasprirsi, contribuendo a modellare gli obiettivi di fertilità delle donne.

Per ciò che concerne invece il congedo di paternità, pur riconoscendo che negli ultimi anni il nostro Paese ha aumentato il periodo di congedo obbligatorio per i papà, non siamo ancora allineati alla Direttiva europea 2019/1158 che prevede 10 giorni di congedo obbligatorio.

Molto resta da fare quindi in termini di reale e bilanciata corresponsabilità genitoriale: sarebbe utile prevedere meccanismi che incentivino la condivisione dei carichi familiari e che dunque prevedano che il periodo facoltativo di congedo possa essere utilizzato da entrambi i genitori (fino al 50% per genitore), allargando la possibilità di fruizione, oggi prerogativa delle madri.

Segnaliamo che in Spagna da gennaio 2021 i papà (o i secondi genitori equivalenti) hanno diritto a 16 settimane di congedo di paternità pagate al 100% e non trasferibili. È una legge nella direzione del progresso culturale che auspichiamo venga introdotta anche nel nostro Paese.

In conclusione, in quanto espressione di aziende, siamo consapevoli della responsabilità e dell'impatto che le aziende hanno e possono avere nel cambiamento culturale, e dato che «solo ciò che si misura si può migliorare» le aziende associate a Valore D si misurano costantemente per verificare i loro progressi in termini di inclusione e bilanciamento di genere.

È altresì vero che non si può lasciare alla vocazione o alla disponibilità di poche aziende la responsabilità di cambiare cultura e posizionamento del Paese sul *gender gap*.

Il costante dialogo di Valore D con le istituzioni mira a creare un ecosistema che favorisca investimenti per l'occupazione e lo sviluppo della leadership delle donne, diffusioni di strumenti e comportamenti organizzativi che contribuiscano a diffondere la cultura inclusiva della quale la parità tra uomini e donne è il primo e più rilevante obiettivo e *asset*.

Nel momento in cui questa pubblicazione viene rivista per la pubblicazione il mondo e l'Italia stanno vivendo la drammaticità della pandemia Covid-19, che rende la situazione del *gender gap* ancora più grave e la condizione del lavoro femminile ancora più fragile.

Ancora più urgentemente serve rapidità nell'intraprendere misure che intervengano presto a contrastare i rischi che in particolare le donne corrono in tema di occupazione, impoverimento, disuguaglianza.

Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* che l'Italia presenterà alla Commissione europea per rispondere alla crisi economica e sociale determinata dalla pandemia e connesso ai consistenti fondi stanziati dalla UE nell'ambito del programma *Next Generation EU* prevede riforme e programmi per lo sviluppo dell'occupazione.

Enormi investimenti, norme incentivanti da parte delle istituzioni e buone prassi ed esperienze consolidate delle aziende associate a Valore D costituiscono l'architettura necessaria per innescare il processo di ripresa economica e sociale su larga scala, che permetterebbe all'Italia di fare un passo avanti non solo nella classifica del *Gender Gap Report* ma nel progresso socio-culturale e nello sviluppo economico.

UNA TESTIMONIANZA  
DALLA PROFESSIONE LEGALE:  
*LA WOMEN'S WHITE COLLAR DEFENSE ASSOCIATION*

*Francesca Chiara Bevilacqua e Gaia D'Urbano*

È con grande piacere che abbiamo accettato l'invito della Prof.ssa Roberta Provasi a partecipare all'incontro presso l'Università Bicocca, che ci ha dato l'opportunità, per di più di fronte ad una platea ricca di tante giovani studentesse, di raccontare la nostra prospettiva di donne, avvocati e assieme *leader dell'Italy Chapter della Women's White Collar Defense Association*. Siamo state liete di aver ascoltato ed esserci confrontate con esponenti – donne e uomini – del mondo universitario, professionale e di altre associazioni impegnate nello studio e nella promozione del ruolo femminile nella società e più ampiamente nella realizzazione di una società maggiormente plurale.

Ecco quindi la nostra testimonianza<sup>1</sup>.

Abbiamo ottenuto il titolo di avvocato ormai diversi anni fa e abbiamo scelto di esercitare questa professione in un settore particolare. Nel panorama sterminato del diritto, ci siamo sin da subito appassionate al cosiddetto diritto «terribile», quello che si occupa delle violazioni più gravi, i reati, e che interviene intaccando il bene, preziosissimo, della libertà personale con la pena. Nell'ambito del diritto penale ci siamo inoltre collocate in una nicchia particolare, quella del diritto penale d'impresa, che si concentra cioè sulla patologia della libera iniziativa economica privata e che declina i principi e la risposta penale all'offesa in un contesto tecnico, legato cioè ai meccanismi

---

<sup>1</sup>La bibliografia di riferimento è la seguente: CENSIS, *IV Rapporto sull'Avvocatura Italiana. L'avvocato nel quadro di innovazione della professione forense*, Roma, 2019.

I. LI VIGNI, *Penaliste nel Terzo Millennio*, Franco Angeli, Milano, 2017.

AA.VV., *Codice delle Pari Opportunità. Le norme commentate con dottrina e giurisprudenza*, La Tribuna, Piacenza, 2017.

e alle regole del funzionamento delle imprese e del mercato. Una nicchia quindi difficile, ed al contempo sempre attuale, che fa i conti tra l'altro con una corruzione tuttora dilagante, spesso ancora ferma nella sua fenomenologia alla vecchia Tangentopoli, nonostante importanti riforme, ma anche con fenomeni relativamente nuovi e assai insidiosi, come quello dell'infiltrazione mafiosa nell'agire lecito.

È questo dunque un campo d'azione complesso, che sconta tuttora nel panorama degli avvocati che vi operano una netta predominanza maschile. Come molti altri campi del diritto, ma forse con un *quid* ulteriore, dettato appunto da questo connubio della materia penale con l'agire economico. Quasi come se certe materie «forti», e per di più tecniche, fossero naturalmente appannaggio di un unico sesso.

Come del resto ha avuto occasione di raccontare nel recente convegno della nostra associazione un altro operatore del settore, un magistrato che si è occupata di processi penali economici di rilevanza nazionale, all'inizio della sua carriera quale giudice penale la domanda, anzi meglio l'affermazione che più spesso si sentiva rivolgere, quando incontrando qualcuno spiegava il proprio lavoro, era che come magistrato donna si doveva certo occupare di diritto di famiglia.

Ciò che accade nella professione forense, e in particolare nel nostro settore di competenza, non è pertanto diverso da quanto avviene all'interno della realtà d'impresa. In tale ultimo settore la legge Golfo-Mosca ha consentito alle professioniste donne di sfondare il cosiddetto «tetto di cristallo» per rendere la presenza femminile nella *corporate governance* delle società una realtà e non più un auspicio. C'è da augurarsi che gli effetti positivi raggiunti con tale intervento legislativo ed evidenziati nel corso di questo incontro contribuiscano al cambiamento culturale necessario anche in molti altri settori, tra cui anche quello della professione forense.

Tornando a noi, quando dopo anni di gavetta ci siamo trovate ad avere maturato ormai una significativa esperienza ed autonomia, ci siamo guardate attorno e – pur con alcune importanti eccezioni – ci siamo rese conto di quanto le aule dei tribunali, in termini di avvocati soprattutto, più che di magistrati, fossero dominate nei principali processi penali d'impresa da colleghi uomini. L'osservazione puramente statistica si è accompagnata alle sensazioni che molte esponenti di vari ordini professionali sperimentano in Italia, quelle di una difficoltà speciale ad emergere e di una certa diffidenza da parte di operatori economici e colleghi nei propri confronti.

Avendo constatato che la percezione avuta nelle aule era comune a quella di molte altre professioniste, ci siamo chieste allora che cosa potessimo fare

per promuovere il nostro lavoro e per rafforzarci, e ci siamo rese conto di quanto fosse prezioso il confronto tra noi ed altre colleghe che imbastivamo fuori e dentro i tribunali e di quanto tale confronto arricchisse le nostre conoscenze e prospettive professionali.

Abbiamo poi dialogato con alcune colleghe americane, che ben vent'anni fa avevano fatto le nostre stesse constatazioni. Queste colleghe allora hanno pensato di attivarsi puntando proprio sullo stesso elemento di forza che anche noi avevamo identificato. Hanno infatti dato vita ad un'associazione il cui obiettivo è promuovere la *diversity* nelle professioni legali, organizzare attività seminariali, creare opportunità di *networking*, sostenere iniziative volte a promuovere la *compliance* e l'etica d'impresa: la *Women's White Collar Defense Association*. L'associazione, partita a Washington D.C. da due colleghe come noi nel 1999 e presieduta da una delle fondatrici, Karen Popp, conta oggi più di 1.700 membri e più di 40 *Chapter* nazionali in tutto il mondo. Tra i *Chapter* creati più di recente quello svizzero, tedesco, brasiliano e indiano.

Siamo orgogliose di aver dato vita al *Chapter* italiano di questa associazione, nato all'inizio del 2019 e comprensivo oggi di più di trenta colleghe, avvocati e consulenti, che operano nel mondo del diritto penale d'impresa.

All'interno del nostro *Chapter* le associate sono diverse per età, per provenienza geografica, per percorso di formazione e professionale. C'è chi ha il proprio studio, chi lavora in una grande *law firm* o società di consulenza, chi lavora in una «*boutique*». Inutile dire che questa diversità ci arricchisce ad ogni nostro incontro.

Nel nostro primo anno di attività abbiamo scritto assieme dei *paper*, abbiamo partecipato a convegni e tavole rotonde, abbiamo organizzato il nostro convegno annuale, nel quale abbiamo avuto come relatrici esponenti di prim'ordine del mondo legale, imprenditoriale, delle forze dell'ordine e giudiziario.

Abbiamo inoltre avuto occasione di lavorare e incontrarci con colleghe di altri *Chapter*, avendo così un affaccio davvero globale sulla nostra professione. Soltanto per fare un esempio, un tema sul quale ci siamo molto confrontate con colleghe di ogni provenienza nel forum della nostra associazione nel corso degli ultimi mesi è quello della giustizia penale durante l'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19: abbiamo così condiviso materiali e testimonianze sulla situazione carceraria, sulle sospensioni delle udienze e dei termini processuali, nonché sulla migliore declinazione della risposta delle imprese a questo difficile momento storico, in termini in particolare di salute e sicurezza sul lavoro.

Ci accostiamo dunque con particolare interesse alle ricerche che vengono presentate in questa sede, e agli importanti risultati della legge n. 12/2011 che tali ricerche hanno consentito di registrare, ad esempio, in materia di *performance* aziendale e in termini di livello di formazione dei componenti dei CDA.

Stiamo constatando anche noi una sempre maggiore presenza femminile nella nostra professione, e il moltiplicarsi di iniziative in questa direzione. Per citarne soltanto una, e dare qualche cenno del movimento più ampio che la nostra professione sta vivendo, è stato grazie al lavoro congiunto di colleghe operanti nei diversi settori del diritto che è stata realizzata la prima raccolta commentata di leggi in materia di pari opportunità (ci si riferisce al *Codice delle Pari Opportunità. Le norme commentate con dottrina e giurisprudenza*, edito da La Tribuna nel 2017 e alla cui redazione hanno partecipato anche alcune di noi).

Si tratta di iniziative importanti, che contribuiranno – questo l'auspicio di tutti – a superare la situazione attuale, ancora molto difficile.

Basti pensare che come dimostra il IV Rapporto Censis sull'Avvocatura Italiana, *L'avvocato nel quadro di innovazione della professione forense* (Censis, 2019), se negli ultimi trent'anni la componente femminile degli iscritti alla Cassa Forense è grandemente aumentata, giungendo ad essere sostanzialmente pari a quella maschile, sono molti ancora i fattori di disparità. Un esempio su tutti è l'enorme *gender gap* in termini di compensi. Il reddito professionale delle donne è infatti ancora oggi significativamente più basso. Le donne hanno un reddito medio pari a circa il 40% di quello dei colleghi uomini. In valori assoluti, guadagnano quasi 30.000 euro in meno l'anno. Non solo, ai livelli reddituali più alti arrivano con una netta sfasatura temporale, in età decisamente più avanzata.

Inquietante infine quanto emerso in tema di percezione dell'attuale condizione lavorativa dell'avvocato dal sondaggio realizzato dal Censis e pubblicato sempre nel contesto del citato Rapporto. Dalle interviste effettuate ad un campione di avvocati è risultato infatti che «*l'area della criticità e dell'incertezza interessa in maniera più estesa le donne (il 26,7% definisce molto critica la propria condizione, contro il 20,5% degli uomini)*» (p. 22).

Una situazione che rischia indubbiamente di scoraggiare le colleghe più giovani ad intraprendere questo percorso, a farle dubitare delle proprie capacità, o ad impattare grandemente sulla loro vita personale e familiare. Rinviemo al riguardo per dati e testimonianze su questi temi all'importante studio della collega Ilaria Li Vigni, *Penaliste nel Terzo Millennio* (Li Vigni, 2017).

Il percorso verso la parità di genere nella professione è iniziato tempo fa

e si estende senza confini geografici. Facciamo qui soltanto un cenno, per quanto riguarda il nostro Paese, alle difficoltà incontrate, ma anche ai successi raggiunti, tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento da colleghe quali Lidia Poët e Lina Furlan, la prima a lottare per la sua stessa iscrizione all'Albo degli Avvocati, la seconda a cimentarsi per prima con la materia penale, nonostante lo scetticismo generale. Il loro impegno ci è tutt'oggi di esempio.

Per quanto la disparità di genere nel nostro Paese sia ancora un problema reale, in altri Paesi del mondo la situazione è notevolmente peggiore. È soltanto nel 2013 che in Arabia Saudita si è potuto avere la prima donna avvocato.

Nel percorso verso la parità di genere, è fondamentale che ciascuno contribuisca al miglioramento, al cambiamento culturale necessario a rendere la nostra professione più plurale e, di riflesso, la società migliore.

Pensiamo che ricerche ed iniziative come quella cui prendiamo qui parte oggi contribuiscano ad andare più lontano.





MONDO DELLE PROFESSIONI.  
ABBATTERE IL «SOFFITTO DI CRISTALLO»  
RIPENSANDO IL LAVORO E  
LA CONCILIAZIONE IN UNA PROSPETTIVA NUOVA

*Marcella Caradonna*

Anche il mondo delle professioni e, nello specifico quella da me rappresentata nel territorio milanese, purtroppo vede ancora forte la presenza del «soffitto di cristallo», ovvero di un elevato numero di ostacoli che rallentano, e spesso inibiscono alle donne, l'accesso al mondo del lavoro e la possibilità di raggiungere posizioni apicali e di vertice professionale.

Il problema, va detto subito per fugare ogni dubbio, non è di tipo relazionale tra i due generi. Vorrei, infatti, qualora fosse ancora necessario, precisare che non siamo di fronte ad un conflitto tra generi, o per dirla con uno slogan con cui in passato è stato definito ogni tentativo di rivendicazione d'uguaglianza femminile «la guerra dei sessi»; tale esigenza nasce piuttosto dal desiderio di riconoscimento delle competenze (anche) femminili, quale strumento di conquista diffusa, i cui vantaggi siano evidenti e godibili dalla totalità della popolazione.

Bisogna uscire dall'ottica che la parità di genere rappresenti un progresso ad uso esclusivo femminile e finalmente riconoscere che le competenze degli individui, siano essi uomini o donne, sono un valore aggiunto comune, di tutti. Fatta questa semplice ma doverosa premessa, vorrei entrare nel merito della tematica di genere, soffermandomi su alcuni dati relativi alla nostra Categoria ed, in particolare, sugli interventi che possono contribuire a ridurre il «gender gap» nel nostro Paese. L'Italia, nonostante i progressi compiuti negli ultimi anni nel settore delle politiche di genere, il nostro è un Paese che deve fare i conti con un pesante problema di discriminazione femminile per quanto riguarda l'accesso al mondo del lavoro<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Secondo il *Gender Equality Index* 2019, l'Indice sull'uguaglianza di genere, elaborato

Da tempo, nella mia veste istituzionale di Presidente donna di un Ordine Professionale a prevalenza numerica – oltre che di *governance*-maschile<sup>2</sup>, mi sono fatta promotrice delle istanze di riconoscimento delle competenze femminili in un'ottica costruttiva per l'intera categoria professionale.

Quello che, da donna e da Presidente, quotidianamente sperimento, in tema di *gender gap*, è una penalizzazione femminile che parte dal basso.

Se infatti, come riportato anche dal «Bilancio di Genere del CNDCEC» del 2019, il numero di iscritti al registro dei praticanti vede un'effettiva parità numerica tra i due generi, come evidenziato nella tabella sottostante, la componente femminile riscontra un sostanziale ridimensionamento nel numero di iscritti all'Albo professionale, dove la percentuale di donne si contrae maggiormente rispetto alla componente maschile.

Area	M	F
Nord ovest	50,1%	49,9%
Nord Est	49,9%	50,1%
Centro	51,4%	48,6%
Sud	50,6%	49,4%
<b>Italia</b>	<b>50,7%</b>	<b>49,3%</b>

*Dati al 01.01.2019*

Andamento iscrizioni Albo distinti per genere*					
Anno	Totale	Maschi	Femmine	M	F
2009	109.474	76.632	32.842	70,0%	30,0%
2010	110.787	77.551	33.236	70,0%	30,0%
2011	112.164	79.636	32.528	71,0%	29,0%
2012	113.235	78.585	34.650	69,4%	30,6%
2013	114.041	78.688	35.353	69,0%	31,0%
2014	115.067	78.936	36.131	68,6%	31,4%
2015	116.245	79.512	36.733	68,4%	31,6%
2016	117.352	79.799	37.553	68,0%	32,0%
2017	117.916	79.829	38.087	67,7%	32,3%
2018	118.333	78.336	39.997	66,2%	33,8%
2019	118.639	79.725	38.914	67,2%	32,8%

*\*Dati al 1° gennaio di ogni anno*

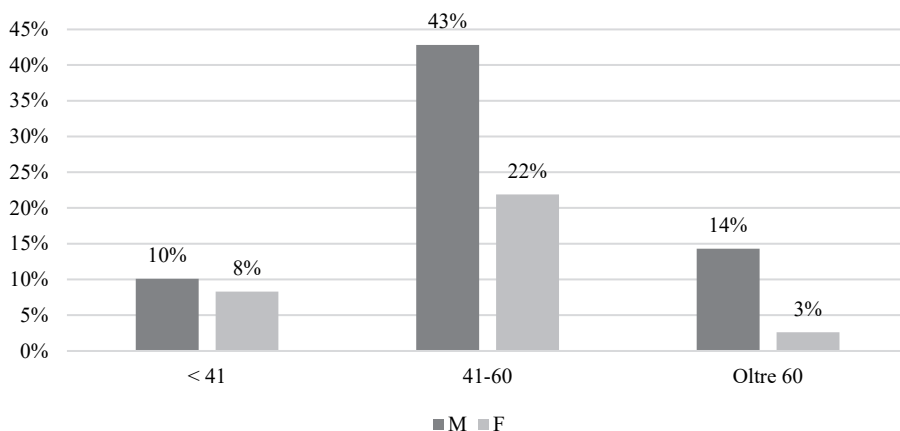
dall'EIGE (l'*European Institute for Gender Equality*), l'agenzia europea che monitora l'uguaglianza di genere nei ventotto Stati Membri l'Italia, con un indice di 63 rimane anche nel 2019 (lo era anche nel 2017) la Nazione europea che compie i maggiori progressi verso la parità di genere. Purtroppo, quello che fa non è abbastanza e, sebbene in 12 anni abbia guadagnato quasi 14 punti, i risultati non sono ancora sufficienti a raggiungere la media europea (di 67 punti). La voce in cui l'Italia registra il punteggio più basso di tutti gli altri Stati membri dell'Unione Europea riguarda le discriminazioni nell'accesso al mondo del lavoro.

<sup>2</sup>Fonte: Sulla totalità degli Ordini territoriali di Italia, Bilancio di Genere CNDCEC, 2019.

Dalla tabella<sup>3</sup> qui sopra si evince, infatti, come, seppur in presenza di un incremento numerico e di percentuale, nelle varie annualità, della componente femminile (fatta salva una lieve flessione nell'anno 2019), il rapporto iscritto/iscritta continua ad essere sostanzialmente sbilanciato.

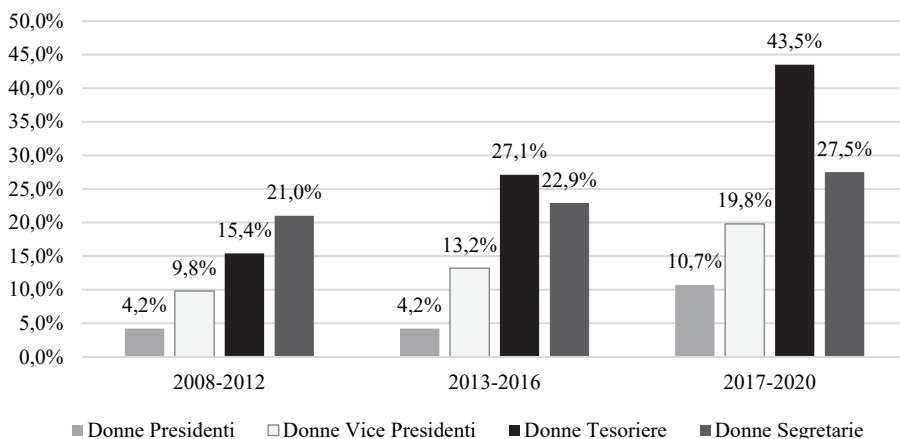
È interessante notare come la differenza maggiore si registri tra gli iscritti all'Albo in una fascia di età centrale, ovvero compresa tra i 41 ed i 60 anni – anni in cui all'attività professionale più facilmente si aggiungono anche impegni di tipo personale e familiare – mentre, sotto i 40 anni, ovvero nella fascia «giovanile» vi sia una situazione di parità, analogamente al tirocinio.

Figura 1. – *Anagrafica iscritti all'Albo al 1° gennaio 2019 distinti per genere*



Il *trend* è analogo quando guardiamo ai vertici dell'Ente. Su di un totale di 131 Ordini Territoriali (Quadriennio 2017-2020), le Presidenti donne sono 14 (per un 10,7% del totale), mentre le Vice Presidenti sono 26 e ricoprono la carica di Segretario 36 colleghe. Sebbene il numero delle donne elette sia aumentato negli ultimi tre mandati: nel quadriennio 2008-2012, le Presidenti donne erano 6 su 143 Ordini territoriali mentre 14 erano le Vice Presidenti e 30 le colleghe Segretario (come da grafico di seguito), la rappresentatività femminile ai vertici rimane comunque ridotta.

<sup>3</sup> *Ibidem.*

Figura 2. – *Le Donne ai vertici*

È dunque piuttosto evidente che il *gender balance* nel mondo della nostra professione sia ancora lontano e che le professioniste ancora si misurino con diversi ostacoli e stereotipi che ne frenano la carriera e scoraggiano l’iniziativa.

I numeri non cambiano anche in riferimento al nostro Ordine. Sebbene, infatti, a Milano siamo in presenza di un costante aumento del numero di donne, in termini di iscritte all’Albo professionale (nell’anno 2019 sono state 2.871 le professioniste iscritte all’Odcec Milano, + 0,43% rispetto all’anno 2018, il cui numero era di 2.806), contro il totale iscritti 8.500 (arrivando a toccate il 34% di donne) il *gender gap* tra uomo e donna rimane.

Un’altra fondamentale criticità riguarda il divario reddituale uomo-donna. Secondo i dati raccolti dalla Commissione Rilevazione Dati Statistici Milanesi dell’Odcec Milano per l’anno 2019, la media IRPEF degli iscritti maschi all’Ordine di Milano è di 128.419 euro, mentre quella relativa alle iscritte scende drammaticamente a 67.282 euro.

## Ordine di Milano

### Statistiche reddituali

Sesso e classi d’età	Media IRPEF	Var %	Mediana	Var %
<b>Totale</b>	<b>109.776</b>	-1,9%	57.868	1,1%
Maschi	128.419	-1,7%	69.072	2,7%
femmine	67.282	-0,7%	42.229	-1,6%
≤ 40 anni	49.296	-4,5%	38.390	0,7%
41-60 anni	134.281	-1,3%	72.199	1,4%
> 60 anni	105.909	-3,9%	56.022	-2,8%

Questi dati suggeriscono che probabilmente le donne hanno a disposizione meno tempo rispetto ai loro colleghi uomini per svolgere l'attività professionale oppure che siano, per qualsivoglia ragione, più propense a ricevere incarichi di minore rilevanza e dunque con minori marginalità di reddito.

In questo scenario, è sempre più evidente il bisogno di idee, proposte e, lasciatemi dire anche «provocazioni», che però rimettano la questione di genere al centro dell'agenda politica per una crescita collettiva.

I dati sopra illustrati suggeriscono l'urgenza di un ripensamento degli equilibri di vita e di lavoro in un mo(n)do diverso in cui pensare e riprogettare il *welfare*, gli interventi di politica sociale e cambiare il passo negli equilibri di genere per poter rilanciare il Paese.

Una proposta sicuramente efficace riguarda l'applicazione dell'art. 46 del d.l. 11 aprile 2006 sul principio di parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione. Una normativa evidentemente non conosciuta, poiché non applicata e su cui non esiste alcun livello di vigilanza. Punto, questo della parità salariale, che anche la Presidente del Parlamento europeo Ursula von der Leyen, ha recentemente inteso mettere al centro della nuova Strategia europea di genere.

Anche l'adozione di politiche di genere è uno strumento efficace per la riduzione della disparità in ambito professionale, così come dimostra la legge n. 120/2011 e la relativa proroga contenuta nel collegato alla legge di bilancio del 5 dicembre 2019, che di fatto favorisce una più equa distribuzione di incarichi e funzioni negli organismi in cui si articola la rappresentanza della categoria, tanto a livello locale che a livello nazionale.

La normativa n. 120/2011, nota con il nome delle sue due promotrici On. Golfo e On. Mosca, ha introdotto per tre rinnovi consecutivi degli organi societari, il criterio di *gender balance* con il vincolo delle quote a vantaggio del «genere meno rappresentato» nelle società quotate in borsa e nelle società a «controllo pubblico».

Il CNDCEC, all'interno del bilancio di genere 2019, ha presentato i dati rilevati alla presenza femminile nei vertici di dette società, evidenziando come, nel corso degli anni successivi all'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca (entrata in vigore nel 2011 e valida fino al 2022), vi sia stato un significativo aumento della presenza femminile in posizioni apicali. «Dal resoconto sull'attuazione della legge, pubblicato ad aprile 2019 dal Servizio Studi del Senato nell'ambito del dossier relativo ai due disegni di legge nn. 1028 e 1095 – «si legge nel BdG 2019 del CNDCEC<sup>4</sup>» – finalizzati a proro-

---

<sup>4</sup> *Ivi*, p. 18.

gare a sei mandati l'operatività delle norme introdotte dalla Golfo-Mosca, risulta, infatti, sulla base dei dati diffusi dalla CONSOB, che dal 2011 al 2018 la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate è passata dal 7% circa al 36%, mentre nei collegi sindacali è salita dal 6,5% al 38%»<sup>5</sup>. Per quanto riguarda invece le società a partecipazione pubblica, secondo i dati messi a disposizione dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del consiglio dei ministri e riportati nel dossier del Servizio Studi del Senato, relativi a marzo 2019, «la presenza femminile tra gli organi apicali delle società a controllo pubblico è pari al 32% del totale. In particolare, le donne rappresentano il 28,5% dei componenti dei consigli di amministrazione e ricoprono più di un terzo delle cariche nei collegi sindacali (33,4%)»<sup>6</sup>.

Le donne in posizioni apicali hanno, infatti, una responsabilità particolare nei confronti delle altre donne, specialmente verso le giovani, poiché esse, con il loro esempio, possono divenire modelli positivi e, adottando metodi di lavoro alternativi, possano farsi promotrici del cambiamento. L'uguaglianza di genere è condizione fondamentale per lo sviluppo umano e professionale di ogni individuo ed ogni forma di limitazione ed esclusione da opportunità di crescita professionali, in ultima analisi, rappresenta un limite per lo sviluppo dell'intera collettività. Servono più donne ai vertici in grado di ridefinire un linguaggio che tenga conto delle differenze di genere e che possa aprire nuove strade, segnare il passo in un mondo maschile che ancora non sa reggere un confronto leale e rispettoso avulso dal sessismo e altre forme di ricatto e sottomissione. Vedere le donne occupare ruoli di prestigio costruisce immaginari, proiezioni, consuetudini positive.

Per abbattere quelle barriere, superare gli stereotipi che, in maniera naturale, condizionano l'agire delle donne e ne frenano lo sviluppo professionale e progredire nella parità di genere serve anche insistere sul fronte culturale, promuovendo un percorso educativo che abbracci tutto l'arco di apprendimento umano, partendo dalle scuole, dall'*empowerment* femminile dei bambini per arrivare ad una parità salariale e una reale condivisione dei carichi di cura, come previsto dalla proposta di legge (firmatario il deputato Alessandro Fusacchia), in materia dei diritti di maternità e paternità, in base alla quale «tutte le tutele che la donna ha in materia di paternità devono essere estese anche agli uomini».

---

<sup>5</sup> [https://www.commercialisti.it/documents/20182/1236821/2019\\_bilancio-di-genere.pdf/7f22c079-09a0-4c05-87c9-ad9a2dc5b625](https://www.commercialisti.it/documents/20182/1236821/2019_bilancio-di-genere.pdf/7f22c079-09a0-4c05-87c9-ad9a2dc5b625).

<sup>6</sup> *Ibidem*.

Uomini e donne, particolarmente a livello economico, partecipano e beneficiano dei processi di sviluppo in maniera diversa: appare dunque necessario dare impulso alla parità tenendo in considerazione le differenze di genere, in una logica di *gender equity*, ovvero di promozione dell'equità di trattamento uomo-donna tenendo conto delle rispettive diversità di esigenze in termini di diritti, doveri, benefici ed opportunità.

I vantaggi più duraturi nel mondo del lavoro e, più in generale, nella società si otterranno solo guardando a una reale ed efficace alleanza con gli uomini.

Solo costruendo reti tra donne e uomini, tra imprese, tra associazioni, tra tutte quelle realtà orientate a un cambio di paradigma, il benessere della società aumenterà.

I servizi di *welfare*, ad esempio, dovrebbero tenere in considerazione le esigenze familiari lungo tutto l'arco di vita delle attività domestiche e di cura. Per raggiungere il vero benessere le aziende, ma anche i/le liberi/e professionisti/e, dovranno aprirsi ai ruoli famiglie, disponendo di indennità familiari che non si esauriscano al compimento del primo anno vita dei bambini ma che siano estesi anche ai figli più grandi, che riconoscano il valore (anche economico) del lavoro di cura e promuovano la condivisione dei carichi uomo-donna.

Di fronte ai vuoti sociali, culturali e costituzionali, già in via generale ma in particolare nel settore delle libere professioni, la solidarietà, l'informazione e la partecipazione sono fondamentali.

Nel promuovere lo sviluppo lavorativo delle donne professioniste si dovrebbe tener conto della dualità in cui una donna, madre e lavoratrice, si trova a vivere, e di tutte le difficoltà derivanti dalla gestione e dalla conciliazione della sfera privata e di quella lavorativa, alla luce poi, dell'assenza di azioni di sostegno. Svolgere la professione di commercialista oggi, comporta l'assunzione di impegni che, risultano molto difficili da conciliare con le esigenze di vita familiare. Occorre, dunque, un cambio di paradigma. L'uguaglianza, anche a livello professionale, non può essere un semplice obiettivo tecnocratico ma deve saper coinvolgere, in ogni tempo e ad ogni condizione, tutti gli ambiti politici, affinché non vi sia più un regresso delle condizioni e, le conquiste ottenute, diventino realmente il fondamento della società che verrà.





## ELENCO AUTRICI E AUTORI

Adriana Apostoli, *Docente di Diritto costituzionale, Università Brescia.*

Antonella Asti, *Comitato Unico di Garanzia Università Milano-Bicocca.*

Francesca Chiara Bevilacqua, *Avvocato, Women's White Collar Defence Association.*

Loredana Bracchitta, *Avvocato, Consiglio per le Pari opportunità Regione Lombardia.*

Camilla Buzzacchi, *Docente di Istituzioni di Diritto pubblico, Università Milano-Bicocca.*

Alessandro Capocchi, *Docente di Economia aziendale, Università Milano-Bicocca.*

Marcella Caradonna, *Ordine Dottori Commercialisti e Esperti Contabili Milano.*

Roberto Cornelli, *Docente di Medicina Legale, Comitato Unico di Garanzia, Università Milano Bicocca.*

Monica D'Ascenzo, *Giornalista Il Sole 24 Ore e responsabile Alley Oop – L'altra metà del Sole.*

Gaia D'Urbano, *Avvocato, Women's White Collar Defence Association.*

Barbara Falcomer, *Valore D.*

Murad Harasheh, *Docente Finanza aziendale, Università Bologna.*

Giovanna Iannantuoni, *Rettrice Università Milano-Bicocca, Docente di Economia politica.*

Alice Mazzucchelli, *Docente Economia e gestione delle imprese, Università Milano-Bicocca.*

Alessia Mosca, *Segretario generale Associazione Italia-ASEAN e vice presidente Fuori Quota.*

Roberta Provasi, *Docente di Economia aziendale, Università Milano-Bicocca.*

Cristina Quartararo, *Assegnista di Sociologia, Centro di ricerca Interdipartimentale per gli Studi di Genere ABCD, Comitato Unico di Garanzia Università Milano Bicocca.*

Paola Saracino, *Docente di Economia aziendale, Università Milano-Bicocca.*

Veronica Pagan, *Confservizi Cispel Lombardia.*

Claudia Peiti, *Ref Ricerche.*

Annalisa Rossano, *Confservizi Cispel Lombardia*

Elisabetta Ruspini, *Docente di Sociologia, Centro di ricerca Interdipartimentale per gli Studi di Genere ABCD, Università Milano-Bicocca.*

Roberta Toniolo, *PWN Professional Women's Network.*

Giuseppe Viola, *Confservizi Cispel Lombardia.*





Finito di stampare nel mese di aprile 2021  
nella Stampatre s.r.l. di Torino  
Via Bologna, 220









## Collana Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'economia - Università degli Studi di Milano-Bicocca

---

Per i tipi Giuffrè:

Quaderni di Diritto dell'Economia

1. CAMILLA BUZZACCHI, FILIPPO PIZZOLATO, VINCENZO SATTA (a cura di), *Regioni e strumenti di governance dell'economia. Le trasformazioni degli organi ausiliari*, 2007.
2. GIOVANNI COCCO (a cura di), *L'economia e la legge. Atti del Convegno – Milano, 4 dicembre 2006*, 2007.
3. LIDIANNA DEGRASSI (a cura di), *Cultura e Istituzioni. La valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici*, 2008.
4. LIDIANNA DEGRASSI, VINCENZO FRANCESCHELLI (a cura di), *Turismo. Diritto e Diritti*, 2010.
5. CAMILLA BUZZACCHI (a cura di), *Il prima energia. Integrazione di interessi e competenze*, 2010.
6. FILIPPO PIZZOLATO (a cura di), *Libertà e potere nei rapporti economici. Profili giuspubblicistici*, 2010.
7. GIOVANNI COCCO (a cura di), *Diritti dell'individuo e diritti del consumatore. Atti del Convegno, 14 dicembre 2007*, 2010.
8. GIOVANNI COCCO, LIDIANNA DEGRASSI, ANNA MARZANATI (a cura di), *Aree protette. Atti del Convegno – Grado, 16 ottobre 2010*, 2011.
9. CAMILLA BUZZAZZHI (a cura di), *L'Europa a Rete, Il modello delle reti tra concorrenza e coesione sociale*, 2011.
10. GIOVANNI COCCO (a cura di), *I diversi volti della sicurezza. Atti del Convegno – Milano, 4 giugno 2009*, 2012.
11. GIOVANNI COCCO (a cura di), *Lo statuto giuridico delle informazioni. Atti del Convegno – Milano, 24 maggio 2010*, 2012.
12. FILIPPO PIZZOLATO, PAOLO COSTA (a cura di), *Il lato oscuro della sussidiarietà*, 2013.
13. CAMILLA BUZZACCHI (a cura di), *Il mercato dei servizi in Europa. Tra misure pro-competitive e vincoli interni*, 2014.
14. COSTA PAOLO, FILIPPO PIZZOLATO (a cura di), *Sicurezza, Stato e Mercato*, 2015.
15. CAMILLA BUZZACCHI, ALESSANDRO MORELLI, FILIPPO PIZZOLATO (a cura di), *Rappresentanza politica e autonomie, Atti del Convegno di Diritti Regionali. Rivista di diritto delle autonomie territoriali, Università Milano Bicocca 13 giugno 2016*, 2016.
16. CARLA VIGNALI, ALESSANDRA CORRADO, MARCELLO DE CATA, SARA D'URSO (a cura di), *Trasporti e Turismo*, 2016.
17. FILIPPO PIZZOLATO, PAOLO COSTA (a cura di), *Sicurezza e Tecnologia*, 2017.
18. LIDIANNA DEGRASSI, VINCENZO FRANCESCHELLI (a cura di), *Le industrie culturali e creative. Profili giuridici ed economico-aziendali*, 2017.
19. CAMILLA BUZZACCHI (a cura di), *La banca centrale europea. Il custode della costituzione economica*, 2017.
20. LIDIANNA DEGRASSI, ANNA MARZANATI (a cura di), *Unione Europea e autonomie locali – Atti del Convegno – Grado, 22 settembre 2017*, 2018.
21. GIOVANNI COCCO, SALVATORE LA PORTA (a cura di), *Il pendolo delle autonomie, tra aspirazioni federalistiche e tentazioni di semplificazione. Scritti in onore di Anna Marzanati*, 2018, <https://shop.giuffre.it/il-pendolo-delle-autonomie-tra-aspirazioni-federalistiche-e-tentazioni-di-semplificazione.html>
22. CAMILLA BUZZACCHI, PAOLO COSTA, FILIPPO PIZZOLATO (a cura di), *Technopolis. A città sicura tra mediazione giuridica e profezia tecnologica*, 2019, <https://shop.giuffre.it/technopolis.html>

Studi di Diritto Pubblico dell'Economia  
(già Studi della sezione di Diritto Pubblico dell'Economia)

1. ANNA MARZANATI, *La programmazione della spesa pubblica*. Tra coordinamento e concertazione, 2001.
2. FILIPPO PIZZOLATO, *Il sistema di protezione sociale nel processo di integrazione europea*, 2002.
3. CAMILLA BUZZACCHI, *Uniformità e differenziazione nel sistema delle autonomie*, 2003.
4. SALVATORE LA PORTA, *L'organizzazione delle libertà sociali*, 2004.
5. LIDIANNA DEGRASSI, *La razionalizzazione dello Stato sociale*. Nell'ordinamento dei servizi alla persona e alla comunità, 2004.
6. FILIPPO PIZZOLATO, *Il minimo vitale*. Profili costituzionali e processi attuativi, 2004.
7. CAMILLA BUZZACCHI, *Dalla coesione all'eguaglianza sostanziale*. Il percorso comunitario, 2005.
8. MONICA BONINI, *Controllare le idee*. Profili costituzionali della pubblicità commerciale, 2007.
9. FILIPPO PIZZOLATO, *Autorità e consumo*. Diritti dei consumatori e regolazione del consumo, 2009.
10. GIOVANNA PIZZANELLI, *La partecipazione dei privati alle decisioni pubbliche*. Politiche ambientali e realizzazione delle grandi opere infrastrutturali, 2010.
11. AURETTA BENEDETTI, *Certezza pubblica e "certezze" private*, 2010.
12. CAMILLA BUZZACCHI, *La solidarietà tributaria*. Funzione fiscale e principi costituzionali, 2011.
13. PAOLO COSTA, *Gli istituti di difesa della Costituzione*, 2012.
14. CHIARA TACCOLA, *Semplificare, accelerare, tutelare*. Un'analisi storica delle tendenze del procedimento e del processo amministrativo, 2012.
15. GIUSEPPE LA ROSA, *La revoca del provvedimento amministrativo*. L'instabilità delle decisioni amministrative tra esigenze di funzionalizzazione e tutela degli interessi privati, 2013.
16. ELENA DI CARPEGNA BRIVIO, *Il concetto di Repubblica nella Costituzione italiana*, 2015.
17. PAOLO COSTA, *Gemina persona*. Un'ipotesi giuspubblicistica intorno alla crisi del soggetto politico, 2015.
18. CARLA GULOTTA, *Il sostegno alle esportazioni nel diritto internazionale*, 2015.
19. CAMILLA BUZZACCHI, *Bilancio e stabilità*. Oltre l'equilibrio finanziario, 2015.
20. LIDIANNA DEGRASSI, *Lingue e linguaggi - diritti e libertà culturali*, 2016.
21. CARLA GULOTTA, *La partecipazione nell'impresa nel diritto internazionale ed europeo*, 2018.

Studi di Diritto Privato dell'Economia  
(già Studi di Diritto dell'Economia)

1. *La tutela della privacy informatica. Problemi e prospettive*, a cura di Vincenzo Franceschelli, 1998.
2. GIORGIA TASSONI, *Il contratto di viaggio*, 1998.
3. *Subfornitura*, a cura di Vincenzo Franceschelli, 1999.
4. PAOLO ALDROVANDI, *Concorso nel reato colposo e diritto penale dell'impresa*, 1999.
5. CARLA VIGNALI, *Il trasporto terrestre. Verso una responsabilità oggettiva del vettore*, 2000.
6. *Commercio elettronico*, a cura di Vincenzo Franceschelli, 2001.
7. *La riforma del diritto societario. Profili civili e penali*, a cura di Alessio Lanzi, Vincenzo Franceschelli, 2004.
8. EMILIO TOSI, *Il contratto virtuale. Procedimenti formativi e forme negoziali tra tipicità e atipicità*, 2005.

9. FABIO SIGNORELLI, *Azioni, obbligazioni e strumenti finanziari partecipativi*, 2006.
10. MASSIMO CARTELLA, *Il marchio di fatto nel Codice della Proprietà Industriale*, 2006.
11. CARLA VIGNALI, *Il contratto di assistenza sanitaria e la protezione del minore*, 2006.
12. GILBERTO PETRAZ, *La protezione della forma*, 2007.
13. SARA D'URSO, *Il turismo musicale*, 2009.
14. DOMENICO CAPRA, *Servizi di investimento e scambi telematici*, 2010.
15. MARCELLO DE CATA, *La responsabilità civile dell'internet service provider*, 2010.
16. FABIO IUDICA, *La responsabilità degli intermediari finanziari*, 2011.
17. FRANCESCO L. GAMBARO, *Mergers & acquisitions. La formazione progressiva dei contratti di acquisizione e dismissione*, 2013.
18. MARCELLO DE CATA, *La liberalizzazione delle telecomunicazioni*, 2017.
19. Emilio Tosi, *Forma informativa nei contratti asimmetrici. Contributo allo studio della forma funzionale nei contratti asimmetrici, bancari e di investimento*, 2018.
20. FABIO SIGNORELLI, *Legal capital e capitale sociale. Un percorso parallelo verso la rilevanza della continuità aziendale*, 2019.

*Per i tipi Giappichelli:*

Quaderni di Diritto dell'Economia

23. CAMILLA BUZZACCHI, ROBERTA PROVASI, *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni, Atti del Convegno Università Milano Bicocca 29 gennaio 2020*, 2021.