

11 SETTEMBRE 2024

Sviluppo sostenibile e lotta alle
diseguaglianze nella regolamentazione
delle attività economiche

di Antonio Blandini

Professore ordinario di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli “Federico II”

Fabiana Massa Felsani

Professore ordinario di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli “Federico II”

e Gianfranco Alfano

Ricercatore di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli “Federico II”



Sviluppo sostenibile e lotta alle diseguaglianze nella regolamentazione delle attività economiche*

di Antonio Blandini

*Professore Ordinario di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

Fabiana Massa Felsani

*Professore Ordinario di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

e Gianfranco Alfano

*Ricamatore di Diritto commerciale
Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

Abstract [It]: Il presente contributo affronta il tema dell'inclusione sociale e della lotta alle diseguaglianze di genere all'interno degli organi di governo societari. Lo studio si sofferma, in particolare, sull'analisi delle principali fonti normative – domestiche ed euro-unionali, di *hard* e *soft regulation* – a ciò dedicate, al fine di verificare l'idoneità degli strumenti messi in campo dal legislatore alla creazione degli incentivi necessari a supportare la transizione dell'*agere* imprenditoriale verso modelli (socialmente) sostenibili anche sotto il profilo dell'equilibrio di genere.

Title: Sustainable development and the fight against inequalities in the regulation of economic activities.

Abstract [En]: The paper addresses the topic of social inclusion and the fight against gender inequalities within corporate governance bodies. The study focuses, in particular, on the analysis of the main regulatory sources – domestic and EU, both hard and soft regulation – dedicated to this purpose, in order to verify the adequacy of the instruments put in place by the legislator to create the necessary incentives to support the transition of entrepreneurial actions towards gender-balance sustainable models.

Parole chiave: ESG, quote di genere, sostenibilità, diversità di genere, CSR

Keywords: ESG, gender quotas, sustainability, gender diversity, CSR

Sommario: **1.** Il valore della diversità, tra arte, letteratura e *public policies*. **2.** La responsabilizzazione dell'impresa nel paradigma dello sviluppo sostenibile. **3.** Iniziative di livello unionale e nazionale in materia di sostenibilità: cenni. **4.** Inclusione sociale e lotta alle diseguaglianze di genere nella disciplina delle società quotate e pubbliche. **5.** Luci e ombre della *disclosure* in materia di *gender balance* nei bilanci di sostenibilità delle imprese e nelle cc.dd. certificazioni di genere. **6.** La promozione dell'equilibrio di genere nella disciplina delle imprese bancarie, finanziarie e assicurative. **7.** Politiche di sostenibilità e mercato. La *diversity* come strumento di sfida competitiva.

1. Il valore della diversità, tra arte, letteratura e *public policies*

La rilevanza della diversità, come valore in sé, è aspetto della vita di ogni individuo non revocabile in dubbio, ed è un tema affrontato e declinato nelle più diverse discipline con logiche ed in prospettive tra loro differenti. Ci si occupa, in questa sede, del senso e del valore della diversità – che, va detto subito, non va limitata a quella di genere e di orientamento sessuale, ma si estende a quelle di provenienza geografica, etniche, anagrafiche, di formazione culturale, religione, abilità fisiche e mentali, e così via – nell'esercizio delle attività imprenditoriali e nel funzionamento dei mercati nell'accostamento, divenuto inevitabile da un po' di anni a questa parte, al tema della sostenibilità e dell'inclusione, soprattutto nella

* Articolo sottoposto a referaggio. Sebbene il lavoro sia frutto di riflessioni congiunte dei tre Autori, sono imputabili, in particolare, a Fabiana Massa Felsani i parr. 1 e 2, ad Antonio Blandini i parr. 3 e 4 e a Gianfranco Alfano i parr. 5, 6 e 7.

prospettiva della più recente normativa *ESG*. Aspetto per il quale basterebbe por mente alla definizione di Malcom Forbes, “Diversity: the art of thinking independently together” per comprendere il grande valore che, aldilà degli slogan, assume in una qualsivoglia organizzazione aziendale.

Prima di affrontare il tema con riferimento all’impresa, appare tuttavia preferibile allargare lo sguardo ad alcune delle ragioni che ne hanno determinato la valorizzazione nella prospettiva imprenditoriale e non solo in quella.

L’accostamento tra diversità ed inclusione sociale e tra i relativi concetti e quello di uguaglianza sociale non è certo nuova per il diritto. Il più recente punto di partenza – ma potremmo andare indietro nel passato, e anche di molto - è rappresentato dalla Dichiarazione dei diritti dell’uomo firmata nel 1948, tre anni dopo la fine della seconda guerra mondiale, che all’art. 1 recita: «tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritto». Quanto all’ordinamento interno, com’è noto, il pilastro è rappresentato dall’art. 3 della Costituzione del 1948, ai sensi del quale «tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono uguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali» ed è «compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese».

Tra i molteplici interventi più recenti a carattere sovranazionale non si può poi non fare riferimento all’Agenda 2030 – sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni Unite, tra cui l’Italia – che, com’è noto, individua 17 Obiettivi (*Sustainable Development Goals – SDGs* nell’acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030; obiettivi articolati in 169 *Target*, che tengono conto in modo equilibrato delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, ossia della dimensione economica, di quella sociale e di quella ecologica, con ciò delineando un importante processo di cambiamento del modello di sviluppo che mira, per quel che qui ci interessa sottolineare, a porre fine alla povertà, a lottare contro l’ineguaglianza, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani. Ancora, si ponga mente al Pilastro europeo dei diritti sociali adottato il 17 novembre 2017 a Göteborg dal Parlamento europeo, dal Consiglio e dalla Commissione al fine di sostenere mercati del lavoro e sistemi di protezione sociale equi e ben funzionanti, nonché alla Comunicazione congiunta al Parlamento europeo ed al Consiglio del 23 marzo 2020 relativa al *Piano d’azione dell’UE per i diritti umani e la democrazia 2020-2024* (UNISCITI/2020/5 final), che configura un piano che definirà le ambizioni dell’UE e individuerà le priorità d’intervento attorno a cinque linee d’azione interconnesse e sinergiche. Tra queste linee di azione, che tengono conto anche dei processi innestati dall’innovazione tecnologica, viene sottolineato, appunto, l’obiettivo di promuovere un sistema mondiale per i diritti umani e la democrazia e quello di creare società resilienti, inclusive e democratiche.

Là dove viene peraltro opportunamente sottolineato che «investire nei diritti umani, nella democrazia e nello Stato di diritto è il modo migliore per impedire che le società sprofondino nella crisi. I diritti umani e la democrazia devono figurare al primo posto tra le iniziative attuate dall'UE per prevenire i conflitti e risolvere le crisi»¹.

Tornando all'accostamento tra diversità ed inclusione, come ben sappiamo, si tratta di tema antico e dalla valenza formidabile di cui è impregnata l'arte e la letteratura di tutti i tempi, ciò in quanto le stesse (arti e letteratura) della diversità “si nutrono”. Esemplare in tal senso il discorso tenuto da Albert Camus in occasione del ritiro del premio Nobel che gli fu assegnato nel 1957, là dove ebbe a constatare che l'arte obbliga l'artista a non isolarsi e lo sottomette alla verità più umile e più universale in quanto «spesso chi ha scelto il suo destino di artista perché si sentiva diverso dagli altri si accorge ben presto che potrà alimentare la sua arte e questo suo esser diverso solo confessando la sua somiglianza con tutti: l'artista si forma in questo rapporto perpetuo fra lui e gli altri (...)». Il collegamento essenziale tra diversità e somiglianza rappresenta infatti il punto nevralgico che rileva in tutti i discorsi che guardano alla diversità e che può essere compreso in diverse chiavi di lettura di cui la letteratura è generosamente portatrice².

Fondamentale, peraltro, è stato il contributo al valore della diversità espresso da quel relativismo moderato di cui il saggio di Michel de Montaigne “Dei cannibali” (1565) può forse essere considerato un manifesto del valore dell'inclusività sociale, nonché dagli studi molto noti e anche molto contestati che hanno diffuso le teorie relativistiche in chiave antropologica, tra tutti quelli di Margaret Mead, che tanta importanza hanno avuto nel secolo scorso sul piano culturale nella lotta alle discriminazioni razziali.

La seconda metà del 900 ha peraltro aperto la strada ad una prospettiva nuova, che ha potuto fornire basi solide ad un discorso che pone il tema diversità come essenziale all'attività di impresa, ma, si badi, non per motivazioni (soltanto) etiche latamente intese, ma proprio in una prospettiva capitalistica di migliore e più efficace funzionamento della stessa impresa. Anche se, come meglio si dirà a breve, nella regolamentazione delle attività economiche il richiamo ai temi della diversità e dell'inclusione ha una valenza in buona parte opportunistica, come risulta ben evidente se si guarda al percorso “di accettazione” che ha accompagnato la normativa sull'equilibrio di genere nelle società pubbliche ed in quelle quotate. Va ricordato solo, per inciso, che del resto era già ben chiaro al pensiero filosofico più autorevole che la valenza della “diversità” potesse essere meglio colta e accolta politicamente ed anche dal punto di vista economico in termini di *convenienza*. Penso ad Immanuel Kant che nell'obiettivo dichiarato *Per la Pace perpetua* nel 1795 osservava, tra le altre cose, che «un più alto grado di libertà civile sembra favorevole alla

¹ Il *Piano d'azione dell'UE per i diritti umani e la democrazia 2020-2024* è consultabile [online](#); cfr. in part il par. 2.

² Tra le innumerevoli citazioni possibili v., ad esempio, quella offerta da Vladimir Nabokov nella sua ultima lezione “Arte della letteratura e il senso comune” in “Lezioni di letteratura”, che raccoglie le lezioni tenute negli USA tra il 1941 ed il 1958 ora ripubblicate da Adelphi, che si può definire un inno alla diversità, per quanto intesa soprattutto nel senso di “non convenzionalità”.

libertà dello spirito del popolo» che a sua volta è in grado di reagire «da ultimo anche sui principi del governo, che finisce per comprendere che è per lui vantaggioso trattare l'uomo, che ormai è più che una macchina, in modo conforme alla sua dignità».

Le nuove disuguaglianze sociali, la persistenza della povertà e della fame nel mondo³, l'aumento dei fenomeni di emarginazione e al contempo la permanenza o addirittura l'inasprimento di fenomeni di tirannia, di intolleranza e di analfabetismo, la carenza di assistenza sanitaria e di tutela ambientale hanno reso del resto sempre più evidente l'esistenza di divari consolidati fra il valore attribuito ai saperi tecnico-scientifici ed i valori umanistici, rimarcando la frattura che il “progresso” tecnologico è in grado di realizzare rispetto al perseguimento di valori primari della collettività⁴. Negli ultimi due decenni, ed in particolare dopo la crisi economica del 2008, si è così rafforzata la convergenza di voci autorevolissime – tra le quali spicca quella del premio Nobel Amartya Sen - che hanno indicato con sempre maggiore chiarezza l'urgenza di politiche nuove⁵ a favore delle persone in carne ed ossa e la necessità di ripensare seriamente il modo di produrre e di creare il benessere delle persone guardando alle libertà reali degli esseri umani nella sfera privata così come in quella sociale e politica, nell'obiettivo finale di una reale democrazia⁶.

Fondamentali, in questo senso, sono stati i Rapporti affidati nel febbraio 2008 dal Presidente della Repubblica francese Nicholas Sarkozy a Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean Paul Fitoussi incaricati di creare una Commissione - in seguito denominata “Commissione sulla misurazione della performance economica e del progresso sociale” (CMPEPS, presieduta da Stiglitz) - con l'obiettivo «di individuare i limiti del PIL come indicatore della performance economica e del progresso sociale, compresi i problemi della sua misurazione; di considerare quali ulteriori informazioni possono essere richieste per la produzione di più indicatori di progresso sociale; di valutare la fattibilità di strumenti di misura alternativi

³ Per una attenta analisi dei dati, riferita in particolar modo alla popolazione occidentale, si v. T. PIKETTY, *Una breve storia dell'uguaglianza*, Milano, 2021, p. 13 ss.; H. ROSLING - O. ROSLING - A.R. RÖNNLUND, *Factfulness*, Milano, 2018, p. 29 ss.; M. RIDLEY, *Un ottimista razionale. Come evolve la prosperità*, Torino, 2013, p. 13 ss. Per i dati, impressionanti, riferiti alla crescita delle disuguaglianze acuita in Italia e nel mondo dalla pandemia di Covid-19, v. da ultimo il [Rapporto OXFAM](#) del gennaio 2024.

⁴ Lungimiranti ed in buona parte anticipatrici del percorso culturale e poi anche legislativo (come si dirà in seguito) che ha unito in una nuova endiadi i concetti di “sviluppo” e “progresso” sono le pagine di P.P. PASOLINI, *Sviluppo e progresso*, in *Scritti corsari*, 1975 (ed. Garzanti 2008, p. 175 ss.).

⁵ Il movimento di pensiero definito “Non solo Pil” si è fatto strada rapidamente anche a livello comunitario ed è interessante a tal proposito consultare la Relazione dell'aprile 2010 del Parlamento Europeo “*Non solo PIL – Misurare il progresso in un mondo in cambiamento*” (2010/2088(INI), al fine di ricostruirne la progressione.

⁶ A.K. SEN, *La libertà individuale come impegno sociale*, Bari-Roma, 2007; ID. *Lo sviluppo è libertà perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano 2020, ove sono raccolte cinque conferenze tenute dall'Autore presso la Banca mondiale, cui si aggiunge un'altra conferenza del novembre 1997. La letteratura in argomento è davvero vasta e ricca di contributi fondamentali che devono tenere in conto opere che spaziano dal pensiero filosofico di J.B. RAWLS, *Una teoria della giustizia*, pubblicato nel 1971 e poi in parte rivisto nel 1975 e nel 1999, Milano, 2008, a quello di S. LATOUCHE sulla decrescita felice, *La scommessa della decrescita*, 2007, Milano, 2014. Sul tema si v. anche il recente ed interessante lavoro di A.V. BANERJEE – E. DUFLO, *Good Economics for Hard Times*, trad. it. a cura di F. Galimberti, *Una buona economia per tempi difficili*, Bari-Roma, 2020, p. 14 ss.



e di studiare come presentare le informazioni statistiche in modo adeguato»⁷. Gli esiti di quel Rapporto, le analisi e le raccomandazioni che ne seguirono – e che evidenziavano, in particolare, l'importanza di disporre di metriche del benessere per le decisioni di politica pubblica incoraggiando un dialogo più attivo tra teoria economica e pratica statistica – hanno, poi, rappresentato il punto di partenza dei successivi passaggi, altrettanto importanti, di quel percorso.

Così, nel 2011 l'Ocse (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) lanciò un nuovo rapporto biennale intitolato “*How's Life? Measuring Well-being*” e creò il *Better Life Index*, volto a fornire dati comprendenti una grande varietà di misure indicative della “buona vita”, e diversi Stati nazionali, compresa l'Italia col “*Bes*” (Benessere equo e sostenibile)⁸, si sono dotati di indicatori a tal fine.

Ancora l'Ocse, nel 2013, ha poi creato un gruppo di esperti di alto livello, lo “*Hleg*” (*High-Level Group on the Measurement of economic Performance and Social Progress*), composto da Martine Durand, che lo ha presieduto, Jean-Paul Fitoussi e Joseph Stiglitz, per proseguire il lavoro della Prima Commissione Stiglitz. Obiettivo principale dello “*Hleg*” era quello di «far avanzare i lavori relativi allo sviluppo delle metriche migliori con cui misurare la performance economica e il progresso sociale»⁹ valutando, tra le altre cose, l'evoluzione del movimento “Oltre il Pil” e l'impatto che questo ha avuto proprio a seguito della pubblicazione del primo Rapporto Stiglitz del 2009.

Naturalmente, come lo stesso Stiglitz ha cura di precisare nel volume dedicato ad illustrare il Rapporto del 2018, nella scelta dei parametri statistici inseriti hanno assunto un ruolo importante «le preoccupazioni relative alla disuguaglianza (orizzontale e verticale, di reddito e di ricchezza, oltre che di opportunità) all'insicurezza, volatilità e sostenibilità economica, al benessere soggettivo e alla fiducia»; lo stesso elenco, del resto, suggerisce «quanto sia deficitario il Pil nella valutazione del progresso sociale»¹⁰ e come una migliore misurazione dell'economia e del benessere avrebbe potuto far sì che i governi rispondessero in modo più incisivo ai danni causati dalla crisi finanziaria del 2008, mitigandone gli impatti negativi.

2. La responsabilizzazione dell'impresa nel paradigma dello sviluppo sostenibile

Le risultanze degli studi e delle analisi ora citate costituiscono le fondamenta di un percorso che conduce, oggi, a riflettere con sempre maggiore attenzione agli intrecci (e alle necessarie sinergie) che legano assieme sviluppo economico e benessere sociale.

⁷ *Rapporto della Commissione Sarkozy sulla misura della performance dell'economia e del progresso sociale* (Il Rapporto Stiglitz, I e II parte), 15 gennaio 2011, reperibile [online](#).

⁸ Cfr. i diversi [Rapporti Bes](#) a partire dal 2013; v. in particolare il recente [Rapporto 2023](#).

⁹ Sui lavori e sull'analisi delle questioni più salienti discusse dallo *Hleg*, v. J.E. STIGLITZ – J.P. FITOUSSI – M. DURAND, *Measuring What Counts for Economic and Social Performance*, OECD, 2020 in <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>, del quale è disponibile la traduzione italiana (non ufficiale) edita da Einaudi: J.E. STIGLITZ – J.P. FITOUSSI – M. DURAND, *Misurare ciò che conta*, Torino, 2021.

¹⁰ J.E. STIGLITZ, *Introduzione*, cit., p. XVII, *passim*.

Il percorso di “responsabilizzazione” dell’impresa, la quale si trova sempre più a (dover) «partecipare all’attuazione degli interessi generali e dei valori costituzionalmente rilevanti»¹¹, trova un fondamentale approdo nell’insieme di regole – di matrice non soltanto domestica, ma anche e soprattutto unionale e sovranazionale – dettate in materia di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance*.

Sul punto, giova premettere che il concetto stesso di sostenibilità si è affinato nel tempo e, a livello europeo, il dibattito è diventato sempre più serrato a partire dal 2015, con l’enunciazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SGD*) delle Nazioni Unite¹² e con l’Accordo di Parigi sul clima.

In Italia, la discussione sulla sostenibilità ha acquisito maggiore rilevanza per le imprese soprattutto a seguito della introduzione del d.lgs. n. 254 del 2016, che ha recepito la *Non-Financial Reporting Directive* (Direttiva 2014/95/EU, “*NFRD*”), volta ad introdurre ed a rafforzare comportamenti virtuosi delle grandi imprese di interesse pubblico con più di 500 dipendenti con il perseguimento di obiettivi di trasparenza nella comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario¹³. Attraverso tale intervento, sono stati introdotti obblighi informativi concernenti, tra l’altro, «temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva», nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e, soprattutto, dell’impatto dalla stessa prodotto¹⁴.

Com’è noto, la *NFRD* è stata di recente sostituita dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Direttiva UE 2022/2464, “*CSRD*”), entrata in vigore il 5 gennaio 2023 e attualmente in via di recepimento in Italia¹⁵, che amplia notevolmente il campo di applicazione degli obblighi precedentemente sanciti nella *NFRD*, con l’ulteriore obiettivo di migliorare il *reporting* di sostenibilità introducendo *standard* obbligatori per le società UE, in linea con il livello di ambizione del *Green Deal* europeo e con l’obiettivo di *climate neutrality* dell’UE per il 2050.

Queste dichiarazioni di carattere non finanziario, che assumono definitivamente una propria autonomia terminologica e concettuale qualificandosi oggi come “*report* di sostenibilità”¹⁶, hanno acquisito crescente

¹¹ A.M. BENEDETTI, *Principi (definitivi) e clausole generali (ambulatorie): «assetti organizzativi adeguati» e (nozione di) «impresa» nell’art. 2086 c.c.*, in *Riv. dir. civ.*, 2023, p. 924.

¹² In Italia lo strumento di coordinamento dell’attuazione dell’Agenda 2030 è rappresentato dalla *Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile* (SNSvS), approvata dal CIPE con Delibera n. 108 del 2017. Si tratta di un provvedimento che prevede piani di aggiornamento triennali ed è volto a definire «il quadro di riferimento nazionale per i processi di pianificazione, programmazione e valutazione di tipo ambientale e territoriale per dare attuazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite».

¹³ In proposito cfr., in particolare, S. FORTUNATO, *L’informazione non finanziaria nell’impresa socialmente responsabile*, in *Giur. comm.*, 2019, p. 417 ss.; M. MAUGERI, *Informazione non finanziaria e interesse sociale*, in *Riv. soc.*, 2019, p. 992 ss.; S. BRUNO, *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, in *Riv. soc.*, 2018, p. 974 ss.

¹⁴ Art. 3, d.lgs. n. 254 del 2016.

¹⁵ Al momento in cui sono licenziate le bozze del presente contributo, il Dipartimento del Tesoro del MEF ha avviato una consultazione pubblica (chiusa il 18 marzo 2024) sullo schema di decreto delegato di recepimento della direttiva, che deve avvenire entro il 6 luglio 2024.

¹⁶ Cfr. M. COSSU, *Sostenibilità e mercati: la sostenibilità ambientale dell’impresa dai mercati reali ai mercati finanziari*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2023, p. 562, anche per più ampi riferimenti bibliografici.

importanza¹⁷, non solo perché consentono di attivare un circolo virtuoso da cui trae beneficio l'intera collettività¹⁸, ma anche perché, come è evidente, determinano un maggior credito reputazionale per le imprese che attuano politiche sostenibili, al punto da creare una sorta di competizione tra imprese, con ricerche e classifiche che ogni anno individuano i migliori bilanci di sostenibilità.

La sostenibilità, in altre parole, è diventata una (necessaria) strategia per la crescita, un modo di affacciarsi al mercato che garantisce maggiore competitività¹⁹ e, presumibilmente, minori rischi di *default*. Difatti, quel che appare oggi sempre più chiaro è che sostenibilità "interna" ed "esterna" dell'impresa²⁰ sono obiettivi che non si contrappongono, ma anzi si pongono l'uno a supporto dell'altro e viceversa²¹, secondo un paradigma che appare ben sintetizzato nella formula del "successo sostenibile"²² – canone comportamentale statuito, pur in modo piuttosto vago, anche nell'art. 1 del Codice di governo societario²³ –, e nel principio del «*doing good to do wells*»²⁴.

In quest'ottica, allora, occorre che sia distinta la condotta che tiene conto delle imposizioni di legge in materia sociale e ambientale²⁵, dal comportamento socialmente responsabile delle imprese che scelgono autonomamente di "andare oltre"²⁶ e adottare azioni virtuose sotto il profilo della sostenibilità. Per i comportamenti che rientrano in questa seconda categoria, infatti, non è l'obbligo giuridico in sé a rilevare,

¹⁷ Al riguardo, vale evidenziare che, mentre i termini temporali relativi agli obblighi fissati dalla CSRD vengono prorogati, oltreoceano la SEC ipotizza l'introduzione di obblighi di *disclosure* in materia di sostenibilità (soprattutto ambientale) per le società quotate.

¹⁸ Pur con le dovute precisazioni e con i dubbi che si dipanano dall'ambiguità del concetto stesso di sostenibilità, cfr., tra le innumerevoli pubblicazioni apparse negli ultimi anni in argomento, in part., F. CAPRIGLIONE, *Responsabilità sociale*, cit., p. 1 ss.; G. ALPA, *Responsabilità degli amministratori di società e principio di "sostenibilità"*, in *Contr. impr.*, 2021, n. 3, p. 721 ss.; M. STELLA RICHTER JR., *Long-Terminism*, in *Studi di Diritto Commerciale* per Vincenzo Di Cataldo, vol. II, t. 2, Torino, 2021, p. 901 ss.; S. ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility*, *ivi*, p. 767 ss.; U. TOMBARI, "Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria, Milano, 2019, *passim*; C. ANGELICI, "Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria; a proposito di un libro di Umberto Tombari, in *Riv. soc.*, 2020, p. 4 ss.; in arg. v. già L.L. DALLAS, *Short-Termism, the Financial Crisis, and Corporate Governance*, in *Journal of Corporation Law*, 2011, vol. 37, n. 2, p. 264 ss.; B. SJÄFJELL, *Dismantling the Legal Myth of Shareholder Primacy: The Corporation as a Sustainable Market Actor*, in *University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series*, 2017, n. 3, p. 9, disponibile [online](#).

¹⁹ Si fa evidentemente riferimento a «una competitività caratterizzata dalla presenza di un impegno etico che interagisce positivamente sulle condotte poste in essere» (così F. CAPRIGLIONE, *Responsabilità sociale*, cit., p. 20).

²⁰ Sulla distinzione tra le due accezioni della nozione di sostenibilità, v. M. STELLA RICHTER JR., *Long-Terminism*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 30.

²¹ Come affermato da M. COSSU, *op. cit.*, p. 570, la sostenibilità "esterna" «normalmente supporta la stabilità finanziaria dell'impresa piuttosto che contrapporsi ad essa»; similmente, v. anche G. CAPO, *Libertà d'iniziativa economica, responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa: appunti a margine della riforma dell'art. 41 della Costituzione*, in *Giust. civ.*, 2023, n. 1, p. 86.

²² Su cui v. F. CAPRIGLIONE, *Responsabilità sociale*, cit., p. 22 ss.

²³ R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità*, Bologna, 2020, p. 57 ss.

²⁴ In argomento, v. M. VENTORUZZO, *Osservazioni sulle conseguenze applicative dell'adozione di clausole statutarie (e di autodisciplina) sul "successo sostenibile"*, in corso di pubblicazione in *Riv. soc.*, 2024.

²⁵ E dunque la mera *compliance* alle regole che «pur restando ferme le finalità lucrative di talune iniziative, [impediscono] a queste ultime di risolversi in negativo a livello sociale e ambientale» (così F. CAPRIGLIONE, *Responsabilità sociale*, cit., p. 39).

²⁶ B. LOMBARDI, *La finanza sostenibile: nuova regolazione europea e standard KPI per la selezione degli investimenti sostenibili*, in *RTDE*, 2022, suppl. n. 2 al n. 1, p. 90.

quanto la volontaria decisione delle imprese di essere (e apparire) sostenibili, sia pure al prevalente scopo di migliorare la propria immagine sul mercato nei confronti di potenziali clienti e finanziatori²⁷.

A riprova di tale assunto, basti osservare il modo in cui le grandi imprese si fanno pubblicità: la comunicazione commerciale non fa più perno soltanto sulla bontà dei prodotti e dei servizi offerti, bensì sulle misure di sostenibilità adottate. I mutamenti sociali e la diffusione di determinate correnti di pensiero hanno generato un incremento della sensibilità del pubblico verso le tematiche legate alla sostenibilità (non soltanto ambientale, ma anche sociale) dell'*agere* imprenditoriale, che ha a sua volta inevitabilmente inciso sulle strategie che le imprese pongono in essere al fine di promuovere la propria *brand reputation*. La cartina di tornasole, come il caso Ferragni insegna, è che un grave fendente reputazionale in questo ambito è invece in grado di distruggere o comunque di dare un colpo di gran significato oggi anche avuto riguardo all'impresa meglio avviata.

Orbene, affinché le suddette strategie comunicative possano generare un congruo ritorno – anche in termini prettamente reputazionali – per l'impresa che le pone in essere²⁸, senza al contempo rischiare di ledere gli interessi di consumatori, finanziatori e, più in generale, dei terzi che a vario titolo entrano in contatto con l'impresa, nonché della concorrenzialità del corretto funzionamento del mercato, è indispensabile la previsione di meccanismi volti a regolare la qualità, la veridicità e la verificabilità delle informazioni che le singole imprese diffondono in materia di sostenibilità. L'attenzione e il rigore del legislatore – anzitutto, europeo – in materia di rendicontazione contabile e comunicazione al pubblico in materia di sostenibilità costituisce dunque una diretta conseguenza della constatazione secondo cui, per consentire davvero ai mercati di svolgere una funzione positiva nella transizione economica, è indispensabile che siano messe a disposizione di tutti i potenziali interessati informazioni «complete, comparabili, affidabili in quanto verificabili»²⁹. Esigenze alle quali, appunto, è ispirata la più recente legislazione che affida a regole dai contenuti formali anche un compito formidabile che è quello di farsi veicolo, tra le altre cose, di un cambiamento di carattere culturale, come proprio il tema dell'inclusione ci insegna.

Va tuttavia sin d'ora ribadita la rilevanza della diversity per il successo stesso dell'impresa, fuori dagli slogan e dagli opportunismi: i principali studi economici in materia dimostrano una maggiore profittabilità

²⁷ In argomento, v. E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc.*, 2022, n. 1, p. 1 ss., che distingue tra «*stakeholderism* meramente «strumentale», e dunque «soltanto apparente», e «*stakeholderism* effettivamente «pluralistico».

²⁸ S. VERNILE, *L'ambiente come «opportunità». Una riflessione sul contributo alla tutela ambientale da parte del «secondo» e del «quarto settore» tra greenwashing, economia circolare e nudge regulation*, in *Diritto dell'economia*, 2022, n. 3, p. 13, ricomprende in tale categoria «tutte le condotte adottate per promuovere un innalzamento del livello di tutela ambientale oltre il minimo garantito dall'ordinamento».

²⁹ S. CAPIELLO, *Impresa società e mercato finanziario sostenibili: chi decide e sulla base di quali informazioni?*, in *RTDE*, 2022, n. 4, p. 476.

fino a circa il 30% in più dove la gestione è caratterizzata da una componente diversificata nei sensi riferiti del board e del management, ed è un punto che gli imprenditori più avveduti hanno oramai ben compreso, come le strategie di recruitment sempre più acclarano.

3. Iniziative di livello unionale e nazionale in materia di sostenibilità: cenni

Da queste premesse muovono molti dei più recenti interventi posti in essere a livello unionale³⁰, si pensi, per citare i più rilevanti, al Regolamento (UE) 2019/2088 sulla sostenibilità nei servizi finanziari (*Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR*)³¹, che impatta in modo significativo sulle informazioni che devono essere fornite agli investitori; al Regolamento (UE) 2020/852 del 18 giugno 2020 sulla Tassonomia delle attività economiche eco-compatibili (*Taxonomy Regulation – TR*), che va a integrare il Regolamento (UE) 2019/2088 al fine di «migliorare la trasparenza e per far sì che i partecipanti ai mercati finanziari forniscano agli investitori finali un punto di confronto oggettivo sulla quota di investimenti che finanziano attività economiche ecosostenibili»³²; al Regolamento (UE) 2023/2631 sui *green bonds*, che stabilisce prescrizioni uniformi per gli emittenti di obbligazioni che desiderino avvalersi della denominazione “obbligazione verde europea” (EuGB, *European green bond*); nonché, da ultima, alla Direttiva (UE) 2024/825 (“Direttiva *greenwashing*”), per mezzo della quale il legislatore europeo ha, tra le altre cose, aggiornato l’elenco di pratiche commerciali in ogni caso sleali (c.d. *black list*) contenuta nell’Allegato I alla Direttiva 2005/29/CE, al fine di inserire divieti espliciti in materia di infondate asserzioni di carattere ambientale³³.

D’altra parte, neppure sarebbe corretto ritenere che l’impegno dei *policy makers* si riduca, nel campo di cui trattasi, ad una mera «normativa di trasparenza»³⁴, e ciò non soltanto in virtù del rilievo sistematico delle disposizioni di cui si è fatta menzione sui limiti alla libertà d’impresa (e sugli obblighi di condotta dei relativi amministratori), ma anche in ragione dei più recenti interventi legislativi di livello unionale. Il 13

³⁰ Su cui v. *ex multis* A. GENOVESE, *La gestione ecosostenibile dell’impresa azionaria. Fra regole e contesto*, Bologna, 2023.

³¹ Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativo all’informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.

³² Come esplicitamente enunciato, appunto, al Considerando n. 19 del Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all’istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088.

³³ In particolare, sono stati inseriti i punti 4*bis*), 4*ter*) e 4*quater*). Giova comunque ricordare che, anche prima della introduzione della Direttiva (UE) 2024/825, le asserzioni ambientali rientravano senz’altro campo di applicazione dei divieti di cui alla Direttiva (UE) 2005/29/CE, come peraltro ribadito dalla stessa Commissione nell’ambito della Comunicazione recante gli *Orientamenti per l’attuazione/applicazione della Direttiva 2005/29/CE relativa alle pratiche commerciali sleali* del 25 maggio 2016 (v. spec. par. 5.1).

³⁴ M. LIBERTINI, *Gestione sostenibile delle imprese e limiti all’attività imprenditoriale*, in *Contr. impr.*, 2023, p. 81. Sul punto, però, v. anche G. BALLERINI – R. SACCHI, *Profili ESG e politiche di remunerazione*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2023, n. 6, p. 1467, i quali ritengono che «la “regolamentazione della sostenibilità” in Italia si traduca sostanzialmente (almeno per quanto riguarda le società diverse dalle benefit) nella disciplina sull’informazione non finanziaria (oggi, informazione di sostenibilità), la quale non sembra incidere direttamente sui doveri degli amministratori nel senso dell’obbligo di perseguire obiettivi di sostenibilità, anche a scapito degli interessi dei soci, limitandosi ad imporre doveri di trasparenza».

giugno 2024 è stata emanata (con significative modifiche rispetto alla proposta originaria) la Direttiva (UE) 2024/1760, c.d. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (“CS3D”)³⁵. La direttiva – il cui processo di gestazione ha incontrato non pochi ostacoli e rallentamenti, anche dovuti al *dietrofront* di alcuni Stati membri – rientra, assieme alla citata CSRD, nel più ampio pacchetto del *Green Deal europeo*, e impone alle imprese che rientrano nel proprio campo di applicazione, tra le altre cose, l’approntamento di piani di transizione per la mitigazione del cambiamento climatico e precisi obblighi in tema di preservazione e ripristino della biodiversità. La disciplina dettata nella CS3D impone alle imprese – che svolgono un ruolo fondamentale nella costruzione di economie e società sostenibili – di individuare e, se necessario, evitare, far cessare o attenuare, gli effetti negativi delle loro attività sui diritti umani (ad es. lavoro minorile e sfruttamento dei lavoratori) e sull’ambiente (ad es. inquinamento e perdita di biodiversità).

Dal quadro appena riportato emerge la presenza di previsioni normative sempre più stringenti, orientate nel senso di riconoscere maggior concretezza agli obiettivi di sostenibilità. Nella stessa direzione sono orientati, del resto, il piano *Next Generation UE* ed il nostro “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” (PNRR)³⁶, nel quale la sostenibilità rappresenta un asse portante. Difatti, nell’obiettivo di una «crescita intelligente, sostenibile e inclusiva», il PNRR precisa esplicitamente, tra le altre cose, che «i piani devono rispondere alle conseguenze economiche e sociali della crisi pandemica attraverso strategie economiche che portino ad una ripresa rapida, solida e inclusiva e che migliorino la crescita potenziale» e «devono pertanto contribuire a migliorare la produttività, la competitività e la stabilità macroeconomica, in linea con le priorità delineate nella Strategia annuale per la crescita sostenibile». In questa prospettiva, i piani devono contribuire «all’attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali in relazione alle sue dimensioni di pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, accesso all’assistenza sanitaria, protezione e inclusione sociale». Obiettivi che guardano, dunque, ai diritti fondamentali delle persone, e che ne disegnano ulteriori contesti ed occasioni di tutela.

4. Inclusione sociale e lotta alle diseguglianze di genere nella disciplina delle società quotate e pubbliche

Per quanto si è visto, può affermarsi che l’impresa socialmente responsabile «decide di orientarsi non più ai soli profili economici della attività posta in essere, bensì alla creazione di un valore riconducibile al rispetto delle persone, dell’ambiente e del territorio»³⁷. I diversi obiettivi rientranti nel paradigma *ESG* risultano tra loro interconnessi e non possono essere pienamente raggiunti se perseguiti in modo isolato:

³⁵ Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859.

³⁶ Su cui v. N. LUPO, *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i poteri dello stato italiano*, in M. PELLEGRINI (a cura di), *Diritto pubblico dell’economia*, 2ª ed., Milano, 2023, p. 107 ss.

³⁷ F. CAPRIGLIONE, *Responsabilità sociale*, cit., p. 5.

tutti concorrono al mutamento dei modelli operativi, legati «a nuovi schemi di organizzazione economica e di gestione»³⁸, in vista dell'ampliamento degli orizzonti a cui l'attività d'impresa inevitabilmente volge oggi lo sguardo, dalla protezione dell'ambiente alla lotta alle diseguaglianze. Di conseguenza, la diversificazione e l'equilibrio di genere nelle strutture aziendali e negli organi societari rientrano tra le «variegate modalità» nelle quali risulta declinato il concetto di sostenibilità³⁹, tendendo quest'ultimo alla realizzazione di una doverosa sintesi della relazione (armoniosa) tra ecologia, giustizia sociale e democrazia⁴⁰, e che anzi contribuiscono a definire puntualmente il contenuto (altrimenti «astratto»)⁴¹ delle logiche *ESG*.

Proprio in merito al profilo della c.d. *gender diversity* – che costituisce uno dei pochi aspetti che il legislatore ha preso in considerazione, almeno nel contesto del diritto d'impresa e dell'economia, per il resto spesso trascurando le molteplici altre forme di “diversità” legate, ad esempio, ad etnia, orientamento sessuale e disabilità – si devono constatare i risultati incoraggianti prodotti dalla “quota di genere” prevista per le società quotate e pubbliche, introdotta per la prima volta per mezzo della legge Golfo-Mosca (l. 12 luglio 2011, n. 120) e confermata – con interventi normativi che si collocano tra il 2019 e il 2021⁴² – per ulteriori sei mandati⁴³, peraltro con un innalzamento della percentuale (da un terzo a due quinti) di “poltrone” riservate agli esponenti del genere sottorappresentato all'interno degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate⁴⁴.

Come si può leggere nel Rapporto Consob 2022 sulla *corporate governance* delle società quotate italiane⁴⁵, nell'arco temporale oggetto di analisi – che va dal 2011 (primo anno di indagine) alla fine del 2021 – si è

³⁸ M. PELLEGRINI, *Mercati finanziari e sviluppo sostenibile*, in M. PELLEGRINI (a cura di), *Diritto pubblico dell'economia*, cit., p. 314.

³⁹ Il nesso tra promozione della *gender diversity* all'interno delle imprese e sostenibilità è ben espresso, da ultima, da E.R. DESANA, *Sostenibilità ed equilibrio di genere*, in *Giur. it.*, 2024, p. 1219 ss.

⁴⁰ F. CAPRIGLIONE, *Verso una finanza sostenibile*, in F. CAPRIGLIONE (a cura di), *Manuale di diritto bancario e finanziario*, 3^a ed., Milano, 2024, p. 103 s., il quale sottolinea come la normativa più recente tende a orientare gli investimenti «alla costruzione di una società civile nella quale sviluppo del capitale umano, tutela dell'ambiente e crescita della capacità relazionale in ambito sociale convergono verso un processo dinamico che coniuga unitariamente detti fattori», i quali risultano «legati da un rapporto di interdipendenza», sì che «l'unica decrescita ipotizzabile è quella delle diseguaglianze».

⁴¹ S.A. CERRATO, *Appunti per una «via italiana» all'ESG: l'impresa «costituzionalmente solidale» (anche alla luce dei «nuovi» artt. 9 e 41, comma 3, Cost.*, in *AEG*, 2022, 1 ss.

⁴² Art. 1, co. 302, l. 27 dicembre 2019, n. 160 (legge finanziaria per il 2020); Art. 6, l. 5 novembre 2021, n. 162, con cui è stato modificato il Codice delle Pari Opportunità.

⁴³ La normativa italiana sulle quote di genere si fonda, come è noto, sulla transitorietà, posto che il legislatore ha ritenuto che in un periodo intermedio – di molto prolungato rispetto alle intenzioni originarie – gli operatori economici avrebbero potuto avere pieno e definitivo riscontro della eguale adeguatezza di esponenti appartenenti a entrambi i generi a ricoprire ruoli apicali nelle strutture societarie. Meno condivisibile, per la verità, è l'idea che il periodo di vigenza dell'obbligo avrebbe dovuto fungere da “banco di prova” per gli esponenti del genere sottorappresentato (ovvero, nella quasi totalità dei casi, le donne), chiamati cioè a «dimostrare in tale periodo di tempo il loro valore professionale e la loro adeguatezza a ricoprire cariche» nei *board* delle società pubbliche e quotate (in questi termini si è espressa M.E. MUSUMECI, *Gli adempimenti delle società quotate ed il procedimento sanzionatorio*, in *Giur. it.*, 2015, p. 2525).

⁴⁴ Come affermato da N. LINCIANO, *L'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate italiane*, in *Società*, 2023, p. 545, tale intervento avrebbe contribuito a creare «le condizioni per un consolidamento dei risultati raggiunti» con la Legge Golfo-Mosca del 2011.

⁴⁵ Reperibile [online](#).

avuta una significativa crescita del numero di donne presenti nei *board* delle società quotate, con una percentuale che oggi si assesta al 42,9% del totale⁴⁶; a questo dato, di per sé certamente significativo, se ne affiancano altri, ad esso strettamente correlati, relativi alla maggior presenza di amministratori con un titoli di laurea o *post-lauream* e a un ringiovanimento generale (medio) dei componenti degli organi gestori⁴⁷. Quel che più rileva, poi, è la crescita della percentuale di amministratori con competenze specifiche in materia di sostenibilità, trainato proprio dall'inclusione di donne (che, non a caso, risultano largamente presenti all'interno dei comitati sostenibilità, ove previsti⁴⁸).

La tematica relativa alle misure pubbliche volte al conseguimento dell'obiettivo della presenza paritaria di uomini e donne all'interno dei *board* degli enti più rilevanti sotto il profilo economico e sociale ha tratto nuova linfa a seguito della emanazione della Direttiva (UE) 2022/2381 sul miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate, avvenuta il 23 novembre 2022. Detto provvedimento, infatti, non soltanto ha portato a conclusione un *iter* normativo lungo e complesso, protrattosi per un intero decennio (nel quale, per la verità, la proposta avanzata dalla Commissione europea pareva essersi definitivamente arenata⁴⁹), ma rappresenta altresì un fondamentale approdo dell'impegno del legislatore europeo in materia di *gender balance* negli organi di gestione delle organizzazioni societarie aventi maggiore impatto sociale⁵⁰.

Sebbene ciò costituisca, indubbiamente, motivo di conforto, non può sottacersi quanto la disciplina di genere sia ancora oggi appannaggio di un numero tutto sommato ristretto di realtà societarie, così come non è da trascurare il fatto che all'introduzione delle quote riservate negli organi societari di amministrazione e controllo non sia corrisposta una paragonabile crescita delle carriere femminili all'interno degli organi stessi, oltre che, più in generale, nelle posizioni aziendali di vertice. Così, se può osservarsi la crescita del numero di donne che ricoprono il ruolo di Presidente dell'organo amministrativo, deve altresì registrarsi il dato – senz'altro meno confortante – circa la modestissima presenza femminile nelle cariche di amministratore delegato (circa il 3% nelle società quotate) e nei ruoli dirigenziali⁵¹. Dato, quest'ultimo, che conferma quanto le politiche attuate sino ad oggi, tanto a livello europeo quanto a livello

⁴⁶ Ciò si traduce, in valore assoluto, in una media di 4.1 donne per ciascun organo di amministrazione e controllo.

⁴⁷ In argomento, v. altresì le osservazioni di N. LINCIANO, *L'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate italiane*, in *Società*, 2023, p. 550.

⁴⁸ A fine 2021, la presenza di donne nei comitati sostenibilità delle società quotate italiane risultava pari al 60.1% del totale.

⁴⁹ Per un commento alla Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure, COM (2012) 614 *final*, v. M. CALLEGARI – E.R. DESANA – F. MASSA FELSANI, *Riequilibrio di genere negli organi societari*, in *Astrid Rassegna*, 1, 2021, p. 12 s., reperibile [online](#).

⁵⁰ Le iniziative della Commissione europea in materia nel decennio che ha preceduto l'approvazione della Direttiva (UE) 2022/2381 sono riepilogate nel Considerando n. 8 della Direttiva stessa.

⁵¹ Cfr. il *Bilancio di genere* del MEF per l'anno 2022. Per un approfondimento dei dati ivi menzionati, v. anche M. CALLEGARI – E.R. DESANA – F. MASSA FELSANI, *Why diversity? L'equilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine delle modifiche al Codice delle Pari Opportunità e dell'approvazione della Direttiva «Women on Board»*, in *Studi in onore di Sabino Fortunato*, vol. II, Bari, 2023, p. 778.

nazionale, non siano ancora in grado di contrastare efficacemente il c.d. *glass ceiling*: su questi temi, infatti, non pare azzardato ritenere che l'ordinamento stia muovendo appena i primi passi lungo quella che pare essere una *long and winding road*⁵².

Persino la citata Direttiva (UE) 2022/2381 si dimostra, sul punto, troppo cauta: certo, le opzioni alternative proposte tengono conto della differenza tra membri esecutivi e non esecutivi, innalzando all'occasione la percentuale di "posti" destinati al genere meno rappresentato⁵³, ma lo "scalino" è forse troppo basso e difficilmente un così timido intervento potrà, da solo, innescare comportamenti virtuosi da parte delle imprese. D'altra parte, la platea dei soggetti destinatari degli obblighi contenuti nella Direttiva europea continua a non essere sufficientemente ampia, giacché non ricomprende realtà di più modeste dimensioni e "apertura" al mercato⁵⁴, che tuttavia costituiscono la stragrande maggioranza delle imprese che operano all'interno del nostro Paese (e di molti altri Stati membri). La scelta operata dal legislatore europeo – al pari di quello nazionale – è, infatti, nel senso di intervenire con precisi obblighi in materia di *gender balance* solo nei confronti delle realtà imprenditoriali dotate di significativa rilevanza economica e che indubbiamente posseggono maggiore «visibilità» agli occhi del mercato in generale⁵⁵. La *ratio* risiede, con tutta evidenza, nella volontà di determinare – oltre che, ovviamente, la *compliance* da parte delle imprese obbligate – la volontaria adesione alle buone prassi in materia di parità di genere anche da parte delle società a ciò non obbligate, in virtù di un (auspicato) «cambiamento di mentalità e di cultura»⁵⁶ che interesserebbe l'intera collettività, imprenditoriale e non. L'esperienza tuttavia insegna che, quando non obbligate, le imprese tendono spesso a "resistere" a quell'effetto di trascinarsi stimolato dalle evoluzioni che interessano le realtà di più grandi dimensioni e impatto sociale, che la dottrina aveva auspicato⁵⁷.

Vi è pertanto la necessità di interventi strutturali e penetranti per favorire l'inserimento paritario delle donne all'interno delle strutture aziendali e societarie (e, in una prospettiva più ampia, per consentire la definitiva "decostruzione" di *bias* e stereotipi di genere⁵⁸): è questo, attualmente, uno degli aspetti centrali

⁵² E.R. DESANA, *Gender diversity e revoca di un CDA di soli uomini: la riscossa delle donne?*, in *Giur. it.*, 2022, p. 130.

⁵³ In specie, la Direttiva (UE) 2022/2381 consente agli enti obbligati di scegliere tra due diversi *target* di presenza di esponenti del genere sottorappresentato, l'uno calcolato sul totale dei componenti del consiglio (comprensivo, cioè, degli *executives*), pari al 33 per cento, e l'altro valutato computando i soli amministratori privi di funzioni esecutive, pari invece al 40 per cento.

⁵⁴ Ai sensi dell'art. 2 della Direttiva (UE) 2022/2381, il campo di applicazione della disciplina in essa dettata ricomprende soltanto le società con azioni quotate in mercati regolamentati aventi sede legale in uno Stato membro, ad eccezione delle PMI e delle microimprese.

⁵⁵ Considerando n. 31 della Direttiva (UE) 2022/2381.

⁵⁶ M. SERALE – E.R. DESANA – M. CALLEGARI, *La L. Golfo-Mosca n. 120/2011 e la parità di genere. Profili sociologici e giuridici*, in *Giur. it.*, 10, 2015, p. 2248. In argomento, sia altresì consentito un rinvio a A. BLANDINI – F. MASSA FELSANI, *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, I, p. 443 ss.; anche in *Persona e attività economica tra libertà e regola, Studi dedicati a Diego Corapi*, II, Napoli, 2016, p. 1649 ss.

⁵⁷ M. SERALE – E.R. DESANA – M. CALLEGARI, *op. cit.*, p. 2248.

⁵⁸ M. PELLEGRINI, *Rileggere la solidarietà in epoca contemporanea: riflessioni intorno a "Solidarietà, un principio normativo" (G. Alpa 2022) nel prisma della corporate governance*, in *RTDE*, 2023, suppl. al n. 1, p. 44.

posta la difficoltà delle donne di progredire nella carriera. Per questi profili, si fa allora apprezzare il Codice di *Corporate governance* delle società quotate, nel punto in cui “impone” – secondo la nota logica *comply-or-explain* – alle società l’adozione di «misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all’interno dell’intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione»⁵⁹, nonché, con riferimento agli organi societari, che l’emittente applichi «criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del consiglio di amministrazione, nel rispetto dell’obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri». Questa previsione si riallaccia peraltro agli obblighi informativi precedentemente richiamati, che impongono una accurata «una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dell’impresa relativamente al genere e ad altri aspetti quali, ad esempio, l’età o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento»⁶⁰.

5. Luci e ombre della *disclosure* in materia di *gender balance* nei bilanci di sostenibilità delle imprese e nelle cc.dd. certificazioni di genere

L’impostazione che tende a dare pubblicità alle condotte (più o meno virtuose) delle imprese appare coerente, ancor più della rigida previsione di quote di genere, con l’approccio adottato in relazione agli altri *drivers* di sostenibilità, non solo sociale, ma anche ambientale e di *governance*. La sfida si sposta, in altri termini, sul piano degli incentivi, con ciò intendendosi tutti gli strumenti giuridici idonei a incoraggiare l’esercizio (e il finanziamento) di attività che siano in concreto sostenibili sotto i profili ambientale, sociale e di *governance*⁶¹. Strumenti, questi, che inducano le imprese ad adottare comportamenti che – occorre ricordarlo – comportano per le stesse solitamente dei maggiori costi, quanto meno nel breve periodo: se ciò appare evidente, ad esempio, per quanto concerne l’adozione di più elevati *standard* di sostenibilità ambientale⁶², non può sottacersi che anche il raggiungimento di obiettivi di *gender balance* negli organi societari e, più in generale, nella struttura aziendale dell’impresa potrebbe comportare, nella fase di transizione, degli aggravii organizzativi e di costi (legati alla ricerca del personale, solo per fare un esempio).

⁵⁹ Art. 2, racc. n. 8, Codice di *Corporate Governance* 2020; analoghe previsioni erano già contenute, sotto forma di auspicio, nel Commento all’art. 2 del Codice di autodisciplina 2018. Sul Codice, si rinvia a P. MARCHETTI, *Il nuovo codice di autodisciplina delle Società quotate*, in *Riv. soc.*, 2020, p. 268, nonché a M. IRRERA, *L’autovalutazione del consiglio di amministrazione tra soft law, prescrizioni regolamentari, aspirazioni e limiti intrinseci*, in *RDS*, 2022, n. 2, p. 299.

⁶⁰ Art. 20, par. 1, lett. g), della Direttiva 2013/34/UE, come modificato per mezzo dell’art. 1, punto n. 5), della CSRD.

⁶¹ Cfr. S. VERNILE, *op. cit.*, p. 11 ss.

⁶² P. LA SELVA, *Alcune riflessioni su ambiente e concorrenza nella regolazione del mercato dei rifiuti*, in *Diritto dell’economia*, 2023, n. 3, p. 90.

In questo contesto, gli obblighi informativi possono contestualmente rappresentare un’opportunità e costituiscono il primo indispensabile tassello affinché il mercato – consumatori e investitori *in primis*⁶³ – possa premiare le iniziative economiche virtuose: difatti, soltanto assicurando (con precise regole cogenti) che le decisioni di consumo e di investimento siano assunte sulla base di dati corretti, oggettivamente verificabili e non ingannevoli, si può puntare a una transizione guidata anche dal basso. Di talché, la stessa logica della *competition on the merits* – principio su cui si fonda la disciplina europea in materia di concorrenza – può svolgere un ruolo trainante, a condizione però che tra i “meriti” idonei a determinare (e giustificare) il successo competitivo delle imprese sia attribuito il giusto peso al fattore della sostenibilità delle condotte imprenditoriali. Sul punto, è appena il caso di precisare che all’interno della società civile sono già diffuse e sempre più pressanti le istanze indirizzate al rinnovamento della funzione sociale delle imprese; la sensibilità collettiva appare, cioè, già mutata rispetto al passato, e più attenta all’impatto che ciascuna attività produce sul contesto ambientale, economico e sociale in cui si trova ad operare. Pertanto, si ripete, la sfida del regolatore appare anzitutto quella di garantire, attraverso idonei flussi informativi⁶⁴, che la meritevolezza, sotto il profilo della sostenibilità, dell’*agere* imprenditoriale sia resa conoscibile al mercato, senza artificiose alterazioni che ne compromettano la credibilità (*i.e. green e social washing*, ma vi è persino chi parla, nello specifico, di *diversity washing*⁶⁵), affinché le scelte economiche delle “giurie anonime” composte da consumatori e investitori siano nelle condizioni di svolgere efficacemente la propria funzione di vettori – attraverso la selezione delle iniziative più virtuose e la penalizzazione di quelle che tali non sono⁶⁶ – del cambiamento⁶⁷.

⁶³ Come sottolineato da G.B. PORTALE, *La corporate social responsibility alla ricerca di effettività*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2022, n. 6, p. 953, la normativa europea «realizza la CSR delle società ad essa soggette imponendo unicamente un momento (...) di (significativa) “trasparenza” alle politiche “sociali” che le grandi imprese intendono perseguire entro i limiti posti dal sistema», giacché «le “informazioni non finanziarie” sono allora tese, da un lato, a fare conoscere agli stakeholders l’“impatto sociale” della singola impresa e, dall’altro, ad indicare ai soci se ed eventualmente come gli amministratori (nel rispetto della regola, in Italia solo giurisprudenziale, della *business judgement rule*) hanno operato per interessi diversi da quelli lucrativi dei soci».

⁶⁴ Come evidenziato da T. DI MARCELLO, *Strategia europea sulla finanza sostenibile, informazione societaria e possibili riflessi sulla gestione della società*, in *Giur. comm.*, 2023, n. 4, p. 608, «la Strategia europea sulla finanza sostenibile, rinnovata in attuazione del Green Deal Europeo, mira, tra gli altri obiettivi, alla creazione di un sistema normativo che garantisca un adeguato flusso di informazioni sulla sostenibilità delle imprese dal punto di vista ambientale, sociale e della governance — in altri termini, dal punto di vista dei fattori ESG — lungo la così detta catena del valore finanziario».

⁶⁵ A.C. BAKER – D.F. LARCKER – C.G. MCCLURE – D. SARAPH – E.M. WATTS, *Diversity Washing*, in *ECCG Working Paper Series in Finance*, 2023, n. 868, p. 1 ss., i quali giungono a dimostrare – all’esito di un’analisi che svolta su un *set* significativo di grandi imprese statunitensi – che «*diversity-washing firms are not serious about enacting meaningful changes to their ESG practices despite public assurances*».

⁶⁶ Sul ruolo della finanza sostenibile quale strumento per assicurare «l’impiego di capitali per lo sviluppo di attività aventi un impatto positivo sull’ambiente, sulla società e sulle generazioni future», v. da ultima S. QUADRI, *Nuovi orizzonti per una finanza realmente sostenibile*, in *RTDE*, 2022, n. 4, p. 407 s. Quanto invece al ruolo dei consumatori, indubbiamente i processi decisionali sottostanti le scelte di acquisto tendono al presente ad assegnare maggior peso a fattori legati alla sostenibilità (percepita) del prodotto o del *brand*; tuttavia, in molti casi continua a persistere un c.d. «*green gap*», ossia un delta «*between consumers’ declared intentions to buy green and their actual behaviors*» (in argomento, v. B. PARGUEL – G. JOHNSON, *Beyond greenwashing: addressing the ‘great illusion’ of green advertising*, in *Revue de l’organisation responsable*, 2021, p. 61).

⁶⁷ J.F. KÖLBEL – F. HEEB – F. PAETZOLD – T. BUSCH, *Can Sustainable Investing Save the World? Reviewing the Mechanisms of Investor Impact*, 2018, accessibile su www.ssrn.com.

Quel che si può obiettare, allora, è forse l'eccessiva superficialità, sotto il profilo del *gender balance*, delle informazioni contenute nei *report* di sostenibilità, che non sempre danno piena evidenza dei percorsi delle carriere interne, limitandosi nella gran parte dei casi a fornire una indicazione della percentuale di genere complessivamente presente nella popolazione aziendale e all'interno degli organi di amministrazione e controllo. In specie, le informazioni di carattere non finanziario presentate dalle società lasciano raramente trasparire la percentuale di genere in posizione dirigenziale, distinguendo le posizioni di *Top Management* e di *Middle e Senior Management*, e ancor meno frequentemente riportano gli incrementi eventualmente intervenuti in corso d'anno (essendo tale informazione ricavabile unicamente dal confronto dei bilanci dei diversi esercizi). Ebbene, le descritte lacune rischiano di minare la funzione stessa dei bilanci di sostenibilità, che pare così arrestarsi al livello della mera rendicontazione, laddove invece tali documenti dovrebbero (auspicabilmente) rappresentare la bussola capace di orientare le scelte organizzative presenti e future della società.

Per le finalità ora indicate, un utile strumento – che comunque eventualmente si affianca e non sostituisce, ove previsti, gli obblighi di *reporting* di sostenibilità – può essere quello delle certificazioni⁶⁸, che consentono di attestare il rispetto da parte delle imprese di *standard* comportamentali precisi, stabiliti da organismi (pubblici o privati) impegnati nell'attività di verifica e tendenzialmente più rigorosi rispetto agli obblighi previsti dalla legge. In argomento, nelle more dell'introduzione di un sistema armonizzato di *rating* di sostenibilità⁶⁹, risulta senz'altro meritevole di attenzione la c.d. “certificazione di genere”, contemplata nel PNRR⁷⁰ e disciplinata per mezzo dell'art. 4 della l. n. 5 novembre 2021, n. 162⁷¹. Detta certificazione⁷², da acquisire su base volontaria, è rilasciata alle imprese che provano il rispetto dei

⁶⁸ S. VERNILE, *op. cit.*, p. 18.

⁶⁹ La normativa europea sulle agenzie di *rating* di sostenibilità è, sul punto, ancora *in fieri*, ancorché verosimilmente di prossima adozione, nelle more dell'adozione della Proposta avanzata dalla Commissione nel giugno 2023 (COMMISSIONE EUROPEA, *Proposta di regolamento sulla trasparenza e sull'integrità delle attività di rating ambientale, sociale e di governance (ESG)*, 13 giugno 2023, COM/2023/314 final, su cui v. M. GARGANTINI – M. SIRI, *Informazione derivata e sostenibilità: la regolazione dei rating e dei benchmark ESG nell'Unione Europea*, in *Riv. soc.*, 2023, n. 4, p. 637 ss., spec. p. 643 ss.).

⁷⁰ V. in particolare la missione 5, componente 1, investimento 1.3 del PNRR («Sistema di certificazione della parità di genere»), il cui obiettivo è la definizione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere che accompagni e incentivi le imprese ad adottare *policy* adeguate a ridurre il *gap* di genere. L'impegno sul fronte della inclusione di genere nel contesto del PNRR è enfatizzato, tra gli altri, da G. FAVA, *Parità di genere nelle posizioni apicali*, in *Dir. prat. lavoro*, 2023, p. 181; per un approfondimento, v. E. D'ALTERIO, *Pubblica amministrazione e parità di genere: stato dell'arte e prospettive*, in *Riv. trim. dir. pubb.*, 2023, p. 787 ss.

⁷¹ Con cui è stato inserito, nel d.lgs. 1 aprile 2006, n. 198, il nuovo art. 46-bis. Per un commento, v. A. STAFFIERI, *Certificazione della parità di genere: prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022*, in *Dir. prat. lavoro*, 2023, p. 1601 ss.; M.C. PETRASSI, *Legge 162/2021 e certificazione della parità di genere: una buona occasione per un approccio sistematico alla sostenibilità di impresa*, in *ntplusdiritto.ilsole24ore.com*, 1° settembre 2022.

⁷² L'ottenimento della certificazione di genere consente all'impresa di godere non soltanto di vantaggi in termini di “immagine”, ma altresì di una peculiare disciplina premiale che comprende sgravi contributivi, nonché privilegi nell'ambito della concessione di aiuti di Stato e nell'instaurazione di rapporti contrattuali con le pubbliche amministrazioni (v. art. 5, l. n. 162 del 2021).

parametri minimi individuati nell'ambito delle Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022⁷³; al riguardo, vale sottolineare che i *key performance indicators* relativi alla *corporate governance* non si limitano alla rilevazione di un dato squisitamente quantitativo (*i.e.* il numero degli esponenti del genere sottorappresentato all'interno dell'organo gestorio), ma prendono in considerazione anche elementi di tipo qualitativo: in specie, concorrono alla formazione dello *score* complessivo maturato dall'impresa ai fini del rilascio della certificazione, tra le altre cose, la definizione di presidi volti alla gestione e al monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e integrazione, quali l'istituzione di comitati endo-consiliari o l'attribuzione della specifica funzione a uno o più componenti del *board*; la presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività; la previsione di un budget apposito per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione e la definizione di obiettivi legati alla parità di genere. Anche il sistema delle certificazioni presenta tuttavia delle criticità; in questa sede, vale citare quantomeno il pericolo che la presenza di uno *standard* agisca paradossalmente da “freno” per condotte ancora più virtuose⁷⁴, come pure il rischio che l'intero processo possa tradursi, in ultima analisi, in un mero adempimento burocratico.

6. La promozione dell'equilibrio di genere nella disciplina delle imprese bancarie, finanziarie e assicurative

L'attenzione al bilanciamento di genere negli organi societari non rappresenta, per la verità, una innovazione recente, neppure a livello europeo, né costituisce una prerogativa della disciplina delle società con azioni quotate nei mercati regolamentati; al contrario, già la Direttiva 2013/36/UE (“CRD”) aveva previsto l'obbligo di assicurare un adeguato grado di “diversità” nella composizione dei *board* degli enti creditizi, successivamente ripreso anche nel contesto della disciplina degli intermediari finanziari⁷⁵.

Nell'impianto normativo sancito dalla CRD, la nozione di “eterogeneità” nella composizione dell'organo amministrativo assume molteplici sfaccettature⁷⁶, declinandosi attraverso una vasta gamma di fattori (come l'esperienza, le competenze, l'età e la provenienza geografica dei consiglieri). Ciò non toglie, tuttavia, che la lotta ai disequilibri di genere occupi anche in tale sede una posizione di assoluto rilievo, potendo tale obiettivo qualificarsi come *primus inter pares* rispetto alle altre manifestazioni della diversità.

⁷³ D.M. (Ministero delle Pari Opportunità e la Famiglia), 29 aprile 2022. Ai sensi dell'art. 2, co. 1, del Decreto è stabilito che «al rilascio della certificazione della parità di genere alle imprese (...) provvedono gli Organismi di valutazione della conformità accreditati in questo ambito ai sensi del Regolamento (CE) n. 765/2008».

⁷⁴ Cfr. S. VERNILE, *op. cit.*, p. 19.

⁷⁵ M. PELLEGRINI – A. DAVOLA, *Indipendenza economica ed empowerment femminile: riflessioni in prospettiva di genere sul diritto del mercato finanziario*, in corso di pubblicazione, in RTDE, 2024, n. 1, p. 10, sottolineano come i mercati finanziari siano «settori privilegiati per promuovere uno sviluppo sociale improntato a valori democratici, etica e solidarietà», specie con riferimento all'adozione di misure volte al contrasto delle disuguaglianze di genere.

⁷⁶ F. RIGANTI, *Il controllo interno nelle s.p.a. bancarie. Lineamenti evolutivi e profili di specialità organizzativa*, Torino, 2020, p. 122.

Al riguardo, valga anzitutto richiamare il Considerando n. 60 della Direttiva, nel quale si precisa che «l'equilibrio tra uomini e donne è *particolarmente importante* al fine di garantire una rappresentazione adeguata della popolazione» all'interno dei *board* bancari e che «gli enti che non raggiungono una soglia di rappresentanza del genere sottorappresentato dovrebbero adottare misure adeguate *in via prioritaria*» (corsivo aggiunto). Vieppiù, l'art. 88 impone al comitato per le nomine – se previsto – di fissare «un obiettivo per la rappresentanza del genere sottorappresentato nell'organo di gestione» e di elaborare «una politica intesa ad accrescere il numero dei membri del genere sottorappresentato nell'organo di gestione al fine di conseguire tale obiettivo»⁷⁷.

Come si accennava, poi, la Direttiva 2014/65/UE (MiFID II) estende agli intermediari operanti nei mercati finanziari le medesime regole dettate, in materia, per gli enti creditizi, mediante un rinvio agli artt. 88 e 91 della CRD⁷⁸; detti obblighi trovano, poi, ampia puntuazione negli *Orientamenti sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo gestorio e del personale che riveste ruoli chiave* del 2 luglio 2021⁷⁹, emanati congiuntamente dalle Autorità di vigilanza europee competenti nei settori bancario e finanziario (EBA ed ESMA)⁸⁰.

Per la verità, nelle fonti a cui si è fatto riferimento, il legislatore europeo (ovvero, nel caso degli *Orientamenti*, le *ESAs*) si limita a prevedere obblighi di *disclosure* in materia di *gender diversity*; è dunque all'interno degli ordinamenti nazionali che vanno ricercate misure più stringenti, che giungono cioè alla definizione di vere e proprie quote di genere.

Così, se si guarda anzitutto alla disciplina bancaria italiana, si può osservare come – nonostante il silenzio, sul punto, sia dell'art. 26 t.u.b., sia del Regolamento ministeriale di cui al d.m. n. 160/2020⁸¹ – la Banca d'Italia abbia imposto a tutte le banche, anche non quotate, l'adozione di misure finalizzate al raggiungimento un *target* di presenza (pari al trentatré per cento) nei propri organi gestori di membri appartenenti al genere meno rappresentato⁸². La scelta dell'Autorità di vigilanza di fissare un siffatto obbligo – contenuto nelle *Disposizioni sulla vigilanza* di cui alla Circolare n. 285/2013 della Banca d'Italia, come modificate a seguito del 35° aggiornamento del 30 giugno 2021 in materia di governo societario –

⁷⁷ Art. 88, par. 2, lett. a), CRD.

⁷⁸ V. l'art. 9, par. 1, co. 2, MiFID II.

⁷⁹ Gli *Orientamenti EBA – ESMA* sono reperibili [online](#).

⁸⁰ Per una disamina dei poteri delle *ESAs* europee (EBA, ESMA ed EIOPA) competenti rispettivamente nei settori bancario, finanziario e assicurativo, si rinvia a R. LENER, *Il modello di vigilanza italiano sui mercati finanziari nel contesto europeo*, in F. CAPRIGLIONE (a cura di), *Liber amicorum Guido Alpa*, Milano, 2019, 702; S. AMOROSINO, *L'Unione Bancaria Europea e l'egemonia delle decisioni politiche*, in *Riv. dir. banc.*, 1, 2018, p. 32 s.

⁸¹ D.m. (Ministero dell'economia e delle finanze), 23 novembre 2020, n. 169, recante Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositanti.

⁸² In verità, in applicazione del principio di proporzionalità il valore *target* oscilla dal 20 al 33 per cento a seconda delle caratteristiche dimensionali e di complessità operativa della banca; vieppiù, detto risultato deve essere raggiunto in modo graduale entro il 2027.

nasce dalla constatazione del sostanziale insuccesso delle raccomandazioni in materia di equilibrio di genere previste in precedenza⁸³, che avevano trovato modesto accoglimento nella pratica.

Volgendo poi lo sguardo alla disciplina delle imprese assicurative, si osserva come un vincolo analogo a quello testé citato sia stato fissato direttamente all'interno Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali e di coloro che svolgono funzioni fondamentali ai sensi dell'articolo 76, del codice delle assicurazioni, di cui al decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, adottato con d.m. 2 maggio 2022, n. 88 (art. 10, co. 3). Anche in questa circostanza, la quota riservata risulta ancorata alla soglia di un terzo dei componenti del *board*, senza operare alcuna distinzione in relazione al ruolo specifico o alla carica assunta dall'esponente all'interno dell'organo societario.

Ciò considerato, appare chiaro come la normativa domestica continui a caratterizzarsi, in punto di equilibrio di genere, per un maggior rigore rispetto a quella sancita a livello europeo, in ragione dell'uso più disinvolto del sistema delle quote riservate agli esponenti del genere sottorappresentato. La qual cosa pare costituire, a un tempo, un indicatore eloquente di quanto ancora sia impervia la strada che conduce al traguardo della spontanea adozione, da parte delle imprese (finanziarie e non), di politiche virtuose sotto il profilo della *gender balance* nelle nomine degli organi apicali, nonché – o quantomeno è questo l'auspicio – della concretezza dell'impegno assunto dal legislatore in materia.

7. Politiche di sostenibilità e mercato. La *diversity* come strumento di sfida competitiva

Le disposizioni sin qui esaminate impongono obblighi che risultano tutti, in qualche misura, giustificati (anche) in ragione del perseguimento di obiettivi diversi da quello del “mero” contrasto delle disegualianze di genere, e che sono invece legati a valutazioni relative all'efficienza dell'organo societario e dell'impresa nonché, più in generale, alla stabilità del mercato. Le regole dettate in materia di adeguata diversificazione all'interno degli organi societari, in particolare, paiono fondarsi sulla «consapevolezza per cui alla diversità di generi corrisponde – pur sempre nella “parità” – una eterogeneità di caratteristiche individuali che, nell'interesse di un miglior funzionamento dell'organo collegiale ed a beneficio della collettività dei risparmiatori, merita di essere salvaguardata in sede di composizione» dell'organo⁸⁴. Una visione, questa, che dà attuazione a quella che può essere definita “cultura delle differenze”, e che tende a consentire al sistema economico di beneficiare appieno dei diversi talenti disponibili⁸⁵, senza sacrificare

⁸³ Dall'*Analisi di impatto sulla regolamentazione* (AIR), pubblicata dalla Banca d'Italia il 24 dicembre 2020, si poteva evincere come la presenza femminile all'interno dei consigli delle banche non quotate italiane fosse «molto più bassa di quella delle società a cui è richiesta una quota di genere».

⁸⁴ D. STANZIONE, *Il tema di «equilibrio tra generi» negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Giur. comm.*, 2013, I, n. 1, p. 193.

⁸⁵ E. DESANA, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in *RDS*, 2017, n. 2, p. 563.

il potenziale contributo di coloro che appartengono al genere meno rappresentato, nonché a contrastare – nell’ambito delle *boardroom dynamics* – pericolosi fenomeni di *groupthink* e *herd behaviour*.

La diversificazione all’interno degli organi gestori pare cioè potersi apprezzare come “situazione” nella quale ricorrono le condizioni atte a consentire «l’espressione di una varietà di opinioni all’interno dell’organo di gestione»⁸⁶ e, di conseguenza, una «maggiore completezza dei fattori esaminati in vista di qualsiasi decisione»⁸⁷. Non a caso, in molti contesti – primo tra tutti, come si è visto, quello della regolamentazione bancaria – l’eterogenea formazione dell’organo gestorio è richiesta *apertis verbis* allo scopo di mitigare «il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne» alla società, e di indurre un «grado di coinvolgimento più intenso di ciascun componente su materie o decisioni più affini alle proprie caratteristiche»⁸⁸.

Da questa angolazione, la valorizzazione della *diversity* passa per una rilettura in termini di strumento di sfida competitiva, ossia come mezzo di crescita guidato dalle logiche opportunistiche del mercato e, ad uno sguardo più ampio, benvenuto nella prospettiva di sempre maggiore efficienza del sistema. Si può anzi affermare che, per certi versi, la normativa sul riequilibrio di genere negli organi di governo societari abbia avuto il pregio di introdurre un cambiamento di prospettiva, e cioè di consentire che la riflessione si spogliasse di una buona dose di pregiudizi legati al genere, appunto, per divenire più “neutrale”, anche se ciò è avvenuto in virtù di considerazioni che pongono al centro il buon governo dell’impresa ed i relativi effetti. Così, essa non risponde soltanto alla promozione dell’eguaglianza fra i generi, come sancita e prescritta dall’art. 3 Cost., ma si impone anche per assicurare una più efficiente gestione delle società, in attuazione dell’art. 41 Cost.

Orbene, da quanto appena osservato si rende manifesto anche un lato per così dire “paradossale” dell’approccio sposato più o meno uniformemente da legislatore e autorità di vigilanza, ossia che si sia dovuto ricorrere a giustificazioni di matrice economico-efficientistica per rendere finalmente prioritario il perseguimento dell’interesse generale (costituzionalmente protetto) alla lotta alle diseguaglianze, quasi che il principio di pari opportunità fosse in sé troppo debole per giustificare l’adozione di azioni positive idonee ad impattare sulle scelte organizzative dei privati⁸⁹. Si tratta, d’altra parte, di un metodo che già caratterizza il perseguimento di altri – e altrettanto rilevanti – interessi, quali la protezione del paesaggio e delle biodiversità (fondamentale *anche* nella prevenzione di epidemie e nella tutela effettiva del diritto

⁸⁶ *Orientamenti EBA – ESMA*, par. 16.

⁸⁷ A. SIMONATI, *La costituzione «dimenticata». La parità di genere*, in *Riv. trim. dir. pubb.*, 2021, p. 9 ss., spec. p. 23. Cfr. altresì M.I. JIZI – A. SALAMA – R. DIXON – R. STRATLING, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector*, in *Journal of Business Ethics*, 2014, p. 601 ss., spec. p. 611; R.B. ADAMS – D. FERREIRA, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, p. 291 ss.

⁸⁸ *Disposizioni sulla vigilanza*, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1, Sez. IV, par. 1 (v. spec. nota n. 1).

⁸⁹ Il tema è in parte già affrontato in E.R. DESANA – F. MASSA FELSANI, *Corporate governance e diversità di genere. Equilibri in divenire*, in *Riv. dir. comm.*, 2022, n. 1, p. 63.

alla salute dei cittadini, come la recente storia della pandemia ha tristemente insegnato) e la transizione verso fonti energetiche rinnovabili (determinante *anche* in chiave geopolitica, al fine di ridurre il grado di dipendenza degli Stati membri da forniture estere). Epperò, nel contesto che ci occupa, non va trascurato il rischio che un approccio di questo tipo possa apparire controproducente e portare, nel tempo, addirittura a disincentivare l'adozione di politiche tese ad attuare il bilanciamento di genere, giacché non pare esservi «alcuna certezza che, in linea generale, una maggiore *board diversity* conduca necessariamente a migliori *performances*» delle imprese⁹⁰, quanto meno nel breve termine.

Dal quadro complessivo sin qui esaminato possono trarsi dunque due osservazioni.

La prima è che, anche su temi sociali (così come su quelli legati alla tutela dell'ambiente), il legislatore tende – anche (e soprattutto) attraverso la regolamentazione dei mercati di capitali⁹¹ – a una transizione graduale, che non si propone di sostituire in un sol colpo gli schemi organizzativi del passato, ma punta a incentivare il loro progressivo rinnovamento in chiave sostenibile. Al riguardo, dunque, l'auspicio non può che essere che l'impatto di queste strategie di (forse necessario) compromesso si riveli, alla prova del tempo, sufficiente.

La seconda riguarda, invece, la correlazione tra sviluppo sostenibile e transizione delle attività economiche verso modelli societari capitalistici. È stato giustamente osservato che «l'adozione del paradigma della sostenibilità», anche con riferimento all'equilibrio di genere, «va di pari passo con un certo grado di procedimentalizzazione dell'agire amministrativo»⁹² e presuppone l'adozione, da parte delle imprese, di strutture societarie (nonché di specifiche previsioni statutarie) adeguate. Un esempio è offerto dalla citata Direttiva (UE) 2022/2381, che incide (innanzitutto) sui meccanismi di nomina degli esponenti aziendali, imponendo l'adozione di processi selettivi «fissati in anticipo e in piena trasparenza», tali da assicurare che «le qualifiche, le conoscenze e le competenze dei candidati siano considerate su un piano di parità, indipendentemente dal genere»⁹³. In questo contesto – come, peraltro, in quello, ancor più evidente, delle rilevazioni funzionali alla redazione dei *report* di sostenibilità – sembra che la chiave possa essere ricercata, ancora una volta, nell'adeguatezza degli assetti di cui le imprese si dotano.

⁹⁰ A. DE PRA, *Il nuovo governo societario delle banche*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2015, n. 3, p. 525 ss.

⁹¹ F. CAPRIGLIONE, *Il sistema finanziario verso una transizione sostenibile*, in *RTDE*, 2021, 1, I, p. 241 ss.; ID., *Finanza e politica nell'UE dopo la pandemia. Verso un auspicabile incontro*, in *Contr. impr. Europa*, 2021, 1, p. 171 ss.

⁹² T. TOMASI, *Reporting di sostenibilità e s.r.l.: una riflessione sulla governance a geometria... sostenibile*, in *Contr. impr.*, 2023, n. 4, p. 1214.

⁹³ Cfr. considerando n. 22 e art. 6, par. 3, della Direttiva (UE) 2022/2381.