



Bruxelles, 14.11.2012  
COM(2012) 615 final

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO,  
AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E  
AL COMITATO DELLE REGIONI**

**Equilibrio di genere ai vertici delle società: un contributo a una crescita intelligente,  
sostenibile e inclusiva**

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO,  
AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E  
AL COMITATO DELLE REGIONI**

**Equilibrio di genere ai vertici delle società: un contributo a una crescita intelligente,  
sostenibile e inclusiva**

## INDICE

1.	Introduzione e contesto .....	4
2.	Partecipazione delle donne nei consigli delle società dell'UE: bilancio della situazione.....	7
3.	Ostacoli all'equilibrio di genere ai vertici delle società.....	9
4.	Misure prese a livello degli Stati membri per migliorare l'equilibrio di genere ai vertici delle società.....	13
5.	La motivazione economica e imprenditoriale: una nuova iniziativa legislativa dell'UE per accelerare i progressi verso una partecipazione equilibrata uomo-donna nei consigli d'amministrazione delle società quotate.....	13
6.	Un'ampia politica a sostegno della nuova iniziativa legislativa dell'UE .....	16

## 1. INTRODUZIONE E CONTESTO

Negli ultimi decenni si sono registrati progressi significativi nel livello di istruzione delle donne, nella loro partecipazione al mercato del lavoro e la loro posizione nella società europea in generale. Si laureano oggi più donne (il 60%) che uomini. Mai come oggi, in Europa, hanno lavorato tante donne: il loro tasso d'occupazione ha superato il 60% e l'UE ricorre più spesso ai loro talenti e fa un miglior uso delle loro capacità. È chiaro, oggi, che non si possono operare discriminazioni in base al genere.

L'UE ha contribuito a questi passi avanti con una moltitudine di misure: con misure legislative, finanziamenti mirati e programmi d'azione, misure specifiche per l'avanzamento delle donne, col dialogo sociale e col dialogo con la società civile. La parità di genere è un diritto fondamentale, un valore comune dell'UE, e una condizione necessaria per la realizzazione degli obiettivi UE di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. È diventata un settore d'azione politica chiaramente definito, sancito dai trattati dell'UE e dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. È stata progressivamente integrata in tutte le politiche dell'UE, ed è ora solidamente ancorata nelle politiche di occupazione e di coesione, nei settori della ricerca, dell'istruzione, della cooperazione allo sviluppo e nel processo Europa 2020, solo per citare qualche esempio.

Questo è stato possibile poiché, fin dall'inizio, gli Stati membri hanno conferito all'Unione europea la competenza e l'autorità per intervenire nelle questioni relative alla parità di genere. Già nel 1957 il trattato di Roma includeva il principio della parità delle retribuzioni fra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro. Con la causa *Defrenne* del 1971<sup>1</sup> la Corte di giustizia ha confermato la diretta applicabilità di questo principio, conferendo così ai cittadini il diritto di invocarlo direttamente davanti alle giurisdizioni nazionali e aprendo così la strada alla moderna legislazione europea sulla parità di genere.

In virtù dei trattati UE la Commissione europea è competente a prendere provvedimenti per garantire pari opportunità e parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego: nel corso degli anni ha quindi adottato una serie di misure legislative nel campo dell'occupazione, in particolare relativamente al principio della parità delle retribuzioni e al principio delle pari opportunità di promozione e formazione<sup>2</sup>. La Commissione ha inoltre proposto strumenti giuridici ai fini dell'attuazione della parità di trattamento in materia di sicurezza sociale, così come per i lavoratori autonomi e i coniugi che partecipano alle loro attività<sup>3</sup>, migliorando considerevolmente in questo modo la loro protezione sociale. Un'importante normativa è poi stata promossa nell'ambito della riconciliazione fra vita privata e vita professionale<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Sentenza della Corte di giustizia del 25.5.1971 (C-80/70).

<sup>2</sup> Si veda ad esempio la direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.

<sup>3</sup> Si veda ad esempio la direttiva 2010/41/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 luglio 2010, sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la direttiva 86/613/CEE del Consiglio.

<sup>4</sup> Direttiva 2010/18/UE del Consiglio, dell'8 marzo 2010, che attua l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale concluso da BUSINESSSEUROPE, UEAPME, CEEP e CES e abroga la direttiva 96/34/CE.

La Commissione europea promuove fortemente la parità di genere anche nei propri servizi. Nel 2010 ha adottato la propria strategia interna<sup>5</sup> per continuare sulla strada dei considerevoli progressi raggiunti negli ultimi anni in termini di rappresentatività delle donne nel suo organico. La strategia definisce gli obiettivi, da raggiungere entro la fine del 2014, per quanto riguarda la rappresentanza delle donne al livello di alti dirigenti e quadri intermedi, così come a livelli non dirigenziali di amministratore. Grazie alla fissazione di questi obiettivi la Commissione, al 1° ottobre 2012, ha potuto contare il 27,2% di presenze femminili fra i dirigenti di alto livello (fra cui il Segretario generale della Commissione, che è una donna) e il 28,7% di presenze femminili fra i quadri intermedi<sup>6</sup> - un buon punto di partenza per poter realizzare altri miglioramenti da qui al 2020. Dopo che Barroso, inoltre, ha invitato i Capi di Stato e di Governo a considerare l'equilibrio di genere un obiettivo comune e una responsabilità condivisa e a prestare particolare attenzione alla presenza delle donne nel Collegio, oggi un terzo dei membri del Collegio sono donne.

Nonostante i progressi compiuti il cammino verso un'effettiva parità rimane, tuttavia, lungo e pieno di ostacoli. Emblematici di questa realtà sono gli squilibri di genere nei processi decisionali in campo economico, e particolarmente deludente è la situazione nei consigli delle società, che mostra pochi segni di miglioramento. Nell'UE, i consigli delle società sono attualmente dominati da un genere: l'86,3% dei loro membri sono uomini, mentre le donne rappresentano solo il 13,7% (il 15% fra gli amministratori senza incarichi esecutivi). Il 96,8% dei presidenti sono uomini, solo il 3,2% è rappresentato da donne.

Gli uomini e le donne dovrebbero avere le stesse opportunità e le stesse possibilità di occupare posizioni di dirigenza. Questo principio è stato chiaramente esposto nella strategia della Commissione europea per la parità tra donne e uomini 2010-2015. Non è solo una questione di parità di genere, poiché vi sono anche solidi argomenti economici e aziendali a favore di una maggiore presenza femminile ai vertici delle società: un utilizzo efficiente del capitale umano è il più importante fattore determinante della competitività di un'economia, ed è fondamentale per affrontare le sfide demografiche dell'UE e per competere con successo in un'economia globalizzata. Numerosi studi hanno dimostrato che vi è una correlazione positiva fra la diversità genere a livello di alta dirigenza e i risultati finanziari e la redditività di un'impresa. Aumentare la rappresentanza delle donne nei consigli delle società quotate nell'Unione può quindi avere un impatto positivo sul loro andamento.

L'uguaglianza sul mercato del lavoro contribuisce alla crescita economica. Rafforzare la presenza femminile nei consigli delle società quotate in Borsa dell'UE non solo ha effetti positivi sulle donne che vengono nominate, ma può anche permettere di attirare talenti femminili nelle imprese e di aumentare la presenza delle donne a tutti i livelli, dirigenti e dipendenti. Sfruttare appieno questo vivaio di talenti femminili aumenta il rendimento dell'istruzione sia per gli individui che per la collettività. Utilizzare pienamente i talenti femminili disponibili, infine, contribuisce alla realizzazione degli obiettivi della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e in particolare del tasso di occupazione del 75%.

---

<sup>5</sup> Comunicazione alla Commissione su una strategia per la parità di opportunità per il periodo 2010-2014, SEC(2010) 1554/3.

<sup>6</sup> Nel 1995 la percentuale di donne ai posti di dirigenza di alto livello era del 4% e la quota di donne ai posti di quadro intermedio era del 10,7%.

Nel corso degli anni l'Unione europea ha adottato una serie di misure non vincolanti per rafforzare la partecipazione delle donne ai processi decisionali. Su proposta della Commissione il Consiglio ha in particolare adottato due raccomandazioni (non vincolanti) in materia, nel 1984<sup>7</sup> e nel 1996<sup>8</sup>, che non hanno però apportato alcun progresso tangibile. Il basso livello di partecipazione delle donne alle posizioni di responsabilità è diventato quindi un crescente motivo di preoccupazione.

Nel 2010 e nel 2011 l'UE ha rinnovato il proprio impegno a favore della promozione della parità di genere nei consigli delle maggiori società quotate. La Commissione ha qualificato il principio "Parità nel processo decisionale" come una delle priorità della Carta per le donne<sup>9</sup> e della sua strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015<sup>10</sup>. Nel marzo 2011 ha inoltre lanciato l'"impegno formale per più donne alla guida delle imprese europee"<sup>11</sup>, un invito per le imprese quotate in Europa a impegnarsi volontariamente ad aumentare la presenza femminile nei loro consigli, al 30% entro il 2015 e al 40% entro il 2020. Anche il Parlamento europeo, nella sua risoluzione del 6 luglio 2011<sup>12</sup> sulle donne e la direzione delle imprese, ha incitato le imprese a raggiungere entro il 2015 la soglia critica del 30% di donne negli organi di gestione, ed entro il 2020 quella del 40%, e ha chiesto alla Commissione, per il 2012, di proporre un intervento legislativo (quote incluse) nel caso in cui le misure adottate dalle imprese e dagli Stati membri risultassero inadeguate. Il Parlamento europeo ha ribadito tale richiesta d'intervento normativo nella sua risoluzione del 13 marzo 2012 sulla parità tra donne e uomini nell'Unione europea – 2011<sup>13</sup>. Inoltre, nel loro programma di lavoro 2012-14, le parti sociali europee hanno ribadito il proprio impegno a favore di ulteriori azioni di promozione della partecipazione delle donne ai processi decisionali.

Nel marzo 2012 la Commissione ha fatto il punto della situazione<sup>14</sup>, e ha constatato negli ultimi anni un miglioramento medio annuo di soli 0,6 punti percentuale. Ad una tale lentezza, ci vorrebbero più di 40 anni prima che le imprese raggiungano, naturalmente, una rappresentanza equilibrata dal punto di vista del genere nei loro consigli. Per questo motivo la Commissione ha avviato una consultazione su possibili azioni da intraprendere per affrontare questo squilibrio, ed ha inoltre effettuato una valutazione d'impatto sui costi e i benefici derivanti da un miglior equilibrio di genere nei consigli delle società quotate.

La presente comunicazione presenta un bilancio della sotto-rappresentanza delle donne ai vertici delle società. Evidenzia i principali ostacoli alla progressione di carriera delle donne e spiega come una nuova iniziativa legislativa dell'UE per migliorare l'equilibrio di genere nei consigli delle società quotate, quale proposta

---

<sup>7</sup> Raccomandazione 84/635/CEE del Consiglio del 13 dicembre 1984 sulla promozione di azioni positive a favore delle donne.

<sup>8</sup> Raccomandazione 96/694/CE del Consiglio del 2 dicembre 1996 riguardante la partecipazione delle donne e degli uomini al processo decisionale.

<sup>9</sup> COM(2010) 078 definitivo.

<sup>10</sup> COM(2010) 491 definitivo.

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/redoing/womenpledge/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/redoing/womenpledge/index_en.htm).

<sup>12</sup> 2010/2115(INI).

<sup>13</sup> Risoluzioni del Parlamento europeo 2010/2115(INI) del 6 luglio 2011 e 2011/2244(INI) del 13 marzo 2012.

<sup>14</sup> Commissione europea (2012), *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*, disponibile all'indirizzo [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm).

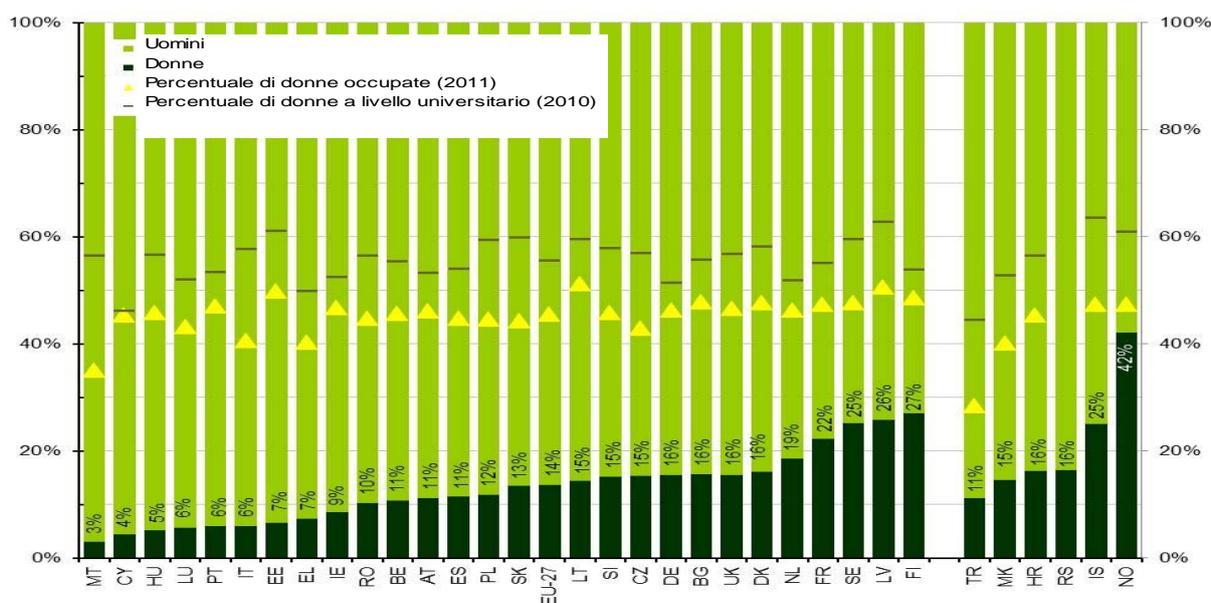
dalla Commissione contestualmente alla presente comunicazione<sup>15</sup>, apporterebbe un cambiamento strutturale e irreversibile. Poiché le ragioni della sotto-rappresentanza delle donne ai posti di leadership sono sfaccettate, la Commissione propone una serie di misure di accompagnamento per migliorare l'equilibrio di genere nella direzione delle società, allo scopo di aiutare gli Stati membri ad attuare le proposte legislative e far progredire la parità uomo-donna nei processi decisionali a tutti i livelli.

## 2. PARTECIPAZIONE DELLE DONNE NEI CONSIGLI DELLE SOCIETÀ DELL'UE: BILANCIO DELLA SITUAZIONE

### *La partecipazione delle donne nei consigli rimane bassa*

Nonostante costituiscano circa il 45% della popolazione occupata nell'UE e il 56% della popolazione a livello universitario, le donne rappresentano solo il 13,7% dei membri dei consigli delle maggiori società quotate nell'UE (vedi tabella 1). Le donne occupano un quarto dei posti d'amministratore delle grandi società quotate di Finlandia, Lettonia e Svezia, poco più di un quinto in Francia. Sono però meno di una su 10 in Irlanda, Grecia, Estonia, Italia, Portogallo, Lussemburgo e Ungheria, meno di una su 20 a Cipro e circa una su 30 a Malta<sup>16</sup>.

**Tabella 1 — Presenza di donne e uomini nei consigli delle maggiori società quotate - Gennaio 2012**



Fonte: Commissione europea - Banca dati sulla partecipazione di uomini e donne al processo decisionale, ed Eurostat - Indagine sulla forza lavoro

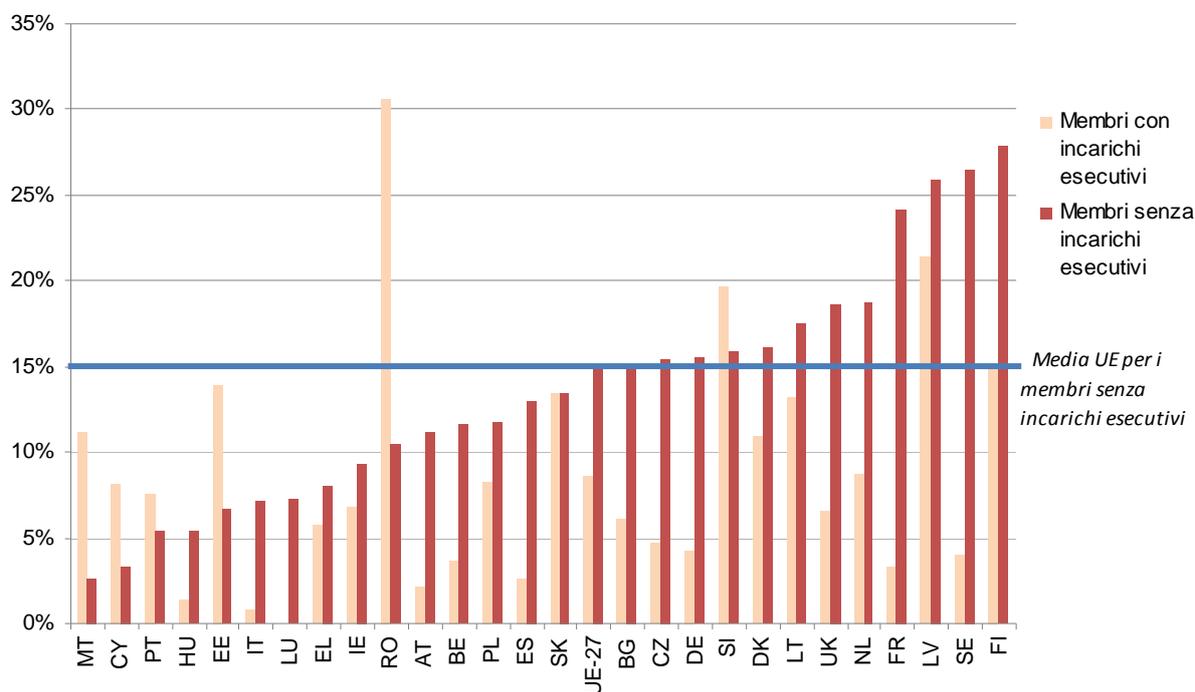
Nota: nei paesi con sistemi monistici è calcolato il consiglio d'amministrazione (amministratori con e senza incarichi esecutivi). Nei paesi con sistemi dualistici è calcolato solo il consiglio di sorveglianza.

<sup>15</sup> 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) XXX.

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_en.htm).

Fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle maggiori società quotate nell'UE, solo il 15% sono donne (vedi tabella 2).

**Tabella 2 – Presenza di donne nei consigli delle maggiori società quotate: membri con incarichi esecutivi e membri senza incarichi esecutivi (gennaio 2012)**



Fonte: Banca dati della Commissione europea sulla partecipazione di uomini e donne al processo decisionale

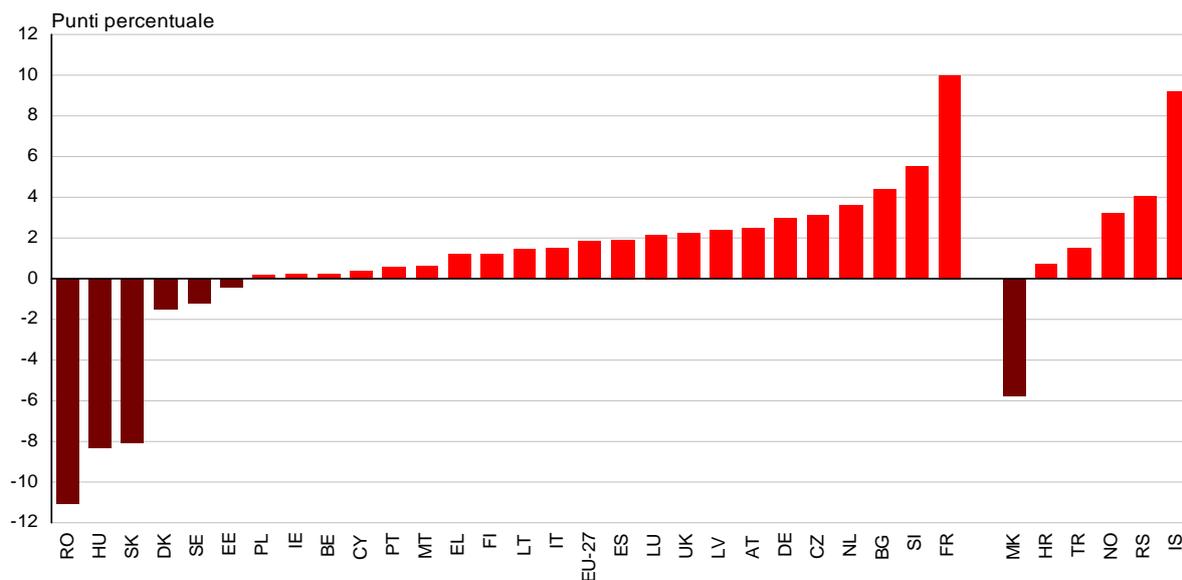
**Nota:** In un sistema monistico i dati relativi ai membri senza incarichi esecutivi si riferiscono agli amministratori senza incarichi esecutivi del consiglio d'amministrazione, e i dati relativi ai membri con incarichi esecutivi si riferiscono agli amministratori con incarichi esecutivi del consiglio d'amministrazione. In un sistema dualistico i dati relativi ai membri non esecutivi si riferiscono ai membri del consiglio di sorveglianza, e i dati sui membri esecutivi si riferiscono ai membri del consiglio esecutivo/di gestione. Occasionalmente, è possibile che il consiglio di sorveglianza includa uno o più membri esecutivi (ad es. il direttore generale e il direttore finanziario). In tal caso essi sono inclusi nelle cifre relative ai membri esecutivi, ma le persone che partecipano a entrambi i consigli sono conteggiate una volta sola. Le cifre relative ai membri non esecutivi, in questo caso, continuano a riferirsi ai membri totali del consiglio di sorveglianza e potrebbero, pertanto, includere alcuni membri esecutivi. Questi numeri non sono tuttavia significativi e non dovrebbero incidere sul risultato finale.

### ***I progressi sono lenti e variano fra gli Stati membri UE***

Fra la fine del 2003 e l'inizio del 2012 la percentuale delle donne nei consigli d'amministrazione è passata dall'8,5% al 13,7%, cambiando in media di soli 0,6 punti percentuale ogni anno. Un leggero miglioramento di 1,9 punti percentuale è stato registrato fra ottobre 2010 e gennaio 2012, a seguito dell'intenso dibattito pubblico lanciato dalla Commissione e gli appelli all'azione del Parlamento europeo. Ciò ha dato luogo, in certi Stati membri, all'adozione di misure concrete per accelerare il cambiamento.

I progressi restano tuttavia lenti: più di sei membri su sette dei consigli sono uomini (86,3%), e le cifre variano da un paese all'altro. La Francia, che nel gennaio 2011 ha introdotto una quota giuridicamente vincolante, ha fatto il passo avanti più significativo (10 punti percentuale), che rappresenta più del 40% dell'evoluzione totale a livello dell'Unione. Alcuni Stati membri, invece, hanno addirittura registrato una tendenza negativa (Romania, Ungheria, Slovacchia, Svezia, Danimarca ed Estonia).

Tabella 3 — Andamento nella percentuale di donne nei consigli - Ottobre 2010 - Gennaio 2012



Fonte: Commissione europea - Banca dati sulla partecipazione di uomini e donne al processo decisionale

### 3. OSTACOLI ALL'EQUILIBRIO DI GENERE AI VERTICI DELLE SOCIETÀ

#### *Gli squilibri di genere ai vertici delle società sono solo la “punta dell’iceberg”*

Gli squilibri di genere ai vertici delle società sono un aspetto importante, ma sono solo la punta dell’iceberg di una situazione più diffusa di disuguaglianze nella nostra società. Le cause sono molteplici, e si accumulano nel corso di una vita di una donna o di un uomo. Benché il numero di donne ai posti di leadership stia aumentando, i fatti mostrano il persistere di numerose barriere da superare.

*Le cause derivano dai tradizionali ruoli di genere, dalla divisione del lavoro, dalle scelte formative delle donne e degli uomini e dalla concentrazione delle donne in pochi settori occupazionali*

Continuano a esistere grosse differenze nel tipo di istruzione seguito dalle donne e dagli uomini. Le donne sono sempre sotto-rappresentate nel settore delle scienza, della tecnologia, dell’ingegneria e della matematica (materie “STIM”)<sup>17</sup>, che sono gli ambiti più richiesti sul mercato del lavoro. Queste differenze fra i sessi sono legate agli atteggiamenti degli studenti verso queste materie, come la motivazione e l’interesse, che si formano in giovane età<sup>18</sup> e che sono a loro volta collegati alla percezione dei diversi ruoli delle donne e degli uomini nella società.

Una volta sul mercato del lavoro, le donne tendono a concentrarsi su un piccolo numero di professioni, spesso pagate meno e meno valorizzate. Questo può compromettere le loro possibilità di accedere ai posti più alti nelle imprese. Quasi il 29% delle donne occupate nell’UE si collocano solo in sei delle 130 categorie

<sup>17</sup> Per affrontare questo problema, la Commissione ha promosso un Codice di buone pratiche per le donne nel settore delle TIC (2010).

<sup>18</sup> OCSE (2012) – *Gender initiative: gender equality in education, employment and entrepreneurship*.

occupazionali standard<sup>19</sup>, mentre quasi il 20% del numero complessivo di uomini occupati si colloca nelle sei prime professioni. Considerando tutte le attività economiche<sup>20</sup>, le donne rappresentano quasi l'83% delle persone che lavorano nella sanità e nei servizi sociali e poco più del 71% delle persone impiegate nel settore dell'istruzione, mentre costituiscono solo poco più del 62% delle persone che lavorano nel settore del dettaglio<sup>21</sup>.

### ***La mancanza di misure per conciliare responsabilità familiari e lavoro resta un problema***

La mancanza di un'offerta ampia ed equilibrata di misure di lavoro flessibili resta un ostacolo considerevole all'ascesa delle donne a posizioni dirigenziali<sup>22</sup>. Solo dieci Stati membri dell'UE hanno raggiunto l'obiettivo di Barcellona<sup>23</sup> della disponibilità di servizi di assistenza all'infanzia per il 33% dei bambini di età inferiore ai tre anni. Solo nove Stati membri hanno raggiunto l'obiettivo di Barcellona della disponibilità di servizi di assistenza per il 90% dei bambini fra i tre anni e l'età dell'obbligo scolastico<sup>24</sup>.

### ***Ripercussioni non equilibrate sui modelli lavorativi delle donne e degli uomini***

Le donne continuano ad adattare i loro modelli lavorativi all'inadeguatezza o alla mancanza di misure per conciliare lavoro e vita privata. Il tasso di occupazione delle donne diminuisce in funzione del numero di figli, mentre il tasso d'occupazione degli uomini aumenta col primo e col secondo figlio. Le donne hanno più spesso interruzioni di carriera, e ricorrono più degli uomini a soluzioni di lavoro flessibile e al lavoro a metà tempo. Subendo pesanti ripercussioni sulla possibilità di lavorare a tempo pieno, le donne non possono neanche beneficiare delle opportunità di formazione e progredire nella carriera a parità di condizioni con gli uomini e, in ultima analisi, ciò ha anche un impatto negativo sulla retribuzione e sulle pensioni. È riconosciuto che il lavoro part-time e le interruzioni di carriera sono d'ostacolo alle promozioni ai gradi più alti della scala gerarchica.

---

<sup>19</sup> ESTAT, ISCO-08, livello a 3 cifre.

<sup>20</sup> ESTAT, NACE Rev 2, livello a 2 cifre.

<sup>21</sup> ESTAT (2011), IFL nell'UE.

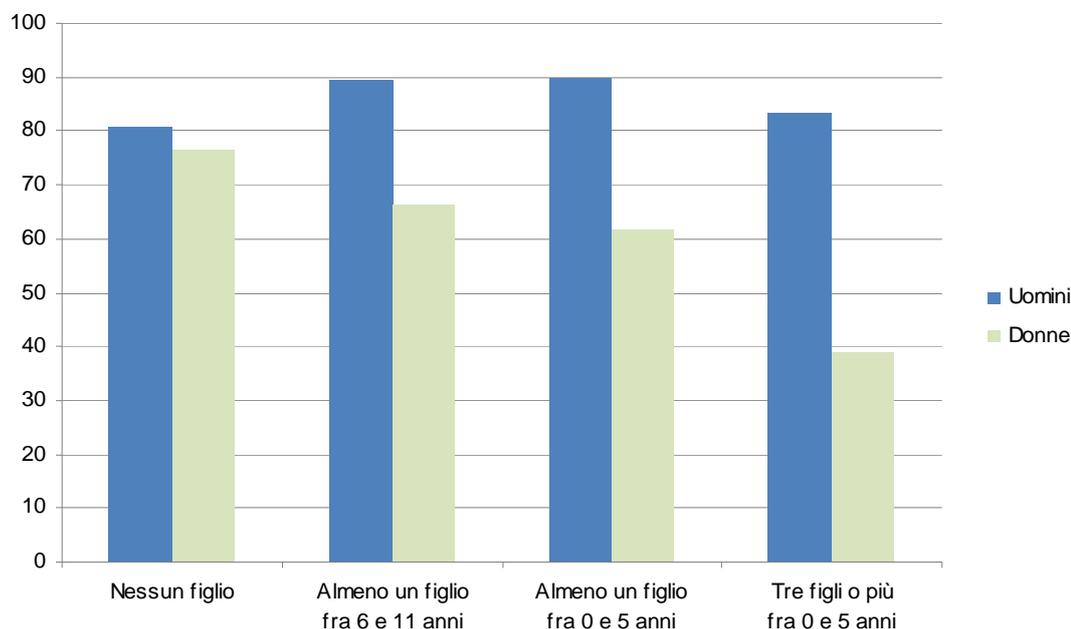
<sup>22</sup> Indagine a livello aziendale di World Economic Forum, citata in OCSE (2012).

<sup>23</sup> Questi obiettivi – definiti dal Consiglio europeo di Barcellona del 2002 – sono volti a garantire adeguati servizi di assistenza all'infanzia negli Stati membri dell'UE.

<sup>24</sup> ESTAT (2010), UE-SILC.

**Tabella 4 – Tasso d’occupazione in base alla situazione familiare (età 25-49) – 2011**

(Differenza, in punti percentuale, fra i tassi d’occupazione, a seconda della presenza di un figlio di età inferiore ai 12 anni o dell’assenza di figli)



Fonte: Eurostat - Indagine sulla forza lavoro, medie annue

### ***Il soffitto di cristallo è sempre una grossa barriera***

L’esperienza dimostra che anche le donne che sono riuscite a superare le barriere sopra menzionate e che sono pronte a occupare un posto dirigenziale finiscono con lo scontrarsi con continui ostacoli al loro avanzamento ai livelli più elevati del processo decisionale (il cosiddetto “soffitto di cristallo”), indipendentemente dalla loro volontà di ascesa e dalle loro qualifiche universitarie e professionali.

Le donne che fanno parte dei consigli d’amministrazione delle società del FTSE 100 nel Regno Unito hanno, in media, una migliore istruzione degli uomini<sup>25</sup>. Lo stesso vale per le donne che entrano nei consigli d’amministrazione in Norvegia<sup>26</sup>.

Nel settembre 2011, le scuole europee di direzione aziendale e *Senior Executive Women* hanno lanciato un appello all’azione per lottare contro il soffitto di cristallo. Nel 2012 hanno stilato *Board Ready Women*, un elenco di donne pronte ad assumere incarichi dirigenziali (con circa 7 500 nomi), per dire chiaramente che esiste un numero più che sufficiente di donne perfettamente qualificate per assumere la guida delle società europee e mondiali, e che è giunta l’ora di infrangere il soffitto che impedisce alle donne di conquistare i posti nei consigli d’amministrazione delle imprese<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Singh et al. (2008), *Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?*, *European Management Journal*, 26(1).

<sup>26</sup> Istituto norvegese per la Ricerca sociale.

<sup>27</sup> <http://www.edhec.com/html/Communication/doc-womenboard/BoardReadyWomen.pdf>.

Le donne hanno uno svantaggio comparativo rispetto agli uomini, poiché devono vincere i pregiudizi sulle qualifiche richieste per accedere ai posti dirigenziali, le discriminazioni e gli stereotipi<sup>28</sup>. Barriere sottili – fra cui l’idea che le donne non siano interessate a svolgere certe mansioni o non ne siano capaci, o che le cariche in questione siano “maschili” – continuano a ghetizzare le donne ai livelli gerarchici inferiori delle società.

Secondo un sondaggio Eurobarometro del 2011, l’88% degli europei pensa che le donne debbano essere equamente rappresentate ai posti di direzione delle società, e il 78% ritiene che il mondo imprenditoriale europeo sia dominato da uomini che non hanno abbastanza fiducia nelle capacità delle donne<sup>29</sup>.

Nell’ambito di un’indagine svolta su un campione di 500 donne dirigenti di grosse società e imprese professionali in tutta Europa<sup>30</sup>, due terzi delle intervistate hanno indicato gli stereotipi e i preconcetti sui ruoli e le capacità delle donne come i maggiori ostacoli da affrontare.

### ***Mancanza di trasparenza nelle pratiche di assunzione e promozione***

L’attuale mancanza di donne nelle posizioni dirigenziali influenza le decisioni delle imprese, compreso il loro atteggiamento verso la parità di genere e ostacola la nomina di un maggior numero di amministratori donne, sia a breve che a lungo termine. Questa situazione è esacerbata dalla mancanza di trasparenza nei procedimenti di assunzione e di promozione. Le nomine nei consigli di amministrazione si basano pesantemente sui contatti personali e professionali dei membri in carica.

La mancanza di trasparenza nelle nomine ai posti di amministratore resta un ostacolo alla progressione di carriera delle donne. Questo problema è stato messo in evidenza da numerosi partecipanti alla consultazione pubblica lanciata dalla Commissione<sup>31</sup>.

Aumentare la percentuale delle amministratrici nei consigli può attirare talenti femminili nelle imprese e portare a una maggiore rappresentanza di donne a tutti i livelli di gestione. Si prevede possa anche avere ripercussioni positive sull’occupazione femminile nelle imprese interessate e sulla crescita a lungo termine dell’economia in generale. La promozione di adeguate funzioni di guida, di mentore, di appropriate opportunità di formazione e di modelli di ruolo è necessaria per aumentare il numero delle donne nel vivaio di talenti per le attività di management e nei ruoli esecutivi di livello superiore, dai quali spesso provengono i candidati ai consigli di amministrazione.

---

<sup>28</sup> Liff and Ward (2001), *Distorted Views through the Glass Ceiling: the Construction of Women’s Understandings of Promotion and Senior Management Positions*.

<sup>29</sup> Eurobarometro Speciale 376 (2011), *Women in decision making*.

<sup>30</sup> Catalyst e Conference Board Europe (2002), *Women in Leadership: A European Business Imperative*.

<sup>31</sup> [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm).

#### **4. MISURE PRESE A LIVELLO DEGLI STATI MEMBRI PER MIGLIORARE L'EQUILIBRIO DI GENERE AI VERTICI DELLE SOCIETÀ**

##### *Gli Stati membri hanno intrapreso una serie di iniziative*

Un rapido incremento della presenza femminile ai vertici delle società, in particolare nei consigli d'amministrazione, è di importanza prioritaria nel programma politico non solo dell'UE, ma anche a livello nazionale. Per accelerare i progressi i governi, le parti sociali, le singole imprese e altre parti interessate hanno intrapreso una serie di iniziative.

##### *Iniziative volontarie*

Diversi Stati membri hanno sviluppato volontariamente iniziative e strumenti per affrontare la questione della sotto-rappresentanza delle donne ai vertici delle imprese<sup>32</sup>. Queste misure hanno il vantaggio di una grande flessibilità e un maggiore senso di responsabilizzazione per le società che le intraprendono. Tuttavia, nonostante la promozione di sviluppi positivi, non hanno portato a progressi significativi.

##### *Misure legislative con quote vincolanti*

Le cifre mostrano che le misure legislative portano a progressi più significativi rispetto alle iniziative volontarie, specialmente se sono accompagnate da sanzioni. Ciò è dimostrato molto chiaramente dagli effetti della ormai consolidata legislazione norvegese, che impone una quota giuridicamente vincolante del 40%, e, in caso di inosservanza, la dissoluzione dell'impresa come sanzione, e – all'interno dell'UE –, dalla situazione della Francia, dove è stata introdotta una quota giuridicamente vincolante del 20% entro 3 anni (2014) e del 40% entro 6 anni (2017). Altri Stati membri dell'UE hanno adottato a loro volta tipi diversi di norme relative alle quote (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Grecia, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Slovenia e Spagna)<sup>33</sup>.

#### **5. LA MOTIVAZIONE ECONOMICA E IMPRENDITORIALE: UNA NUOVA INIZIATIVA LEGISLATIVA DELL'UE PER ACCELERARE I PROGRESSI VERSO UNA PARTECIPAZIONE EQUILIBRATA UOMO-DONNA NEI CONSIGLI D'AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ QUOTATE**

##### *Confermata la motivazione economica e imprenditoriale*

L'impegno precedentemente messo in atto per garantire una partecipazione equilibrata uomo-donna ai vertici delle imprese non ha dato risultati sostanziali, e si riscontra addirittura un divario sempre maggiore fra gli Stati membri dell'UE, sia in termini di progressi concreti realizzati che nel tipo di misure adottate a livello nazionale.

---

<sup>32</sup> Commissione europea (2012), *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*.  
<sup>33</sup> *Idem*.

L'UE non può permettersi questo sistematico squilibrio di genere ai vertici dei processi decisionali in ambito economico e il risultante spreco di talenti e risorse.

Come mostrano anche studi recenti, la diversificazione di genere nei consigli d'amministrazione è motivata da ragioni economiche e imprenditoriali<sup>34</sup>. È stato dimostrato che la diversità di genere nei consigli d'amministrazione delle società porta a idee innovative, ad una maggiore competitività, a migliori risultati e a un rafforzato governo societario. È un segno di apertura a molteplici punti di vista e di rispetto per le differenze fra le parti interessate – azionisti, investitori, dipendenti e clienti –, che indica il riconoscimento, da parte dell'impresa, della complessità dei mercati mondiali e la sua volontà di competere efficacemente a livello globale.

Data l'insufficienza e l'insostenibilità dei progressi compiuti nel raggiungimento di un equilibrio di genere nei consigli d'amministrazione, e poiché si tratta di una sfida che devono affrontare tutti gli Stati membri dell'UE, la Commissione europea ha esaminato una serie di opzioni relative a misure volte ad accrescere la partecipazione femminile nei processi decisionali a livello europeo.

L'analisi di queste opzioni mostra che fare pieno uso della popolazione attiva femminile dell'UE contribuirà a una crescita sostenibile e alla competitività dell'economia dell'UE, in particolare di fronte al cambiamento demografico e all'attuale crisi.

### ***Necessità di intervenire a livello europeo***

Continuare al ritmo attuale non porterà ad un aumento significativo nel numero di donne nei consigli d'amministrazione delle società quotate nell'UE. La regolamentazione frammentata e divergente, o l'assenza di regolamentazione, a livello nazionale, per quanto riguarda l'equilibrio di genere nei consigli delle società, porta a discrepanze nel numero di donne fra gli amministratori con incarichi esecutivi e non esecutivi e a tassi diversi di miglioramento nei vari Stati membri. Può anche rappresentare un ostacolo al mercato interno, poiché vengono stabiliti requisiti di governo societario divergenti, e sanzioni diverse per le imprese europee.

Il potenziale di parità di genere, competitività e crescita può essere realizzato meglio attraverso un'azione coordinata a livello europeo rispetto a iniziative nazionali di portata, ambizione ed efficacia diverse. La Commissione propone pertanto una misura legislativa per migliorare l'equilibrio di genere nei consigli delle società quotate in Borsa.

### ***Un'azione incentrata sulle società quotate***

Per la loro importanza economica, la loro visibilità e il loro impatto, una misura legislativa a livello europeo dovrebbe applicarsi solo alle società quotate, cioè le società, in uno Stato membro, i cui titoli possono essere oggetto di negoziazione su

---

<sup>34</sup> Pubblicazione più recente: Istituto di ricerca del Crédit Suisse (agosto 2012), *Gender diversity and corporate performance*. Fra gli altri studi importanti è opportuno citare: Catalyst (2004), *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*; McKinsey (relazioni del 2007, 2008 e 2010), *Women Matter*; Deutsche Bank Research (2010), *Towards gender-balanced leadership*; Ernst & Young (2012), *Mixed leadership*.

un mercato regolamentato<sup>35</sup>. Le società quotate che sono PMI dovrebbero essere esentate, poiché l'obbligo di realizzare l'obiettivo fissato potrebbe costituire per queste imprese un onere sproporzionato.

Oltre alla loro importanza economica – con un fatturato totale equivalente al 68% del PIL dell'UE -, le società quotate sono anche estremamente visibili. Fissano le norme per tutta l'economia e le loro pratiche sono verosimilmente seguite dagli altri tipi di imprese.

### ***Fissazione degli obiettivi***

La misura legislativa, basata sull'articolo 157, paragrafo 3, del TFUE, stabilisce l'obiettivo minimo del 40% di presenza del sesso sotto-rappresentato fra gli amministratori senza incarichi esecutivi nei consigli delle società quotate, da raggiungere entro il 2020 o entro il 2018 per le società quotate che sono imprese pubbliche. Per realizzare tale obiettivo, la misura prevede che le imprese che si trovano al di sotto di questo livello siano tenute a procedere alle nomine a tali posti secondo una procedura di selezione basata su criteri di qualificazione prestabiliti, chiari, univoci e formulati in modo neutro, in linea con la giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione europea. Gli obiettivi fissati dalla proposta legislativa dovrebbero applicarsi solo agli amministratori senza incarichi esecutivi, per trovare il giusto compromesso fra l'esigenza di aumentare la diversità di genere nei consigli, da un lato, e, dall'altro, la necessità di ridurre al minimo l'ingerenza con la gestione quotidiana di una società.

Per realizzare tale obiettivo e in linea con la giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione europea, gli Stati membri devono garantire che nella selezione degli amministratori senza incarichi esecutivi venga data priorità al candidato del sesso sotto-rappresentato se questo è ugualmente qualificato rispetto al candidato dell'altro sesso in termini di idoneità, competenza e rendimento professionale – e a meno che una valutazione oggettiva, che tenga conto di tutti i criteri specifici ai singoli candidati, non faccia pendere a favore di un candidato dell'altro sesso.

Per quanto riguarda gli amministratori con incarichi esecutivi, le società quotate dovrebbero essere obbligate ad assumere una serie di impegni, da rispettare nello stesso arco di tempo degli obiettivi relativi agli amministratori senza incarichi esecutivi.

### ***Un efficace sistema di monitoraggio e attuazione***

Gli Stati membri dovrebbero prevedere sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive in caso di violazione degli obblighi previsti.

Le società quotate sono tenute a fornire informazioni sulla composizione di genere dei loro consigli alle autorità nazionali competenti. Tali informazioni devono essere pubblicate sui siti web delle imprese e, se l'impresa in questione non realizza l'obiettivo stabilito, devono anche includere una descrizione delle misure che essa ha preso fino a quel momento e intende prendere in futuro per raggiungere lo scopo fissato.

Conformemente al principio di proporzionalità, l'azione dell'UE deve essere limitata nel tempo: la misura legislativa sarà quindi abrogata non appena saranno raggiunti progressi significativi nella composizione di genere dei consigli d'amministrazione.

---

<sup>35</sup>

Ai sensi dell'articolo 4, paragrafo 1, punto 14, della direttiva 2004/39/CE.

## 6. UN'AMPIA POLITICA A SOSTEGNO DELLA NUOVA INIZIATIVA LEGISLATIVA DELL'UE

### *Migliorare la partecipazione femminile sul mercato del lavoro e nelle posizioni dirigenziali*

La Commissione propone di affiancare la misura legislativa ad un ampio approccio che combini misure politiche e sostegno finanziario. Alcune misure sono il proseguimento di quelle in vigore, mentre altre sono nuove<sup>36</sup>. La Commissione esorterà inoltre gli Stati membri a completare le attività attualmente proposte per il settore privato con misure che riguardano anche il settore pubblico, in particolare per quanto riguarda i consigli delle banche centrali nazionali, che sono principalmente composte da uomini (83% in media nell'UE-27).

### *Partenariati con i governi nazionali e con altre parti interessate*

La Commissione coopererà con tutte le parti interessate – governi, parti sociali, imprese, scuole di direzione aziendale, ecc. -, sostenendone l'operato ed elaborando e attuando attività a livello UE per migliorare la partecipazione femminile sul mercato del lavoro e per raggiungere l'equilibrio di genere nelle posizioni dirigenziali.

In questo contesto, la Commissione procederà alle azioni seguenti.

#### a) *Sostenere iniziative per combattere le rappresentazioni stereotipate dei ruoli delle donne e degli uomini nella società, sul mercato del lavoro e nelle posizioni dirigenziali*

- Incoraggiamento delle aziende di ricerca di dirigenti a preparare un codice volontario di condotta a livello UE relativo alla diversità di genere e alle migliori prassi, per porre la questione della diversità di genere in primo piano nell'ambito delle procedure di nomina.
- Incoraggiamento delle scuole di direzione aziendale a promuovere la diversità di genere ai vertici delle società, e a sensibilizzare i settori imprenditoriali e accademici attraverso programmi di studio e attività.

#### b) *Contribuire alla creazione di un ambiente sociale, economico e imprenditoriale che sostenga una partecipazione equilibrata uomo-donna nelle posizioni dirigenziali*

- Contributo all'elaborazione di politiche volte a conciliare lavoro, vita privata e vita familiare, avvalendosi anche di approcci innovativi risultanti dall'uso delle TIC, a supporto della partecipazione di uomini e donne al mercato del lavoro e nelle posizioni decisionali. Nel 2013, la Commissione riferirà in merito a tali politiche di conciliazione fra lavoro, vita privata e vita familiare, facendo anche un bilancio dei progressi compiuti verso la realizzazione degli "obiettivi di Barcellona" relativi

---

<sup>36</sup>

La Commissione sta anche prendendo in considerazione misure generali volte ad aumentare la diversità nei consigli delle imprese attraverso una maggiore trasparenza, per facilitare un effettivo controllo del management e un solido governo societario.

alle strutture per l'infanzia<sup>37</sup>, evidenziando le sfide rimanenti e fornendo orientamenti.

- Rafforzamento dell'aspetto di genere della strategia Europa 2020 per contribuire a raggiungere, entro il 2020, l'obiettivo del tasso di occupazione del 75%. A tal fine verrà rafforzata la cooperazione con gli Stati membri, anche nel quadro dei Comitati Occupazione e Protezione sociale. Un'attenzione particolare andrà all'aspetto della parità di genere nei risultati del Semestre europeo, incluso il follow-up delle raccomandazioni specifiche per paese relative alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro.
- Contributo alla lotta contro gli stereotipi di genere e alla promozione della parità di genere a tutti i livelli d'istruzione e di formazione, anche, in particolare, attraverso il Fondo sociale europeo e il Programma UE di formazione permanente ("Lifelong Learning") e il programma che gli è succeduto; inoltre, specialmente nel contesto della strategia Europa 2020 e della programmazione del Fondo sociale europeo, particolare attenzione verrà accordata alla transizione fra l'istruzione e il mercato del lavoro, e al divario fra i risultati a livello dell'istruzione e lo sviluppo professionale, soprattutto delle donne, nell'ottica di eliminare gli ostacoli che queste incontrano nella scelta della carriera, specialmente per quanto riguarda la matematica, le scienze e la tecnologia.

**c) *Sensibilizzare sulla motivazione imprenditoriale ed economica a favore della parità di genere e di una rappresentanza equilibrata uomo-donna nei processi decisionali***

- Sostegno alle attività di sensibilizzazione, attraverso la promozione di scambi e la diffusione di esperienze e buone pratiche.
- Sostegno alle attività di sensibilizzazione a livello delle imprese. A tal fine, in tutti gli Stati membri dell'UE, e in cooperazione con il mondo imprenditoriale, verranno elaborati, diffusi ed attuati moduli di formazione per le piccole e medie imprese e per le imprese di grosse dimensioni, e le società trasmetteranno e si scambieranno buone pratiche.

**d) *Sostenere e monitorare i progressi compiuti verso una partecipazione equilibrata uomo-donna nelle posizioni decisionali in tutta l'UE***

- Aumento della responsabilizzazione attraverso comunicazioni regolari sui progressi compiuti negli Stati membri dell'UE e attraverso un'ampia diffusione dei risultati.

---

<sup>37</sup> Al Consiglio europeo di Barcellona nel 2002, i Capi di Stato e di Governo avevano convenuto che, entro il 2010, gli Stati membri avrebbero provveduto a predisporre strutture per l'infanzia per almeno il 90% dei bambini fra i 3 anni e l'età dell'obbligo scolastico, e per almeno il 33% dei bambini al di sotto dei 3 anni di età. La mancanza di strutture per l'infanzia è affrontata nella strategia Europa 2020. Nel semestre europeo 2012, 9 Stati membri (AT, CZ, DE, HU, IT, MT, PL, SK e UK) hanno ricevuto una raccomandazione specifica per paese in materia

- Contributo al miglioramento e alla disponibilità dei dati con la costante raccolta, diffusione ed elaborazione di informazioni comparabili a livello UE, avvalendosi della base dati della Commissione relativa alle donne e agli uomini che esercitano poteri decisionali.
- Monitoraggio del corretto recepimento e della corretta attuazione, a livello nazionale, dello strumento giuridicamente vincolante, e comunicazione a intervalli regolari, al Parlamento europeo e al Consiglio, sui progressi compiuti.
- Incoraggiamento degli Stati membri a seguire l'invito del Parlamento europeo a migliorare la situazione dell'equilibrio di genere nelle banche centrali nazionali, migliorando così anche le condizioni dell'equilibrio di genere nel Consiglio direttivo della Banca centrale europea.

La Commissione finanziaria, se del caso, l'elenco non esaustivo di attività di cui sopra attraverso il programma PROGRESS, e, senza interferire sulle trattative in corso per il quadro finanziario pluriennale, attraverso il futuro strumento finanziario relativo al settore della parità di genere. A tal fine verranno pubblicati inviti, ristretti e aperti, a presentare proposte nel 2012, 2013 e 2014.

La Commissione lavorerà con gli Stati membri per fare pieno uso delle opportunità di co-finanziamento offerte dai fondi strutturali, anche nel futuro periodo di programmazione, per promuovere l'accesso delle donne all'occupazione e le loro progressioni di carriera, e per migliorare l'equilibrio fra vita privata e vita professionale, in particolare attraverso la predisposizione di strutture per l'infanzia, economicamente accessibili e di qualità.