



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

## **La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane**

Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale  
sulla partecipazione femminile  
negli organi di amministrazione e controllo  
delle società italiane

---

8 marzo 2021

# La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane (\*)

|  |    |
|--|----|
| 1. Premessa .....  | 3  |
| 2. Il quadro normativo.....  | 4  |
| 2.1 La disciplina sull'equilibrio tra i generi introdotta con la legge 120/2011 e i regolamenti attuativi  | 4  |
| 2.2 L'evoluzione della disciplina .....  | 5  |
| 2.3 Obblighi di natura informativa e raccomandazioni del Codice di Autodisciplina sulle politiche in materia di equilibrio tra i generi delle società quotate..... | 8  |
| 2.4 La disciplina bancaria sul <i>gender balance</i> .....   | 9  |
| 3. Le evidenze empiriche.....  | 11 |
| 3.1 Il quadro d'insieme.....   | 11 |
| 3.2 Gli organi di amministrazione: eterogeneità dimensionale, settoriale, geografica .....   | 13 |
| 3.3 I consiglieri donne: età e ruoli ricoperti .....   | 17 |
| 4. Considerazioni conclusive.....  | 19 |
| Appendice.....   | 21 |

(\*) Le attività dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane sono coordinate dal Comitato di Pilotaggio composto da: Barbara Fattorini e Laura Menicucci per il Dipartimento per le pari opportunità; Magda Bianco e Silvia Giacomelli per la Banca D'Italia; Francesca Fiore e Nadia Linciano per la CONSOB.

La presente analisi ricognitiva è stata curata dal gruppo di supporto tecnico al Comitato di Pilotaggio composto da: Francesca Ballacci, Rossana Fabrizio e Alessandra Sgroi per il Dipartimento per le pari opportunità; Audinga Baltrunaite, Franca Cucinotta e Marialuisa De Benedetto per la Banca D'Italia; Angela Ciavarella, Giovanna Di Stefano, Rossella Signoretti e Valentina Torchella per la CONSOB.

## 1. Premessa

Il 22 novembre 2018, il Dipartimento per le pari opportunità (DPO), la CONSOB e la Banca d'Italia hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa volto alla costituzione di un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane. La durata del Protocollo è fissata in cinque anni a decorrere dal 1° gennaio 2019, e potrà essere successivamente rinnovata.

Sulla base di quanto previsto dal Protocollo, l'Osservatorio nasce per “promuovere congiuntamente iniziative volte all’attuazione nel concreto della partecipazione femminile nei *board*, con la finalità di verificare nel tempo gli effetti dell’applicazione della legge n. 120/2011, anche sulla base di studi e analisi che consentano di individuare potenziali profili di criticità e attenzione”.

Come noto, la legge 12 luglio 2011, n. 120 (cosiddetta legge Golfo-Mosca) e il D.P.R. 30 novembre 2012, n. 251 hanno introdotto obblighi di equilibrio di genere nelle posizioni decisionali e negli organi di amministrazione e controllo delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni e delle società le cui azioni sono quotate nei mercati regolamentati. Con tali interventi legislativi si è inteso affrontare la questione della sotto-rappresentazione delle donne nelle posizioni apicali delle imprese in Italia, dando attuazione a un principio di uguaglianza sostanziale tra i generi. La legge Golfo-Mosca, inoltre, attribuisce alla CONSOB e al DPO il compito di vigilare sulla sua realizzazione da parte, rispettivamente, delle società quotate e di quelle controllate dalle pubbliche amministrazioni.

Il tema della diversità di genere è all’attenzione anche della Banca d'Italia, che nel 2014 ha adottato le nuove Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche (Circolare n. 285, in attuazione della Direttiva 2013/36/UE c.d. CRD IV), stabilendo che la composizione degli organi con funzioni di supervisione strategica e con funzione di gestione delle banche sia adeguatamente diversificata, in termini di età, competenze, genere e provenienza geografica. Più recentemente, a dicembre 2020, nell’ambito della consultazione pubblica su alcune modifiche alle Disposizioni, la Banca d'Italia ha proposto l’introduzione di una quota di genere negli organi di amministrazione e controllo delle banche, al fine di irrobustire ulteriormente i meccanismi decisionali degli intermediari.

Allo scopo di coordinare le iniziative congiunte per l’ottenimento degli obiettivi del Protocollo e verificare lo stato di avanzamento dei lavori avviati, il Protocollo d’intesa ha previsto l’istituzione di un Comitato di Pilotaggio, composto da due membri designati da ciascuna delle Parti ed eventuali esperti del settore. Il Comitato di Pilotaggio, nel definire il proprio programma di lavoro, ha ritenuto prioritario effettuare un’analisi ricognitiva sullo stato di attuazione della normativa sopra citata. Difatti, sebbene i progressi ottenuti nel nostro Paese grazie all’introduzione delle norme sopra richiamate siano noti, l’individuazione di eventuali profili di criticità, così come di elementi di attenzione, richiede un quadro informativo aggiornato e organico.

In quest’ottica, il Comitato ha svolto un’attività di ricognizione e analisi, i cui risultati sono illustrati nel presente documento, attraverso la quale per la prima volta sono messi a confronto i dati sulla composizione di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate, delle banche, delle società di capitali a controllo pubblico e di quelle private con riferimento al periodo 2011-2019.

La prima parte del documento è dedicata alla ricostruzione del quadro normativo e alla sua evoluzione, mentre la seconda riporta le evidenze empiriche dell’analisi condotta sulla composizione negli organi di amministrazione e di controllo. Un ultimo paragrafo, infine, offre alcune considerazioni conclusive.

## 2. Il quadro normativo

### 2.1 La disciplina sull'equilibrio tra i generi introdotta con la legge 120/2011 e i regolamenti attuativi

La legge 12 luglio 2011, n. 120, recante “*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*”, ha introdotto un meccanismo volto a rendere più equilibrata la rappresentanza dei generi all'interno degli organi collegiali delle società italiane con azioni quotate in mercati regolamenti italiani o di altri paesi dell'Unione Europea (“società quotate”) e delle società, non quotate, controllate dalle pubbliche amministrazioni.

In particolare, la legge n. 120/2011 ha introdotto modifiche agli articoli 147-ter e 148 del Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (TUF), concernenti la nomina dei componenti degli organi di amministrazione e controllo nelle società quotate, volte a prevedere l'obbligo, per tali società, di inserire nei propri statuti disposizioni per garantire l'equilibrio tra i generi negli organi collegiali di amministrazione e di controllo, per tre mandati consecutivi (c.d. “*sunset clause*”), decorrenti dal primo rinnovo successivo a un anno dalla data di entrata in vigore della medesima legge (intervenuta il 12 agosto 2011).

Le predette disposizioni prevedevano che il genere meno rappresentato dovesse ottenere almeno un terzo dei componenti di ciascun organo collegiale di amministrazione e di controllo. Tale quota era, tuttavia, ridotta a un quinto per il primo rinnovo degli organi (cfr. articolo 2 della legge).

L'articolo 3 della legge n. 120/2011 ha previsto l'applicazione delle medesime disposizioni anche alle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, rinviando la relativa disciplina di attuazione ad apposito regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400.

Tale regolamento è stato adottato con il D.P.R. 30 novembre 2012, n. 251 recante “*Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120*” e ha disciplinato le modalità e i termini per garantire l'equilibrio di genere nella composizione degli organi collegiali di amministrazione e di controllo delle società, non quotate, controllate anche in via indiretta dalle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001.

In analogia con la previsione della legge n. 120/2011, il D.P.R. n. 251/2012 ha stabilito all'articolo 3 che gli obblighi sul rispetto dell'equilibrio di genere fossero introdotti negli statuti delle società a controllo pubblico e che tali obblighi fossero operativi per tre mandati consecutivi decorrenti dal primo rinnovo degli organi collegiali successivo all'entrata in vigore del regolamento, intervenuta il 12 febbraio 2013, ferma restando la riduzione ad almeno un quinto della quota riservata al genere meno rappresentato per il primo mandato (cfr. articolo 3, comma 2).

Pertanto, per tre mandati consecutivi a decorrere dalla predetta data, nelle società a controllo pubblico, non quotate, la composizione degli organi collegiali deve assicurare l'equilibrio tra i generi e, in particolare, garantire che almeno un terzo dei componenti di ciascun organo sociale appartenga al genere meno rappresentato.

Nel sistema delle società quotate, anche controllate da pubbliche amministrazioni, la funzione di controllo sul rispetto delle quote di genere introdotte dalla normativa di cui alla legge n. 120/2011 è affidata alla

Commissione nazionale per le società e la borsa (CONSOB), secondo quanto previsto dagli articoli 147-ter e 148 del TUF che prevedono un articolato sistema sanzionatorio.

Qualora la composizione degli organi collegiali non rispetti il criterio di riparto stabilito, la CONSOB diffida la società ad adeguarsi entro un termine massimo di quattro mesi; in caso di inottemperanza alla diffida, la CONSOB irroga una sanzione pecuniaria compresa tra euro 100.000,00 ed euro 1.000.000,00, se lo squilibrio riguarda gli organi di amministrazione, e compresa tra euro 20.000,00 ed euro 200.000,00, se lo squilibrio riguarda gli organi di controllo, fissando un termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza, è prevista quale sanzione la decadenza dalla carica per tutti i componenti dell'organo sociale interessato.

La CONSOB è stata altresì chiamata a statuire *“in ordine alla violazione, all'applicazione e al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare”*. In attuazione di tale delega, la CONSOB ha previsto nell'art. 144-undecies.1 del Regolamento adottato con delibera 11971/1999 e s.m.i. (*“Regolamento Emittenti”*) gli aspetti che gli statuti delle società quotate devono disciplinare tenendo conto del criterio di riparto tra generi previsto dalla legge (modalità di formazione delle liste per il rinnovo degli organi sociali, modalità di sostituzione dei componenti cessati in corso di mandato) e i criteri di arrotondamento da seguire, qualora dall'applicazione della quota di genere non risulti un numero intero di componenti degli organi sociali, prevedendo che tale numero sia arrotondato per eccesso all'unità superiore.

Nel sistema delle società non quotate, invece, l'articolo 4 del D.P.R. n. 251/2012 attribuisce al Presidente del Consiglio dei Ministri, ovvero al Ministro delegato per le pari opportunità, i compiti di monitoraggio e vigilanza sull'applicazione delle quote di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società non quotate controllate dalle pubbliche amministrazioni a livello centrale, regionale e locale, tramite il Dipartimento per le pari opportunità. Il Dipartimento è la struttura di supporto del Ministro con delega alle pari opportunità.

In particolare, le società ricadenti nell'ambito di applicazione del D.P.R. 251/2012 hanno l'obbligo di comunicare la composizione degli organi sociali entro 15 giorni dalla data di nomina degli stessi o dalla data di sostituzione nel caso in cui la composizione dell'organo collegiale subisca modifiche in corso di mandato (cfr. articolo 4, comma 2). L'organo di amministrazione e l'organo di controllo delle medesime società devono inoltre comunicare al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro delegato per le pari opportunità la mancanza di equilibrio tra i generi, anche quando questa si verifichi in corso di mandato. Chiunque vi abbia interesse può, inoltre, segnalare al Dipartimento per le pari opportunità la carenza di equilibrio tra i generi riscontrata negli organi delle società in questione (cfr. articolo 4, commi 3 e 4).

Anche per le società controllate dalle Pubbliche Amministrazioni, il mancato rispetto dell'equilibrio tra i generi comporta la diffida alla società a ripristinare detto equilibrio entro sessanta giorni e, in caso di inottemperanza alla diffida, la fissazione di un nuovo termine di sessanta giorni ad adempiere, con l'avvertimento che, decorso inutilmente detto termine, ove la società non provveda, i componenti dell'organo sociale interessato decadono (cfr. articolo 4, comma 5).

## 2.2 L'evoluzione della disciplina

### 2.2.1 Modifiche normative intervenute con riferimento alle società controllate dalle Pubbliche Amministrazioni

Successivamente all'adozione della legge n. 120/2011 e dei relativi regolamenti attuativi, vi sono stati diversi interventi normativi che hanno inciso, direttamente e indirettamente come più avanti specificato,

sulla disciplina concernente le quote di genere negli organi delle società quotate e nelle società, non quotate, assoggettate a controllo pubblico.

In particolare, per quanto riguarda le società a controllo pubblico, non quotate, è intervenuto il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 recante “*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*” (TUSPP o Testo Unico), poi modificato dal decreto legislativo 16 giugno 2017, n. 100. Il Testo Unico ha ridefinito complessivamente la disciplina delle società pubbliche nell’ottica della loro razionalizzazione e della riduzione del numero delle società ai fini del contenimento della spesa pubblica e ha introdotto novità con riferimento alla disciplina sull’equilibrio di genere nella composizione degli organi di tali società, con importanti riflessi sull’applicazione della disciplina di cui al D.P.R. n. 251/2012.

Il TUSPP ha introdotto un’organica disciplina riguardante la composizione dell’organo amministrativo delle società a controllo pubblico, prevedendo il criterio generale per cui, di norma, l’organo amministrativo delle società a controllo pubblico è costituito da un amministratore unico (articolo 11, comma 2), salvi i casi in cui, per specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa, l’assemblea della società, con delibera motivata, disponga che quest’ultima sia amministrata da un consiglio di amministrazione composto da tre o cinque membri (articolo 11, comma 3, come sostituito dall’articolo 7 del decreto legislativo n. 100/2017).

Un importante elemento di novità introdotto dal Testo Unico per quanto riguarda la disciplina sull’equilibrio di genere, è costituito dal fatto che la quota di genere che le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a rispettare, nella misura di almeno un terzo, nella scelta degli amministratori delle società controllate, è da computarsi non sul numero dei membri dell’organo amministrativo interessato dalla nomina, ma avendo riguardo al numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate in corso d’anno dallo stesso ente pubblico socio (articolo 11, comma 4, primo periodo). Inoltre, ai sensi del secondo periodo del citato comma 4, qualora la società abbia 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 (vale a dire che il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti).

Si segnala che gli obblighi previsti dal TUSPP sono operativi a partire dall’entrata in vigore della disposizione (23 settembre 2016). Le società a controllo pubblico – già costituite al momento dell’entrata in vigore del Testo Unico – erano tenute ad adeguare i propri statuti alla previsione di cui all’articolo 11, comma 4, secondo periodo del Testo Unico, entro il 31 luglio 2017.

L’entrata in vigore del Testo Unico ha fatto sorgere una serie di questioni interpretative rilevanti ai fini dell’applicazione della normativa in materia di quote di genere nelle società a controllo pubblico.

Da una parte si è posto il problema di stabilire su chi ricada l’obbligo del rispetto del principio di equilibrio di genere, di cui all’articolo 11, comma 4, primo periodo, del TUSPP e, dall’altra, quali siano le finalità di tale disposizione. Al riguardo, sulla prima questione, si è ritenuto che, rispetto a quanto previsto dalla legge n. 120/2011, l’articolo 11, comma 4, primo periodo del TUSPP abbia introdotto un ulteriore e differente obbligo specificamente a carico delle Pubbliche Amministrazioni “controllanti”. Queste ultime, nella nomina degli amministratori delle società controllate, devono assicurare che i soggetti nominati appartenenti al genere meno rappresentato siano pari ad almeno un terzo del numero complessivo delle designazioni o delle nomine effettuate nel corso dell’anno solare dalle stesse Pubbliche Amministrazioni.

La disposizione predetta introduce, dal punto di vista soggettivo, un obbligo specifico a carico delle Pubbliche Amministrazioni e non delle società controllate, estendendo quindi la portata applicativa del principio della parità di genere anche alle società dotate di un organo amministrativo monocratico, considerato che le previsioni di cui al D.P.R. n. 251/2012 impongono il rispetto del suddetto principio alle società che sono dotate di organi amministrativi e di controllo a composizione collegiale.

L'obbligo previsto dall'articolo 11, comma 4, secondo periodo, del TUSPP, come quelli previsti dal D.P.R. n. 251/2012, invece grava direttamente sulle società controllate che, nel caso di organi amministrativi collegiali, sono tenute ad adeguare i propri statuti, al fine di garantire che la nomina degli amministratori avvenga nel rispetto dei "criteri" stabiliti dalla legge n. 120/2011.

La lettura congiunta delle disposizioni relative agli obblighi previsti dalla legge n. 120/2011 e dal D.P.R. n. 251/2012 porta a concludere che gli obblighi a carico delle pubbliche amministrazioni derivanti dalle disposizioni dall'articolo 11, comma 4, primo periodo, del decreto legislativo n. 175/2016 si aggiungono agli obblighi già previsti a carico delle società controllate dal D.P.R. n. 251/2012. Tale disposizione, sotto il profilo oggettivo, appare infatti compatibile con la disciplina di cui alla legge n. 120/2011 e al D.P.R. n. 251/2012 (applicabile esclusivamente alle società dotate di organi collegiali), poiché impone alle Pubbliche Amministrazioni il rispetto di un criterio di calcolo della "quota di genere" sul numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate in corso d'anno: tale criterio è ulteriore e distinto rispetto a quello che le società controllate sono tenute a osservare in forza del citato D.P.R. n. 251/2012, il quale, per il rispetto della quota di genere, prende in considerazione la composizione del singolo organo collegiale interessato e non il numero complessivo delle designazioni o nomine effettuate in corso d'anno dall'ente pubblico controllante.

Si deve sottolineare, tuttavia, che la disciplina di cui all'articolo 11, comma 4, del TUSPP riguarda il rispetto del principio della parità di genere esclusivamente negli organi amministrativi, mentre le disposizioni di cui alla legge n. 120/2011 e al D.P.R. n. 251/2012 riguardano la composizione sia degli organi amministrativi che di controllo, a composizione collegiale, delle società a controllo pubblico.

Inoltre, le disposizioni del TUSPP hanno un'efficacia permanente e non invece temporanea come quelle della legge n. 120/2011 e del D.P.R. n. 251/2012. Alla scadenza del termine di efficacia previsto dal D.P.R. n. 251/2012 si ritiene pertanto che permanga, in capo alle Pubbliche Amministrazioni, l'obbligo sancito dall'articolo 11, comma 4, del TUSPP, che è applicabile anche oltre il limite temporale stabilito dalla legge n. 120/2011 dei tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo dell'organo.

### **2.2.2 Modifiche normative intervenute nel corso del 2019 riguardanti le società quotate**

La legge 27 dicembre 2019, n. 160 recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022*", all'articolo 1, commi da 302 a 305, ha provveduto a sostituire le previsioni del TUF recanti i requisiti di composizione di genere degli organi sociali delle società quotate (comma 1-ter dell'articolo 147-ter per gli organi di amministrazione e comma 1-bis dell'articolo 148 per gli organi di controllo). In particolare, è stato ampliato da tre a sei mandati consecutivi il periodo di vigenza delle disposizioni<sup>1</sup> ed è stata, altresì, prevista una modifica del criterio di riparto, stabilendo che il genere meno rappresentato debba ottenere almeno due quinti degli amministratori e dei sindaci eletti. Tale nuovo criterio di riparto, che prevede un aumento della quota precedentemente fissata dalla legge n. 120/2011 nella misura di almeno un terzo, si applica a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate successivo alla data di entrata in vigore della legge (avvenuta il 1° gennaio 2020), fermo restando, per le società neo-quotate, il criterio di riparto di almeno un quinto previsto dall'articolo 2 della legge n. 120/2011 per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni.

---

<sup>1</sup> Per completezza si precisa che detto intervento normativo è stato preceduto dalla modifica realizzata dall'articolo 58-sexies del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 dicembre 2019, n. 157, che aveva già prolungato da tre a sei mandati il periodo di vigenza del criterio di riparto di almeno un terzo previsto dalle norme del TUF, modificando in tal senso, rispettivamente, sia il comma 1-ter dell'art. 147-ter che il comma 1-bis dell'art. 148 del medesimo. Le disposizioni di cui all'art. 58-sexies, introdotte in sede di conversione del decreto legge n. 124/2019, sono entrate in vigore dal 25 dicembre 2019 e sono state efficaci sino al 31 dicembre 2019 mentre dal 1° gennaio 2020 sono entrate in vigore le disposizioni di cui alla legge n. 160/2019.

La CONSOB, in considerazione delle predette novità normative, ha modificato, con delibera n. 21359 del 13 maggio 2020, il già citato art. 144-*undecies*.1 del Regolamento Emittenti per adeguare all'evoluzione della normativa primaria le previsioni regolamentari in materia di decorrenza e numero di mandati di applicazione dell'obbligo. Inoltre, nella citata norma regolamentare è stato specificato che, in deroga al criterio di arrotondamento all'unità superiore già stabilito dal medesimo articolo, in caso di organi composti da tre membri si debba seguire un criterio di arrotondamento per difetto in quanto, diversamente, non sarebbe possibile per nessuno dei due generi il rispetto della quota dei due quinti dei componenti dell'organo<sup>2</sup>.

Il citato comma 305 della legge n. 160/2019, infine, ha previsto che la CONSOB comunichi annualmente al Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri gli esiti delle verifiche sull'attuazione della nuova disciplina sulle quote di genere nelle società con azioni quotate.

## 2.3 Obblighi di natura informativa e raccomandazioni del Codice di Autodisciplina sulle politiche in materia di equilibrio tra i generi delle società quotate

2.3.1. Per le società quotate, la disciplina vigente prevede anche alcuni obblighi di natura informativa in merito all'adozione e attuazione delle politiche in materia di parità tra i generi.

In particolare, il D.Lgs. n. 254/2016 - di attuazione della direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni - ha modificato l'art. 123-*bis* del TUF ("*Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*") introducendo l'obbligo di indicare nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pubblicata dalle società quotate con cadenza annuale, una descrizione delle eventuali politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi sociali 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 (cfr. art. 123-*bis*, comma 2, lett. d-*bis* del TUF).

Questi obblighi informativi sono regolati secondo il principio c.d. "*comply or explain*" secondo il quale, se la società non adotta alcuna politica in materia di diversità, dovrà motivare in maniera chiara e articolata le ragioni di tale scelta (fermo restando il rispetto delle disposizioni sulle quote di genere descritte nei precedenti paragrafi).

2.3.2. Si richiama, infine, quanto raccomandato in materia di diversità nella composizione degli organi sociali dal Codice di Corporate Governance delle società quotate nella versione adottata nel 2020, contenente raccomandazioni di autodisciplina per le società quotate italiane<sup>3</sup>. In particolare, secondo la raccomandazione n. 8, la società – oltre a definire i criteri di diversità per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo, gli strumenti per una loro efficace attuazione, e prevedere che almeno un terzo dei componenti di questi organi sia costituito dal genere meno rappresentato – adotta misure atte a

---

<sup>2</sup> Tale intervento è stato preceduto dalla Comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020, con cui la CONSOB - nelle more del successivo intervento di natura regolamentare - ha assunto il medesimo orientamento applicativo, volto a consentire l'arrotondamento per difetto dei posti da riservare al genere meno rappresentato nel caso di organi composti da tre membri (quali la quasi totalità dei collegi sindacali delle società quotate).

<sup>3</sup> Tali raccomandazioni sono state approvate dal Comitato per la *Corporate Governance* (costituito nel 2011 ad opera delle associazioni di impresa, Borsa Italiana e Assogestioni) nel gennaio 2020 e sono applicabili alle società quotate a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020.

promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione<sup>4</sup>.

Si rammenta che il Codice è stato adottato prima delle ultime modifiche al TUF in materia di quote di genere negli organi sociali che hanno portato da 1/3 a 2/5 la quota riservata al genere meno rappresentato e, pertanto, la raccomandazione 8 - nella parte in cui riserva la quota di un terzo al genere meno rappresentato - si applicherà una volta cessati gli effetti delle disposizioni legislative di carattere obbligatorio<sup>5</sup>.

Infine, per completezza, appare utile richiamare il già citato D.Lgs. n. 254/2016 che ha previsto che gli enti di interesse pubblico (società quotate, banche, assicurazioni, riassicurazioni) che rispettano determinati requisiti dimensionali<sup>6</sup> pubblichino ogni anno la Dichiarazione di carattere non finanziario che deve comprendere una “*descrizione degli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali*”<sup>7</sup>.

## 2.4 La disciplina bancaria sul *gender balance*

2.4.1. Con specifico riguardo alla disciplina applicabile al settore bancario, le Disposizioni di vigilanza sul governo societario, contenute nella Circolare n. 285 della Banca d'Italia<sup>8</sup>, richiedono a tutte le banche di assicurare che la composizione dell'organo con funzione di supervisione strategica e dell'organo con funzione di gestione<sup>9</sup> sia adeguatamente diversificata, anche in termini di genere.

In particolare, in linea con quanto previsto dalla Direttiva 2013/36/UE (*Capital Requirements Directive - CRD*) e dagli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave (EBA/GL/2017/12), le disposizioni della Banca d'Italia ravvisano nel *gender balance* un ulteriore presidio volto ad assicurare la più generale *diversity*

<sup>4</sup> In proposito è opportuno ricordare che anche il Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane, nella sua versione aggiornata al luglio 2018, raccomanda di adottare criteri di diversità anche di genere nella composizione degli organi sociali richiedendo che almeno un terzo dei componenti sia costituito dal genere meno rappresentato (art. 2.C.3 e 8.C.3 del Codice) e invitando ad adottare tali criteri dall'inizio del primo mandato degli organi sociali successivo alla cessazione degli effetti della legge 12 luglio 2011, n. 120. Tali raccomandazioni sono state superate dalle recenti disposizioni legislative in materia di quote di genere che richiedono una quota più elevata per il genere meno rappresentato (2/5) e per sei mandati consecutivi.

<sup>5</sup> Cfr. Introduzione del Codice di Corporate Governance: “*Le società applicano la quota di un terzo per il genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e controllo (raccomandazione 8) a partire dal primo rinnovo successivo alla cessazione degli effetti di disposizioni legislative che impongano una quota pari o superiore a quella raccomandata dal Codice*”.

<sup>6</sup> L'obbligo di pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario si applica agli enti di interesse pubblico “*qualora abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro*”. Inoltre, le società madri dei gruppi di grandi dimensioni come definiti dal D.Lgs. 254/2016 (gruppo che abbia avuto su base consolidata, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei due seguenti criteri: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro; 2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro) devono pubblicare la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

<sup>7</sup> Gli obblighi informativi in questione seguono il principio di “*comply or explain*” secondo cui le società che non praticano politiche in relazione a uno o più degli ambiti indicati dall'art. 3 del D.Lgs. 254/2016, forniscono per ciascuno di tali ambiti le motivazioni di tale scelta, indicandone le ragioni in maniera chiara e articolata (cfr. art. 3, comma 6 del decreto).

<sup>8</sup> V. Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1.

<sup>9</sup> Le Disposizioni sul governo societario delle banche, contenute nella Circolare n. 285, non fanno riferimento a organi aziendali nominativamente individuati, potenzialmente variabili in relazione al modello di amministrazione e controllo adottato, ma richiamano le funzioni di “*supervisione strategica*”, “*gestione*” e “*controllo*”, che sono in concreto assegnate agli organi aziendali o a loro componenti in coerenza con la normativa civilistica e di vigilanza. Questa impostazione risponde all'esigenza di enucleare dalle competenze degli organi sociali nei diversi modelli quelle che, presenti in ogni organizzazione aziendale, assumono rilievo sotto un profilo di vigilanza. Più precisamente, le Disposizioni chiariscono che: per ‘organo con funzione di gestione’ si intende “*l'organo aziendale o i componenti di esso ai quali spettano o sono delegati compiti di gestione, ossia l'attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica; il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione*”; per ‘organo con funzione di supervisione strategica’ si intende, invece, “*l'organo nel quale si concentrano le funzioni di indirizzo e/o di supervisione della gestione sociale (ad esempio, mediante esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società)*”.

nella composizione degli organi, che deve riguardare anche aspetti ulteriori come le competenze, l'età o la provenienza geografica dei componenti; ciò nel presupposto che l'interazione di esponenti con profili differenti tra loro contribuisca ad assicurare pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni nonché maggiore dibattito critico nel *board* contrastando così il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca (fenomeno noto come 'mentalità di gruppo' o *groupthink*).

Le stesse Disposizioni, sempre in linea con gli indirizzi europei, richiedono al comitato nomine (da istituire obbligatoriamente nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa) di fissare un obiettivo (*gender target*) in termini di quota di genere meno rappresentato e predisporre un piano per accrescere questa quota sino al target fissato.

Le banche sono anche tenute a fornire informazioni al pubblico sulla composizione degli organi, almeno per età, genere e durata di permanenza in carica, nonché sull'obiettivo di genere sopra richiamato, sul piano e sulla sua attuazione.

2.4.2. A seguito di un'attività di monitoraggio del grado di *diversity* degli organi di amministrazione delle banche italiane, che ha rivelato come la presenza femminile nei *board* delle banche italiane fosse ridotta, in termini comparativi, sia rispetto ad altri settori dell'economia, sia nel confronto internazionale, nel 2015 la Banca d'Italia ha pubblicato un *benchmark* di *diversity* per il sistema bancario italiano<sup>10</sup>, mirante a favorire una maggiore rappresentanza femminile negli organi di vertice degli intermediari vigilati, in tutti i ruoli, inclusi quelli esecutivi e apicali.

In quella occasione la Banca d'Italia ha indicato la percentuale del 20% come il valore minimo di presenza femminile che tutte le banche devono considerare nel determinare la composizione del proprio organo di amministrazione. Inoltre, per i ruoli esecutivi, se collegiali (comitato esecutivo), è stata raccomandata la presenza di almeno un componente donna. Per le banche di maggiori dimensioni, con attivo di bilancio superiore a 10 miliardi di euro, è stata individuata una 'quota rosa' più elevata, pari al 33% dei componenti dell'organo.

Il rispetto del *benchmark* di *diversity* non è vincolante ma costituisce una buona prassi promossa dalla Banca d'Italia. Il mancato raggiungimento delle soglie indicate forma oggetto di confronto nell'ambito dell'ordinaria attività di vigilanza.

2.4.3. Nel mese di aprile del 2020 la Banca d'Italia ha avviato un'analisi tematica sui sistemi di governo societario delle banche sottoposte alla sua diretta supervisione nell'ambito del Meccanismo Unico di Vigilanza (*i.e.*, *SSM less significant institutions*)<sup>11</sup>; l'esercizio permetterà di esaminare approfonditamente alcuni profili degli assetti di *governance* di queste banche, anche con riferimento al tema della *gender diversity* per gli intermediari non quotati, che non sono tenuti al rispetto delle norme previste dalla legge Golfo-Mosca.

Più recentemente, nel mese di dicembre 2020, la Banca d'Italia ha posto in consultazione pubblica alcune modifiche alle Disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche (Circolare n. 285) che, tra le

---

<sup>10</sup> Il *Benchmark* di *diversity* per il sistema bancario italiano è disponibile al seguente link: [https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark\\_diversity.pdf](https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark_diversity.pdf)

<sup>11</sup> L'analisi tematica avviata dalla Banca d'Italia nell'aprile 2020 sulla *corporate governance* delle *less significant institutions* italiane riguarda 125 banche individuali o capogruppo di gruppi bancari analizzate alla data di riferimento del 30 giugno 2020 e così ripartite: 66 istituti costituiti in forma di società per azioni, di cui 12 quotate; 20 istituti costituiti in forma di banca popolare; 39 istituti costituiti in forma di banca di credito cooperativo (Casse Raiffeisen).

altre innovazioni, introducono una quota di genere negli organi di amministrazione e controllo delle banche (*i.e.*, 33% dei componenti deve appartenere al genere meno rappresentato) <sup>(12)</sup>. Sebbene questa misura non sia ancora vincolante ma al momento costituisca solo una proposta (la consultazione pubblica è terminata il 22 febbraio 2021), rivela l'attenzione della Banca d'Italia al profilo della *gender diversity* in ragione dei benefici derivanti dalla presenza femminile nei *board*, evidenziati dalla letteratura sui meccanismi decisionali delle società.

### 3. Le evidenze empiriche

In questa sezione si descrive la composizione di genere negli organi di amministrazione e negli organi di controllo delle società soggette alle disposizioni della legge Golfo-Mosca (società quotate e società a controllo pubblico) nel confronto con la totalità delle società di capitali e delle banche, nel periodo 2011-2019<sup>13</sup>. In quel che segue si utilizza una classificazione degli enti in categorie non mutuamente esclusive (ad esempio, nella categoria “banche” sono incluse sia le banche quotate sia quelle non quotate); tale scelta permette di articolare l'analisi su un numero contenuto (quattro) di categorie semplificando l'esposizione<sup>14</sup>.

#### 3.1 Il quadro d'insieme

La presenza femminile nelle posizioni di vertice delle imprese italiane è nel complesso limitata, sebbene nell'ultimo decennio si siano registrati significativi progressi, in particolare per le società interessate dalle disposizioni della legge 120/2011.

La quota delle donne nei consigli di amministrazione<sup>15</sup> all'inizio del periodo esaminato era piuttosto bassa per tutte le tipologie di società considerate. Era pari al 22 per cento nelle società di capitali e significativamente inferiore nelle società quotate e nelle banche, dove si attestava rispettivamente al 7 e al 6 per cento (Figura 1; Tavola 1<sup>16</sup>).

La presenza delle donne negli organi amministrativi delle società è aumentata negli anni successivi, sebbene in misura eterogenea nelle diverse tipologie di società.

Nei settori senza vincoli sulla composizione di genere, la quota delle donne negli organi amministrativi è rimasta stabile (nelle società private) o è cresciuta in misura modesta (nelle banche) arrivando nel 2019 al 24 e al 17 per cento, rispettivamente. Per le società quotate e le società a controllo pubblico, invece, si osserva un aumento notevole della presenza femminile per effetto delle misure introdotte dalla legge Golfo-Mosca (la quota nel 2019 era pari rispettivamente al 37 e al 25 per cento). La minore presenza di donne negli organi amministrativi delle società a controllo pubblico rispetto alle società quotate è in parte attribuibile alla diffusione tra le prime di numerose società con amministratore unico (38,6 per cento del totale nel 2019). In tali società solo il 10,4 per cento degli amministratori sono donne, mentre in quelle con un consiglio di amministrazione queste ultime sono il 27,4 per cento dei componenti.

---

<sup>12</sup> Sempre con l'obiettivo di favorire la diversità di genere, il documento di consultazione contiene anche due raccomandazioni per le banche relative, da un lato, alla presenza nei comitati endo-consiliari di almeno un componente del genere meno rappresentato e, dall'altro, all'opportunità che il presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, il presidente dell'organo con funzione di controllo e il responsabile della funzione di gestione (AD/DG) siano di genere diverso. Inoltre, in linea con l'art. 81(2)(a) CRD, viene aggiunto alle attribuzioni non delegabili del *board* il riferimento all'approvazione della *policy* per la promozione della diversità e inclusività (*diversity policy*).

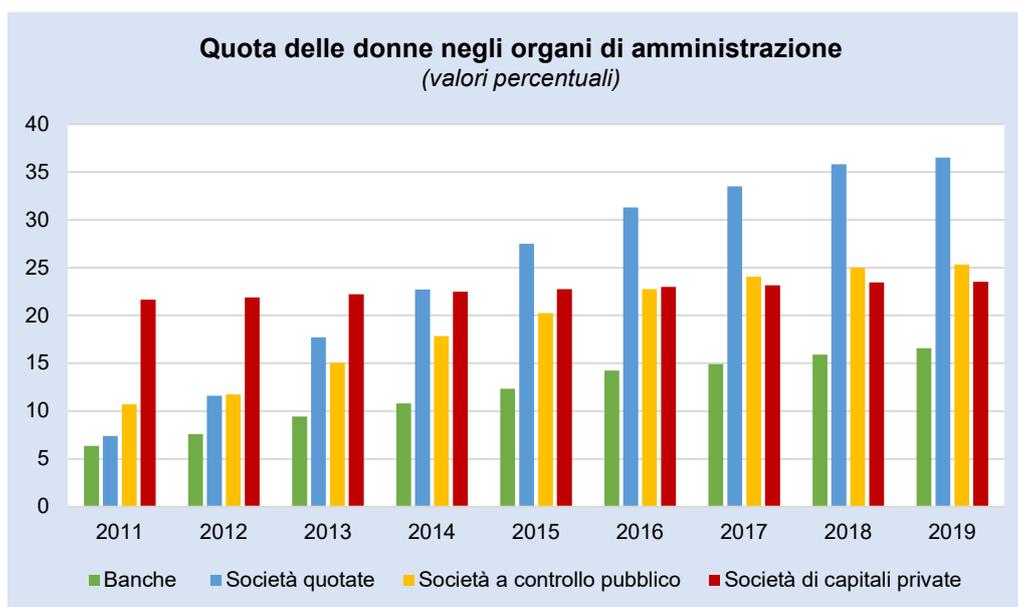
<sup>13</sup> Per maggiori dettagli sui dati utilizzati nell'analisi si rinvia all'appendice.

<sup>14</sup> Nel testo ove rilevante si forniscono anche evidenze per gruppi maggiormente disaggregati.

<sup>15</sup> La quota è calcolata sul totale dei membri dei consigli di amministrazione.

<sup>16</sup> Le tavole citate nel testo sono riportate in appendice.

Figura 1



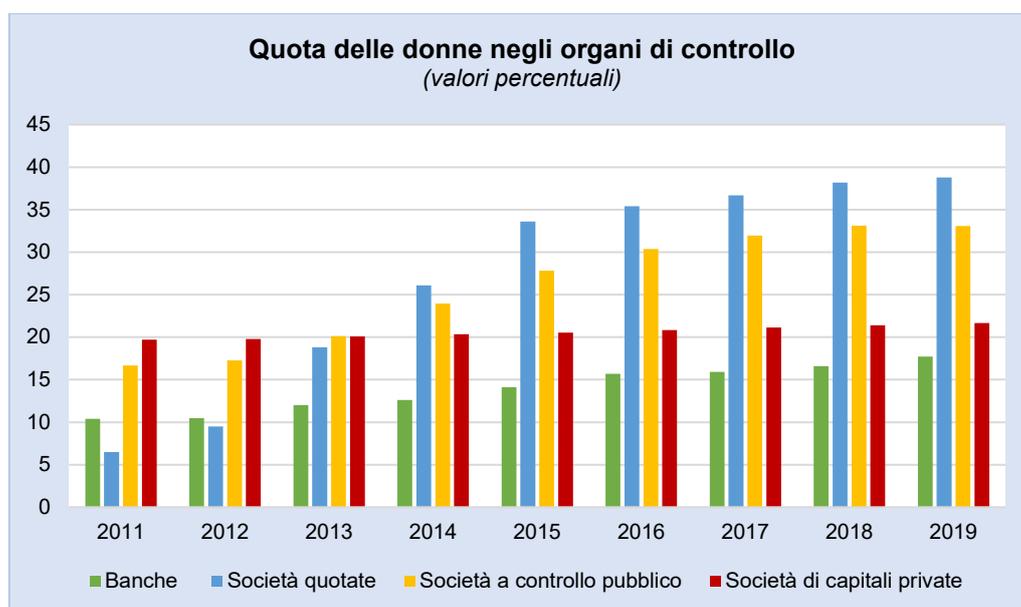
Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

Per quanto riguarda gli organi di controllo delle società, i dati rilevano una situazione piuttosto simile (Figura 2; Tavola 2). Nel 2011 la quota delle donne era molto bassa nelle banche e nelle società quotate (il 10 e il 7 per cento, rispettivamente), mentre era più elevata (il 17 e il 20 per cento rispettivamente) nelle società di capitali a controllo pubblico e in quelle private.

La dinamica è in linea con quella osservata negli organi di amministrazione. Nel 2019, la presenza femminile raggiunge il 39 e il 33 per cento del totale degli incarichi nelle società quotate e a controllo pubblico, soggette alle quote di genere, mentre la crescita è stata moderata nelle banche e nelle società di capitali dove si colloca al 18 e al 22 per cento, rispettivamente.

È interessante notare che lungo tutto il periodo considerato la quota delle donne con incarichi negli organi di amministrazione e di controllo si colloca su un *trend* univocamente crescente, e porta la presenza femminile ai massimi storici.

Figura 2



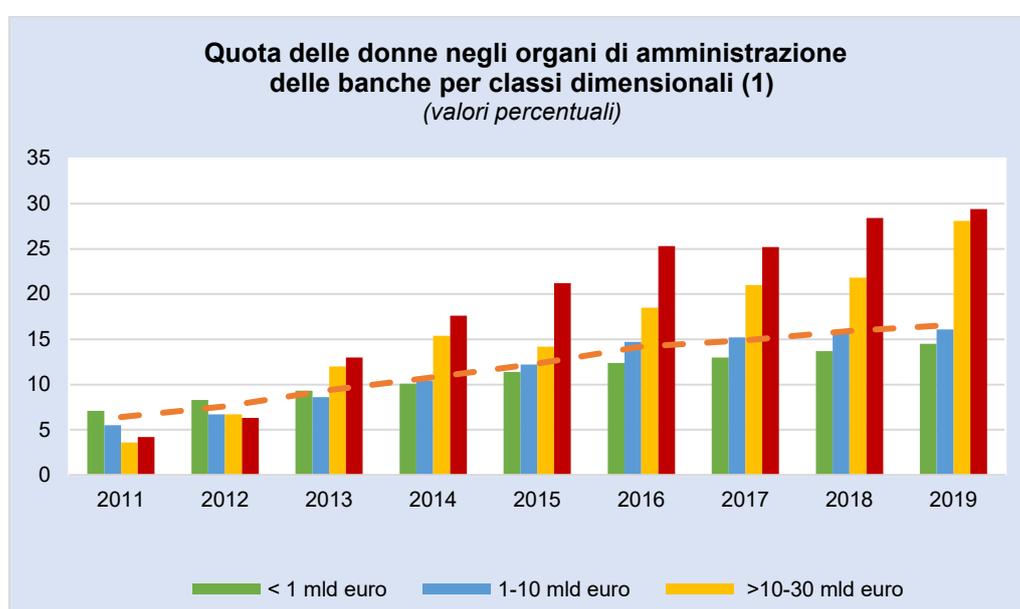
Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

### 3.2 Gli organi di amministrazione: eterogeneità dimensionale, settoriale, geografica

Nel paragrafo si analizza la composizione degli organi di amministrazione evidenziandone l'eterogeneità in base alla dimensione d'impresa, al settore principale di attività economica e alla localizzazione geografica.

Nel 2011 la presenza femminile negli organi di amministrazione delle banche risultava più pronunciata in quelle più piccole, collocandosi al 7 per cento; era pari al 4 per cento nelle banche più grandi (Figura 3a; Tavola 3a). Queste ultime, però, hanno registrato un tasso di crescita più pronunciato nel periodo considerato. Nel 2019, infatti, nelle banche più piccole tale quota si attestava a quasi il 15 per cento, mentre nelle più grandi era pari quasi al doppio. Tale differenza è riconducibile alla prevalenza tra le banche più grandi di quelle quotate alle quali si applicano le norme sull'equilibrio di genere. Nella classe dimensionale più elevata, circa l'84 per cento delle banche sono quotate; la quota delle donne negli organi di amministrazione nelle banche quotate era pari in media al 37 per cento, al 15 per cento nelle banche non quotate.

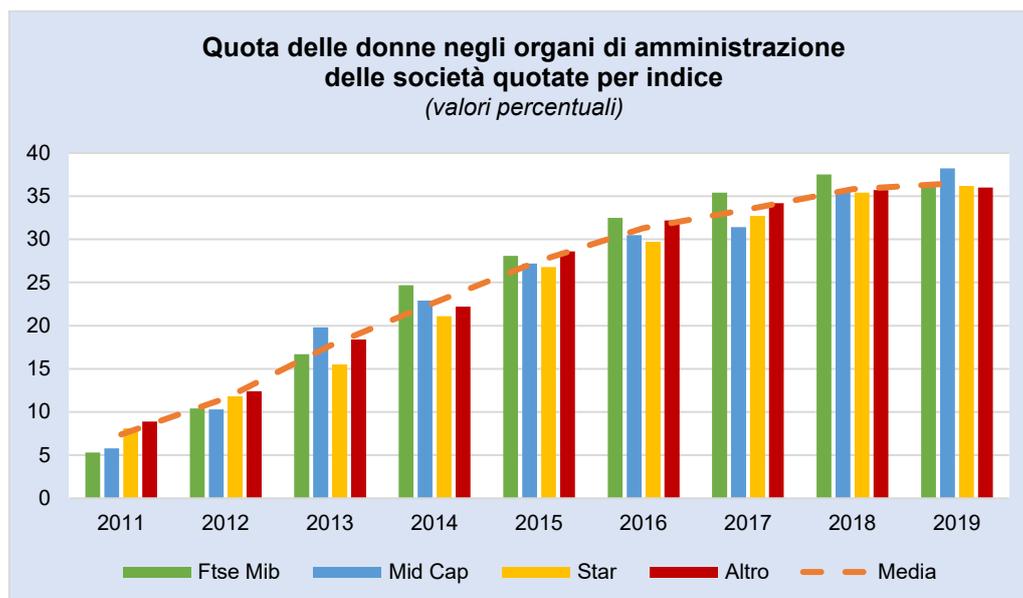
Figura 3a



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia. (1) Totale attivo, miliardi di euro.

Per quanto riguarda le società quotate, la loro dimensione si può approssimare con l'indice di appartenenza (Ftse-Mib, Mid Cap, Star, Altro). La disaggregazione dei dati in base all'indice, tuttavia, non rivela delle marcate differenze, né all'inizio del periodo, dove la quota delle donne negli organi di amministrazione in tutte le categorie era vicina al valore medio del 7 per cento circa, né alla fine del periodo, dove tutte le categorie si collocano al 36 per cento, con la sola eccezione dell'indice Mid Cap, dove tale quota è più alta, pari al 38 per cento (Figura 3b; Tavola 3b).

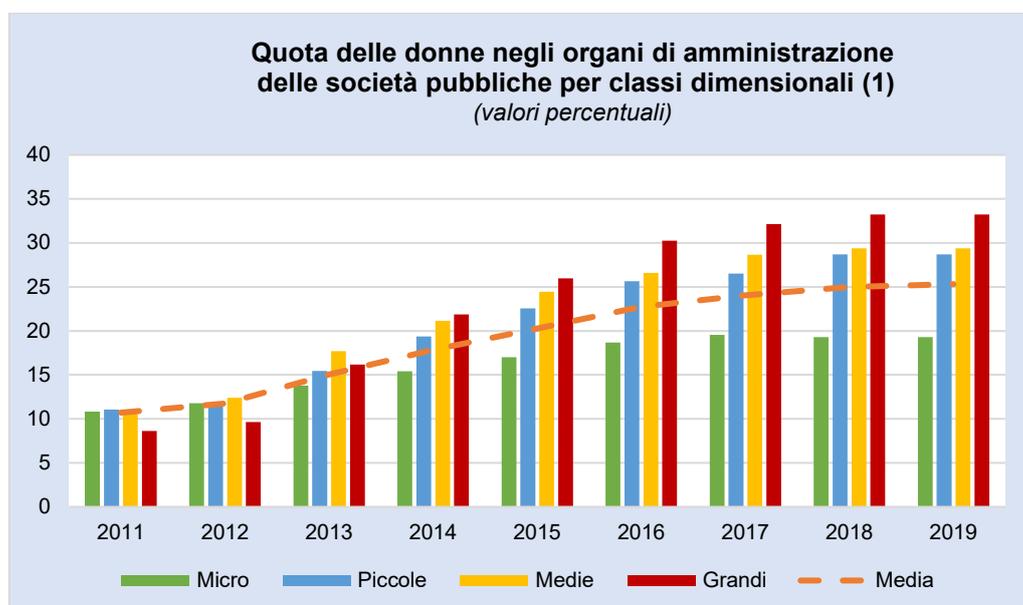
Figura 3b



Fonte: Elaborazioni su dati CONSOB

Tra le società a controllo pubblico, nel 2011 non si registravano delle marcate differenze nella quota delle donne con incarichi negli organi di amministrazione in base alla dimensione d'impresa: nelle imprese di minori dimensioni (micro, piccole e medie) tale quota era pari in media all'11 per cento circa, mentre nelle società di maggiori dimensioni era più bassa e pari circa al 9 per cento, segnalando una potenziale presenza del fenomeno di *glass ceiling* (Figura 3c; Tavola 3c). Nel 2019, si osserva invece una relazione positiva tra la dimensione di impresa e la quota dei consiglieri di genere femminile che si colloca al 33 per cento per le società grandi, e rimane marcatamente più bassa e pari al 19 per cento tra le imprese micro, riflettendo la più alta incidenza delle società con amministratore unico tra quelle di minori dimensioni.

Figura 3c

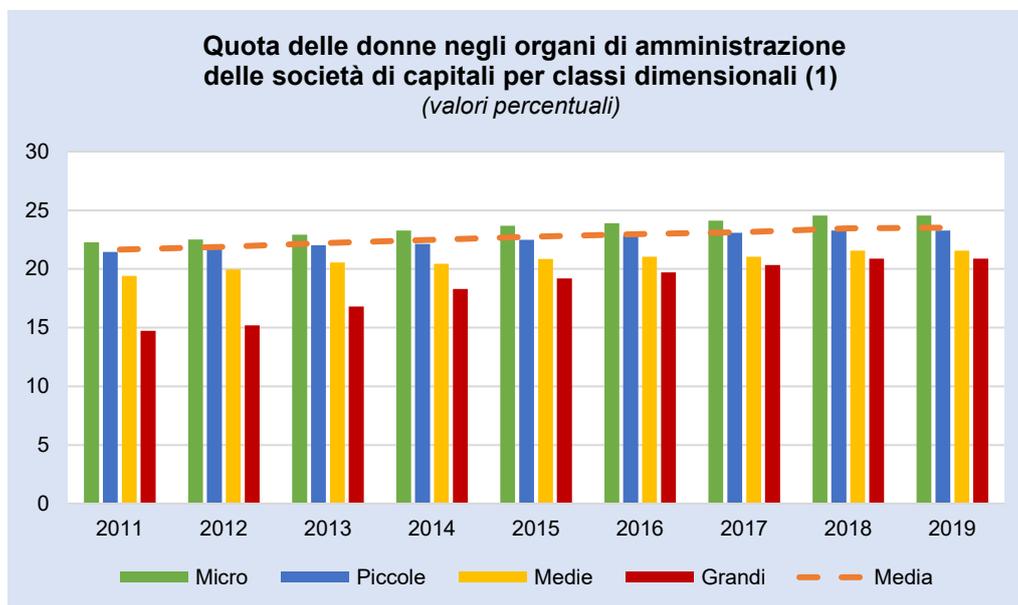


Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere. (1) Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro – meno di 10; piccole – da 10 fino a 50; medie – da 50 fino a 250; grandi – 250 o più dipendenti.

Per quanto riguarda le società di capitali private, si osserva una relazione negativa tra la dimensione di impresa e la presenza femminile nei *board* lungo tutto il periodo considerato (Figura 3d; Tavola 3d), probabilmente come conseguenza del più facile accesso per le donne agli incarichi di vertice nelle imprese

familiari, maggiormente diffuse nelle classi dimensionali inferiori. È interessante osservare che il divario tra le imprese di dimensione diversa, tuttavia, diminuisce nel tempo: la differenza tra la quota di consiglieri donne nelle imprese micro e le imprese grandi scende da quasi l'8 per cento nel 2011 a quasi il 4 per cento nel 2019.

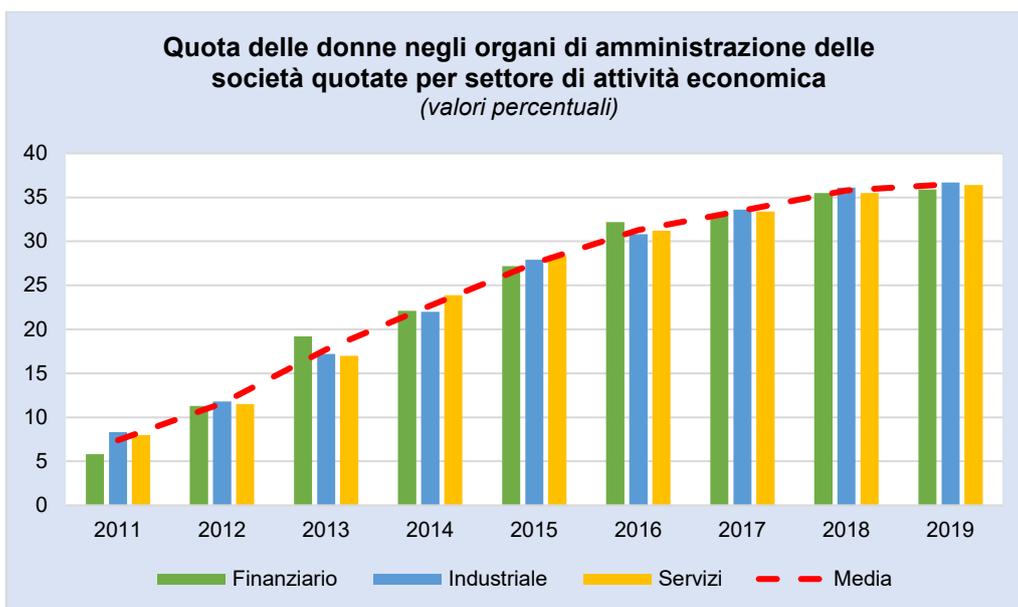
Figura 3d



Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere. (1) Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro – meno di 10; piccole – da 10 fino a 50; medie – da 50 fino a 250; grandi – 250 o più dipendenti.

Per quanto riguarda i settori di attività economica, nelle società quotate la percentuale delle donne nei consigli di amministrazione nel 2011 era più bassa nel settore finanziario, meno del 6 per cento, e più alta nell'industria e servizi, intorno all'8 per cento (Figura 4a; Tavola 4a). Le misure volte ad accrescere la presenza femminile nei *board* introdotte a partire dal 2012 hanno sostanzialmente eliminato tali differenze: nel 2019 le società quotate che operano nel settore finanziario e di servizi registrano una quota degli amministratori donne pari al 36 per cento, in quelle dell'industria la quota è pari al 37 per cento.

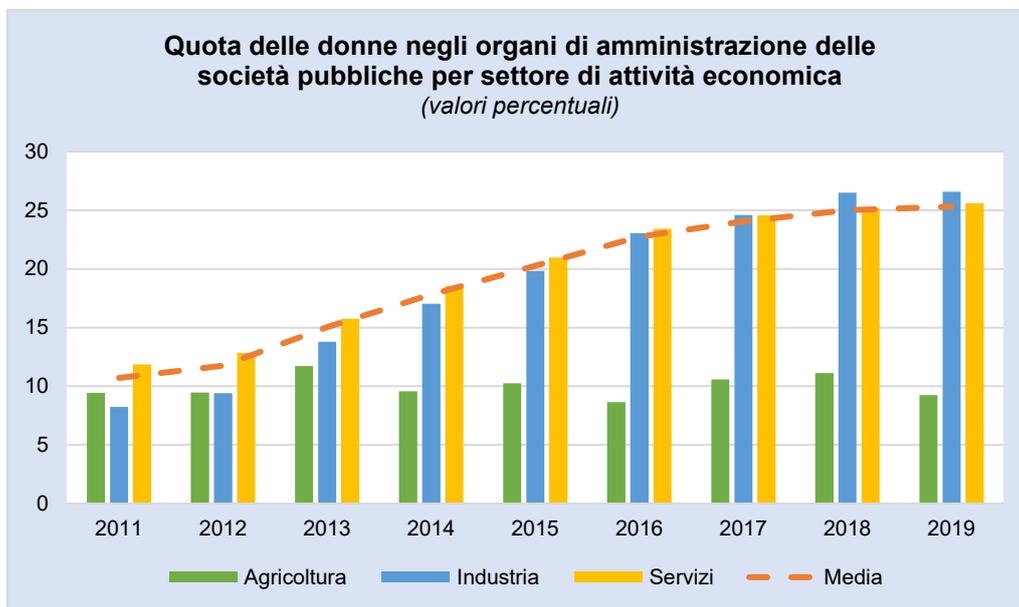
Figura 4a



Fonte: Elaborazioni su dati CONSOB.

Con riguardo alle società a controllo pubblico, all'inizio del periodo la quota delle donne nei consigli di amministrazione era più alta nel settore dei servizi, il 12 per cento, e più bassa nell'industria, l'8 per cento (Figura 4b; Tavola 4b). Anche in questo caso, durante il periodo 2011-2019, le differenze settoriali vengono riassorbite, la media del settore dei servizi sale a circa il 26 per cento, quella dell'industria a circa il 27.

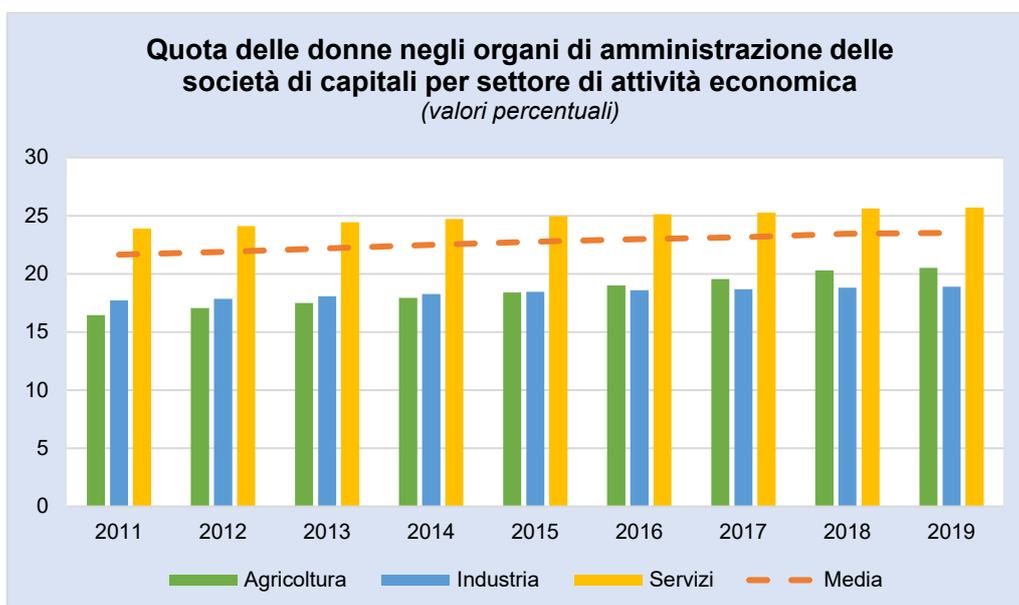
Figura 4b



Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

Per quanto riguarda le società di capitali private, nel periodo analizzato l'aumento della presenza femminile negli organi di amministrazione è molto moderato in tutti i settori (Figura 4c; Tavola 4c). In particolare, la quota delle donne all'inizio del periodo di osservazione era più alta della media del 22 per cento nel settore dei servizi (24 per cento) e più bassa nell'industria (18 per cento); alla fine del periodo, la quota dei consiglieri donne cresce di un solo punto percentuale nel settore industriale e di due punti percentuali nel settore dei servizi, collocandosi al 19 e al 26 per cento, rispettivamente. Un incremento più consistente si osserva solo nel settore dell'agricoltura, dove la percentuale della presenza femminile nei *board* delle società passa dal 17 al 21 per cento, con un aumento di 4 punti percentuali.

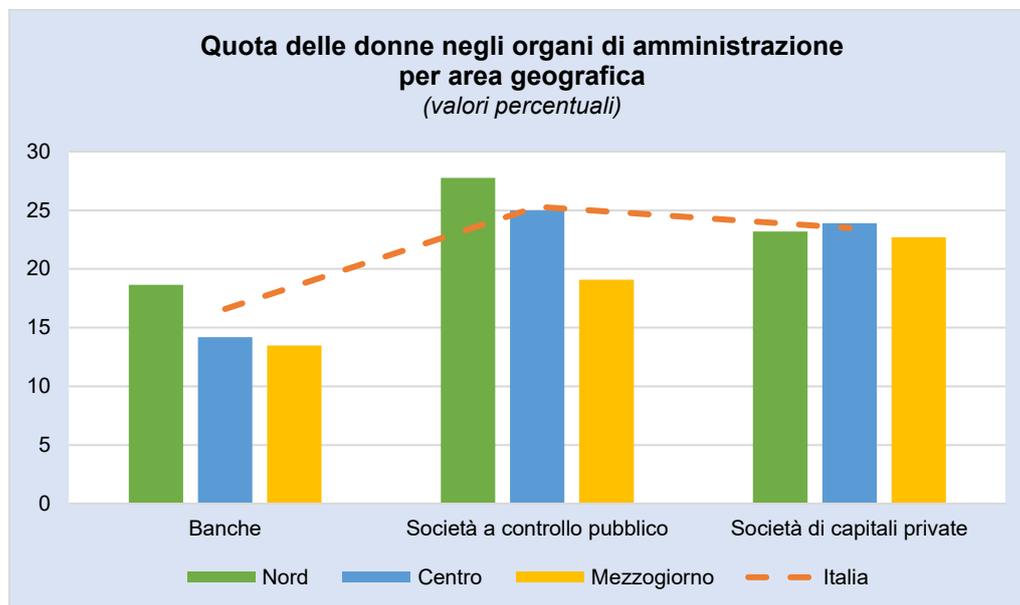
Figura 4c



Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

Per quanto riguarda la localizzazione geografica delle società<sup>17</sup>, la quota delle donne negli organi di amministrazione nelle banche e nelle società a controllo pubblico è più alta al Nord, dove è pari rispettivamente al 19 e al 28 per cento, rispetto al Centro Sud (Figura 5; Tavola 5). Diversamente, nelle società di capitali private non si osservano rilevanti differenze territoriali.

**Figura 5**



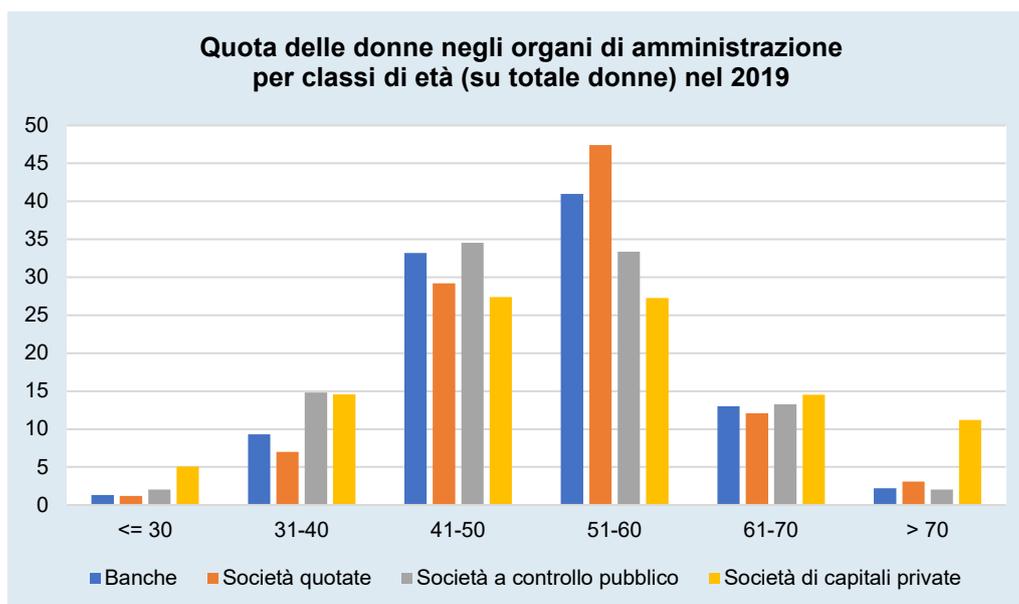
Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

### 3.3 I consiglieri donne: età e ruoli ricoperti

La maggioranza delle donne con incarichi negli organi di amministrazione ha un'età compresa tra i 40 e i 60 anni (Figura 6a; Tavola 6a). Le classi di età estreme (che comprendono le donne fino a trent'anni, e quelle di età superiore ai settant'anni) sono maggiormente rappresentate nelle società di capitali private, presumibilmente per il prevalere di meccanismi di selezione degli amministratori tra i membri delle famiglie controllanti. Per quanto riguarda le differenze rispetto alla distribuzione per le classi di età dei consiglieri uomini, le donne di età superiore ai 60 anni sono marcatamente meno rappresentate, riflettendo – plausibilmente – le differenze di genere nei percorsi di carriera nel passato, maggiori di quelle attuali (Figura 6b; Tavola 6b).

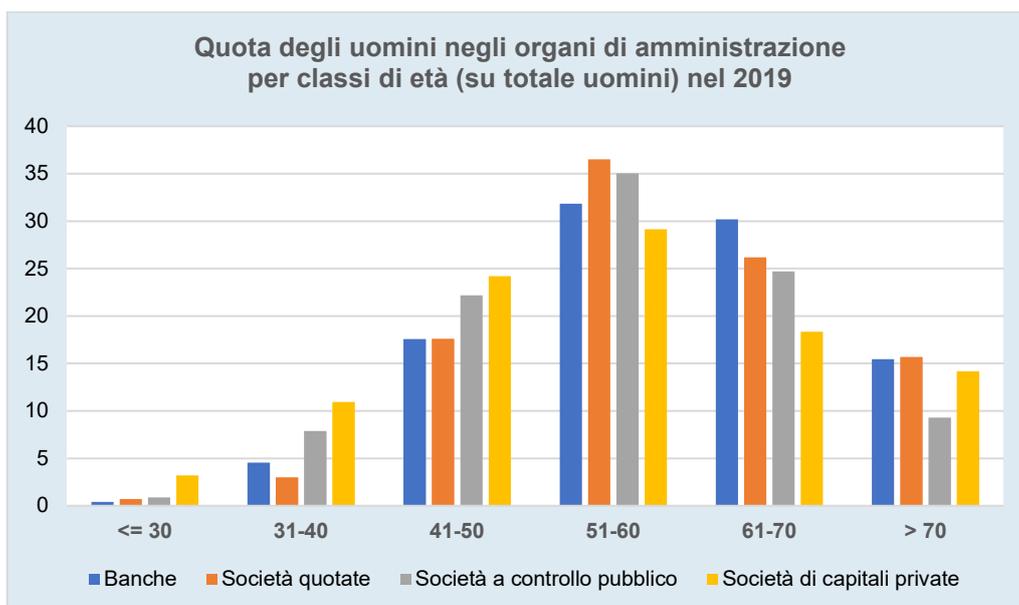
<sup>17</sup> Le società quotate non vengono analizzate sotto questo profilo, in quanto nella maggioranza dei casi operano su tutto il territorio italiano.

Figura 6a



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

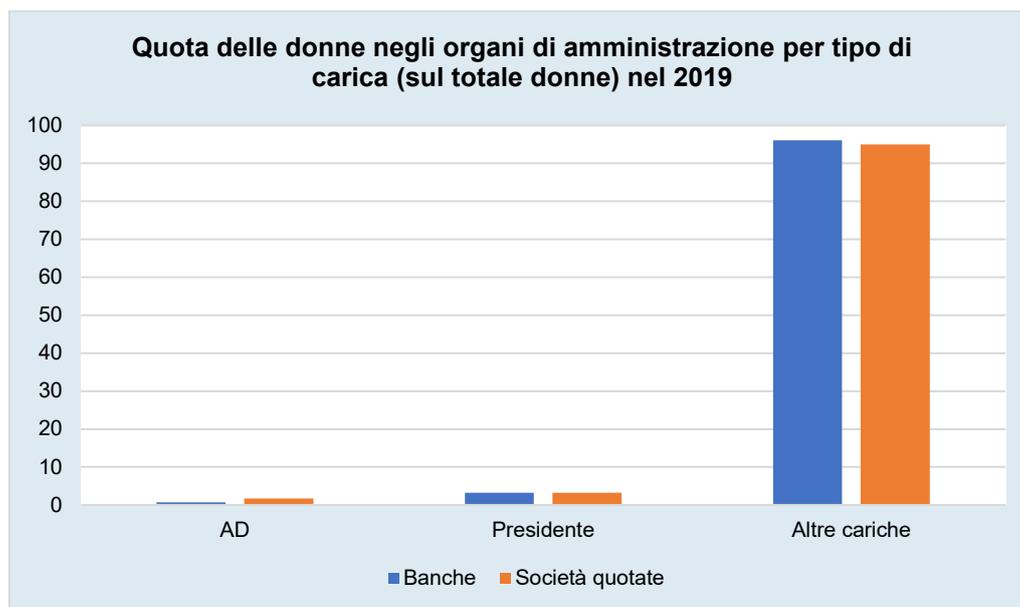
Figura 6b



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

I dati sulla tipologia di cariche ricoperte dalle donne nei consigli di amministrazione delle banche e delle società quotate evidenziano che molto raramente gli incarichi di maggiore rilievo (amministratore delegato e presidente) sono ricoperti da donne.

Figura 7



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia e CONSOB.

#### 4. Considerazioni conclusive

I progressi ottenuti grazie all'introduzione della normativa sulle "quote" sono ragguardevoli e sono stati riconosciuti a livello europeo e internazionale. L'indice sulla parità di genere dell'EIGE certifica, anche per il 2020, che la componente femminile nell'ambito dei *board* delle società quotate si colloca molto al di sopra della media europea (<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/domain/power/IT>).

All'inizio del periodo di riferimento della presente analisi, la quota delle donne nei consigli di amministrazione era piuttosto bassa per tutte le tipologie di società. Era pari al 22 per cento nelle società di capitali "private" e significativamente inferiore nelle società a controllo pubblico, nelle quotate e nelle banche, dove si attestava rispettivamente all'11, al 7 e al 6 per cento.

Negli anni successivi, per effetto delle misure introdotte dalla legge 120/2011, si è registrato un incremento significativo della presenza delle donne negli organi amministrativi delle società quotate e delle società a controllo pubblico (la quota di donne alla fine del 2019 era pari rispettivamente al 37 e al 25 per cento). Anche nelle banche la presenza femminile negli organi amministrativi è aumentata nel periodo considerato sebbene in maniera eterogenea, riflettendo il diverso regime in vigore per le banche quotate e per quelle non quotate (alla fine del 2019 la quota di donne era pari al 37 nelle prime, al 15 per cento nelle seconde). Nelle società private la presenza femminile è cresciuta solo lievemente (si colloca al 24 per cento alla fine del periodo analizzato).

I dati sulla composizione per genere della tipologia di cariche ricoperte nei consigli di amministrazione, disponibili solamente per le società quotate e per le banche, evidenziano tuttavia che molto raramente gli incarichi di maggiore rilievo sono attribuiti alle donne (nelle società quotate solo il 2 per cento delle donne ricopre il ruolo di amministratore delegato, nelle banche solo l'1 per cento).

Inoltre, permangono criticità con riferimento alle società con amministratore unico, che costituiscono un segmento abbastanza ampio nel caso delle società a controllo pubblico.

Per quanto riguarda gli organi di controllo delle società, la dinamica osservata è in linea con quella descritta per gli organi di amministrazione. Nelle società per le quali sono previste dalle norme quote di genere la crescita è stata significativa (alla fine del 2019, la presenza femminile era pari al 39 per cento nelle quotate e al 33 nelle società a controllo pubblico); è stata invece moderata nelle banche non quotate e nelle società di capitali private.

Da quanto sopra evidenziato, emerge che, a fronte di un innegabile avanzamento rispetto alla situazione ante legge 120/2011, permangono eterogeneità nella partecipazione femminile agli organi di amministrazione e controllo e ai processi decisionali delle società, a seconda dell'esistenza e della natura dei vincoli normativi in materia di quote di genere.

Una più ampia partecipazione delle donne ai processi decisionali, del resto, costituisce uno degli Obiettivi della Strategia della Commissione Europea sulla parità di genere 2020-2025, la quale prevede anche di potenziare il proprio impegno per l'approvazione della proposta di Direttiva presentata nel 2012, riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate.

Nel quadro sopra delineato, si auspica che l'analisi qui presentata possa costituire il punto di partenza di un percorso più ampio, attraverso il quale il tema della parità di genere negli organi di governo e controllo delle organizzazioni aziendali potrà essere ulteriormente approfondito e indagato e trovare soluzioni adeguate.

## Appendice

### I dati

*Società di capitali* - Comprendono le imprese costituite nelle seguenti forme giuridiche: Società per azioni, società a responsabilità limitata, società in accomandita per azioni. Sono considerati tutti i settori di attività economica. Fonte: Infocamere.

*Società a controllo pubblico* – Comprendono le società di capitali in cui la maggioranza del capitale è detenuta direttamente da uno o più enti pubblici. Sono considerati tutti i settori di attività economica. Fonte: Infocamere, MEF.

*Società quotate* – Comprendono le società con azioni ordinarie quotate al 31 dicembre di ogni anno compreso tra il 2011 e il 2019. Sono considerati tutti i settori di attività economica. Fonte: CONSOB.

*Banche* – Comprendono le banche iscritte all'albo delle banche tenuto dalla Banca d'Italia ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 385/93 (TUB), con l'esclusione delle succursali di banche comunitarie ed extra-comunitarie e delle banche sottoposte a provvedimenti di amministrazione straordinaria. Fonte: Banca d'Italia.

**Tavola A**

|      | Numero delle società |                 |                              |                             |
|------|----------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------|
|      | Banche               | Società quotate | Società a controllo pubblico | Società di capitali private |
| 2011 | 649                  | 261             | 4.929                        | 1.373.774                   |
| 2012 | 617                  | 253             | 4.932                        | 1.389.181                   |
| 2013 | 588                  | 242             | 4.747                        | 1.414.141                   |
| 2014 | 566                  | 236             | 4.649                        | 1.448.525                   |
| 2015 | 547                  | 234             | 4.513                        | 1.495.254                   |
| 2016 | 514                  | 228             | 4.263                        | 1.544.792                   |
| 2017 | 453                  | 229             | 4.070                        | 1.602.752                   |
| 2018 | 423                  | 231             | 3.893                        | 1.573.613                   |
| 2019 | 404                  | 227             | 3.919                        | 1.520.901                   |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB, Infocamere e MEF.

Tavola 1

| <b>Quota delle donne negli organi di amministrazione (1)</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>(valori percentuali)</i>                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Banche   | 6,4  | 7,6  | 9,4  | 10,8 | 12,3 | 14,2 | 14,9 | 15,9 | 16,6 |
| Società quotate  | 7,4  | 11,6 | 17,7 | 22,7 | 27,5 | 31,3 | 33,5 | 35,8 | 36,5 |
| Società a controllo pubblico                                 | 10,7 | 11,7 | 15,0 | 17,8 | 20,3 | 22,8 | 24,0 | 25,0 | 25,3 |
| Società di capitali private                                  | 21,7 | 21,9 | 22,2 | 22,5 | 22,8 | 23,0 | 23,2 | 23,5 | 23,5 |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

(1) La quota è calcolata sul totale degli individui.

Tavola 2

| <b>Quota delle donne negli organi di controllo (1)</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>(valori percentuali)</i>                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Banche   | 10,4 | 10,5 | 12,0 | 12,6 | 14,1 | 15,7 | 15,9 | 16,6 | 17,7 |
| Società quotate  | 6,5  | 9,5  | 18,8 | 26,1 | 33,6 | 35,4 | 36,7 | 38,2 | 38,8 |
| Società a controllo pubblico                           | 16,7 | 17,3 | 20,1 | 24,0 | 27,8 | 30,4 | 32,0 | 33,1 | 33,1 |
| Società di capitali private                            | 19,7 | 19,8 | 20,1 | 20,3 | 20,6 | 20,8 | 21,1 | 21,4 | 21,7 |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

(1) La quota è calcolata sul totale degli individui.

Tavola 3a

| <b>Quota delle donne negli organi di amministrazione<br/>delle banche per classi dimensionali (1)</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>(valori percentuali)</i>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| < 1   | 7,1  | 8,3  | 9,3  | 10,1 | 11,4 | 12,4 | 13,0 | 13,7 | 14,5 |
| 1-10  | 5,5  | 6,7  | 8,6  | 10,4 | 12,2 | 14,7 | 15,2 | 16,0 | 16,1 |
| >10-30  | 3,6  | 6,7  | 12,0 | 15,4 | 14,2 | 18,5 | 21,0 | 21,8 | 28,1 |
| > 30  | 4,2  | 6,3  | 13,0 | 17,6 | 21,2 | 25,3 | 25,2 | 28,4 | 29,4 |
| Media   | 6,4  | 7,6  | 9,4  | 10,8 | 12,3 | 14,2 | 14,9 | 15,9 | 16,6 |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia.

(1) Totale attivo, miliardi di euro.

Tavola 3b

**Quota delle donne negli organi di amministrazione  
delle società quotate per indice**  
(valori percentuali)

|          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ftse Mib | 5,3  | 10,4 | 16,7 | 24,7 | 28,1 | 32,5 | 35,4 | 37,5 | 36,2 |
| Mid Cap  | 5,8  | 10,3 | 19,8 | 22,9 | 27,2 | 30,5 | 31,4 | 35,5 | 38,2 |
| Star     | 8,1  | 11,8 | 15,5 | 21,1 | 26,8 | 29,7 | 32,7 | 35,4 | 36,2 |
| Altro    | 8,9  | 12,4 | 18,4 | 22,2 | 28,6 | 32,2 | 34,2 | 35,7 | 36,0 |
| Media    | 7,4  | 11,6 | 17,7 | 22,7 | 27,5 | 31,3 | 33,5 | 35,8 | 36,5 |

Fonte: Elaborazioni su dati CONSOB.

Tavola 3c

**Quota delle donne negli organi di amministrazione  
delle società pubbliche per classi dimensionali (1)**  
(valori percentuali)

|         | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Micro   | 10,8 | 11,8 | 13,8 | 15,4 | 17,0 | 18,7 | 19,5 | 19,3 | 19,3 |
| Piccole | 11,1 | 11,7 | 15,5 | 19,4 | 22,6 | 25,6 | 26,5 | 28,7 | 28,7 |
| Medie   | 10,7 | 12,4 | 17,7 | 21,1 | 24,5 | 26,6 | 28,6 | 29,4 | 29,4 |
| Grandi  | 8,6  | 9,7  | 16,2 | 21,9 | 26,0 | 30,3 | 32,1 | 33,2 | 33,2 |
| Media   | 10,7 | 11,7 | 15,0 | 17,8 | 20,3 | 22,8 | 24,0 | 25,0 | 25,3 |

Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

(1) Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro – meno di 10; piccole – da 10 fino a 50; medie – da 50 fino a 250; grandi – 250 o più dipendenti.

Tavola 3d

**Quota delle donne negli organi di amministrazione  
delle società di capitali per classi dimensionali (1)**  
(valori percentuali)

|         | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Micro   | 22,3 | 22,5 | 22,9 | 23,3 | 23,7 | 23,9 | 24,1 | 24,5 | 24,5 |
| Piccole | 21,5 | 21,7 | 22,0 | 22,1 | 22,5 | 22,8 | 23,1 | 23,3 | 23,3 |
| Medie   | 19,4 | 19,9 | 20,6 | 20,4 | 20,9 | 21,0 | 21,0 | 21,6 | 21,6 |
| Grandi  | 14,7 | 15,2 | 16,8 | 18,3 | 19,2 | 19,7 | 20,3 | 20,9 | 20,9 |
| Media   | 21,7 | 21,9 | 22,2 | 22,5 | 22,8 | 23,0 | 23,2 | 23,5 | 23,5 |

Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

(1) Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: micro – meno di 10; piccole – da 10 fino a 50; medie – da 50 fino a 250; grandi – 250 o più dipendenti.

Tavola 4a

**Quota delle donne negli organi di amministrazione delle società quotate per  
settore di attività economica**

*(valori percentuali)*

|             | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Finanziario | 5,8  | 11,3 | 19,2 | 22,1 | 27,2 | 32,2 | 33,1 | 35,5 | 35,9 |
| Industriale | 8,3  | 11,8 | 17,2 | 22,0 | 27,9 | 30,8 | 33,6 | 36,1 | 36,7 |
| Servizi     | 8,0  | 11,5 | 17   | 23,9 | 28,4 | 31,2 | 33,4 | 35,5 | 36,4 |
| Media       | 7,4  | 11,6 | 17,7 | 22,7 | 27,5 | 31,3 | 33,5 | 35,8 | 36,5 |

Fonte: Elaborazioni su dati CONSOB.

Tavola 4b

**Quota delle donne negli organi di amministrazione delle società pubbliche  
per settore di attività economica**

*(valori percentuali)*

|             | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Agricoltura | 9,4  | 9,5  | 11,7 | 9,6  | 10,3 | 8,6  | 10,6 | 11,1 | 9,2  |
| Industria   | 8,2  | 9,4  | 13,8 | 17,0 | 19,8 | 23,1 | 24,6 | 26,5 | 26,6 |
| Servizi     | 11,9 | 12,8 | 15,8 | 18,6 | 21,0 | 23,4 | 24,6 | 25,2 | 25,6 |
| Media       | 10,7 | 11,7 | 15,0 | 17,8 | 20,3 | 22,8 | 24,0 | 25,0 | 25,3 |

Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

Tavola 4c

**Quota delle donne negli organi di amministrazione delle società di capitali  
per settore di attività economica**

*(valori percentuali)*

|             | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Agricoltura | 16,5 | 17,1 | 17,5 | 17,9 | 18,4 | 19,0 | 19,6 | 20,3 | 20,5 |
| Industria   | 17,7 | 17,8 | 18,1 | 18,3 | 18,5 | 18,6 | 18,7 | 18,8 | 18,9 |
| Servizi     | 23,9 | 24,1 | 24,4 | 24,7 | 25,0 | 25,1 | 25,3 | 25,6 | 25,7 |
| Media       | 21,7 | 21,9 | 22,2 | 22,5 | 22,8 | 23,0 | 23,2 | 23,5 | 23,5 |

Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere.

Tavola 5

**Quota delle donne negli organi di amministrazione per area geografica nel 2019**

*(valori percentuali)*

|             | Banche | Società a controllo pubblico | Società di capitali private |
|-------------|--------|------------------------------|-----------------------------|
| Nord        | 18,6   | 27,8                         | 23,2                        |
| Centro      | 14,4   | 25,0                         | 23,9                        |
| Mezzogiorno | 13,4   | 19,1                         | 22,7                        |
| Italia      | 16,6   | 25,3                         | 23,5                        |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

Tavola 6a

**Quota delle donne negli organi di amministrazione  
per classi di età (su totale donne) nel 2019**

|                              | <= 30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61-70 | > 70 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Banche                       | 1,3   | 9,3   | 33,2  | 41,0  | 13,0  | 2,2  |
| Società quotate              | 1,2   | 7,0   | 29,2  | 47,4  | 12,1  | 3,1  |
| Società a controllo pubblico | 2,0   | 14,8  | 34,5  | 33,4  | 13,3  | 2,0  |
| Società di capitali private  | 5,0   | 14,6  | 27,4  | 27,3  | 14,5  | 11,2 |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

Tavola 6b

**Quota degli uomini negli organi di amministrazione  
per classi di età (su totale uomini) nel 2019**

|                              | <= 30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61-70 | > 70 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Banche                       | 0,4   | 4,5   | 17,6  | 31,9  | 30,2  | 15,4 |
| Società quotate              | 0,7   | 3     | 17,6  | 36,5  | 26,2  | 15,7 |
| Società a controllo pubblico | 0,9   | 7,9   | 22,2  | 35,0  | 24,7  | 9,3  |
| Società di capitali private  | 3,2   | 10,9  | 24,2  | 29,2  | 18,3  | 14,2 |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

**Tavola 7**

**Quota delle donne per tipo di carica (su totale donne) nel 2019**

|         | AD  | Presidente | Altre cariche |
|---------|-----|------------|---------------|
| Banche  | 0,7 | 3,2        | 96,1          |
| Quotate | 1,7 | 3,2        | 95,0          |

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia e CONSOB.