

CAPITOLO VII

AMMINISTRATORI

SEZIONE II

Quote di genere

di Umberto Morera

La Sezione è dedicata all'esame della disciplina dettata dalla L. n. 120/2011, introduttiva di regole finalizzate ad assicurare l'equilibrio tra generi nell'ambito degli organi amministrativi delle società quotate; analizzando, in particolare, le ragioni che sono alla base di tale normativa e le principali problematiche giuridiche comportate dalla stessa.

RIFERIMENTI NORMATIVI: L. 12/07/2011, n. 120; art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, TUF; art. 1, commi 302, 303, 305, L. 27/12/2019, n. 160; art. 144-*undecies*.1, Reg. Consob 14/05/1999, n. 11971.

SOMMARIO: **1.** L'introduzione in Italia della normativa sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi delle società con azioni quotate. – **2.** Le ragioni sottese all'introduzione delle quote di genere in ambito societario. – **2.1.** L'inconferenza del riferimento al principio delle c.d. "pari opportunità". – **2.2.** L'insussistenza di un'esigenza di "rappresentatività". – **2.3.** Le ragioni dell'introduzione delle quote di genere nelle società quotate. – **2.3.1.** Il momento della scelta degli amministratori. – **2.3.2.** Il momento del confronto dialettico tra gli amministratori. – **3.** La composizione dell'organo amministrativo nella legge e nella normativa secondaria. – **3.1.** La necessità di una preventiva modificazione statutaria di competenza assembleare. – **3.2.** L'esenzione, per le liste della minoranza, del rispetto del criterio della parità tra generi. – **4.** La violazione delle regole sull'equilibrio di genere e gli obblighi di informazione.

1. L'introduzione in Italia della normativa sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi delle società con azioni quotate.

La L. 12/07/2011, n. 120, c.d. legge “Golfo-Mosca”, nel solco di un ampio dibattito sviluppatosi a livello comunitario e internazionale (non soltanto nell’ambito del diritto societario) in merito alla parità di genere¹, introducendo i commi 1-*ter* all’art. 147-*ter* e 1-*bis* all’art. 147-*quater* TUF, ha immesso nel nostro ordinamento alcune disposizioni finalizzate ad assicurare un **equilibrio tra i generi maschile e femminile** nella composizione degli organi amministrativi delle società con azioni quotate² in mercati regolamentati italiani o di altri paesi dell’Unione Europea (per l’analisi di dette disposizioni cfr. *infra* par. 3).

In realtà, la L. n. 120/2011 non si è limitata a dettare norme sull’equilibrio di genere all’interno degli organi *amministrativi* delle società quotate, essendo anche intervenuta sia a disciplinare l’equilibrio di genere all’interno degli **organi di controllo** di dette società (introducendo il comma 1-*bis* all’art. 148 TUF), sia a disciplinare, in analoga ottica di riequilibrio dei generi, la composizione degli organi amministrativi e di controllo delle c.d. “società pubbliche”, cioè le **società, non quotate, controllate da pubbliche amministrazioni** (al riguardo, per la normativa di attuazione, cfr. D.P.R. 30/11/2012, n. 251; D. Lgs. 19/08/2016, n. 175 – TUSPP, modificato dal D. Lgs 16/06/2017, n. 100)³.

Il fondamentale valore costituzionale della libera iniziativa economica privata (art. 41 Cost.), implicante il diritto di scegliere liberamente le persone cui delegare la gestione (e il controllo) dell’impresa, può considerarsi alla base della scelta legislativa di limitare la disciplina in questione soltanto alle società quotate in mercati regolamentati e a quelle sottoposte a controllo pubblico; realtà, queste,

¹ Oltre alle diverse Istituzioni comunitarie, anche numerose Istituzioni internazionali, tra cui l’ONU, l’OCSE e il World Economic Forum, hanno costantemente alimentato il dibattito sulla parità di genere attraverso molteplici iniziative e prese di posizione ufficiali. In argomento, e per una visione comparatistica, cfr. Aa.Vv., *Dai “soliti noti” alla “gender diversity”: come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (I parte)*, a cura di Callegari, Desana e Sarale, in *Giur. it.*, 2015, 2245.

² Non soggiacciono alla normativa in questione le società che risultino avere emesso (soltanto) *obbligazioni* quotate; l’art. 119 TUF (disposizione, questa, a evidente carattere “definitorio”; così, per tutti, Donativi, *Obblighi di comunicazione delle partecipazioni rilevanti*, in Aa.Vv., *Intermediari finanziari, mercati e società quotate*, a cura di Patroni Griffi, Sandulli e Santoro, Torino, 1999, 684) prevede infatti l’applicazione delle norme in questione esclusivamente alle «società italiane con *azioni* quotate in mercati regolamentati».

³ Per quanto concerne le società *pubbliche* si fa rinvio alla parte di questo Trattato ove le stesse sono analizzate; mentre, relativamente alle società *bancarie*, pur rinviando sempre alla parte di questo Trattato ove le stesse vengono trattate, vale qui perlomeno ricordare che le Disposizioni di vigilanza sul governo societario, contenute nella Circolare della Banca d’Italia 17 dicembre 2013, n. 285, Parte Prima, Tit. IV, Cap. 1, richiedono a tutte le banche di garantire che la composizione dell’organo gestorio risulti adeguatamente diversificata, anche in termini di genere.

a tutta evidenza destinatarie di discipline maggiormente caratterizzate da norme imperative poste a tutela di interessi pubblici⁴.

L'intervento normativo in questione⁵ – al di là delle diverse problematiche costituzionali implicate⁶, del profilo della sua effettiva sussumibilità nell'ambito delle c.d. “**azioni positive**”, nonché del suo debordare (o meno) i limiti che caratterizzano dette azioni⁷ – è andato a incidere su una realtà oggettiva che vedeva in Italia, alla fine del 2011, le donne ricoprire la carica di amministratore nelle società quotate in percentuali pressoché irrisorie⁸; altresì completando il quadro delle norme relative alla “formazione” del consiglio di amministrazione delle società quotate, già caratterizzato dalla regola della necessaria presenza di

⁴ Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Riv. dir. comm.* 2014, II, 155; e cfr. anche Carraro, *Società di capitali e diritti dell'uomo*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, I, 241. Per Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, in *Nuova giur. civ. comm.* 2019, 1155, la ragione della scelta legislativa relativa alle società quotate sarebbe invece ravvisabile nella circostanza che vede dette società essere di grandi dimensioni, «con dati quindi più visibili e disponibili, e in ragione di ciò spesso prese quali modelli di riferimento da tutte le altre imprese».

⁵ La L. n. 120/2011 non costituisce certo un'eccezione a livello internazionale: sono difatti molti gli ordinamenti che contengono normative analoghe a quella italiana; cfr., e per limitarci alla nostra area continentale, ad esempio gli ordinamenti francese, spagnolo, tedesco, olandese, belga, danese, polacco, norvegese, finlandese, turco e serbo (per un'analisi di tali ordinamenti: Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa*, in *Riv. dir. econ. trasporti e ambiente*, 2018, 122; Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance*, Milano, 2015, 56).

⁶ Per un'ampia analisi dei valori costituzionali interessati dalla L. n. 120/2011, cfr. Siccardi, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società: problematiche costituzionali*, in *Riv. trim. assoc. it. costituzionalisti*, 2013, (3), 13; nonché, più di recente, Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi.it*, luglio 2020.

⁷ Sull'argomento, cfr. per tutti: Garilli, *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e dir. priv.* 2012, 885; Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, cit., 1157, *passim*, ove ampi riferimenti.

⁸ In Italia, la presenza femminile all'interno dei consigli di amministrazione, al momento dell'entrata in vigore della Legge n. 120/2011, si attestava intorno al 7 per cento (cfr. Consob, *Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate italiane*, a cura di Linciano, Ciavarella, Novembre e Signoretti, 2014, 12; Osservatorio inter-istituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, *Rapporto sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, a cura di Consob, Ministero delle Pari Opportunità e Banca d'Italia, marzo 2021, 11), a fronte di una media europea di circa il 14 per cento. In argomento, diffusamente, Stanzione, *In tema di “equilibrio tra i generi” negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Giur. comm.* 2013, I, 193. Un'ampia analisi dell'evoluzione, nel decennio 2011-2020, della presenza femminile nell'ambito degli organi di amministrazione delle società quotate, in Osservatorio inter-istituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, *Rapporto*, cit., 12.

una quota di amministratori *indipendenti*. Laddove poi, tanto la regola relativa alla rappresentanza di genere, quanto quella relativa alla rappresentanza di amministratori indipendenti – inserendosi nel sentiero già ampiamente battuto dai Codici di autodisciplina – tendono, in parallelo, a favorire l’aumento dei livelli di correttezza ed efficienza della *governance* societaria di una società quotata (e v. *infra*)⁹.

2. Le ragioni sottese all’introduzione delle quote di genere in ambito societario.

Il primo problema che si pone all’interprete è quello di individuare le ragioni sottese all’introduzione della normativa sull’equilibrio di genere all’interno degli organi gestionali delle società quotate.

2.1. L’inconferenza del riferimento al principio delle c.d. “*pari opportunità*”.

Al riguardo, vale innanzitutto sgombrare il campo da quello che rappresenta un frequente errore di prospettiva.

Nell’argomentare intorno alle quote di genere in ambito societario viene spesso fatto riferimento, più o meno esplicitamente, al principio delle c.d. “**pari opportunità**”, normalmente interpretato come principio ispiratore di qualsiasi iniziativa tesa a eliminare, o perlomeno attenuare, gli ostacoli e le condizioni sfavorevoli (per l’esercizio di un diritto) presenti nella vita privata, sociale e lavorativa delle persone appartenenti a una determinata categoria, ovvero a un genere¹⁰.

Detto riferimento non appare pertinente e rischia, soprattutto, di essere fuorviante¹¹.

Il principio delle c.d. “*pari opportunità*” entra invero in gioco tutte le volte in cui il Regolatore mira: (i) a rimuovere un divieto, un ostacolo, un impedimento oggettivo, al pieno esercizio di un diritto da parte di un soggetto, spesso appartenente a una determinata “categoria” di soggetti (si pensi, tipicamente, all’introduzione del voto alle donne nel 1945); ovvero (ii) a creare quelle

⁹ Meo, *L’amministrazione delle società quotate*, in Aa.Vv., *Il Testo Unico finanziario. 2. Mercati ed emittenti*, diretto da Cera e Presti, Bologna, 2020, 1852.

¹⁰ Cfr. ad esempio Garilli, *op. cit.*, 887; Rubino De Ritis, *L’introduzione delle c.d. quote rosa negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Nuove leggi civ.*, 2012, 312.

¹¹ Morera, *op. cit.*, 504.

condizioni che permettono a determinati soggetti di svolgere (senza difficoltà maggiori rispetto ad altri soggetti) ruoli, lavori o funzioni nel contesto sociale di riferimento (si pensi, ancora tipicamente, alla normativa sugli asili-nido per l'infanzia, che consente alle donne di esercitare con maggiore facilità il diritto al lavoro).

La normativa sulle quote di genere in ambito societario, a ben vedere, non appare finalizzata: (i) né a rimuovere divieti, ostacoli o impedimenti oggettivi all'accesso di persone (uomini o donne che siano) negli organi societari (divieti, ostacoli e impedimenti che, in principio, non sussistono); (ii) né, tantomeno, a creare quelle condizioni (essenzialmente sociali) che potrebbero in concreto consentire alle persone (nell'odierno contesto sociale soprattutto alle donne) di scegliere liberamente ed effettivamente se rendersi o meno disponibili a contribuire alla gestione di un'impresa, pur non rinunciando ai loro fondamentali ruoli (nel caso delle donne, tipicamente, familiari e materni).

Sicché, nel discutere della normativa introdotta con la L. n. 120/2011, ogni riferimento al principio delle c.d. "pari opportunità" appare fuorviante, quando non addirittura concettualmente errato¹².

2.2. L'insussistenza di un'esigenza di "rappresentatività".

Altrettanto poco pertinente è la tendenza a utilizzare le argomentazioni relative alle quote di genere nei collegi politici (pubblici, elettivi e rappresentativi) nell'ambito del dibattito relativo alle quote di genere nei collegi societari (privati).

Sussiste infatti una profonda differenza tra le ragioni che sono alla base dell'esigenza di un equilibrio tra i generi in ambito pubblico (nelle assemblee elettive) rispetto a quelle sottese alle quote di genere in ambito privato (negli organi societari di gestione dell'impresa).

Nelle assemblee elettive pubbliche (politiche e amministrative), l'esigenza di una proporzione tra i generi poggia sulla logica esigenza di una più equilibrata **rappresentanza all'interno del collegio**; e ciò non tanto per assicurare il profilo

¹² Morera, *op. cit.*, 504; in senso sostanzialmente conforme, Redenius-Hovermann e Weber-Rey, *La représentation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en France et en Allemagne*, in *Rev. soc.* 2011, 203; Calvosa e S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2013, 5.

formale di un equilibrio tra i *rappresentanti*, quanto piuttosto in funzione della miglior tutela di tutti i *rappresentati* (cittadini)¹³.

Nell'ambito delle società quotate manca invece del tutto la componente della "rappresentatività" nel senso appena descritto¹⁴; sicché la ragione dell'equilibrio tra i generi dei componenti l'organo amministrativo va ricercata altrove¹⁵.

2.3. Le ragioni dell'introduzione delle quote di genere nelle società quotate.

Le ragioni dell'introduzione delle quote di genere per gli organi gestionali delle società quotate vanno individuate, fondamentalmente, nell'esigenza di assicurare tanto una maggior obiettività nella selezione dei componenti di detti organi, quanto un maggior livello di efficienza all'interno degli organi stessi. Per i motivi che seguono.

Nelle strutture societarie private più complesse da gestire e più rilevanti per l'economia (quali sono quelle con le frazioni di capitale quotate in borsa) è innegabile che, accanto ai fondamentali profili dell'indipendenza e dell'assenza di conflitti di interesse, stia sempre più assumendo rilievo anche il profilo delle esperienze e delle **competenze** in capo alle persone chiamate ad amministrare l'impresa¹⁶.

¹³ A tutta evidenza, una più equilibrata rappresentanza dei generi nelle assemblee elettive pubbliche garantisce in principio una più equilibrata considerazione e tutela dei problemi del contesto sociale di riferimento, composto notoriamente da entrambi i generi, maschile e femminile. Un esempio per tutti: a Città del Messico, città notoriamente violenta e pericolosa, è stata introdotta dal Consiglio comunale (ove vigono le quote di genere) una regola che, in certi orari, riserva alle donne un vagone della metropolitana, con poi la presenza di un poliziotto all'entrata del vagone stesso. È ovvio che una regola siffatta ben avrebbe potuto essere "immaginata" e deliberata anche da un'assemblea municipale composta soltanto da uomini, ma è tuttavia evidente che la stessa ha molte più possibilità di essere (dapprima) immaginata e (poi) di affermarsi in un'assemblea formata anche da menti femminili.

¹⁴ Morera, *op. cit.*, 506.

¹⁵ Se nell'ambito delle società quotate (private) manca la componente della "rappresentatività" nel senso descritto, la stessa potrebbe comunque essere "recuperata", al fine di giustificare le quote di genere, nelle società a controllo pubblico: le quali in effetti – e senza poter qui scendere nell'analisi dei diversi concetti di "servizio pubblico" e di "pubblica funzione" – compiono spesso, e fondamentalmente, attività d'impresa rivolte alla collettività (e si pensi ad esempio, tipicamente, alle società che gestiscono i trasporti pubblici). In questo particolare tipo di società, la logica sottesa all'introduzione delle quote di genere potrebbe allora avere punti in comune con quella che abbiamo visto caratterizzare l'introduzione di tali quote nelle assemblee elettive pubbliche.

¹⁶ La qualificazione degli amministratori, sotto il profilo delle specifiche competenze richieste dal ruolo, costituisce tematica ormai ricorrente e centrale tanto per le associazioni di categoria quanto per le autorità di vigilanza; con poi una sempre più marcata e peculiare attenzione al possesso di

Su questo presupposto, assumono conseguentemente rilevanza: (i) il momento della *scelta* dei soggetti che andranno a comporre l'organo gestorio; (ii) il successivo momento del *confronto dialettico* – all'interno di detto organo – tra i soggetti nominati.

2.3.1. Il momento della scelta degli amministratori.

Sotto il primo profilo, quello della **scelta degli amministratori**, imporre quote percentuali di genere, se potrebbe addirittura sembrare contrastante con i criteri di selezione ottimale, rappresenta invece un fattore “scardinante” di quello che – ancor oggi – costituisce una significativa distorsione cognitiva nei meccanismi di scelta: l'apprezzamento delle capacità delle persone “condizionato” dalla loro appartenenza a un genere¹⁷.

Sono noti gli **esperimenti di psicologia cognitiva** effettuati in occasione delle selezioni degli orchestrali della *Boston Symphony Orchestra*, operate da commissioni giudicatrici (ovviamente composte sia da uomini che da donne). Esaminati gli aspiranti orchestrali di ambo i sessi, la percentuale degli uomini prescelti, in rapporto a tutte le persone vagliate, era di gran lunga superiore rispetto alla medesima percentuale registrabile per le donne. Ma quando le medesime prove venivano svolte “al buio” (cioè con la tenda del palcoscenico chiusa) le percentuali si modificavano sensibilmente, risultando assai più equilibrate percentualmente nella scelta tra le persone di sesso diverso. L'esperimento è importante, poiché dimostra come la valutazione delle competenze personali sia chiaramente “influenzata” (spesso inconsciamente) dal sesso del soggetto sottoposto a valutazione; con conseguente **alterazione del giudizio obiettivo**, a tutto discapito del contesto di riferimento in cui il soggetto stesso dovrebbe essere inserito dopo la selezione (nel nostro caso: l'organo di gestione della società quotata)¹⁸.

L'introduzione del meccanismo delle quote di genere in ambito societario consente di contribuire alla rimozione del penalizzante *bias* appena descritto; con conseguente miglioramento della valutazione oggettiva dei livelli di competenza e professionalità, che, come rilevato, sono sempre più considerati indispensabili per l'espletamento delle attività gestorie all'interno delle società quotate.

competenze non tradizionali, e comunque tra loro diversificate. Sono invero ormai numerosi i documenti ufficiali delle Istituzioni nazionali, internazionali e comunitarie in cui viene sottolineata l'importanza dell'esistenza, all'interno dell'organo di gestione di una società quotata, di competenze specifiche e tra loro diversificate, nonché alternative ed eclettiche rispetto a quelle tradizionali (confinata, come noto, nelle aree amministrativa, legale e finanziaria).

¹⁷ Morera, *op. cit.*, 507.

¹⁸ Su queste tematiche cfr. il fondamentale saggio di Reuben, Rey-Biel, Sapienza e Zingales, *The emergence of male leadership in competitive environments*, in *Journal of economic behavior & organization*, 2011, 111.

2.3.2. *Il momento del confronto dialettico tra gli amministratori.*

Per quanto concerne l'altro momento rilevante – quello del **confronto dialettico** tra gli amministratori – vale innanzitutto ricordare un basilare fondamento del nostro sistema giuridico: quello per cui tutte le decisioni assunte nell'ambito di un organo gestorio della società sono decisioni assunte utilizzando il c.d. principio maggioritario; principio che – alla sua base – vede l'applicazione del c.d. **metodo collegiale**. Ove poi principio maggioritario e metodo collegiale implicano che la decisione espressa dall'organo (delibera) sia assunta all'esito di un effettivo confronto dialettico tra le opinioni dei suoi membri (discussione) e che le opinioni prevalenti (quelle espresse dalla maggioranza dei membri attraverso il voto) formino la “volontà dell'organo”, poi vincolante per tutti i componenti.

In virtù di tali fondamenti, è pertanto evidente come, in principio, una corretta formazione della volontà dell'organo amministrativo non possa mai prescindere da un **effettivo e approfondito confronto dialettico** tra i suoi membri; non essendo in alcun modo possibile “comprimere” il confronto sulle scelte di gestione al solo momento del *voto*.

Ed è in questa prospettiva, unica corretta giuridicamente, che viene da tempo evidenziata l'importanza che l'organo di gestione dell'impresa – soprattutto qualora questa sia quotata – risulti composto da persone quanto più possibile dotate di professionalità, culture, età ed esperienze tra loro **differenti e complementari**, al fine di assicurare che il processo di formazione della volontà collegiale registri contributi e confronti quanto più possibile articolati e differenziati.

L'esperienza pratica insegna tuttavia come troppo spesso, negli organi di gestione delle società (specie – e paradossalmente – se composti da numerosi membri, come accade sovente nelle quotate), le decisioni vengano in realtà assunte da due o tre persone soltanto, di norma già prima della riunione e senza poi alcun confronto dialettico all'interno dell'organo. La “personalità” dei membri *leader* (di norma il presidente dell'organo e l'amministratore delegato) finisce per “assorbire” ogni tipo di dialettica collegiale; spesso anzi inibendola del tutto. Assai di frequente manca, all'interno degli organi gestionali in questione, addirittura l'“atmosfera” idonea a incoraggiare lo scambio delle idee e il confronto tra le differenti opinioni di ciascun componente. Con la grave conseguenza che l'assenza delle “voci” e dei contributi di tutti i membri (peraltro

non necessariamente dissenzienti rispetto alla prospettiva in discussione) finisce spesso per deprimere l'efficienza delle politiche gestionali¹⁹.

Peraltro, sempre l'esperienza pratica insegna come, anche laddove una dialettica effettivamente sussista all'interno dell'organo, la stessa finisce per svilupparsi tra persone eccessivamente "omogenee" dal punto di vista culturale, aventi tutte il medesimo retroterra, la stessa "*Weltanschauung*", tutte insomma "pensanti" allo stesso modo. Con quindi la conseguenza che il "pensiero collegiale", invece di rappresentare la risultante di opinioni differenziate, finisce per scontare un pericoloso "effetto gregge" (*group thinking*), senza produrre alcuno stimolo all'innovazione e al cambiamento delle possibili prospettive imprenditoriali²⁰.

È quindi evidente come, al fine di **controbilanciare** tali diffuse situazioni critiche, risulti opportuno inserire all'interno delle dinamiche collegiali, al fine di assicurare un miglioramento della qualità delle decisioni nell'impresa, quei fattori che provochino, o perlomeno favoriscano, un aumento sia delle diversità di esperienze, culture e sensibilità tra i componenti del collegio, sia dell'effettivo confronto dialettico tra i componenti stessi.

Ed è da ritenere sia stata proprio tale fondamentale esigenza – che potremmo definire di "*effettiva e ottimale dialettica diversificata*" – alla base dell'introduzione della previsione normativa di un riequilibrio tra i differenti generi, introdotta con la L. n. 120/2011²¹.

Numerosi studi di antropologia e neurologia hanno peraltro ormai "certificato" le profonde **differenze tra i cervelli maschile e femminile**.

Sul piano antropologico, l'uomo, nel tempo, ha sviluppato evolutivamente le proprie peculiari caratteristiche (concentrazione tendenzialmente monotematica; difficoltà nel fare più cose contemporaneamente; capacità all'immobilismo; senso dell'orientamento; capacità di osservazione speculativa; attitudine al silenzio e scarsa propensione alla comunicazione; scarsa capacità nell'intuire l'umore altrui; propensione al rischio; propensione a suggerire soluzioni, più che a raccogliere consigli; propensione ad accettare logiche di gestione del potere), derivandole fondamentalmente dalle attività ripetute per millenni: il viaggio, la caccia, la guerra.

Mentre nel tempo le donne hanno sviluppato caratteristiche molto diverse (capacità di fare più cose contemporaneamente; sensibilità nell'intuire l'umore altrui; scarso senso dell'orientamento; capacità di osservazione multi-direzionale; agilità verbale; attitudine alla mediazione nei conflitti;

¹⁹ Morera, *op. cit.*, 509.

²⁰ In arg. cfr. anche Osservatorio inter-istituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, *Rapporto*, cit., 9.

²¹ Morera, *op. cit.*, 509; significativi spunti in tal senso anche in Redenius-Hovermann e Weber-Rey, *op. cit.*, 204; Stanzione, *op. cit.*, 193; Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 5; Meo, *op. cit.*, 1853.

scarsa propensione al rischio; tendenza all'anticonformismo; propensione a raccogliere i consigli e a innovare; tendenza a non accettare le logiche di gestione del potere), sempre derivando le stesse dalle ben diverse attività ripetute per millenni: l'allevamento della prole, la gestione e la sorveglianza della dimora, lo scambio di esperienze e dati con le altre donne della comunità.

Questa *gender diversity* antropologica trova del resto piena conferma anche nell'analisi anatomo-morfologica degli organi sensoriali e cerebrali presenti nell'uomo e nella donna²².

Le marcate differenze in punto di "sensibilità", di percezione dei fenomeni, di reattività fisica e di visione prospettica della realtà, che esistono tra uomini e donne, possono senz'altro costituire fattori funzionali sia all'aumento oggettivo della dialettica nell'ambito dei collegi societari (*più* confronto), sia, soprattutto, all'aumento della qualità di tale dialettica (*miglior* confronto)²³.

Come ben sottolineato, la riforma del 2011 «esprime la volontà di "sfruttare" i talenti femminili disponibili e di rendere altresì le donne il veicolo privilegiato per proporre a consessi a prevalente composizione maschile una diversa prospettiva di valutazione e soluzioni delle questioni in agenda per favorire il confronto e la contaminazione tra *modelli culturali* storicamente incarnati da generi diversi, ma di cui si auspica una virtuosa combinazione destinata ad essere universalmente adottata, indipendentemente dall'appartenenza "biologica" dell'uno o dell'altro genere di chi se ne farà un domani portatore»; ove poi, in questa corretta prospettiva, un equilibrio tra generi nell'ambito delle più rilevanti realtà imprenditoriali si conferma finalizzato all'introduzione, all'interno dei processi decisionali tipici degli organi amministrativi, di «*valori, stili e modelli* alternativi a quelli correnti, destinati a contaminare questi ultimi in funzione di un miglioramento globale dei risultati ottenibili nell'assunzione delle decisioni,

²² Valgano soltanto pochi esempi, tra i tanti possibili: (i) la retina degli occhi delle donne ha più fotorecettori (derivanti dal cromosoma *x*) rispetto a quelli presenti nelle retine maschili, il che consente loro migliori percezioni visive; (ii) il cervello delle donne trattiene un maggior numero di fotoni di luce, permettendo una percezione visiva più ampia e dettagliata (*overall vision*) rispetto a quella degli uomini (*tunnel vision*); (iii) gli uomini possiedono, nella regione uditiva del cervello, cellule rivelatrici della provenienza di un suono; non presenti nel cervello delle donne, con conseguente penalizzazione del senso dell'orientamento di quest'ultime; (iv) il corpo calloso necessario ad assicurare le comunicazioni tra gli emisferi cerebrali destro e sinistro è più sviluppato (e contiene più connessioni) nel cervello delle donne, il che comporta che queste sono in grado, più degli uomini, di svolgere contemporaneamente attività diverse tra loro. Sul tema, molti e interessanti spunti si ricavano dai lavori sviluppatasi nell'ambito della neurobiologia statunitense; cfr. per tutti, nelle traduzioni in lingua italiana, Brizendine, *Il cervello delle donne*, Milano, 2007; Id., *Il cervello dei maschi*, Milano, 2010, ove ampi riferimenti.

²³ Morera, *op. cit.*, 511; e cfr., più di recente, seppur in chiave dubbiosa, Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa*, cit., 112, ove diffuse citazioni, soprattutto di letteratura straniera.

nonché come strumento di inclusione in ruoli decisionali strategici di professionalità qualificate che esistono nell'universo femminile»^{24 25}.

Quanto poi allo specifico profilo relativo al **rischio d'impresa** – e diversamente da quanto accade nelle attività “comuni”, ove il genere femminile dimostra una significativa avversione all'assunzione di rischi – le donne manifestano notevoli capacità nell'assunzione e nella gestione dello stesso, al contempo manifestando una marcata avversione nei confronti del *moral hazard*.

La stessa Consob ha condiviso queste opinioni, ben sottolineando come «gli organi di amministrazione eterogenei in termini di genere, età, competenze professionali, nazionalità, siano in grado di meglio adempiere ai propri compiti. In particolare, con riferimento alle diversità di genere (...), gli organi di amministrazione ove le donne sono ben rappresentate sono in grado di svolgere una più efficace attività di *monitoring*²⁶ e di *advising*, e ciò grazie alla diversità di esperienze professionali e punti di vista, competenze e connessioni con l'ambiente esterno, che le donne sono in grado di apportare»²⁷.

Relativamente al delicato profilo dell'**indipendenza**, è stato poi sottolineato come la circostanza della tradizionale non appartenenza delle donne agli ambienti e ai “circoli” frequentati soltanto da *manager* uomini – luoghi nell'ambito dei quali si formano e si consolidano alleanze e convergenze di interessi capaci poi di “influenzare” le future decisioni imprenditoriali – tende a rafforzare la loro

²⁴ Così Calvosa e S. Rossi, *op.cit.*, 5; cfr. anche Pogliana, *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Milano, 2012, la quale ben dimostra come il confronto con (e tra) donne all'interno dell'impresa produca nuovi “pensieri” e nuove “pratiche”; laddove poi la prospettiva femminile favorisce spesso anche atteggiamenti imprenditoriali maggiormente finalizzati all'innovazione. Per un'accurata analisi del positivo impatto della L. n. 120/2011 sulla *governance* e sui risultati economici delle società quotate italiane, cfr. Pastore, *Le donne nei board societari: impatto su governance e performance. Evidenze empiriche in Italia*, Milano, 2019, 61.

²⁵ Secondo alcune analisi, le donne dimostrerebbero poi particolare attitudine alle visioni imprenditoriali di lungo periodo, abilità nel gestire le relazioni di lavoro, capacità a comunicare sia con l'esterno che all'interno; attenzione agli interessi degli *stakeholder*, propensione a richiedere il parere di consulenti esterni, nonché insofferenza alle decisioni imprenditoriali più stereotipate, conformiste e conservatrici; cfr. Matsa e Miller, *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*, in *American economic journal*, 2013 (5, 3), 136; d'Ambrosio Marri e Mallen, *Effetto D*, Milano, 2011, *passim*; nonché Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 7.

²⁶ Sull'incremento delle attività di *monitoring* nei collegi caratterizzati dalla presenza femminile e sulle problematiche connesse al fenomeno, cfr. Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 10, ove riferimenti.

²⁷ Consob, *Documento di consultazione in materia di equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, 9 dicembre 2011; altre indicazioni sull'argomento anche in Stanzone, *op. cit.*, 194.

indipendenza (sia formale, che sostanziale) e la consequenziale impermeabilità ai conflitti di interesse²⁸.

E anche sul generale piano connesso all'**impegno** da approfondire nello svolgimento della funzione gestoria, le donne dimostrano di possedere due ulteriori "vantaggi" rispetto agli uomini: (i) innanzitutto, dimostrandosi (talvolta per esigenze oggettive connesse alla famiglia) più propense a ritagliarsi spazi estranei al lavoro, le donne paiono favorite rispetto agli uomini (tendenti invece a restare permanentemente connessi agli ambienti di lavoro) nelle situazioni di impegno iper-assorbenti (c.d. *extreme-job*); situazioni che rischiano in principio di condurre (appunto se non inframmezzate da quei momenti di "vacanza mentale" cui le donne sono propense) a una diminuzione della creatività e della capacità di innovazione, con conseguente rischio di penalizzanti scelte di *routine* gestionale²⁹; (ii) in secondo luogo, le donne sembrano risultare maggiormente propense ad assumere il rischio (reputazionale) del possibile insuccesso derivante da un incarico impegnativo; e ciò in quanto la donna tende spesso ad assumere il «tipico atteggiamento dell'*outsider*, che, per avere accesso a un sistema da cui è storicamente escluso e a cui non si vede stabilmente legato, vuol comunque provare a dimostrare le sue capacità, nella consapevolezza che forse non ci sarà una seconda occasione; laddove invece gli uomini, maggiormente interessati alla conservazione del proprio *status* professionale e ruolo manageriale, metterebbero meno volentieri a repentaglio la propria reputazione assumendo impegni che potrebbero esporli all'eventualità di un insuccesso»³⁰.

L'introduzione di componenti femminili in un consiglio tradizionalmente composto da soli uomini costituisce infine un positivo "fattore di rottura" anche in una diversa prospettiva, invero scarsamente analizzata. Accade non di rado che i componenti *leader* in un organo amministrativo finiscano per "**dominare**", anche psicologicamente, gli altri membri del collegio, imponendo loro decisioni imprenditoriali che, seppur formalmente espressione dell'organo, in realtà non risultano assolutamente condivise dalla maggioranza dei suoi membri. Il che avviene soprattutto laddove i *leader* approfittino della loro (vera o presunta) autorevolezza e utilizzino atteggiamenti corporali, linguaggi, "toni" e logiche argomentative assolutamente non proponibili in presenza di donne. Ove allora l'inserimento di una presenza femminile in tali organi ben può costituire un virtuoso fattore, idoneo a spezzare tali pericolosi meccanismi di "dominio", che notoriamente trovano il loro terreno più fertile proprio in quei collegi caratterizzati dalla presenza di soli componenti di sesso maschile³¹.

²⁸ Cfr. Bianco, Ciavarella e Signoretti, *Women on board in Italy*, in *Quaderni di finanza Consob*, 2011, 7; conf. Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 7.

²⁹ Sottolinea bene il profilo Bombelli, *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*, Milano, 2009, 124; conf. Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 7.

³⁰ Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 9.

³¹ Morera, *op. cit.*, 514.

3. La composizione dell'organo amministrativo nella legge e nella normativa secondaria.

Come detto, la L. n. 120/2011, introducendo i commi 1-*ter* all'art. 147-*ter* e 1-*bis* all'art. 147-*quater* TUF, ha inserito nel nostro ordinamento disposizioni finalizzate ad assicurare un equilibrio tra generi nella composizione dell'organo amministrativo delle società quotate.

In particolare, l'art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, TUF ha disposto: (i) che lo statuto delle società quotate preveda che «il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi»; (ii) che «il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori»; e infine (iii) che «tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi».

Successivamente, l'art. 1, comma 302, L. 27 dicembre 2019, n. 160, modificando l'art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, TUF, ha innalzato la quota del genere meno rappresentato nel consiglio di amministrazione da un terzo a **due quinti**, ampliando inoltre da tre a **sei mandati** consecutivi (potenzialmente, quindi, ex art. 2383, comma 2, c.c.: diciotto anni) il periodo di vigenza delle disposizioni.

In virtù dell'art. 1, comma 304, L. n. 160/2019, il nuovo criterio di riparto di almeno due quinti trova poi applicazione a decorrere dal primo rinnovo dell'organo amministrativo successivo al 1° gennaio 2020; fermo comunque restando, per le società neo-quotate, il criterio di riparto di almeno un quinto contemplato dall'art. 2, L. n. 120/2011 per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni in borsa.

La disciplina del TUF risulta integrata dall'art. 144-*undecies*.1, Reg. Consob 14/05/1999, n. 11971 (c.d. "Regolamento Emittenti"), ove stabilito che gli statuti delle società quotate, al fine di garantire l'equilibrio tra generi previsto dalla normativa primaria, debbono tra l'altro disciplinare: (a) le modalità di formazione delle liste, nonché i criteri suppletivi di individuazione dei singoli membri dell'organo, che consentano il rispetto dell'equilibrio tra generi all'esito delle votazioni; con la precisazione che per le liste presentate dalla minoranza (quelle con un numero di candidati inferiore a tre) gli statuti non possono imporre il rispetto del criterio del riparto tra generi; (b) le modalità di sostituzione dei membri dell'organo venuti a cessare durante il mandato, sempre nel rispetto del criterio di riparto tra generi.

Il problema di come rispettare la normativa sull'equilibrio tra generi nell'ipotesi in cui venga designato, quale **amministratore** di una società quotata, una **persona giuridica**, non è stato ancora risolto in maniera univoca³²; pur se appare in ogni caso necessario che la persona (fisica) cui viene concretamente affidata (nonché imputata, anche “pubblicitariamente”) all'interno della persona giuridica-amministratore l'attività gestoria sia ben individuata, senza alcuna possibilità di “sdoppiamenti” o incertezze. Qualora tale individuazione non sia possibile, sarà allora necessario che la (potenziale) società-amministratore designi (prima della sua nomina) una persona fisica (suo amministratore, o meno) quale suo rappresentante permanente e soggetto incaricato della peculiare funzione in seno alla società amministrata.

La normativa in questione specifica inoltre che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero di membri appartenenti al genere meno rappresentato, detto numero deve essere arrotondato, per eccesso, all'unità superiore; ciò, a eccezione dell'organo formato da tre componenti, per il quale l'arrotondamento deve avvenire, per difetto, all'unità inferiore³³.

3.1. La necessità di una preventiva modificazione statutaria di competenza assembleare.

Nel suo complesso, il descritto apparato normativo induce innanzitutto a ritenere che la **modificazione statutaria** (attraverso la quale la società adegua il suo regolamento organizzativo alle disposizioni di legge) costituisca passaggio indispensabile³⁴.

Gli è infatti che la previsione normativa secondo la quale il criterio di riparto di due quinti deve necessariamente trovare applicazione (stabile) per sei mandati consecutivi³⁵ può invero trovare una sua logica giustificazione soltanto a

³² In argomento, cfr. gli spunti di Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, cit., 1160; e v. anche, su di un piano più generale, Cetra, *La persona giuridica amministratore*, Torino, 2013.

³³ La disposizione secondaria risulta opportunamente “correttiva” della lacunosa normativa primaria. In argomento cfr. Ventoruzzo, *Quote di genere, aritmetica permettendo*, in *www.lavoce.info*, gennaio 2020.

³⁴ Conf. Meo, *op. cit.*, 1857; Garilli, *op. cit.*, 897; in senso difforme cfr. comunque Blandini e Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e “adattamenti” del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2017, I, 447; Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, cit., 1159.

³⁵ Per alcuni autori (cfr. ad esempio Mirone, *Regole di governo societario e assetti statuari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, in *Banca, impresa e società*, 2017, 66; Enriques, *La corporate governance delle società quotate: sfide e opportunità*, in *Giur. comm.*, 2012, I, 501; Stella Richter jr, *Il quadro legislativo italiano in materia di nomina ed elezione del consiglio di amministrazione: un modello o un'anomalia?*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2017, 192) detta previsione integrerebbe un regime volutamente “transitorio”, finalizzato a stimolare per un

condizione che tale criterio abbia un suo effettivo “radicamento” nello statuto, non modificabile nel corso dei sei mandati in questione; senza quindi che la società possa mutare, a suo piacimento, l’assetto organizzativo con il quale la stessa si offre al mercato durante detto periodo.

Come correttamente rilevato in dottrina, la legge «non prescrive in modo generico che vi sia “una certa” rappresentanza di genere, bensì che ve ne sia una specifica, da dichiarare preventivamente e stabilmente (per almeno tre [oggi sei, *n.d.r.*] mandati) al mercato. Il mancato intervento statutario rende incerto, prima dell’elezione, il futuro rispetto del criterio di riparto tra i generi, e lo rende instabile, non potendo la regola considerarsi “instaurata” e suscettibile di durata per almeno tre [oggi sei, *n.d.r.*] mandati»³⁶.

Del resto, anche la stessa Consob³⁷ ha confermato la necessità di una preventiva modificazione statutaria, precisando che «l’adozione delle modifiche statutarie costituisce il presupposto per garantire l’equilibrio tra generi nella composizione degli organi sociali, onde l’eventuale omissione delle stesse potrebbe essere oggetto di valutazione in un eventuale procedimento sanzionatorio».

Quanto sopra conduce altresì a riconoscere in capo all’**assemblea** la competenza esclusiva per la modifica statutaria in punto di quote di genere, dovendosi quindi escludere la competenza dell’organo amministrativo ai sensi dell’art. 2365, comma 2, c.c.. A ben vedere, l’introduzione del criterio di riparto tra i generi non rappresenta un *mero* adeguamento dello statuto a una disposizione normativa, bensì costituisce una vera e propria scelta discrezionale in ordine a quale criterio di ripartizione adottare (e poi mantenere per sei esercizi)³⁸.

determinato periodo comportamenti virtuosi, ai quali il mercato dovrebbe poi auspicabilmente adeguarsi.

³⁶ Così Meo, *op. cit.*, 1857, il quale peraltro rileva che «la *ratio* di dichiarazione dell’assetto prescelto in tema di rappresentanza di generi, con le positività che ne possono conseguire in termini di apprezzamento e di stimolo ad investire nel capitale dell’emittente, sembra quindi piuttosto assimilabile all’esigenza di stabilità e impegno a medio-lungo che soggiace al nuovo *trend* delle discipline in tema di quotazione, oggi espresso dai principi introdotti con la Seconda Direttiva Azionisti».

³⁷ Consob, *Esiti della consultazione Consob in materia di equilibrio tra generi sulla composizione degli organi di amministrazione di controllo delle società quotate, febbraio 2012*, in www.consob.it, 4.

³⁸ Conf. Meo, *op. cit.*, 1858; in senso difforme, riconoscendo possibile anche la competenza dell’organo amministrativo, Stanzone, *op. cit.*, 208.

3.2. L'esenzione, per le liste della minoranza, del rispetto del criterio della parità tra generi.

Come sopra rilevato, la Consob (art. 144-*undecies*.1, comma 2, lett. a, Reg. Emittenti n. 11971/1999) ha ritenuto di vietare eventuali previsioni statutarie in cui, nell'ambito delle regole concernenti la formazione delle liste, fosse imposto il rispetto dell'equilibrio tra generi (anche) per quelle liste – tipicamente presentate dalle minoranze – formate da meno di tre amministratori.

Se tale scelta regolatoria della Consob potrebbe forse esser ritenuta travalicante i suoi poteri disciplinari (potendo in principio considerarsi collidente con la normativa primaria del TUF), così come pure in contrasto con l'obiettivo della normativa primaria (rappresentato dalla promozione del valore della diversità)³⁹, la stessa appare invero corretta e opportuna.

A ben vedere – e al di là del meritevole intento di incentivare quanto più possibile la presentazione delle liste da parte delle minoranze, senza vincolarle eccessivamente con l'imposizione di limiti connessi al genere dei candidati – la scelta di esentare le liste “minori” trova la sua giustificazione nel fatto che è invero soltanto lo statuto che deve regolamentare la composizione dell'organo amministrativo, prevedendo specifiche disposizioni correttive nell'ipotesi in cui le liste “minori” (quelle formate da due persone) non risultino differenziate nel genere. Come ben sottolineato, «il “valore” della diversità appartiene allo statuto, il quale lo declina in concreto e lo promette al mercato in modo stabile» per almeno sei esercizi⁴⁰.

4. La violazione delle regole sull'equilibrio di genere e gli obblighi di informazione.

Ai sensi dell'art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, TUF, qualora la composizione dell'organo amministrativo di una società quotata non rispetti il criterio di riparto tra generi previsto dalla medesima norma, la Consob diffida la società interessata

³⁹ In senso critico, Stanzione, *op. cit.*, 212.

⁴⁰ Così Meo, *op. cit.*, 1859, il quale giustamente ritiene che la Consob abbia optato per «una scelta operativa di tipo semplificativo – che ha anche il vantaggio di non creare orpelli alla formazione di liste “corte” –, nulla di più. Anziché vincolare il meccanismo “alla fonte”, obbligandolo a formare liste già preparate, si è scelto di affidare la perequazione allo statuto, scaricando sulle liste “lunghe” (di norma quelle maggioritarie) l'onere del riequilibrio, se la concreta formazione di quelle “corte” lo dovesse imporre».

affinché si adegui a tale criterio entro un primo termine, non superiore a quattro mesi dalla diffida stessa. Qualora la società non ottemperi a detta diffida, la Consob fissa un nuovo termine di tre mesi per adempiere e, previa contestazione degli addebiti *ex art. 195 TUF* e tenuto conto dell'art. 11, L. 24/11/1981, n. 689, applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro da euro 100.000 a euro 1.000.000. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, tutti i componenti eletti decadono dalla carica.

Ai sensi dell'art. 1, comma 305, L. 160/2019, la Consob deve poi comunicare annualmente, al Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri, gli esiti delle verifiche sull'attuazione della normativa concernente l'equilibrio tra generi nelle società quotate.

Nell'ambito della sezione relativa all'annuale "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari", contenuta nella più ampia "Relazione sulla gestione", le società quotate sono infine tenute, ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma 2, lett. d-*bis*, TUF⁴¹, a descrivere le eventuali politiche in materia di diversità di genere applicate alla composizione dell'organo gestorio, in uno con la descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche; dovendo poi, nel caso in cui nessuna politica sia stata applicata, motivare in maniera chiara e articolata le ragioni di tale scelta omissiva^{42 43}.

BIBLIOGRAFIA

Aa.Vv., *Dai "soliti noti" alla "gender diversity": come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (I parte)*, a cura di Callegari, Desana e Sarale, in *Giur. it.*, 2015, 2245; Bianco, Ciavarella e Signoretti, *Women on board in Italy*, in *Quaderni di finanza Consob*, 2011, 7; Blandini e Massa Felsani, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto*

⁴¹ Così come modificato dall'art. 10, comma 1, lett. a, D. Lgs. 30/12/2016, n. 254, attuativo della Direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità.

⁴² Ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma 5-*bis*, TUF, possono omettere la pubblicazione delle informazioni di cui al citato comma 2, lettera d-*bis*, del medesimo art. 123-*bis*, le società che, alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento, non abbiano superato almeno due dei seguenti parametri: (a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 euro; (b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro; (c) numero medio dei dipendenti durante l'esercizio finanziario: 250.

⁴³ L'adozione del principio "*comply or explain*" da parte del regolatore non esime naturalmente la società dal rispetto delle disposizioni generali sulle quote di genere.

societario, in *Riv. dir. comm.*, 2017, I, 447; Bombelli, *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*, Milano, 2009, 124; Brizendine, *Il cervello dei maschi*, Milano, 2010; Id., *Il cervello delle donne*, Milano, 2007; Buzzacchi, *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *Federalismi.it*, luglio 2020; Calvosa e S. Rossi, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2013, 5; Carraro, *Società di capitali e diritti dell'uomo*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, I, 241; Cetra, *La persona giuridica amministratore*, Torino, 2013; Cuccu, *Il diritto diseguale delle quote di genere nelle società*, in *Nuova giur. civ. comm.* 2019, 1155; Id., *Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa*, in *Riv. dir. econ. trasporti e ambiente*, 2018, 122; d'Ambrosio Marri e Mallen, *Effetto D*, Milano, 2011; Enriques, *La corporate governance delle società quotate: sfide e opportunità*, in *Giur. comm.*, 2012, I, 501; Garilli, *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e dir. priv.* 2012, 885; Gennari, *L'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance*, Milano, 2015, 56; Matsa e Miller, *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*, in *American economic journal*, 2013 (5, 3), 136; Meo, *L'amministrazione delle società quotate*, in *Aa.Vv., Il Testo Unico finanziario. 2. Mercati ed emittenti*, diretto da Cera e Presti, Bologna, 2020, 1852; Mirone, *Regole di governo societario e assetti statutari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, in *Banca, impresa e società*, 2017, 66; Morera, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Riv. dir. comm.* 2014, II, 155; Pastore, *Le donne nei board societari: impatto su governance e performance. Evidenze empiriche in Italia*, Milano, 2019, 61; Pogliana, *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Milano, 2012; Redenius-Hovermann e Weber-Rey, *La représentation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance en France et en Allemagne*, in *Rev. soc.* 2011, 203; Reuben, Rey-Biel, Sapienza e Zingales, *The emergence of male leadership in competitive environments*, in *Journal of economic behavior & organization*, 2011, 111; Rubino De Ritis, *L'introduzione delle c.d. quote rosa negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Nuove leggi civ.*, 2012, 312; Siccardi, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società: problematiche costituzionali*, in *Riv. trim. assoc. it. costituzionalisti*, 2013, (3), 13; Stanzone, *In tema di "equilibrio tra generi" negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Giur. comm.* 2013, I, 193; Stella Richter jr, *Il quadro legislativo italiano in materia di nomina ed elezione del consiglio di amministrazione: un modello o un'anomalia?*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2017, 192; Ventrone, *Quote di genere, aritmetica permettendo*, in *www.lavoce.info*, gennaio 2020.