

# Diritto ed economia dello sviluppo sostenibile 2023 - Cuneo

26 marzo 2024, ore 12-14

*Sostenibilità e responsabilità nell'impresa*

Prof.ssa Mia Callegari



# I fattori ESG

La responsabilità sociale e ambientale  
delle imprese

# Cosa si intende per «fattori ESG»?

Indicano i campi di azione in cui l'impresa può **operare in modo sostenibile** dal punto di vista:

1. ambientale
2. sociale
3. del governo societario

The diagram consists of three horizontal bars stacked vertically. Each bar has a colored rounded rectangle on the left side and a white rectangle on the right side. The top bar is blue and labeled 'Environmental'. The middle bar is cyan and labeled 'Social'. The bottom bar is green and labeled 'Governance'. The bars are connected by a thin line on the left side.

Environmental

Social

Governance



# Che cos'è la sostenibilità dell'impresa?

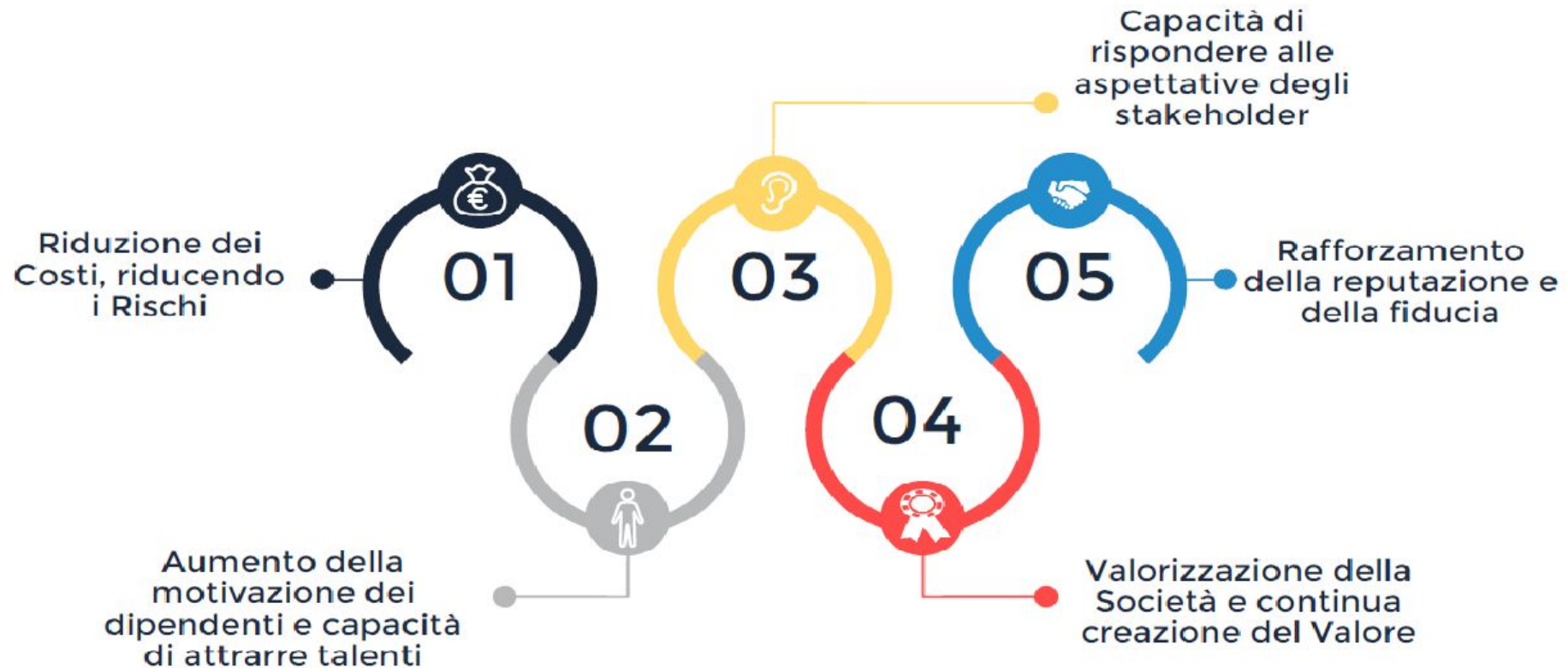
- La sostenibilità è la capacità di un'organizzazione di continuare la sua attività indefinitamente, avendo preso in considerazione i relativi impatti sulle risorse naturali, sociali e umane (*AccountAbility, 1999*)
- Per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo in grado di assicurare «il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri». (*“Our Common Future”, Commissione Brundtland, 1987*)



# Le finalità della responsabilità sociale di impresa o *Corporate Social Responsibility*

1. Responsabilizzare l'impresa circa le conseguenze del proprio business (sull'ambiente e sul territorio, sul tessuto sociale e sui livelli occupazionali, sul rispetto dei diritti umani) riducendo le c.d. «esternalità negative» (le conseguenze negative che si ripercuotono all'esterno e che si traducono in una perdita o in un costo per la collettività).
2. Fungere da strumento di correzione del modello capitalistico a favore dell'adozione dei principi sociali di mercato.
3. Creare valore condiviso con tutti gli «stakeholders» in modo duraturo nel tempo.
4. Adottare una visione di «lungo periodo».
5. Valorizzazione degli stakeholders come partecipanti ai meccanismi decisionali dell'azienda.

# ELEMENTI CHIAVE E VANTAGGI DELLA CSR



“Businesses acting as businesses, not as charitable donors, are the most powerful force for addressing the pressing issues we face. The moment for a **new conception of capitalism** is now.”

M. Porter e Kramer



# Chi sono gli stakeholders?

Sono soggetti che hanno un interesse specifico al buon funzionamento dell'impresa:



Gli azionisti

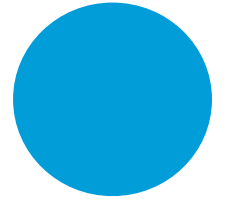
I lavoratori

I creditori

La comunità che vive  
nel territorio in cui  
opera l'impresa

## Perché è importante incoraggiare le imprese a operare in modo sostenibile

- Le emergenze climatiche, sociali e ambientali impongono di adottare delle misure a livello globale per conservare le risorse presenti sul pianeta.
- Queste misure necessitano anche dell'adozione di politiche aziendali che vadano al di là del solo ottenimento di un profitto e che tengano conto del rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, inclusi quelli dei lavoratori e di tutti gli altri soggetti che operano lungo la «catena produttiva» (*value chain*).







## La sostenibilità nei movimenti generazionali

Le nuove generazioni chiedono ai governi una risposta incisiva sulla tutela dell'ambiente e, dunque, anche sulla responsabilità delle imprese per le attività inquinanti da esse portate avanti

# Gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile

La sostenibilità dell'impresa è altresì parte del Programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU che ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – cd. *Sustainable Development Goals, SDGs* – in un grande piano programmatico per un totale di 169 'target' o traguardi.



# La CSR oggi

La CSR supera le diverse concezioni di responsabilità di impresa:





# ***Il cammino verso la sostenibilità a livello internazionale...***

**2000: Global Compact delle Nazioni Unite del 2000**

**2011: Principi Guida su Impresa e Diritti Umani (GP)  
del Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite**

**2012: Linee Guida OCSE per le Imprese Multinazionali**

**2015: Accordo di Parigi( Climate Change)**

**2018: Guida OCSE**

*Il cammino verso  
la sostenibilità  
**NEL QUADRO  
EUROPEO***



## Direttiva 2014/95/UE: Direttiva sulle informazioni non finanziarie (entrata in vigore nel 2018)

La Direttiva impone alle imprese di grandi dimensioni, con più di 500 dipendenti, di pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario, contenente informazioni relative ad una serie di ambiti: l'ambiente, la sfera sociale, il personale, il rispetto dei diritti umani, la lotta alla corruzione attiva e passiva.





# La seconda Direttiva sui diritti degli azionisti (2017/828/UE)

La Direttiva arriva dopo una lunga procedura di consultazione partita con i Green Paper del 2010 e del 2011 sulla modernizzazione del diritto societario, dove si evidenzia come il sistema non sia stato in grado di fronteggiare la crisi economica verificatasi nel 2007 dovuta a un orientamento eccessivamente orientato nel breve periodo e ad investimenti rischiosi e speculativi.

- La Direttiva richiama espressamente gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e i **fattori ESG**.
- Si inizia a parlare del coinvolgimento degli stakeholders**, in particolare dei dipendenti, nei processi decisionali della società.

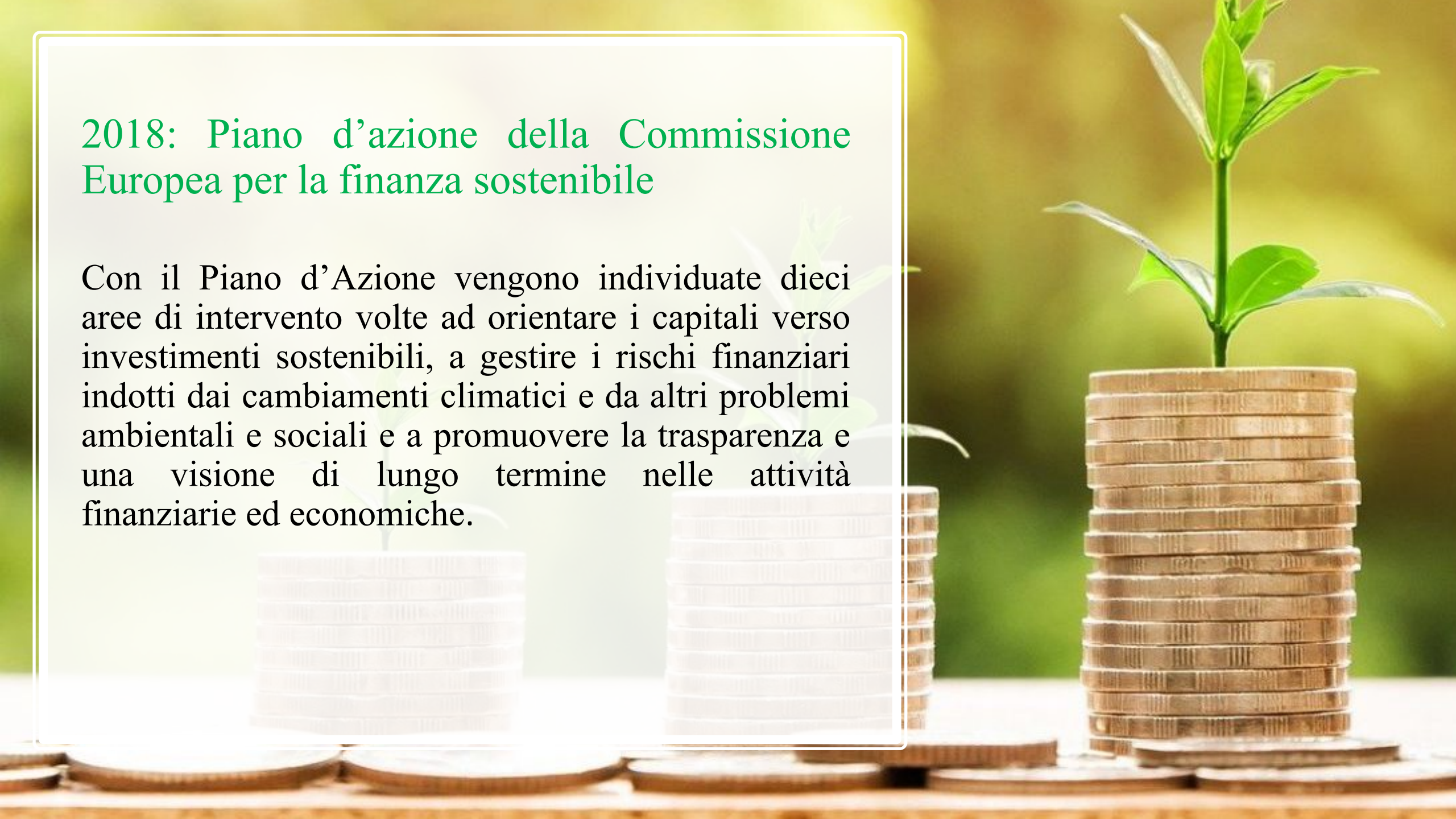


## Gli obiettivi:

- Promuovere la sostenibilità delle imprese nel lungo periodo.
- Responsabilizzare maggiormente gli investitori istituzionali (fondi pensione, organismi di gestione collettiva del risparmio, imprese assicurative etc..) nell'esercizio dei propri diritti □ dovere di contribuire all'introduzione dei fattori ESG nel business della società facendo «pressione» sugli amministratori mediante attività di «engagement» (dialogo, presentazione di proposte in assemblea etc..).
- Ancorare la remunerazione degli amministratori a criteri che non facciano esclusivo riferimento alla performance finanziaria.
- Potenziamento della «voice» degli azionisti mediante l'introduzione di un voto vincolante sulla remunerazione degli amministratori («say on pay»).

## 2018: Piano d'azione della Commissione Europea per la finanza sostenibile


Con il Piano d'Azione vengono individuate dieci aree di intervento volte ad orientare i capitali verso investimenti sostenibili, a gestire i rischi finanziari indotti dai cambiamenti climatici e da altri problemi ambientali e sociali e a promuovere la trasparenza e una visione di lungo termine nelle attività finanziarie ed economiche.





# 2019: il Green Deal

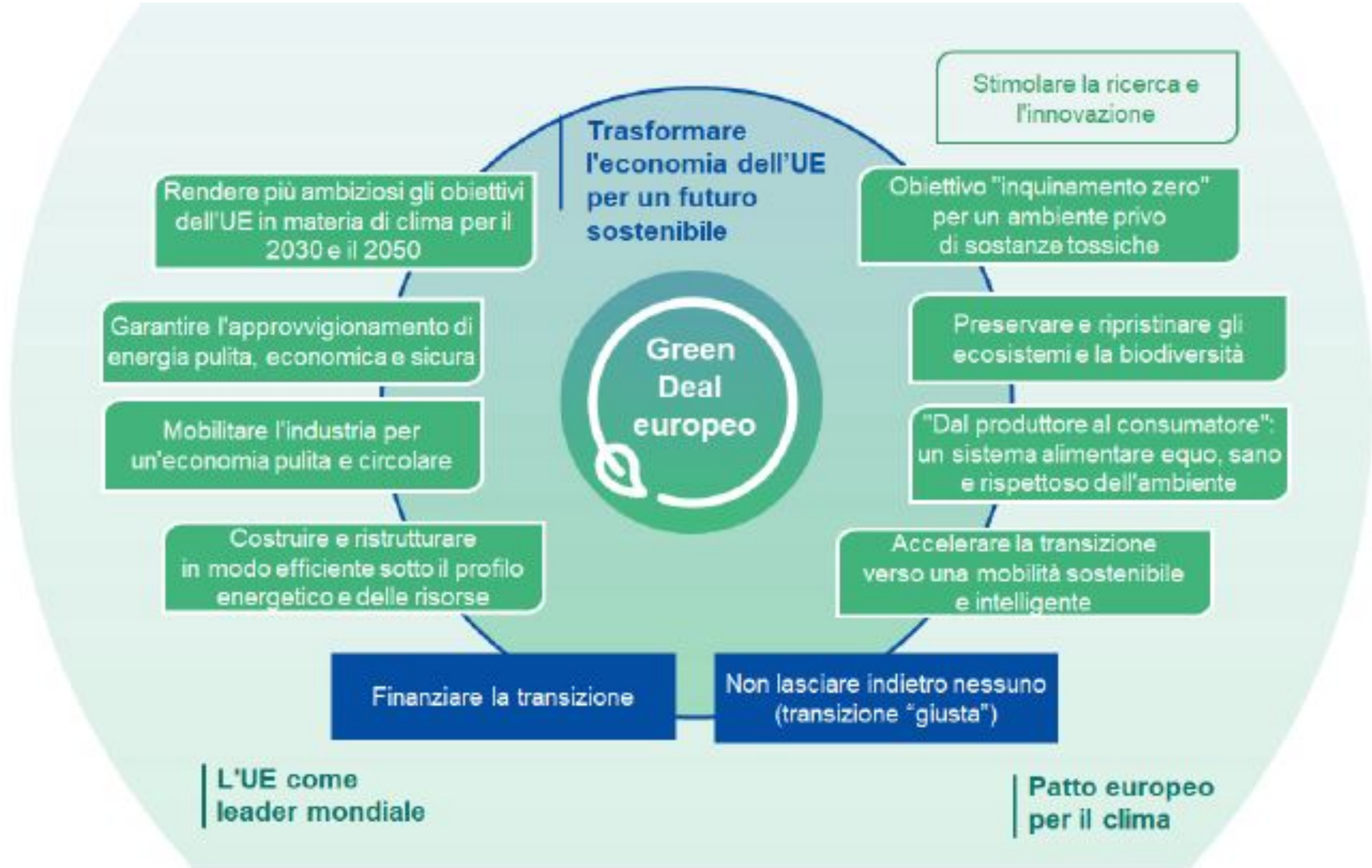
Strategia dell'UE per raggiungere gli obiettivi climatici fissati nel 2030 e nel 2050:



2030: riduzione nell'UE delle emissioni nette di gas serra al 55%



2050: raggiungimento della neutralità climatica



# 5 gennaio 2023 è entrata in vigore la Direttiva sul *Corporate Sustainability Reporting* cd. *CSRD*

- Si inserisce nel quadro delle iniziative del Green Deal e va a integrare la Direttiva sulle informazioni non finanziarie, ampliandone la portata e i destinatari
- Rivede le regole sulla rendicontazione non finanziaria, che le società dovranno applicare a partire dall'esercizio 2024.
- **Mira a portare, nel tempo, la rendicontazione di sostenibilità al pari della rendicontazione finanziaria**
- E' rivolta a una larga schiera di società, quotate o non, di grandi dimensioni(> 20 milioni di attivo patrimoniale; > 40 milioni di fatturato; oltre 250 dipendenti => ca. 50.000 in Europa) **dovranno riferire su come i problemi di sostenibilità influiscono sulla loro attività e sull'impatto delle loro attività sulle persone e sull'ambiente**
- Propone un allargamento della platea delle imprese sottoposte a tali obblighi di rendicontazione rispetto alla precedente normativa.
- Impostazione di carattere più vincolante: eliminazione del comply or explain.





# Gli obiettivi della CSRD

La direttiva ha il duplice scopo di permettere agli utilizzatori delle informazioni e agli *stakeholder* in generale, **la comprensione degli impatti che la società genera in termini di sostenibilità e di come i fattori di sostenibilità influenzino lo sviluppo, le attività e le performance della società stessa**. In coerenza con tale obiettivo, gli obblighi di rendicontazione risultano molto ampi, facendo riferimento a:

- Modello di *business* e di *governance* in relazione alla sostenibilità;
- Strategia, *target* e obiettivi di sostenibilità pianificati;
- Politiche e pratiche aziendali adottate o da adottare in materia;
- Principali rischi aziendali correlati a fattori di sostenibilità;
- Eventuali azioni intraprese e relativi risultati raggiunti;
- Indicatori pertinenti per le informative di sostenibilità.

# Gli strumenti della CSRD

- **Adozione *European Sustainability Reporting Standard***

A differenza della *Non Financial Reporting Directive* che, di fatto, consentiva al singolo operatore di individuare lo *standard* di rendicontazione(2), la CSRD richiede **espressamente l'adozione** di *standard* "propri" dell'Unione Europea

- **Principio Doppia Materialità** (richiede *disclosure* per rappresentare gli impatti dei fattori di sostenibilità su due dimensioni:

1. "***inside-out***", ovvero come i fattori di sostenibilità impattano sullo sviluppo, sulle attività e sulle *performance* della società;
2. "***outside-in***", ovvero come le attività della società impattano sui fattori di sostenibilità.)

- **Richiesta Assurance** (per i *report* di sostenibilità venga rilasciata una "***attestazione di conformità della rendicontazione di sostenibilità***" finalizzata ad acquisire una c.d. "***limited assurance***" sui contenuti)

# Il Regolamento sulla «Tassonomia UE» e sugli investimenti sostenibili (Reg. UE 2020/852)

- Introduce la «tassonomia» dei fattori ESG: una classificazione delle attività economiche considerate sostenibili dal punto di vista ambientale in base a determinati criteri

Costituisce una guida:

- Per gli imprese, al fine di aiutare le imprese ad operare in maniera più rispettosa verso l'ambiente e il clima.
- per gli investitori, per individuare gli investimenti sostenibili ed evitare il c.d. «greenwashing» (sostenibilità di facciata).





## La rilevanza della sostenibilità nelle dichiarazioni degli investitori...

---

Il fondo Black Rock (patrimonio globale di oltre 9mila mld dollari) ha pubblicato nel 2020 una lista di 244 aziende che stanno compiendo progressi insufficienti nell'integrare il rischio climatico nei rispettivi business model e informative.

*«Una società non può ottenere profitti a lungo termine senza perseguire uno “scopo” e senza considerare le esigenze di una vasta gamma di stakeholder»*

L. Fink, CEO di BlackRock.

## ... e degli amministratori

La *Business Roundtable* è un'associazione di CEO delle maggiori società statunitensi. Il 19 agosto 2019 l'associazione ha adottato il Business Roundtable Statement on the Purpose of a Corporation.

Con questa dichiarazione di intenti, gli amministratori hanno annunciato il loro impegno «a creare valore anche per tutti gli stakeholders: «accanto al profitto per gli azionisti, la corporation deve perseguire “altri” interessi, come quelli di dipendenti, fornitori, consumatori.»»

---

# La proposta di Direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence*

Il 23 febbraio 2022 la Commissione, ha adottato una proposta di Direttiva sulla ***Corporate Sustainability Due Diligence***, prevedendo specifici e tassativi obblighi di condotta per la prevenzione o almeno alla minimizzazione dei rischi ambientali e sociali.

Il 28 febbraio 2024 è fallita l'approvazione in Consiglio, ragion per cui il 15 marzo 2024 è stata revisionata la Proposta, riducendone la portata.





A chi si applica?  
(Non c'è accordo!)

Gruppo 1: società a responsabilità limitata UE con una soglia di fatturato netto mondiale superiore 150 milioni di Euro e oltre 500 dipendenti

Gruppo 2: società a responsabilità limitata UE con fatturato netto mondiale pari o superiore a 40 milioni di Euro e oltre 250 dipendenti che operano in settori ad impatto elevato (es. agricolo, tessile, minerario)

Imprese di Paesi terzi che operano in UE con una soglia di fatturato generato in UE in linea con i gruppi 1 e 2

# Che cosa prevede?

- 1) Doveri di Due Diligence** (adeguata verifica) per identificare gli impatti negativi dell'attività di impresa sull'ambiente e sul rispetto dei diritti umani, comprese le sue filiali e lungo tutta la catena di produzione di valore.
- 2) Obbligo di predisposizione di un piano** per garantire che la strategia aziendale che sia compatibile con il rispetto del limite del riscaldamento globale a 1,5 °C, come previsto dall'Accordo di Parigi.
- 3) Nuovi doveri degli amministratori:** nell'agire nel miglior interesse della società, devono tenere conto dei diritti umani e delle conseguenze delle loro decisioni sul piano ambientale.



....E in Italia?

## La recente riforma costituzionale

L'8 febbraio 2022 è stata approvata la legge costituzionale n. 1/2022, volta ad inserire la tutela dell'ambiente tra i principi fondamentali della Costituzione.

In particolare, nel nuovo art. 41 Cost., la tutela dell'ambiente si pone come un limite all'autonomia privata:

*«L'iniziativa economica privata è libera.*

*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno **alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.**»*





# La definizione di contratto di società nel codice civile

## **Art. 2247 c.c.: contratto di società:**

*«Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica **allo scopo di dividerne gli utili**».*

La norma non prende altro scopo in considerazione che la ripartizione degli utili.

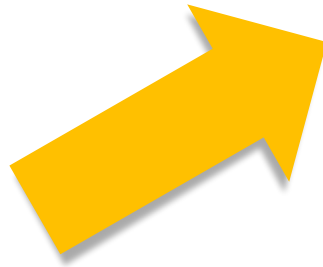
# La tutela degli stakeholders

Non sussiste una norma di carattere generale che ponga in capo agli amministratori la soddisfazione degli interessi di altre categorie di soggetti comunque interessate o coinvolte dall'attività d'impresa.

Ad ogni modo, il diritto societario prevede, da un lato, alcune disposizioni a tutela di determinate categorie di stakeholders e, dall'altro, consente di ampliare la categoria degli interessi che devono essere considerati dagli amministratori utilizzando gli spazi riconosciuti all'autonomia statutaria.



Gi stakeholders  
specificamente  
riconosciuti nel diritto  
societario



I creditori della società

- Possono far valere la responsabilità degli amministratori (art. 2394 c.c.)
- Il d.lgs. 14/2019 riconosce particolari diritti nell'ambito della gestione della crisi di impresa)



I lavoratori

- doveri di informazione e di consultazione nell'ambito di particolari operazioni societarie

# Gli interessi «emergenti» degli stakeholders nei modelli di organizzazione...

- Il d.lgs. 231/2001 –responsabilità amministrativa delle persone giuridiche in occasione di reati commessi dai propri vertici –
- La norma prevede la responsabilità delle imprese per le attività e l'organizzazione attuato per contrastare l'illegalità e garantire la tutela ambientale e sociale nell'esercizio dell'attività di impresa.
- Il decreto non prevede obbligo di due diligence, tuttavia impone all'ente che voglia andare esente da responsabilità di adottare ed efficacemente attuare un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire i reati indicati.
- L'ente ha l'obbligo di sviluppare procedure e protocolli idonei a identificare, prevenire e mitigare il rischio di commissione dei reati.



# ..nella «società benefit»..

L'ordinamento italiano è stato il primo a consentire la costituzione di **società benefit** (Legge stabilità 2016 □ l. 208/2015)

Sono società che, oltre a perseguire lo scopo di lucro, una o più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente verso persone, comunità, territori, ambiente, beni e attività culturali, sociali e altri portatori di interessi.

# ...e nelle informazioni di carattere non finanziario

**D. lgs. 254/2016** di trasposizione della Direttiva 2014/95/UE, ha imposto alle società che rientrano tra gli enti di interesse pubblico di grande dimensione l'obbligo di pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario, funzionale ad assicurare la piena comprensione dell'attività dell'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto della sua attività.

A tal fine, la dichiarazione deve fornire le informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che si intendono rilevanti, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

**Focus dell'attenzione dell'organo amministrativo sulle opportunità e sui rischi che tali fattori possono avere sull'attività d'impresa.**

# Il «successo sostenibile» nel nuovo Codice di Corporate Governance 2020



Il Codice del 2020 è intervenuto sulla definizione degli obiettivi e degli interessi che il consiglio di amministrazione è chiamato a perseguire, identificando l'obiettivo prioritario dell'organo di amministrazione nel 'successo sostenibile', *“che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”*.



Il Codice di Corporate Governance del 2020 attribuisce un ruolo centrale al «dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la società»

Tale elemento è considerato un tassello essenziale per la promozione di una strategia sostenibile improntata al lungo periodo (v. Rapporto Comitato Italia per la Corporate Governance 2021).



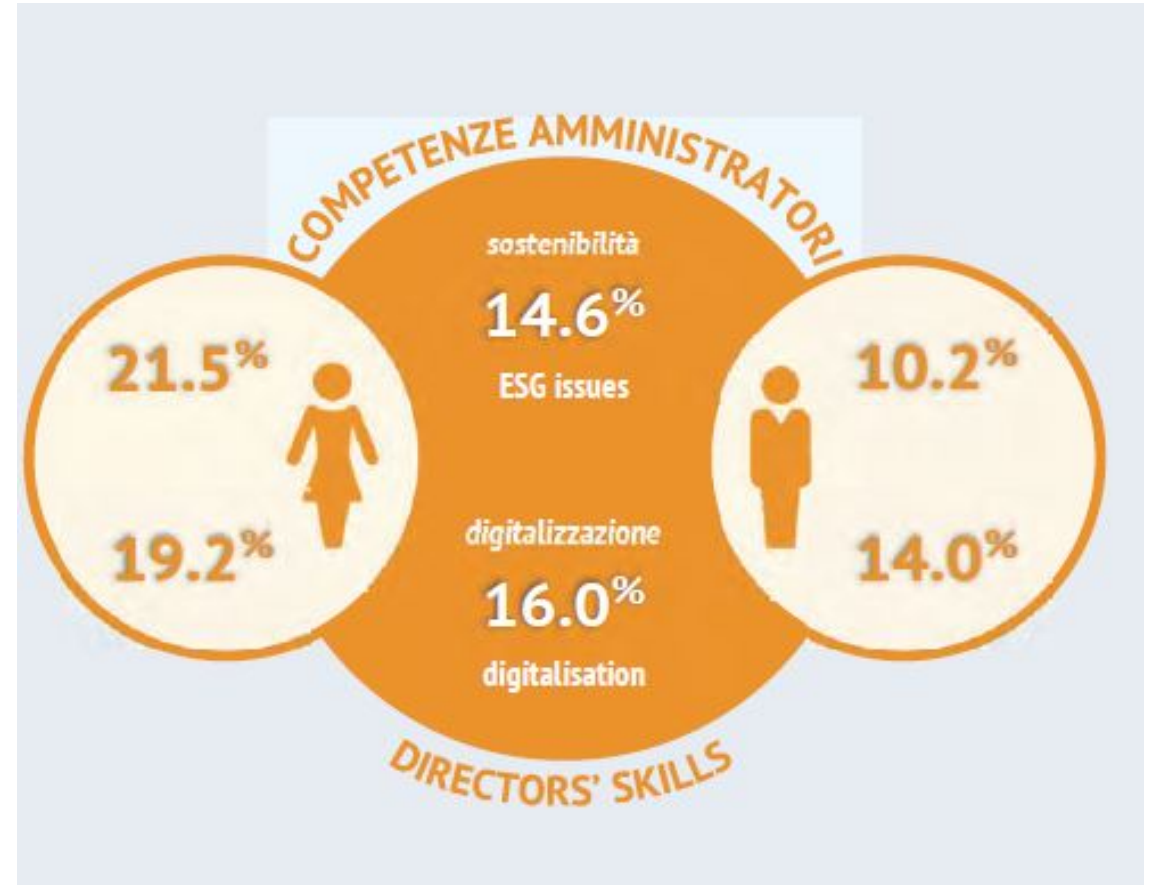
# Il «successo sostenibile» negli statuti delle società

- A seguito dei nuovi principi dettati dal Codice di Corporate Governance, alcune società hanno scelto di introdurre il dovere degli amministratori di perseguire il «successo sostenibile» nell'oggetto sociale,
- La società sceglie di dare un segnale più incisivo sulla concreta applicazione di queste best practice, inserendo nel “contratto sociale” l'impegno degli amministratori a seguire nelle proprie decisioni un processo che assicuri di perseguire la creazione di valore nel lungo termine e, in particolare, di tener conto degli interessi degli altri stakeholder.
- La trasposizione del successo sostenibile nello statuto sociale comporta l'introduzione di una regola di condotta che vincola non solo gli amministratori attuali ma anche (salvo successive modifiche statutarie) gli amministratori futuri della società, rendendo permanente la visione di lungo termine del loro agire.

## Qualche dato sulla sostenibilità delle società quotate italiane

Percentuale degli amministratori con  
competenze in materia di  
sostenibilità

*Fonte: Relazione Consob sul governo societario delle  
società quotate italiane riferita all'anno 2021*



Tab. 1.10 – Integration of an ESG/multicapital perspective into the strategy of Italian listed companies

issues mentioned in the abstract of the Strategic plan	2019		2020	
	number	weight <sup>1</sup>	number	weight <sup>1</sup>
some long-term value elements	24	15.9	28	18.5
SDGs	12	7.9	15	9.9
full integration of strategy and ESG	5	3.3	7	4.6
the materiality analysis as a foundational element of the strategy	1	0.7	1	0.7
no issue mentioned	22	14.6	31	20.5
<i>companies publishing the abstract</i>	<b>47</b>	<b>31.1</b>	<b>59</b>	<b>39.1</b>

## Società quotate italiane e fattori ESG

Il Rapporto Consob 2020 sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate italiane registra un aumento dei Piani Strategici contenenti fattori ESG o gli Obiettivi di Sostenibilità di cui all'Agenda ONU 2030.

*Fonte: Rapporto Consob 2020 sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate italiane, pg. 30.*

# Come si dimostra la “coscienza” di un’azienda?

## ***Corporate Social Responsibility***

- ① Codice Etico
- ② Bilancio di Sostenibilità/  
Bilancio Integrato
  - Bilancio Ambientale
  - Bilancio Sociale
  - Report di sostenibilità (GRI)
- ③ Rating “sociali”



# Come si dimostra la «coscienza» di un'azienda?

## Il Codice etico

- È uno strumento di cui si dotano tutte le aziende per **definire i diritti e i doveri morali di ogni partecipante all'organizzazione aziendale**

## Bilancio di sostenibilità

- La forma più diffusa di reporting non finanziario. Costituisce uno strumento di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione sia del processo di gestione di una società orientata alla «responsabilità» sia delle sue performance ambientali, sociali ed economiche.

## Il Rating Etico

- Metodologia di classificazione delle imprese che tiene conto non solo dei parametri finanziari, ma anche del livello di responsabilità sociale e ambientale delle imprese. E' rilasciato da società specializzate

# La certificazione B-Corp

---

- La certificazione B-Corp serve ad dimostrare il soddisfacimento di elevati standard di responsabilità, trasparenza e prestazioni verificati.
- Le imprese certificate B-Corp si impegnano in particolare a garantire un impatto positivo sull'ambiente, sui propri dipendenti e sulla società, con l'obiettivo di conciliare il profitto con l'etica e la sostenibilità.



**Focus:**  
**sostenibilità e gender equality**  
**nei processi decisionali**

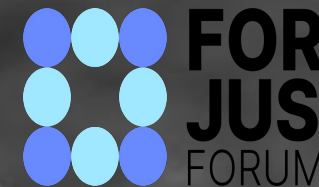
*Webinar*

**GENERE E SOSTENIBILITÀ:  
REGOLE, EVIDENZE EMPIRICHE E REPORTING –  
UN FOCUS SUL SETTORE FINANZIARIO**

**martedì 12 marzo 2024, 17:00-18:30, online**

*Relatrici Eva Desana, Mia Callegari  
Professoressi Ordinarie di Diritto Commerciale  
Dipartimento di Giurisprudenza-Università di Torino,  
e Organismo Italiano di Business Reporting (O.I.B.R.)*

**Genere e sostenibilità sociale,  
fra regole nazionali consolidate  
e nuovi scenari europei**





## Prof.ssa e avv.ta Eva Desana



Professoressa ordinaria di Diritto commerciale all'Università di Torino (UNITO)  
Avvocata e socia fondatrice dello Studio legale Musumeci, Altara, Desana & Ass.  
Arbitra presso la Camera Arbitrale di Milano e la Camera Arbitrale del Piemonte  
Membro del Comitato Scientifico dell'ASSOCIAZIONE TORINO CITTÀ PER LE DONNE  
Membro del Comitato decentrato per le Pari Opportunità presso il Consiglio giudiziario di Torino  
Membro del Comitato Scientifico del CIRSDe, Centro Interdisciplinare di Ricerca e Studi sulle Donne e sul Genere dell'Università di Torino.

## Prof.ssa e avv.ta Mia Callegari



Professoressa ordinaria di Diritto commerciale all'Università di Torino (UNITO)  
Vicedirettrice alla Terza Missione, PE e Innovazione del Dipartimento di Giurisprudenza di UNITO  
Avvocata e socia fondatrice di Fenoglio, Callegari Ass. Studio Legale  
Coordinatrice del gruppo Diritto e Nuove Tecnologie del Dipartimento di Giurisprudenza  
Coordinatrice del *Gender and Social Sustainability Hub* del Dipartimento di Giurisprudenza  
Membro dello Steering Committee Anti Financial Crime Intesa Sanpaolo e amministratrice indipendente di Fidia S.p.a.

**COME ATTIVISTE:** insieme ad altre colleghe ed altri colleghi abbiamo promosso l'adozione di linee guida sull'equilibrio di genere nei panel dell'Università di Torino; stiamo promuovendo l'adozione di un Protocollo "No women no board" nelle società non quotate

Negli ultimi anni, la composizione dei consigli di amministrazione e, in particolare, l'inclusione delle donne nei consigli di amministrazione, ha suscitato un notevole interesse da parte degli studiosi e un dibattito pubblico.

Nel 2021, unitamente a Marcella Sarale abbiamo scritto un libro sul tema, incentrato sulle norme italiane in materia di equilibrio di genere, ma con una panoramica su altri Paesi, in Europa e all'estero (USA e Sud America).

**Nell'aprile 2023 abbiamo pubblicato su ILJ**  
***Why Diversity? Gender Balance in Corporate Bodies***  
***Notes on the Recent Amendments to the Equal Opportunities Code and the Final Approval of the Women on Boards Directive***  
**di M. Callegari, E.R. Desana e F. Massa Felsani**



**Speriamo che sia femmina:  
l'equilibrio fra i generi  
nelle società quotate  
e a controllo pubblico  
nell'esperienza italiana  
e comparata**

A cura di Mia Callegari, Eva R. Desana  
e Marcella Sarale



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

**E ORA?**

Stiamo per pubblicare la versione inglese, *No women no board. How ESGender diversity is reshaping corporate governance around the world*, incentrata sulla Direttiva UE sul miglioramento dell'equilibrio di genere tra gli amministratori delle società quotate e sulle misure connesse (c.d. Direttiva WoB).



## I TOPICS (... ROMPERE IL SOFFITTO DI VETRO)

1. I dati del 2011
2. L'idea: perché la diversità?
3. Il quadro italiano
4. Ulteriori rimedi: dalle quote alla certificazione di genere
5. *Role models*
6. *Il quadro europeo e la Women on boards Directive*



# 1. I DATI del 2011

In Italia, nel 2011 le donne erano presenti quanto gli uomini nei consigli di amministrazione delle aziende più importanti?

**NO!**

In Italia, nel 2011, solo il 7,4% dei membri dei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa erano donne...

Solo poco più della metà delle società quotate in borsa (51,7%) aveva una donna nel consiglio di amministrazione!

Nel Global Gender Gap Index del 2011 l'Italia si è classificata al 74° posto su 135 paesi.



Una riunione del consiglio di amministrazione nel 1852... ma il quadro è molto simile a quello dei consigli di amministrazione italiani (ma non solo italiani) prima del 2011



# Era necessario un cambiamento culturale, ma non solo...

E poiché non solo la mentalità cambia la legge,  
ma la legge aiuta a cambiare la mentalità, si è deciso di  
introdurre **quote** a favore del genere  
sottorappresentato nelle principali società italiane

Nel 2011, l'Italia ha emanato la Legge Golfo-Mosca (Legge n.  
120/2011):

una legge laconica di soli tre articoli, che costituisce un'azione  
positive e prescrive quote obbligatorie a favore del genere meno  
rappresentato negli organi di amministrazione e controllo delle  
società quotate e a controllo pubblico

**HA CAMBIATO IL VOLTO DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE  
E CONTROLLO DELLE SOCIETÀ QUOTATE E DELLE SOCIETÀ A  
CONTROLLO PUBBLICO, COSÌ SCARDINANDO UN SISTEMA CHE  
SI AUTOPERPETUAVA DA SECOLI...  
UOMINI CHE SCEGLIEVANO SEMPRE E SOLO UOMINI...**





## 2. *Why diversity*'?

# Istanza etica, ma non solo....

Perché l'art. 3, 2° co. Cost. impone di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione, politica, economica e sociale del Paese



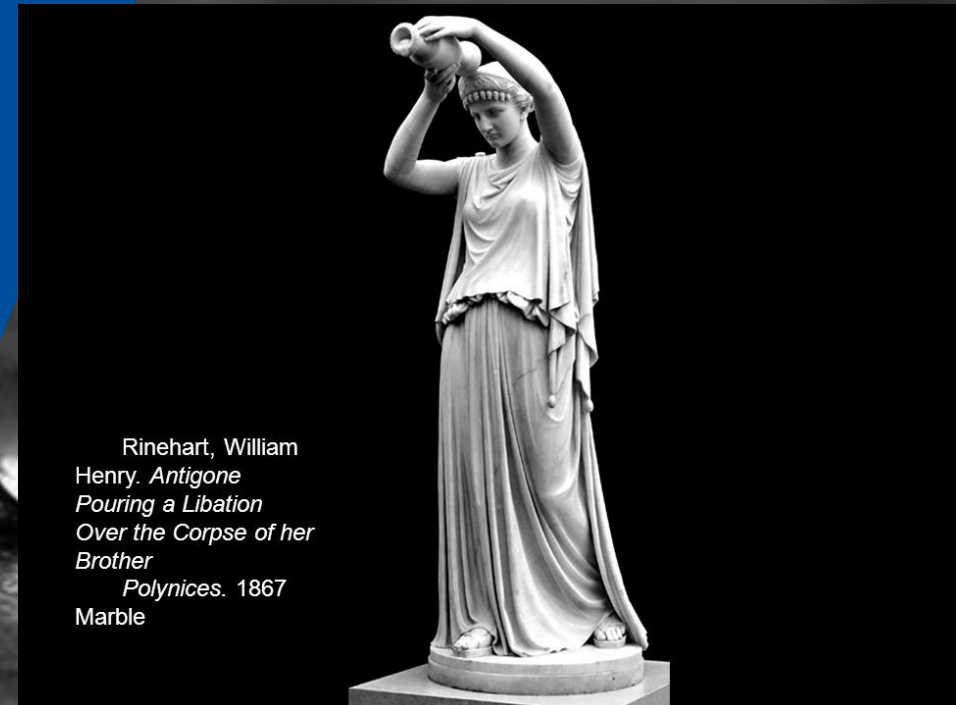
## 2. Segue..

# La diversità è un valore

Rovesciamento dell'impostazione tradizionale

La visione tradizionale di Ismene: la debolezza delle donne... «*femmine siamo, e non tali da lottar con gli uomini; e assai più forti son quelli che governano...*»

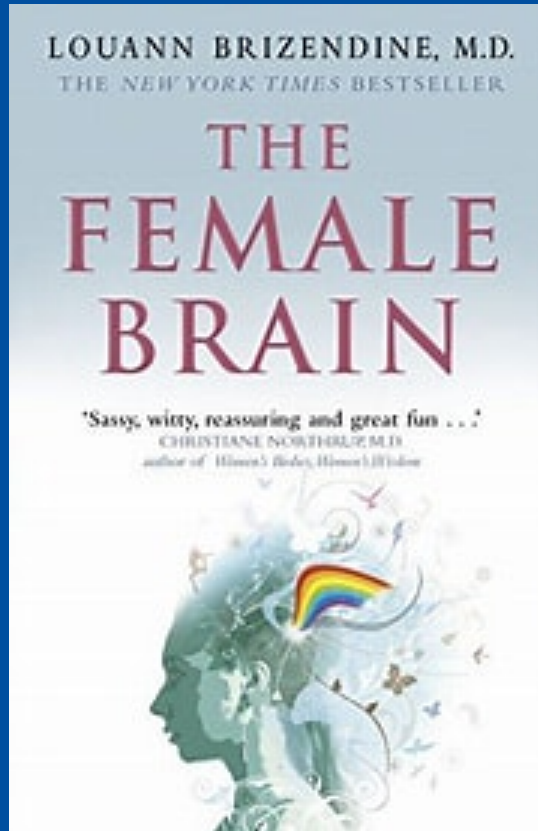
(Antigone di Sofocle - V secolo a.c.)



Rinehart, William  
Henry. *Antigone*  
*Pouring a Libation*  
*Over the Corpse of her*  
*Brother*  
*Polynices. 1867*  
Marble

La ribellione di Antigone e il trionfo dello *ius* sulla *lex*  
*La valorizzazione della diversity*<sup>5</sup>

# La valorizzazione della diversità



Secondo alcuni studi (sociologici, antropologici e neurologici), le donne, seppur con una certa approssimazione, sono diverse dagli uomini, anche perché tendono ad essere più empatiche, più sensibili e più attente alle questioni etiche e sociali (fattori ESG); in alcuni casi, sono portatrici, come Antigone, di uno spirito rivoluzionario capace di scuotere gli animi e di rimediare alle ingiustizie avallate dallo stesso diritto positivo (Rodotà, Diritto d'amore, 2015)



La diversità è un valore... la *gender diversity* è un valore  
Dobbiamo promuovere l'uguaglianza in ogni campo, in politica  
come in economia.



# È una questione di efficienza delle imprese

**Cons. 60 Direttiva CRD IV 2013/36/CE sugli enti creditizi** «*per favorire l'indipendenza delle opinioni e il senso critico, occorre che la composizione degli organi di gestione degli enti sia sufficientemente diversificata per quanto riguarda età, sesso, provenienza geografica e percorso formativo e professionale*».

**Cons. 10 Direttiva UE 2381 del 2022 (WoB)** «migliorare l'equilibrio di genere negli organi delle società è **essenziale per rendere più efficiente l'uso del capitale umano esistente**. Inoltre è largamente riconosciuto che la presenza di donne nei *board* migliora la *corporate governance* e numerosi studi **hanno mostrato una positiva correlazione fra diversità di genere a livello di posizioni apicali** (top management) e i risultati finanziari e la redditività dell'impresa».



## **Ergo**

La presenza delle donne negli organi apicali (CdA e alta dirigenza) non è soltanto uno strumento per dare effettività al principio di eguaglianza sostanziale ex art. 3, 2° co. Cost, ma è anche uno strumento di efficienza, come ha compreso l'Unione Europea...

# 3. Il quadro normativo in It

In Italia, la **Legge n. 120/2011** (la cosiddetta Legge Golfo-Mosca) ha imposto quote obbligatorie negli organi societari delle **SOCIETÀ QUOTATE** (comprese le "PMI"\*) e delle **SOCIETÀ A CONTROLLO PUBBLICO**; le norme sono state attuate con il Reg. Emittenti Consob e con il DPR 251 del 2012 e sono state recentemente rafforzate dalla **Legge n. 160/2019** e per le società controllate dallo Stato e dagli enti pubblici dapprima dall'art. 11 del **TUSPP (d.lgs. n. 175/2016 - Testo Unico delle società a partecipazione pubblica)** e poi dall'art. 6 della **Legge n. 162/2021**. Attualmente, la quota riservata al genere sottorappresentato è pari a **2/5** del consiglio di amministrazione (e del consiglio di sorveglianza) e dell'organo di controllo per le quotate).

\*Le PMI sono imprese che occupano meno di 250 persone e hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

La norma si applica anche alle società a controllo pubblico con amministratore unico... *Nella scelta degli amministratori delle società a controllo pubblico, le amministrazioni assicurano il rispetto del principio dell'equilibrio di genere almeno nella misura di un terzo, da computare sul numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate nel corso dell'anno -*  
**Art. 11, comma 4, d.lgs. n. 175/2016 (Testo Unico delle società a partecipazione pubblica -TUSPP)**





## L'equilibrio di genere è stato recentemente introdotto nelle banche e nelle compagnie di assicurazione

*[Per le banche da una recente modifica della Circolare di Vigilanza Banca d'Italia n. 285/2013 del 30 giugno 2021; per le imprese di assicurazione da un recente decreto del Ministero dello Sviluppo Economico n. 88/2022].*



le banche sono tenute ad assicurare che negli organi con funzioni di supervisione e controllo strategico il numero di membri del genere meno rappresentato sia pari ad almeno il 33% dei membri dell'organo

le compagnie di assicurazione devono garantire che il numero di membri del genere meno rappresentato sia pari ad almeno il 33% dei membri degli organi di amministrazione e controllo

# Obiettivi e caratteristiche



**Equilibrio** nella composizione degli organi societari

**Rigidità delle quote:** 2/5 dei componenti devono appartenere al genere sottorappresentato (nelle società quotate e nelle società a controllo pubblico)

33% del genere sottorappresentato nelle banche e nelle compagnie di assicurazione

**Neutralità della misura:** le quote sono a favore del genere sottorappresentato (non sono "quote rosa") ...  
perché genere e non sesso?





**Natura temporanea della misura:** nella Legge Golfo-Mosca la durata delle previsioni operava per tre mandati (nove anni); ora le misure dureranno **sei mandati** (diciotto anni); ma la durata è prescritta solo per le società quotate e per le società a partecipazione statale: **per le banche e le assicurazioni non c'è una scadenza**

## **Organi destinatari**

Consiglio di amministrazione, consiglio di sorveglianza e sindaci: la normativa italiana mira a migliorare l'equilibrio di genere solo tra gli amministratori non esecutivi, cioè *quelli* che svolgono una funzione di sorveglianza e non sono coinvolti nella gestione quotidiana della società quotata.

## PER LE SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA

- Prima diffida della CONSOB (Commissione Nazionale per Le Società a la Borsa)
- Seconda diffida e applicazione di sanzioni pecuniarie (a carico della società) fino a **1.000.000 EUR**



Se l'inadempimento persiste, i componenti decadono dalla carica, ma gli atti compiuti da un consiglio che non rispetta l'equilibrio di genere sono validi e i membri conservano la remunerazione percepita dalla nomina



# SANZIONI E PROCEDURA SANZIONATORIA PER LE SOCIETÀ A CONTROLLO PUBBLICO

- La vigilanza è di competenza del **Presidente del Consiglio** o del **Ministro/a per le Pari Opportunità** (che deve presentare al Parlamento una relazione triennale sullo stato di applicazione delle norme)
- Vi è l'obbligo di comunicare al Presidente del Consiglio la composizione dell'organo entro 15 giorni dalla nomina o dalla sostituzione
- chiunque abbia un interesse può segnalare le violazioni
- Nessuna sanzione pecuniaria

## In caso di mancanza di equilibrio:

*il Presidente del Consiglio dei Ministri o il Ministro/a per le Pari Opportunità **diffida** la società a ripristinare l'equilibrio tra i generi entro 60 giorni; in caso di inadempimento alla diffida fissa un nuovo termine di 60 giorni per ottemperare, con l'avvertenza che decorso il nuovo termine i componenti dell'organo interessato **decadono dalla carica** e l'organo deve essere ricostituito*





# Per quanto riguarda le società quotate in borsa

L'art. 123-bis del TUF 58/98 (modificato dal decreto legislativo n. 254/16 che ha recepito la Direttiva 2014/95 DNF-dichiarazione non finanziaria) prevede che le informazioni sulle politiche di genere siano contenute nella relazione sul governo societario pubblicata dalle società quotate

Essa richiede

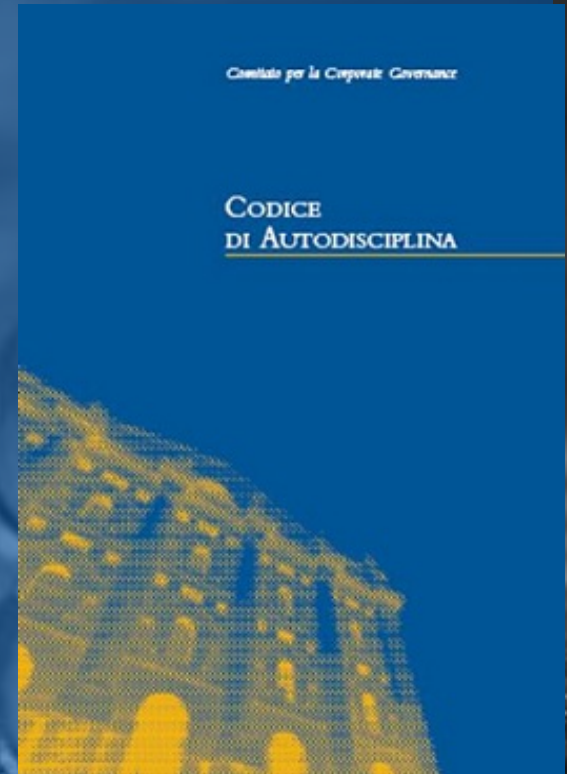
*d-bis) una descrizione delle politiche di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche. Se non viene applicata alcuna politica, la società deve fornire una spiegazione chiara e dettagliata delle ragioni di questa scelta*



## Art. 2 Racc. 8

Almeno un terzo dell'organo amministrativo e dell'organo di vigilanza, se autonomo, è composto da membri appartenenti al genere meno rappresentato

Le società devono adottare misure per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi **all'interno dell'intera organizzazione aziendale**, monitorandone la concreta attuazione.





# Le leggi italiane hanno cambiato le società?

## Sì. Le luci...

### Relazione Consob sul *governo societario* delle società quotate 2022

*Rispetto al 2011, le caratteristiche dei membri degli organi societari sono cambiate, anche per l'aumento della presenza femminile nei consigli di amministrazione, a seguito dell'applicazione delle disposizioni sulle quote di genere (cfr. Tab. 2.22 - Tab. 2.27). I membri dei consigli di amministrazione mostrano un livello di istruzione più elevato e, per quanto riguarda i CdA, un background professionale più diversificato.*

***Alla fine del 2022 la quota di donne è del 42,9%!***

Una foto del consiglio di amministrazione di una società italiana quotata in borsa...



# Cifre in società quotate in borsa

Tab. 2.22

- Presenza femminile negli organi sociali delle società quotate italiane
- Female representation on corporate boards of Italian listed companies

	2011	2020	2021	2022	
<b>organi di amministrazione</b>					<b>boards of directors</b>
numero donne	192	846	852	849	number of women
<i>peso medio sul board (%)</i>	7.4	38.8	41.2	42.9	<i>average weight on board (%)</i>
numero società <i>diverse-board</i>	135	223	215	206	number of diverse-board companies
<i>% totale</i>	51.7	99.6	99.5	99.5	<i>% total</i>
<b>organi di controllo</b>					<b>boards of statutory auditors</b>
numero donne	57	269	274	262	number of women
<i>peso medio sul board (%)</i>	6.5	38.6	40.8	40.9	<i>average weight on board (%)</i>
numero società <i>diverse-board</i>	53	221	213	204	number of diverse-board companies
<i>% totale</i>	20.3	98.7	98.6	99.0	<i>% total</i>



Nelle società a controllo pubblico nel 2019 le donne che ricoprivano cariche di consigliere di amministrazione di società pubbliche a livello nazionale erano il **32,6%**; al Nord e nel Centro Italia la quota era rispettivamente del **34,3%** e del **33,7%**, al Sud e nelle Isole era il **26,9%**. Su 262 nomine di Amministratore unico effettuate nel periodo considerato, solo il **10,3%** riguardava una donna (27 donne AU); a marzo 2019, le amministratrici uniche rappresentavano il **12,3%** del totale degli AU

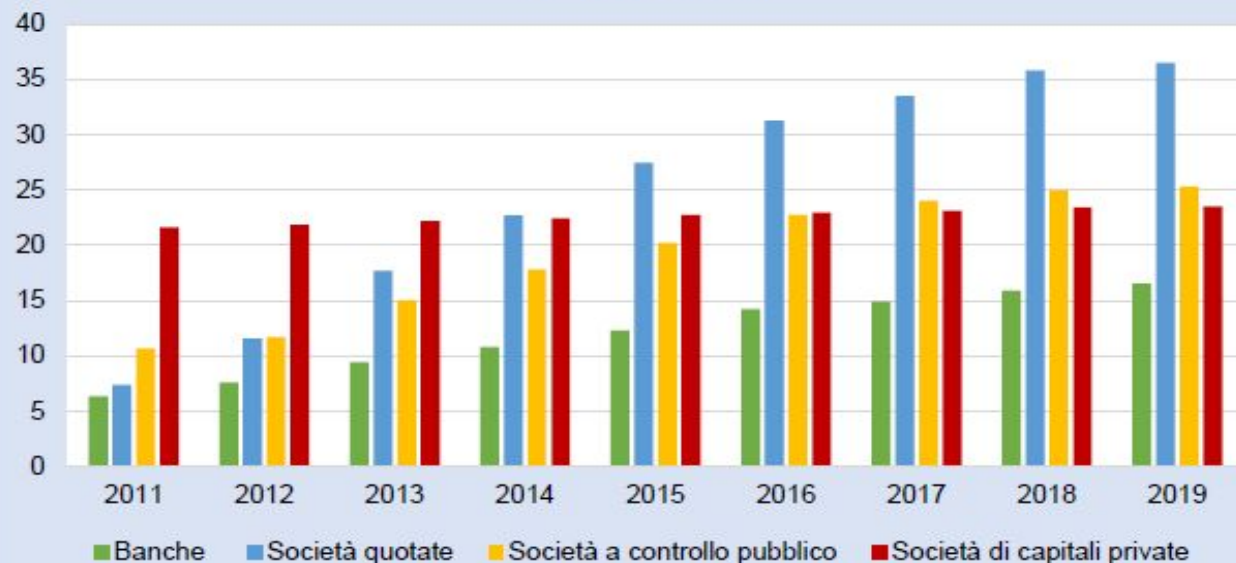
**Nelle società quotate**

**Le donne raramente ricoprono il ruolo di amministratore delegato (17 casi) o di presidente dell'organo amministrativo (32 casi)**

**Poche donne in posizioni manageriali: il rafforzamento della partecipazione delle donne nel processo decisionale, in particolare nei consigli di amministrazione, avrebbe dovuto avere un effetto di ricaduta positiva sull'occupazione femminile nelle aziende interessate e nell'intera economia, ma ciò non è avvenuto.**



Quota delle donne negli organi di amministrazione  
(valori percentuali)



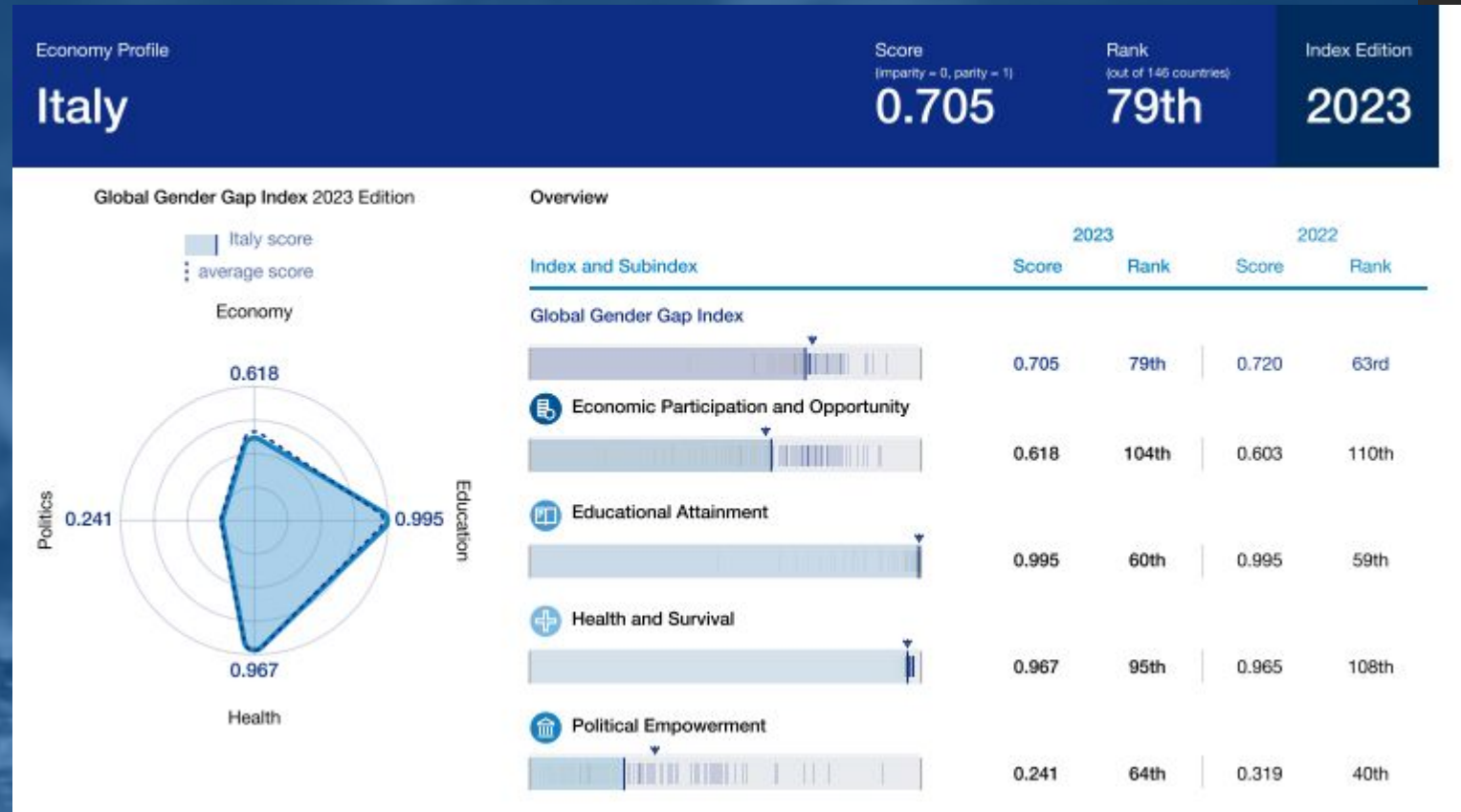
**Poche donne nelle società private non interessate dalla Legge Golfo-Mosca!**  
(oggi Barilla G. e R. Fratelli Spa ha 9 amministratori, solo 1 donna; a dicembre 2022 Eataly Spa aveva 12 amministratori, solo 2 donne, Ferrero Spa ha 6 amministratori, nessuna donna); Atlantia S.p.A. (oggi Mundys) dopo essersi 'delistata' ha nominato un Cda di 11 uomini... ma dopo le proteste di alcune associazioni che promuovono la parità di genere ha recentemente inserito una donna...

# Il Gender Gap Index...

L'Italia nel 2023 ricopre il 79° posto nel **Global Gender Gap Index**: 63° quanto al parametro dell'economic participation and opportunity

Il tasso di partecipazione delle donne al lavoro in Italia è del 53,1%, al di sotto della media europea che è del 67,4%

**occorre fare di più!**





## 4. Ulteriori rimedi

1. Introdurre le quote in tutte le società di capitali medio-grandi
2. Adottare misure di *welfare* (asili nido, congedi obbligatori per i padri, sostegni per le donne che rientrano dalla maternità)
3. Ridurre il gap salariale

- ▶ Il 10 maggio 2023 è stata adottata la Direttiva 2023/970/UE sulla trasparenza delle retribuzioni per colmare il divario retributivo di genere nell'UE.
- ▶ le aziende dell'UE saranno tenute a condividere le informazioni su quanto pagano le donne e gli uomini per un lavoro di pari valore e a prendere provvedimenti se il loro divario retributivo di genere supera il 5%.
- ▶ Dovranno essere previste disposizioni sul risarcimento delle vittime di discriminazioni retributive e sanzioni, tra cui multe, per i datori di lavoro che violano le regole.



4. Introdurre misure premiali per le imprese virtuose (ancorate ad esempio alla certificazione di genere)
5. Introdurre obblighi di *disclosure* delle politiche aziendali per promuovere la parità di trattamento fra i generi nell'organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione (cfr. dlgs. 254 del 2016 ma anche la **nuova Direttiva UE 2022/2464**; art. 2 Racc. 9 Codice *Corporate Governance* 2020) Cfr. obbligo di redazione del Rapporto biennale sulla situazione del personale (obbligatorio per aziende con più di 50 dipendenti art. 46 Codice Pari Opportunità come modificato da l. 162 del 2021)
6. Ci vuole approccio olistico... v. loi Rixain francese



## 5. *role models*

È importante avere nel consiglio donne e uomini: in generale è importante avere *diverse boards*: con uomini, donne, giovani, componenti con differenti prospettive e diverse professionalità e competenze

È però importante avere persone capaci, che siano donne o siano uomini

E se è vero, come ci insegna l'Antigone di Sofocle, che le donne e gli uomini possono essere diversi, sia consentita un'ultima raccomandazione e auspicio:

che le donne siano portatrici di un nuovo modello di *leadership*

Siamo entrambi [donne e uomini] determinati a fare tutto il possibile per distruggere il male [...]. Voi con i vostri metodi e noi con i nostri. E poiché siamo diversi, i nostri metodi saranno diversi. Ma è chiaro che la risposta alla vostra domanda può essere una sola: il modo migliore per aiutarvi a prevenire la guerra non è ripetere le vostre parole e seguire i vostri metodi, ma trovare nuove parole e inventare nuovi metodi.



(Virginia Woolf,  
*The Three Guineas*,  
London 1938)

## **6. E... IL QUADRO EUROPEO**

# Quali sono i correttivi alla sotto rappresentazione femminile negli organi sociali nel quadro europeo?

Iniziative di  
carattere volontario  
( *Soft Law* )

Provvedimenti  
Normativi  
( *Hard Law* )



# IL PANORAMA EUROPEO

## PAESI CON REGOLAMENTAZIONE LEGISLATIVA

**Italia; Norvegia; Olanda; Finlandia;  
Spagna; Francia; Islanda; Belgio;  
Danimarca; Grecia; Slovenia; Austria;  
Germania**

## PAESI CON AUTOREGOLAMENTAZIONE

**Gran Bretagna, Svezia, Finlandia,  
Lussemburgo, Lettonia e Polonia**

Risultati deludenti esperienza  
«*moral suasion*» della  
Commissione Europea del 2010



Opzione per il  
modello di *hard*  
*law*

Risultati più felici  
dei modelli di *hard law*



Proposta di Direttiva sull'equilibrio di genere fra gli  
amministratori senza incarichi esecutivi delle società  
quotate n. 614 – 14 novembre 2012

*Diversity* = maggiore competenza ed efficienza



Migliore *governance*  
imprese attraverso  
diversificazione CdA  
e organi controllo



Rilancio  
crescita economica  
e competitività  
(ancor più evidente  
postpandemia)



Perseguimento  
effettiva uguaglianza  
di genere sul  
mercato del lavoro

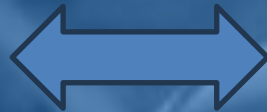




... a dieci anni dalla  
Proposta...

22 novembre 2022  
Approvazione della  
Women on boards  
Directive!  
(2022/2381 UE)

Le azioni positive  
sono **INDISPENSABILI**



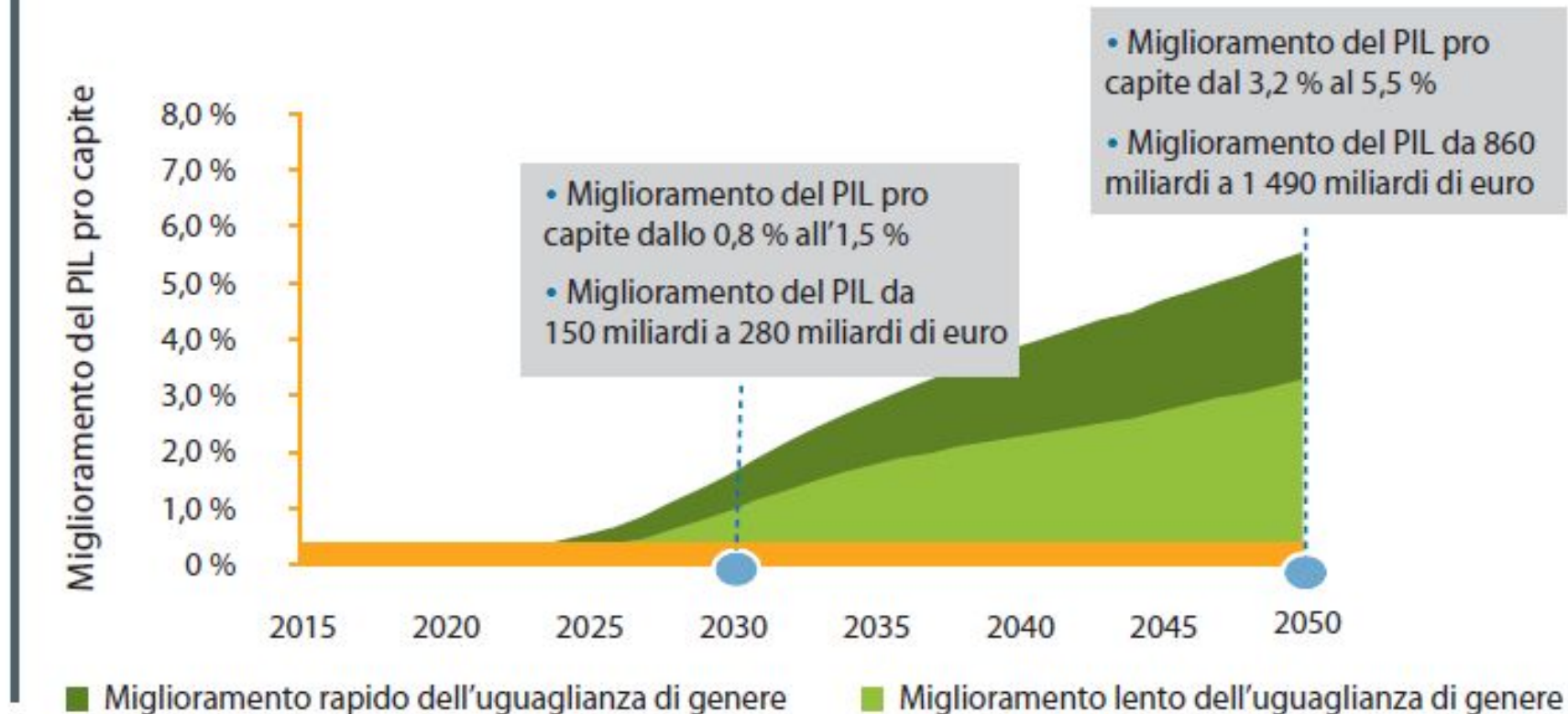
Le azioni positive sono **LEGITTIME**  
in quanto correttivi necessari al  
principio di eguaglianza formale  
per il perseguimento  
dell'eguaglianza sostanziale  
(art. 23 Carta diritti fondamentali  
Art. 157 par.3 TFUE)



# Vantaggi economici dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea

In che modo l'eliminazione dei divari di genere a livello di partecipazione attiva al mercato del lavoro e di retribuzione favorisce la crescita economica

Figura 2. L'effetto dell'eliminazione del divario di genere a livello di partecipazione attiva al mercato del lavoro sul PIL pro capite





# Perché è utile la Direttiva in un panorama eterogeneo?

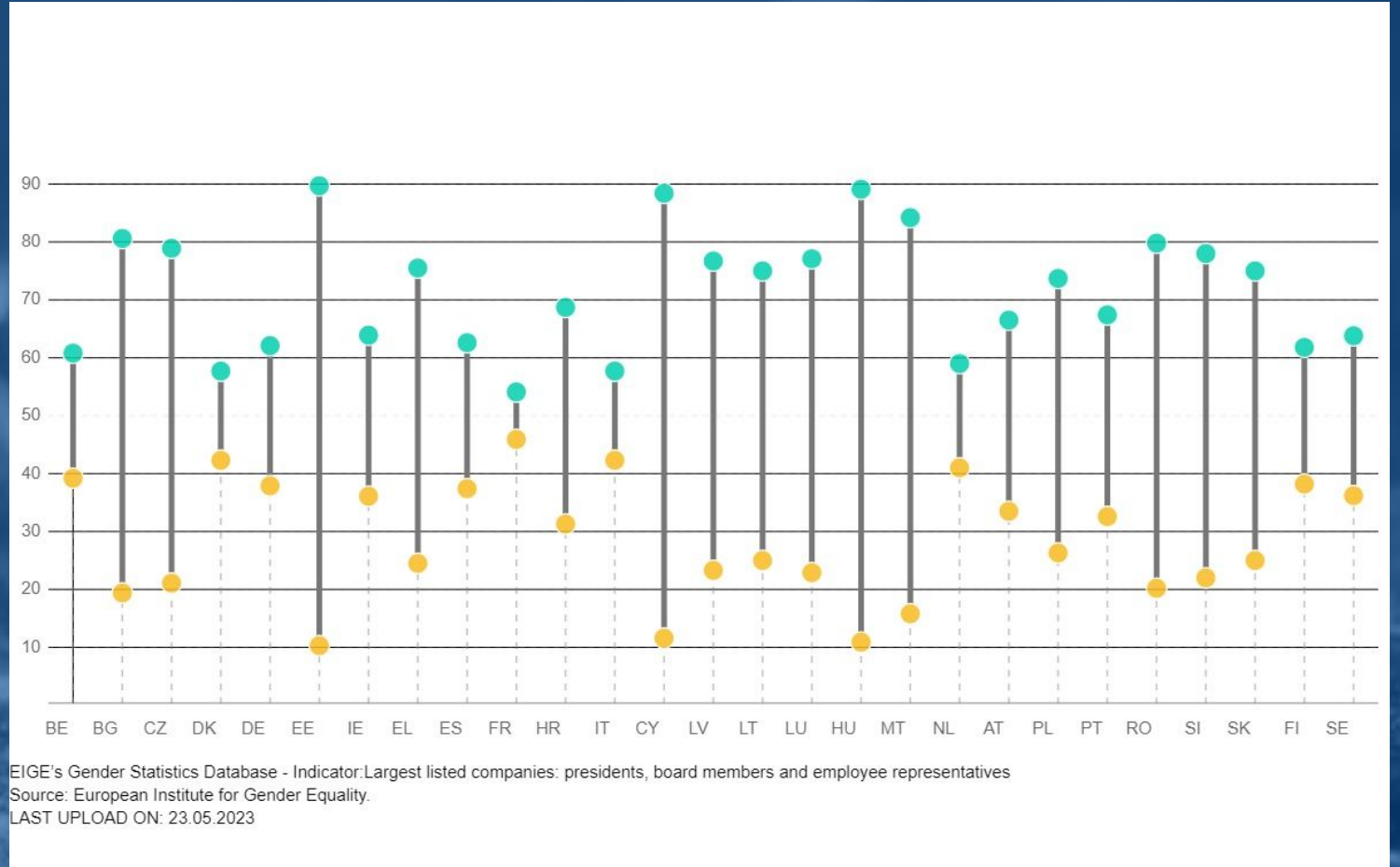


- ▶ 7 Paesi, fra cui l'Italia, hanno imposto le quote (Francia, Belgio, Italia, Germania, Austria, Portogallo e Grecia – aggiuntasi nel 2020)
- ▶ 9 Stati hanno adottato un approccio attenuato (Danimarca, Irlanda, Spagna, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Slovenia, Finlandia e Svezia)
- ▶ 11 (Bulgaria, Cecoslovacchia, Estonia, Croazia, Cipro, Lettonia, Lituania, Malta, Ungheria, Romania e Slovacchia) sono ancora privi di interventi volti a correggere la disparità





# EIGE Database 23.5.2023





## *QUOTE nei BOARDS*

**40% dei componenti non  
esecutivi**

**o**

**33% di tutti i componenti,  
*esecutivi e non***

**AMBITO APPLICAZIONE  
SOCIETA' QUOTATE**

**Escluse le PMI  
(meno di 250 dipendenti e  
fatturato < a 50 milioni)**

# OBIETTIVI di *gender balance* nei board (ART. 5)

1. Gli Stati membri garantiscono che le società quotate (escluse le PMI) siano soggette a uno dei seguenti obiettivi, da raggiungere entro il 30 giugno 2026:

(a) i membri del sesso sottorappresentato ricoprono almeno il 40% delle posizioni di amministratore non esecutivo;

(b) i membri del sesso sottorappresentato ricoprono almeno il 33% di tutte le posizioni di amministratore, compresi gli amministratori esecutivi e non esecutivi.

2. Gli Stati membri assicurano che le società quotate che non sono soggette all'obiettivo di cui al paragrafo 1, lettera b), fissino obiettivi quantitativi individuali al fine di migliorare l'equilibrio di genere tra gli amministratori con incarichi esecutivi. Gli Stati membri assicurano che tali società quotate mirino a raggiungere tali obiettivi quantitativi individuali entro il 30 giugno 2026.



# Amministratrici esecutive? CEOs?

**Ci sono più CEO di nome  
Michael che donne**

Accade nelle big corp  
americane. E in Europa?



EUROPEAN INVESTMENT BANK

Informazione

Selezione

SANZIONI



Parità  
retributiva

# Direttiva UE 2023/970



## Gender pay gap may close by the 2040s

On current trends, the WGEA total remuneration gender pay gap is likely to close in 26 years.

\* This projection assumes that current trends will continue and does not reflect the impact of the COVID-19 pandemic.



Data source:  
BCEC - WGEA Gender Equity report 2021

## Strumenti per raggiungere gli obiettivi (ART. 6)

*Gli Stati membri provvedono affinché le società quotate che non raggiungono gli obiettivi di cui all'articolo 5, paragrafo 1, lettera a) o b), a seconda dei casi, adeguino il processo di selezione dei candidati per la nomina o l'elezione ad amministratore.*

*Tali candidati saranno selezionati sulla base di una valutazione comparativa delle qualifiche di ciascun candidato. A tal fine, criteri chiari, formulati in modo neutrale e non ambiguo saranno applicati in modo non discriminatorio durante l'intero processo di selezione, compresa la preparazione degli avvisi di posto vacante, la fase di preselezione, la fase di selezione dei candidati e la creazione di gruppi di selezione di candidati. Tali criteri devono essere stabiliti prima del processo di selezione.*



# Le SANZIONI fanno la differenza!



*Gli Stati membri **DEVONO** stabilire norme sulle sanzioni applicabili alle violazioni delle disposizioni nazionali adottate ai sensi della Direttiva e adottare tutte le misure necessarie per garantirne l'applicazione.*

*Le sanzioni devono essere **EFFICACI, PROPORZIONATE E DISSUASIVE.***





FRASI ✕

“

*La cosa più difficile è la decisione di agire, il resto è solo tenacia. Le paure sono tigri di carta. Puoi fare tutto ciò che decidi di fare. Puoi agire per cambiare e controllare la tua vita; e la procedura, il processo è la sua stessa ricompensa.*

AMELIA EARHART



memoriambook.com

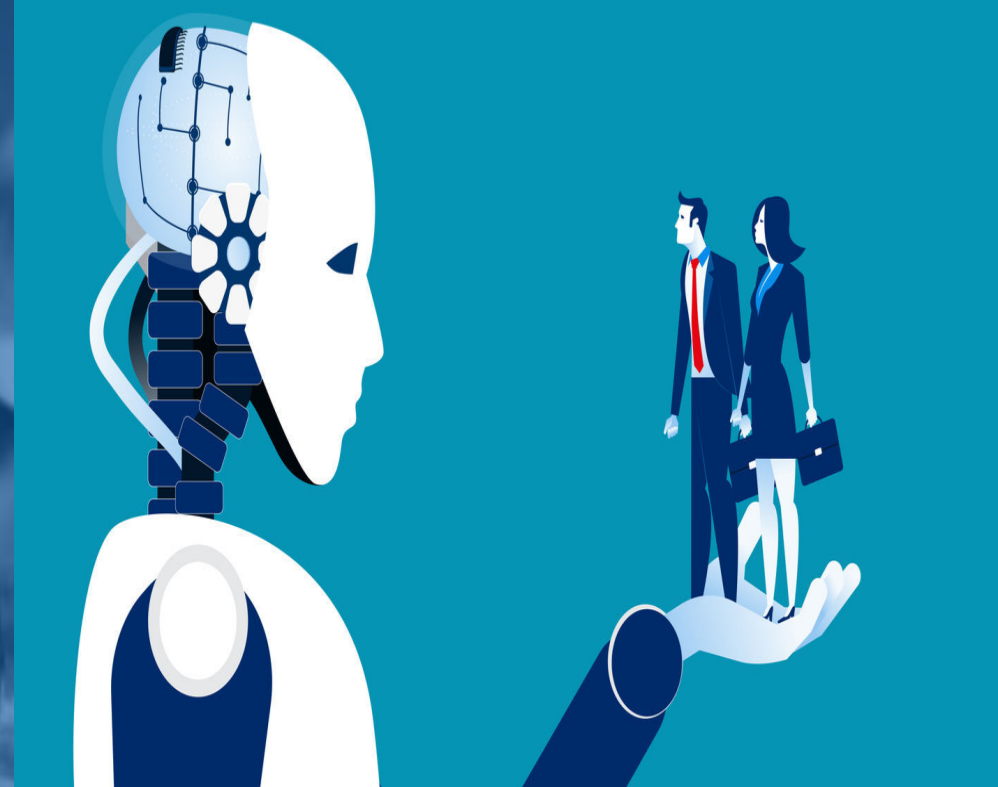
## AMELIA EARHART

24.7.1897 - 2.7.1937

**alcuni di noi hanno grandi piste di decollo costruite per loro. se ne hai una, decolla! ma se non ce l'hai, renditi conto che è tua responsabilità prendere un badile e costruirtene una da solo, per te e per quelli che seguiranno dopo di te**



# Today or Tomorrow?







Prof.ssa Mia Callegari  
Ordinaria diritto commerciale  
Dipartimento Giurisprudenza UNITO  
[mia.callegari@unito.it](mailto:mia.callegari@unito.it)