



**Marina Brollo**  
**Donne e lavoro: tra soglie varcate e soglie da varcare**

**Riassunto:** Il saggio interpreta la questione femminile al tempo della grande crisi tra discriminazioni e azioni positive. In particolare si esamina la legge n. 120 del 2011 sulle quote di genere negli organici governance.

**Parole chiave:** Donne, Lavoro, Quote rosa

**Keywords:** Women, Job, Female quota

**Contenuto in:** Donne, politica e istituzioni: varcare la soglia?

**Curatori:** Silvana Serafin e Marina Brollo

**Editore:** Forum

**Luogo di pubblicazione:** Udine

**Anno di pubblicazione:** 2012

**Collana:** Donne e società

**ISBN:** 978-88-8420-713-5

**ISBN:** 978-88-3283-050-7 (versione digitale)

**Pagine:** 101-112

**DOI:** 10.4424/978-88-8420-713-5-08

**Per citare:** Marina Brollo, «Donne e lavoro: tra soglie varcate e soglie da varcare», in Silvana Serafin e Marina Brollo (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: varcare la soglia?*, Udine, Forum, 2012, pp. 101-112

**Url:** <http://forumeditrice.it/percorsi/storia-e-societa/donne-e-societa/donne-politica-e-istituzioni-varcare-la-soglia/donne-e-lavoro-tra-soglie-varcate-e-soglie-da>

# DONNE E LAVORO: TRA SOGLIE VARCATE E SOGLIE DA VARCARE

*Marina Brollo*

*La questione femminile al tempo della crisi*

**I**n un contesto di crisi strutturale e globale, quindi di cambiamento epocale, è ora che le donne italiane, con coraggio, fiducia ed impegno, varchino la soglia d'ombra della discriminazione, a partire dal mondo del lavoro. È ora che le donne prendano in mano le chiavi di accesso al potere economico-sociale, alle risorse culturali e simboliche per affrontare le sfide del futuro sì da fare un significativo passo in avanti nella costruzione di un'Europa, come quella messa nell'Agenda 2020<sup>1</sup>, della parità tra donne e uomini e della valorizzazione delle risorse umane che offra a tutti una vita migliore ed una modernità sostenibile ed inclusiva.

Stando ai dati delle più accreditate statistiche internazionali, nel confronto tra l'Italia e gli altri Paesi siamo messi molto male e quel che è peggio è che il nostro *Global Gender Gap* è aumentato nel corso dell'ultimo triennio, specie in relazione all'indicatore del potere politico, nonché della partecipazione e delle opportunità economiche. È noto che la scarsa presenza femminile sul mercato del lavoro, nonché il debole potere delle donne italiane costituiscono il principale *handicap* del nostro Paese<sup>1</sup>. Lo sono, nonostante la forza dei numeri delle donne che costituiscono delle importanti soglie varcate nel corso di una lunga e silenziosa rivoluzione.

<sup>1</sup> Cfr., da ultimo, il *Report 2010* stilato dal *World Economic Forum* sul *Global Gender Gap* in [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf) che misura il divario di opportunità tra donne e uomini in 134 nazioni e che vede scivolare l'Italia verso la parte bassa della classifica (passando, in soli in tre anni, dal 67° al 74° posto). Si consiglia inoltre la lettura del voluminoso *Rapporto Ombra* per evidenziare gli aspetti critici del sistema di tutela contro le discriminazioni di genere in Italia, presentato nel giugno 2011 dalla piattaforma italiana *Lavori in corso. 30 anni CEDAW, XXX anniversario della Convenzione per l'eliminazione delle discriminazioni contro le donne*, quale controinformazione per la società civile rispetto al VI Rapporto presentato del Governo italiano nel 2009, scaricabile dal sito [www.womenin.net/web/cedaw/home](http://www.womenin.net/web/cedaw/home).

In Italia, è bene ricordarlo, le donne rappresentano ben il 51,4% della popolazione, quindi 'non' sono una minoranza, anzi costituiscono la maggior parte dei cittadini, quindi degli elettori. Così come sono le protagoniste della maggior parte delle decisioni di acquisto e di consumo, ma le campagne pubblicitarie lo ignorano e continuano a pensare a profili di acquirenti molto maschili.

Sono anche la maggioranza non solo degli studenti universitari, ma pure dei laureati; di più, sono la maggior parte dei laureati migliori, al punto di poter parlare di un brillante 'sorpasso rosa'. Inoltre, in molte aziende, specie pubbliche, sono la maggioranza dei dipendenti, seppur la perdurante crisi economico-occupazionale comincia a svelare un preoccupante impatto a danno delle donne<sup>2</sup>, specie delle lavoratrici, in particolare di quelle con contratti di lavoro flessibili o precari.

Infine, il totale di lavoro delle donne italiane, sommando il lavoro per il mercato (o produttivo) con quello domestico (o ri-produttivo), stando alle indagini ISTAT sull'uso del tempo, ancor oggi supera quello degli uomini di ben 75 minuti.

A conti fatti, la popolazione femminile costituisce, per il nostro Paese, un serbatoio importante e prezioso di talenti, di valori in larga parte inespressi, trascurati o inutilizzati, e quindi sprecati. Se così è, le donne possono diventare, come sostiene l'Unione europea e vari studi economici, la leva essenziale e prioritaria per la crescita dell'occupazione e quindi il motore per far ripartire l'arrancante economia del nostro Paese.

La conclusione, o traguardo raggiunto, è che il riconoscimento del valore femminile non è un mero problema delle donne, non è un tema che riguarda solo un genere, ma è 'la' questione che riguarda donne e uomini, cioè l'intera società, in tutte le sue componenti e dimensioni, dato che la discriminazione femminile danneggia anche chi è più fortunato ovvero non è svantaggiato.

*Segue: tra diritto...*

Quella femminile è una questione giuridica? Da tempo, la dottrina, in particolare quella giuslavorista, ha evidenziato come le discriminazioni di genere costituiscano una vera e propria ingiustizia. Il principio di eguaglianza tra donne e uomini, tra lavoratrici e lavoratori, nella sua portata 'formale' e soprattutto 'sostanziale' di cui all'art. 3 della Costituzione, costituisce un caposaldo nelle fonti giuridiche nazionali e comunitarie, rinforzato dai variegati corollari dei divieti di discriminazione per genere e degli obblighi di parificazione nei trat-

<sup>2</sup> Cfr., fra gli altri, i commenti di C. Saraceno, *Il prezzo maggiore pagato dalle donne*, e *Le famiglie senza welfare*, entrambi in <http://www.nuovitaliani.it/adon.pl?act=doc&doc>.

tamenti. Per un'approfondita analisi della legislazione italiana e comunitaria in tema di diritto antidiscriminatorio ed occupazione femminile, rinvio – oltre al saggio di Valeria Filì in questo volume – alla più recente dottrina che se ne è occupata<sup>3</sup>.

Il tutto, però, con la nota dolente di uno scarto significativo tra, da un lato, la nobiltà degli intenti e delle parole del legislatore, gli sforzi e la fantasia della giurisprudenza e, dall'altro, la realtà concreta e il comune sentire di una debolezza strutturale dell'occupazione femminile. Basta segnalare che le donne vivono ancora pesanti discriminazioni nell'accesso e nel rapporto di lavoro, su di loro si grava il peso della carenza quantitativa e qualitativa di servizi sociali a sostegno dell'infanzia e della vecchiaia, su di loro aleggia il peso di stereotipi di genere che determinano effetti dannosi sul mercato del lavoro: la segregazione occupazionale 'orizzontale', con riferimento alle attività (impiegate, commercianti, addette ai servizi o professioni meno qualificate), ai settori merceologici a bassa remunerazione (tessile, abbigliamento, istruzione, sanità ed assistenza sociale e altri servizi alla persona) e alle tipologie contrattuali meno tutelate (forme di lavoro atipico o precario, se non addirittura irregolare), nonché la segregazione 'verticale' con riferimento alle mansioni di assunzione e alla scarsa presenza nelle posizioni apicali.

Al punto che, da ultimo, lo stesso legislatore ha inserito, nella complessa e densa trama normativa del c.d. 'Codice delle pari opportunità' (d.lgs. n. 198 del 2006, come novellato dal d.lgs. n. 5 del 2010), il nuovo concetto di *gender mainstreaming*. In base ad esso, le politiche di genere e di pari opportunità devono costituire una sorta di filo rosso, un *leitmotiv* che deve sempre essere tenuto presente dalla politica nella predisposizione di atti normativi, e in tutte le sue attività ed ambiti in modo trasversale, che quindi devono essere valutate anche per il loro impatto sui generi. A tal fine, il comma 4 del novellato art. 1 del citato Codice delle pari opportunità prevede che «l'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere tenuto presente

<sup>3</sup> Da ultimo si rinvia a M. Barbera (ed.), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Milano, Giuffrè, 2007; L. Calafà - D. Gottardi, *Il diritto antidiscriminatorio. Tra teoria e prassi applicativa*, Roma, Ediesse, 2009; R. Santucci - G. Natullo - V. Esposito - P. Saracini (eds.), *'Diversità' culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2009; L. Lazzeroni, *Eguaglianza, lavoro, regole di parificazione. Linguaggi e percorsi normativi*, Torino, Giappichelli, 2011. Per un commento alle normative più recenti v. V. Filì, *Le deleghe in materia di servizi all'impiego, incentivi all'occupazione e lavoro femminile*, in M. Miscione - D. Garofalo (eds.), *Il Collegato lavoro 2010. Commentario alla legge n. 183/2010*, Milano, Ipsoa, 2011, p. 493; L. Calafà, *Riordino della normativa in materia di occupazione femminile*, in F. Carinci - M. Miscione (eds.), *Il Collegato lavoro 2008. L. n. 24 dicembre 2007, n. 247*, Milano, Ipsoa, 2008, p. 107.

nella formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività».

In tale ottica, la strumentazione giuridica per affrontare la questione femminile è anche una decisa e benefica spinta per varcare la soglia di una domanda politica di democrazia più effettiva.

*Segue: ed economia*

Quella femminile è anche una questione economica? Certamente il ‘fattore D’, come dicono gli economisti della *womenomics*, è essenziale per lo sviluppo economico<sup>4</sup>, quindi va preso sul serio evitando uno spreco di capitale umano. A partire dalla considerazione che le donne rappresentano una diversità di genere (di interessi, di abilità e di desideri) da valorizzare, dato che portano nel mondo del lavoro dipendente, imprenditoriale e delle professioni uno stile differente, uno sguardo estraneo ed una prospettiva diversa che può produrre novità, arricchimento, creatività, cooperazione, in una parola innovazione.

Inoltre da studi internazionali (Commissione europea, *Catalyst* e *Mc Kinsey-Cerved, Women Matter Report*) è emerso che le imprese con una maggior presenza femminile in seno ai loro organi decisionali hanno di solito risultati economico-finanziari migliori della media delle imprese senza una donna e che le *performance* sono migliori nei consigli di amministrazione con una presenza significativa di donne (almeno il 30%), perché in questo caso la ‘massa critica’ fa davvero la differenza.

La situazione del mercato del lavoro femminile in Italia negli anni della crisi è quella impietosamente descritta nelle indagini del CNEL, riportate in questo volume da Valeria Fili, integrate da ultimo da una puntuale analisi dell’ISFOL, presentata nel 2011, dedicata al ‘Mercato del lavoro e politiche di genere 2009-2010’<sup>5</sup>. L’indagine reca la specificazione della realtà dei vari contesti regionali che evidenzia le solite differenze territoriali, nonché le diversità derivanti dalle

<sup>4</sup> Cfr. M. Ferrera, *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l’Italia*, Milano, Mondadori, 2009; A. Casarico - P. Profeta, *Donne in attesa. L’Italia delle disparità di genere*, Milano, Egea, 2010; A. Wittenberg-Cox - A. Maitland, *Rivoluzione womenomics*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010; A. Alesina - A. Ichino, *L’Italia fatta in casa. Indagine sulla vera ricchezza degli italiani*, Milano, Mondadori, 2009; M. Samek Ludovici - R. Semenza, *Priorità all’occupazione femminile*, in C. Dell’Arling - T. Treu (eds.), *Le riforme che mancano. 34 proposte per il welfare del futuro*, Bologna, il Mulino, 2009, p. 327. V. anche L. Zingales, *La governance migliora con quote rosa di qualità*, in *il Sole-24 ore*, 5 novembre 2011, p. 1. Più in generale si rinvia (anche per la bibliografia economica) a G. J. Borias, *Economia del lavoro*, ed. it. a cura di A. Del Boca - D. Del Boca - L. Capellari - A. Venturini, Milano, Brioschi, 2010.

<sup>5</sup> Leggila nel sito istituzionale dell’ISFOL, <http://www.isfol.it>.

fasi dei cicli di vita (con la maggiore criticità nelle classi di età 35-44, definita dagli economisti *sandwich generation*, schiacciata fra le esigenze dei figli e dei genitori), entrambe rese ancor più marcate dall'intervento della crisi.

Se a questo si aggiunge che la crisi per ora acuisce le criticità strutturali del nostro mercato del lavoro, cioè colpisce *in primis* i posti instabili di lavoro spingendo di più fuori dal mercato i giovani e le donne, le tinte del quadro diventano davvero fosche. Di più, le tendenze delle politiche del lavoro al tempo della crisi sembrano mettere in secondo piano l'attenzione specificatamente rivolta al genere femminile, rispetto all'emergenza crisi, senza rendersi conto che una manovra orientata a favorire l'occupabilità delle donne può rappresentare un'opportunità di crescita, un meccanismo virtuoso per migliorare il benessere delle famiglie, tartassate dalla manovra di ferragosto 2011.

Stando a stime economiche recenti, una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro porterebbe benefici effetti sul Prodotto interno lordo, come segnalato anche nel saggio di Gina Rossi. Quindi l'eguaglianza di genere non costituisce solo una misura di equità, ma anche un buon investimento per le nostre economie.

In conclusione, il lavoro delle donne, il processo di femminilizzazione del mercato del lavoro e il riconoscimento della conseguente *leadership* femminile nei mondi professionali<sup>6</sup> sono una rivoluzione silenziosa e per lo più incompiuta che sta al crocevia dei processi di modernizzazione e di efficienza dell'economia di un Paese. A questo punto che fare per dare una 'scossa' all'economia?

### *La legge n. 120 del 2011 sulle quote 'di genere'*

Per rispondere prendo le mosse dal testo normativo sulle quote di genere, oggetto di un animato dibattito nelle aule parlamentari, sulla stampa e sui siti internet<sup>7</sup>, che con una navigazione lenta e tormentata, iniziata il 7 maggio 2009, con diversi *stop and go*, finalmente è arrivato in porto nelle aule parlamentari il 28 giugno 2011 anche nel nostro Paese, ad imitazione della felice esperienza norvegese, francese, olandese e spagnola.

<sup>6</sup> A. Bonomi (ed.), *Con merito, nel merito. Leadership femminile per la crescita del Paese*, Indagine per il Consorzio Aaster, UNICREDIT, Bergamo, Cpz, 2011.

<sup>7</sup> Tra i siti internet si segnalano: <http://ww.pariodispere.org>, <http://www.donneinquota.org/>, <http://www.fondazionebellisario.org/new/index.html>, [donne.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it), <http://www.valored.it/>, <http://www.kila.it/>, <http://womenomics.it/>, [http://nazionale.federmanager.it/ActionPagina\\_170.do](http://nazionale.federmanager.it/ActionPagina_170.do). Per un *forum* vedi <http://www.ingenero.it/forum/abbiamo-bisogno-delle-quote-rosa>. Per la rete delle alte professionalità femminili della Pubblica Amministrazione v. <http://www.rete-armida.it>.

Il Parlamento, preso atto della scarsa presenza delle donne nella veste di consigliere di amministrazione e di componenti degli organi di controllo delle società per azioni quotate «nei mercati regolamentati», cioè quotate in Borsa, ha approvato una normativa che interviene a modificare il decreto legislativo n. 58 del 1998, ‘Testo unico dell’intermediazione finanziaria’, al fine di bilanciare la rappresentanza tra generi in seno ai consigli di amministrazione e agli organi di controllo delle suddette società. La legge 12 luglio 2011, n. 120 (entrata in vigore dal 12 agosto 2011)<sup>8</sup>, stando al titolo, contiene disposizioni in materia di «parità di accesso» fra uomini e donne agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in Borsa e nelle società a gestione pubblica. Quindi è una normativa che ha lo scopo di incentivare e sostenere la partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del nostro Paese. Anche per questo è un’iniziativa politica importante dato che sul fronte femminile l’Italia detiene la ‘maglia nera’ nell’Unione europea. Inoltre fra i suoi meriti c’è quello di essere una legge *bipartisan*, portata avanti assieme dal duo Lella Golfo e Alessia Mosca, cioè dalle donne del Popolo della Libertà e del Partito Democratico; inoltre è una legge snella, il numero degli articoli stanno in una mano, altra bella e purtroppo rara novità; ma, come verificheremo, non prevede una piena «parità di accesso» per le donne.

*In primis*, la legge n. 120 del 2011 prevede non tanto quote ‘rosa’, quanto quote ‘di genere’, cioè sessualmente neutre, quindi anche quote ‘azzurre’. È evidente che, in pratica nella prima sperimentazione, il vantaggio riguarderà per lo più le donne, ma ciò dipende dalla cronica situazione femminile di svantaggio sociale. Pertanto la legge del 2011 sposa la logica delle pari opportunità e delle azioni positive per correggere i divari tra donne e uomini al fine di raggiungere la meta non proprio della parità effettiva, quanto di un minor disequilibrio di genere.

<sup>8</sup> Pubblicata in *Gazzetta Ufficiale* n. 174 del 28 luglio 2011.

<sup>9</sup> Interessanti inoltre per il dibattito sulle quote di genere i contributi di tipo socio-economico di D. Campus, *L’immagine della donna leader*, Bologna, Bononia University Press, 2011; M. D’Ascenzo, *Fatti più in là. Donne al vertice delle aziende: le quote rosa nei CDA*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2011; F. Perina - A. Mosca, *Senza una donna. Un dialogo su potere, famiglia, diritti nel Paese più maschilista d’Europa*, Torino, Add editore, 2011; A. Stevens, *Donne, potere, politica*, Bologna, il Mulino, 2009; P. Profeta - D. Montemerlo, *La gender diversity nelle aziende familiari italiane. Una risorsa da valorizzare*, in *Economia e management*, 6 (2009), pp. 314-328. V. inoltre L. Muraro, *Non è tutti. L’indicibile fortuna di nascere donna*, Roma, Carocci, 2011; V. Franco, *Care ragazze. Un promemoria*, Roma, Donzelli, 2010; R. Ruminati, *Donne e uomini. Si nasce o si diventa?*, Bologna, il Mulino, 2010; S. Pinker, *Il paradosso dei sessi*, Torino, Einaudi, 2009; L. Brizendine, *Il cervello delle donne*, Milano, Rizzoli, 2007. Sull’efficacia delle quote di genere nella politica anche italiana, da ultimo, V. M. De Paola - V. Scoppa, *Ma le quote di genere funzionano*, in <http://www.lavoce.info>; M. L. Di Tommaso, *Le quote all’italiana e il modello norvegese*, in <http://www.ingenere.it>.

Le quote di genere costituiscono un tipico esempio di azioni positive o affermative, cioè di misure di diritto diseguale a vantaggio di un soggetto in difficoltà, pacificamente riconosciute in molti Paesi europei. Le quote di genere sono compatibili con le norme della nostra Costituzione, anzi danno attuazione ad alcuni principi fondamentali racchiusi negli artt. 3, comma 2°, 41, comma 2°, 51, 97, 117<sup>10</sup>. Inoltre sono state legittimate, purché rispettino determinate caratteristiche, anche dalla Corte di Giustizia CE<sup>11</sup>.

Di più, le quote sono considerate dalla Commissione europea una delle migliori strategie per raggiungere risultati concreti in tema di parità di genere. Al punto che lo stesso Parlamento europeo, sulla scia della relazione del 1° marzo 2011 della Commissione europea sui (scarsi) progressi realizzati nella parità tra uomini e donne nel 2010, con la Risoluzione del 6 luglio 2011, ‘sulle donne e la direzione delle imprese’<sup>12</sup>, accoglie con favore l’intenzione della Commissione europea di proporre, nel 2012, una normativa europea proprio sulle quote rosa nei consigli di amministrazione delle società quotate in Borsa qualora le imprese non riescano a realizzare, con misure volontarie, l’obiettivo di raggiungere la soglia critica di una rappresentanza femminile del 30% nei loro organi decisionali entro il 2015 e del 40% entro il 2020. Obiettivi, questi, molto lontani per le imprese del nostro Paese ancorate alla modesta quota del 7%, anche da qui l’esigenza di una legge italiana, che, andando oltre la tecnica della volontarietà, con la previsione di un obbligo corredato di sanzione, accresca la rappresentanza femminile.

Dal punto di vista tecnico, la legge n. 120 del 2011 modifica gli artt. 147-ter, 147-quater e 148 del citato Testo unico sull’intermediazione finanziaria (TUF) del 1998, aggiungendo un comma con il quale si dispone che, a regime, gli statuti delle società quotate in borsa e delle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell’art. 2359, commi 1 e 2, del co-

<sup>10</sup> Per tutti da ultimo si rinvia a M. D’Amico, *Un passo fondamentale verso la democrazia paritaria*, in [http://www.arel.it/files/documenti/allegato\\_68.pdf](http://www.arel.it/files/documenti/allegato_68.pdf).

<sup>11</sup> V. le sentenze della Corte di Giustizia della Comunità europea 28 marzo 2000, causa C-158/97, *Badeck*; 6 luglio 2000, causa C-407/1998, *Abrahamsson*; 19 marzo 2002, causa C-476/99, *Lommers*; leggile sul sito <http://eur-lex.europa.eu/it/index.htm>. Per la dottrina v., in particolare, A. Zoppoli, *Azioni positive e Corte di Giustizia: dal genere alle nuove identità nella prospettiva multicultural*, in R. Santucci - G. Natullo - V. Esposito - P. Saracini (eds.), *Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*, cit., spec. pp. 287-288; e S. Scarponi - E. Stenico, *Le azioni positive: le disposizioni comunitarie, le luci e le ombre della legislazione italiana*, in M. Barbera (ed.), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio*, cit., spec. pp. 429-434, e *ivi* ulteriori riferimenti dottrinali.

<sup>12</sup> Vedila in <http://www.kila.it/images/files/getDoc.pdf>. V. anche il punto 3 sulla ‘parità nel processo decisionale’ della Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni sulla ‘Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015’ del 21 settembre 2010.

dice civile non quotate in mercati regolamentati, debbano prevedere che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base ad un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi e tale equilibrio si intende raggiunto quando il genere meno rappresentato ottiene almeno un terzo degli amministratori eletti<sup>13</sup>. Stesso meccanismo viene previsto per la composizione del collegio sindacale<sup>14</sup>. Inoltre la nuova legge obbliga a raggiungere l'equilibrio di genere anche nella composizione degli organi di controllo previsti per le società organizzate secondo il sistema di *governance* cosiddetto 'monistico' (quelle dove il consiglio

<sup>13</sup> «1. Dopo il comma 1-*bis* dell'articolo 147-*ter* del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, è inserito il seguente: 1-*ter*. Lo statuto prevede, inoltre, che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del consiglio di amministrazione risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro 1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. Lo statuto provvede a disciplinare le modalità di formazione delle liste ed i casi di sostituzione in corso di mandato al fine di garantire il rispetto del criterio di riparto previsto dal presente comma. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma. Le disposizioni del presente comma si applicano anche alle società organizzate secondo il sistema monistico», così l'art. 1, comma 1, della legge n. 120 del 2011.

<sup>14</sup> «All'articolo 148 del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni: a) dopo il comma 1 è inserito il seguente: 1-*bis*. L'atto costitutivo della società stabilisce, inoltre, che il riparto dei membri di cui al comma 1 sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei membri effettivi del collegio sindacale. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del collegio sindacale risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 a euro 200.000 e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma»; così l'art. 1, comma 3, lett. a) della legge n. 120 del 2011.

di amministrazione nomina al suo interno un comitato di controllo sul corretto esercizio dell'amministrazione).

Per attenuare le resistenze parlamentari contro le quote di genere attestate sulla soglia di un terzo, per la prima fase, il limite è stato ridotto ad un quinto. L'articolo 2 della legge n. 210 del 2011 ha previsto una «decorrenza» della riforma piuttosto 'ritardata' (dal primo rinnovo degli organi «successivo a un anno dalla data di entrata in vigore» della legge, cioè dopo il 12 agosto 2012)<sup>15</sup> e a 'tappe' «riservando al genere meno rappresentato, per il primo mandato in applicazione della legge, una quota pari almeno a un quinto degli amministratori e sindaci eletti».

Va poi segnalato che le disposizioni del provvedimento disegnano un 'doppio binario' normativo: a) per le società non controllate da amministrazioni pubbliche, la legge è immediatamente applicabile (la disciplina è regolata da norme di rango primario); b) le disposizioni introdotte sono applicabili anche alle società a controllo pubblico<sup>16</sup>, ma per queste ultime la normativa di dettaglio è affidata a un apposito regolamento (che dovrà essere predisposto e adottato dal Governo entro 2 mesi dall'entrata in vigore e quindi entro l'11 ottobre 2011) che definisce i termini e le modalità di attuazione delle prescrizioni in tema di equilibrio dei generi negli organi di amministrazione e controllo, con la finalità di garantire una disciplina uniforme per tutte le società interessate (art. 3, legge n. 120 del 2011).

Le sanzioni amministrative per l'inottemperanza della normativa sono di natura pecuniaria e irrogate dalla Consob (che conserva una composizione interamente maschile), previa diffida ad adempiere; nel caso di persistente inottemperanza la sanzione è forte e direttamente prevista dalla legge: i componenti eletti decadono dalla carica<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Resta fuori dal vincolo, pertanto, la prossima tornata di assemblee della primavera 2012. Per prepararsi la Consob (Commissione nazionale per la società e la Borsa) ha pubblicato, nel suo sito, gli orientamenti sulle quote rosa nei consigli di amministrazione.

<sup>16</sup> Per fare solo un esempio: nel Friuli Venezia Giulia, su 89 posti le donne presenti nei consigli di amministrazione delle società quotate sono solo 4, in sede di applicazione delle quote rosa dovrebbero salire dapprima ad almeno 10 e poi almeno a 25 come denunciato da M. Milla, *Donne lontane dal 'potere'. Quota rosa assenti nei cda*, in *Messaggero Veneto*, 12 agosto 2011, p. 11.

<sup>17</sup> La legge n. 120 del 2011 prevede un'articolata procedura per l'ipotesi in cui il consiglio di amministrazione o il collegio sindacale eletto non rispetti i criteri di equilibrio dei generi. La legge prevede che la Consob diffidi la società interessata affinché si adegui entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro 1.000.000 (ridotti a euro 20.000 ed euro 200.000 nel caso di collegio sindacale), secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza alla nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica.

A questo punto va rilevato che la legge n. 120 del 2011 prevede regole che riguardano solo una piccola parte del variegato mondo delle aziende: quelle quotate in borsa e quelle controllate da pubbliche amministrazioni. Quindi è una norma promozionale nel senso che promuove comportamenti non discriminatori nelle grandi società-pilota c.d. *blue-chip* che, nelle intenzioni del legislatore, dovrebbero diventare modelli di 'buone prassi' o iniziative di autoregolamentazione da imitare presso le altre, anche per la via della c.d. responsabilità sociale delle imprese.

A tal fine, studi economici molto recenti – segnalati da Magda Bianco, del servizio studi della Banca d'Italia, nel citato convegno udinese del 4 marzo 2011 – mostrano come, in contesti competitivi, la fissazione di quote *ex-ante*, che stabiliscono che almeno una certa percentuale di vincitori sarà donna, accresca la partecipazione femminile ben oltre a quanto deriverebbe dalla semplice maggiore probabilità di vincere. A questa maggiore partecipazione non si assocerebbe un costo in termini di esclusione di uomini 'più bravi' per far posto a più donne, come potrebbe avvenire se le quote fossero imposte *ex-post*. Inoltre le esperienze straniere di quote di genere mostrano effetti collaterali positivi sia in termini generazionali (con un abbassamento dell'età media dei consiglieri), sia in termini di cambiamento della cultura manageriale della *governance* societaria.

A conti fatti, per aprire le porte dei vertici aziendali anche all'altra metà del cielo, la legge prevede una spinta opportuna, ma piuttosto morbida: alle donne dapprima sarà riservato soltanto un quinto dei posti, poi un terzo, fermandosi quindi molto al di sotto del mitico traguardo della metà. Di più. L'applicazione delle quote di genere sarà una misura temporanea, a scadenza, quale utile strumento di transizione verso nuovi modelli non solo di *governance*, ma prima ancora culturali di presenza e di *leadership* femminile.

Rispetto alla sconcertante situazione italiana, l'applicazione delle quote di genere, sulla scia di collaudate esperienze straniere, seppur morbida e minimale, a mio parere, costituirà un benefico *shock* di genere e probabilmente anche di generazione, agendo sulle due principali criticità della nostra società: colorando di rosa i vertici aziendali e abbassando l'età media della classe dirigente. Anche se in modo *soft*, la legge persegue l'obiettivo di un bilanciamento tra uomini e donne nei vertici delle aziende, nella convinzione che i talenti siano equamente distribuiti tra maschi e femmine e che una *governance* 'mista' – con punti di vista, stili, preferenze e attitudini diversi – possa migliorare le prestazioni delle imprese. Pertanto, la spinta del legislatore per sfondare il c.d. 'soffitto di cristallo' non deriva solo da un'astratta ragione giuridica di eguaglianza, ma anche da un concreto motivo economico di miglioramento dell'efficienza e della competitività delle nostre imprese. Quindi l'attuale scarsità di donne nelle posizioni di potere è sbagliata vuoi perché è ingiusta, vuoi perché produce inefficienze, con uno spreco di talenti.

*La sfida del merito*

Ma il vero cuore della controversa ‘questione femminile’ non è il diritto o l’economia. A mio parere, nella sua essenza, questa è una questione di cultura, di civiltà e di immaginario collettivo. Nel nostro Paese, il centro del ‘problema’ delle donne è dato dal retaggio storico e culturale di una società di tipo mediterraneo e dalle derive di lungo corso dei pregiudizi e degli stereotipi sessisti<sup>18</sup>. In altri termini, mentre il paradigma giuridico-economico-produttivo e il mondo del lavoro, seppur lentamente, stanno cambiando, la società e la politica appaiono in una situazione di stallo, se non proprio di regressione, quasi una sorta di glaciazione culturale.

Se così è, la ricetta principale per cambiare è data da una decisa svolta sul piano culturale, di un cambiamento della percezione ed autopercezione del ruolo delle donne nella società, a partire da iniziative a tutti i livelli per incoraggiare le ragazze e le giovani donne a non lasciarsi influenzare dagli stereotipi tradizionali. È questa la delicata e cruciale sfida da affrontare, ora e subito.

Naturalmente le donne (come gli uomini!) devono conquistarsi un ruolo paritario nella società non solo per genere, ma anche per competenze richieste sotto forma di capacità, qualifiche ed esperienza. Pertanto anche le quote rosa devono camminare assieme al merito. Le donne dovranno occupare le posizioni di comando non solo per genere, ma anche per competenze. Altrimenti le quote rosa saranno una pesante sconfitta per la dignità delle stesse donne.

Ci sono abbastanza donne preparate, pronte per questi impegnativi ruoli? Ci sono abbastanza donne qualificate, con laurea ed esperienza? Premesso che il merito deve essere un attributo comune a donne e uomini, rammento che, da oltre un decennio, le statistiche ci segnalano che le donne sono la maggioranza dei migliori laureati. A livello di Unione europea, nel 2008, circa il 60% dei titoli universitari sono conseguiti da donne e il numero delle laureate nei corsi economici e giuridici superano quello dei laureati, ciononostante negli organi decisionali delle maggiori imprese siedono, dati 2009, soltanto il 10,9% di donne, già di molto superiore a quello italiano.

È prevedibile un certo disorientamento iniziale delle aziende nella ricerca della donna giusta. Ecco allora che, anche a livello locale, coinvolgendo *in primis* le Università, si potrebbe creare una sorta di ‘Banca dati’ dei talenti delle donne, dei profili femminili che hanno i requisiti professionali (non necessariamente estetici!) per ricoprire le più alte cariche. Sono convinta che le sorprese non mancherebbero, con l’evidenziazione di talenti femminili spesso sottoutilizzati.

<sup>18</sup> Sul punto si rinvia al precedente volume della collana M. Brollo - S. Serafin (eds.), *Il corpo delle donne. Tra discriminazioni e pari opportunità*, Udine, Forum, 2010.

Il riconoscimento del merito alimenterebbe ulteriori stimoli. Se studiare diventa utile anche per le donne, questo sarebbe un incentivo, per tutti, donne ed uomini, ad investire nel capitale umano. Pertanto l'investimento sulle persone, sul capitale umano, diventa la chiave di volta per realizzare una società paritaria, cioè effettivamente democratica.

Da qui l'importanza della formazione a tutti i livelli. E nella formazione rientrano anche i modelli di riferimento per le giovani generazioni di *leadership* femminili e 'al' femminile. Su questo fronte, dalla trincea accademica del nostro Ateneo, luogo privilegiato per la presenza di professionalità ad alto contenuto intellettuale, si innalza la bandiera statutaria dell'impegno e della responsabilità di produrre conoscenza in tempo di crisi e di fornire, anche con il proprio vissuto, modelli nascenti di riferimento per le giovani generazioni di donne e uomini per abbattere le obsolete barriere culturali e socio-economiche sì da contribuire allo sviluppo di una società paritaria, sostenibile ed inclusiva come previsto dalla Strategia europea 2020.

Dare spazio alle donne pone le premesse per attivare una quieta rivoluzione culturale verso una società democratica, cioè paritaria a partire dal genere. Naturalmente dare più potere alle donne determina cambiamenti anche sulle politiche da adottare. Ma questo è un altro nodo cruciale e piuttosto intricato che resta da sciogliere.

In conclusione, la sperimentazione di prassi di quote di genere nei vertici degli organi di governo e nei luoghi di decisione vanno accolte non come un dannoso uragano, ma come un benefico soffio di vento nella calura estiva che dolcemente spinge verso la meta di una democrazia più effettiva. Quindi le quote di genere costituiscono uno strumento, una rampa di lancio messa a disposizione dal legislatore per 'varcare la soglia', come recita il titolo del nostro volume. La forza simbolica delle quote rosa può migliorare l'immagine e il ruolo delle donne in una società che sta cambiando, entrando in una nuova età della globalizzazione. Memori dell'insegnamento di Eleanor Roosevelt per cui «Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni», la soglia del sogno da varcare è quello del nuovo paradigma di libertà culturale, preconizzato dal sociologo francese Alain Touraine, per cui «Il mondo è delle donne»<sup>19</sup>. Insomma, per dirlo in modo leggero, parafrasando un divertente aforisma di Ennio Flaiano, è ora che le donne coltivino un benefico 'complesso di parità', per non sentirsi 'inferiori a nessuno'.

<sup>19</sup> A. Touraine, *Il mondo è delle donne*, Milano, il Saggiatore, 2009.