

Affari Legali

Legali in rosa:
nei board
sono il 12%

da pag. 27

STUDI & CARRIERE

La legge Golfo-Mosca compie 5 anni: nei consigli d'amministrazione consigliere stabili al 30%

Cda, avvocatessse in quota rosa: nei board i legali sono il 12%

Pagine a cura
di **CLAUDIA MORELLI**

Avvocatessse nei board delle società quotate: «la stanza tutta per sé» è ancora lontana.

Quelle nominate dai soci sono una minoranza nella minoranza: secondo le stime, il 12%. Chi è riuscita a entrare ammette: «L'idea delle quote rosa mi metteva in imbarazzo perché avrei voluto essere nominata esclusivamente per le mie competenze e qualità professionali e non in virtù di una riserva indiana. Ma ora dico: meno male che la legge Golfo Mosca ha aperto il varco. Andrebbe prorogata perché la governance delle società è ancora lontana dall'essere paritaria».

Affari Legali ha cercato di individuare, esattamente a cinque anni (agosto 2012) dalla operatività della legge 120/2011 (cosiddetta Golfo Mosca), le avvocatessse che siedono nei consigli di amministrazione o negli organi di vigilanza delle società quotate (altro discorso riguarderebbe quello delle società a partecipazione pubblica non quotate). C'è da dire che nel confronto con le «colleghe» magistrati, le avvocatessse stanno più avanti quanto a «quote»: la rappresentanza di genere, ora riconosciuta anche nel Cnf e negli Ordini forensi, ha contribuito a squarciare il velo, fitto, degli organismi di vertice della

magistratura. E proprio la settimana scorsa Donatella Ferranti (presidente Pd della commissione giustizia della Camera dei Deputati) ha presentato una pdl per introdurre la preferenza di genere anche nelle elezioni per il Csm, visto che a fronte del 60% di donne che superano il concorso, attualmente in Csm siede una sola magistrato.

La legge Golfo Mosca. Prende il nome dalla parlamentare **Alessia Mosca** (Pd) e **Lella Golfo** (Fi) che proposero, e portarono in fondo, la normativa che impone alle società quotate (sia private che a partecipazione pubblica) di «riservare» progressive quote di genere nella nomina di amministratori e sindaci delle società quotate. Da

agosto 2012 queste società sono state vincolate a prevedere nei propri statuti disposizioni per garantire l'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e di controllo, da applicare al primo rinnovo di questi organi e per tre mandati consecutivi, aumentando ogni volta la percentuale da un quinto al primo rinnovo a un terzo nell'ultimo.

La norma prevede una data di scadenza; dunque, per le società i cui organi sociali restano in carica tre anni e che li hanno rinnovati per la prima volta dopo la legge nel 2014, si arriverà al massimo al 2025.

I dati generali: sempre più donne nei board ma pochissimi in ruolo di vertice. Open polis segnala che nel 2016 le donne arrivano a occupare 687 poltrone in consigli di amministrazione e organi di controllo: un record storico, che porta le donne a ricoprire il 30,3% degli incarichi (gli incarichi ante legge erano al 5,8% nel 2008).

Solo dal 2012 la percentuale di amministratrici ha superato la doppia cifra, cioè in coincidenza della prima applicazione della legge 120/2011. Da allora la crescita è stata costante.

Tuttavia le donne hanno per lo più incarichi non esecutivi, cioè di controllo sul management dell'azienda e non operativi.

Nel 68,56% dei casi si tratta di amministratrici indipendenti: figure non legate ai dirigenti esecutivi o agli azionisti, chiamate a vigilare nel solo interesse della società. Man mano che si sale al vertice le donne diminuiscono: solo il 3% è presidente o presidente onorario, e solo il 2,47% ammi-



Lella Golfo



Sara Biglieri



Luitgard Spogler



nistratrice delegata.

Proprio tra le donne si assiste di più alla compresenza di più incarichi detenuti dalla stessa persona in più società. Tecnicamente si chiamano «interlockers»: mentre gli uomini interlockers diminuiscono, il fenomeno è in forte aumento tra le donne. Le amministratrici titolari di poltrone in diverse

aziende erano 76 nel 2013, il 13,72% degli interlockers totali, mentre nel 2016 se ne contano già 206, il 41,68% del totale.

Negli ultimi quattro anni appaiono: in calo le donne manager, anche in confronto ai maschi (68% Vs. 77% nel 2012; 54,1% Vs. 76,5%); in forte ascesa le donne professioniste/consulenti, anche in rapporto ai maschi (18% Vs. 15% nel 2012; 33% Vs. 16% nel 2016).

Il risultato delle caratteristiche delle donne di nuova nomina ha comportato complessivamente (su tutto il board): una riduzione generale del numero dei manager nei consigli (dal 76 al 70%); un aumento dei consiglieri che rientrano nella classifica di consulenti/professionisti (dal 15 al 21%); un aumento del livello di formazione dei consiglieri: da 84 a 86% di diploma di laurea; dal 15 al 21% con diploma post-laurea.

Le avvocatessse nei cda. Spingendoci a fare una stima sulla base dei dati disponibili, la percentuale di avvocatessse nominate negli organi di vertice delle quotate si aggira intorno al 12% su un totale del 30% (in

numero assoluto 960 tra Cda e organismi di sorveglianza) di donne.

Individuarne i nomi è stato un po' come cercare l'ago nel pagliaio in assenza di dati aggiornati sulla presenza femminile censita anche per provenienza professionale.

Abbiamo consultato i dati

Consob sulle donne nominate, divisi per provenienza professionale ma risalenti a dicembre 2015, mettendoli a confronto con i dati della Fondazione Bellisario, aggiornatissimi (gennaio 2017) ma senza alcuna specifica sul titolo professionale.

E poi abbiamo analizzato i dati generali del Corporate governance report 2016 di Consob

e il rapporto Trova l'intrusa di Openpolis di marzo 2017.

Catia Tomasetti (socio dello studio **BonelliErede, che ha da poco lasciato** Acea spa), **Fernanda Contri** (già giudice costituzionale, in Premuda spa), **Giulia Bongiorno** (Juventus Football club spa), **Romina**

Guglielmetti (fondatrice dello studio legale **Starcllex** nel cda di Tod's e di Banca Esperia), **Luitgard Spogler** (dello studio **Galante & Associati** e presidente del cda di Banca Sistema), **Claudia Parzani** (Managing Partner per l'area Western Europe di **Linklaters** alla presidenza del gruppo Allianz), **Sara Miglioli** (dello studio **Osborne Clarke** è nel cda di Pininfarina spa), **Laura Bellicini** (socio di

Legalitax, già nel cda di Coni spa), **Antonia Cosenz** (già associate di **Chiomenti** e oggi a capo degli affari legali di Banco Bpm, nel cda di ItaliaOnline), **Sabrina Bruno** (docente di diritto societario, nel cda di Snam come amministratore indipendente).

Sara Biglieri (Equita Sim spa). Sono alcuni dei nomi che abbiamo rintracciato. Grazie all'incrocio dei dati presenti nel data base di Consob del 2015 (in totale le avvocatessse nel 2015 erano 75) e i nomi aggiornati censiti dalla Fondazione Bellisario ne abbiamo potute individuare 47. Ma il numero è senz'altro superiore.

Affari legali ha chiesto ad alcune di loro di raccontare la propria esperienza nei board. «La legge è, in certo senso, inellegante perché rende cogente una scelta che in realtà dipenderebbe da aspetti culturali del Paese», riflette **Luitgard Spogler**, partner dello studio **Galante & Associati**, presidente del CdA di Banca Sistema e vicepresidente del consiglio di sorveglianza di Alperia spa. «Personalmente, quando fu approvata provai un certo imbarazzo per tutte noi, già impegnate nel mondo professionale. Detto questo, oggi penso che sia necessaria anche alla luce della mia diretta esperienza: ho provato imbarazzo quando sono stata nominata in quanto donna pur avendo un curriculum pertinente; ma senza

questa legge, io non sarei mai stata nominata», «Ci vorrà ancora tanto tempo prima che le scelte paritarie per la governance societaria siano compiute con naturalezza dai soci, che ancora oggi scelgono prevalentemente

al maschile anche perché sono nella maggior parte dei casi... uomini», aggiunge Spogler.

Non ci sono dati sulla mancata compliance delle aziende quotate private, ma scorrendo il report 2016 del Dipartimento delle pari opportunità di Palazzo Chigi relativo all'attuazione della legge nel settore pubblico (periodo febbraio 2013- febbraio 2016) leggiamo che le diffide sono state 153, le doppie diffide 64, e che per 5 società è scattata la sanzione della decadenza dell'organo per mancata osservanza dell'obbligo di nomina con garanzia della quota di genere. Insomma...

«La legge dunque ha segnato un cambiamento, ma non ancora sotto il profilo culturale. Forse in questo un ruolo importante lo possono svolgere le agenzie di head hunters, aggiornando il proprio data base». Quanto al gap di genere sui compensi: «il mio non è allineato a quanto percepisce un presidente di Cda di banca quotata analoga a Banca Sistema», dice Spogler.

«Sentiamo una responsabilità anche nei riguardi delle colleghe più giovani. E sì, ci sentiamo

osservate; i colleghi ci osservano per valutare se siamo in grado di esprimere leadership», conferma Spogler.

Ma l'assertività, scontata per e tra gli uomini, diventa un'arma a doppio taglio per le donne,

da dosare con attenzione e prudenza. Chi non l'ha sperimentato, tra noi!

«La legge Golfo Mosca si applica solo alle società quotate e pertanto il suo reale impatto sul mercato non è stato particolarmente significativo. Ciò che occorre è invece un reale cambiamento culturale e un'apertura al mondo femminile che riguardi anche le società di medie e medie grandi dimensioni che costituiscono il substrato principale dell'economia del nostro paese», si spinge avanti **Sara Biglieri**, che è partner e responsabile Litigation & Arbitration dello studio **Dentons**. Ricopre le cariche di consigliere di amministrazione di Equita Sim Spa (a fine giugno diventerà Equita Group Spa) e nei collegi sindacali di La Villata Spa e Villata Partecipazioni Spa, è



Laura Bellicini

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA** rmiliacca@class.it e **GIANNI MACHEDA** gmacheda@class.it

membro unico dell'organismo di vigilanza (OdV) Falck, Spa presidente dell'OdV Johnson & Johnson Spa, membro unico dell'OdV Fondazione Johnson &

Ad oggi sono 687 le donne nei cda di società quotate

Johnson.

«Per quanto riguarda la durata temporanea della legge penso sarà opportuno fare il punto della situazione e vedere quali siano gli effettivi benefici che la stessa ha portato. Ritengo che al di là degli interventi legislativi occorra facilitare concretamente l'ingresso delle donne negli organi societari. Un esempio significativo sono le iniziative intraprese dall'associazione valore D che ha creato, ad esempio, «In the Boardroom» un programma ad hoc per formare le professioniste per questo tipo di incarichi», suggerisce Biglieri, che giudica «estremamente positiva, ad oggi, la sua esperienza personale. «Da un lato ho potuto sfruttare la mia professionalità come avvocato nell'ambito di incarichi come amministratore sindaco e membro di OdV. Dall'altro lato la mia esperienza in questi organi societari mi ha consentito di acquisire una conoscenza delle dinamiche societarie che si rileva estremamente



Antonia Cosenz

utile nell'attività di consulenza legale alle aziende».

«In principio non comprendevo la ragione della legge: le persone valgono per quel che sono e avevo già ricoperto incarichi», riflette **Laura Bellicini** (unica socia dello studio **Legalitax**, ha appena terminato il suo incarico nel collegio sindacale del Coni Spa). «Ma opero per lo più in ambiti non profit, di ricerca, dove vi è una certa sensibilità. Trovavo riduttivo parlare di quote, di riserve. In realtà mi sono resa conto che il tetto di cristallo esiste, eccome. E non è infranto. A parità di condizioni la preferenza nelle scelte va sempre all'uomo, come se ci fosse un codice interno in certi ambienti».

Racconta un aneddoto: nominata dal presidente del Tribunale di Roma componente del collegio dei revisori dei conti dell'Ordine forense di Roma,

era la più anziana di iscrizione all'albo tra gli altri due colleghi, un uomo e una donna. «Per quanto la legge preveda che la presidenza vada proprio al componente con l'iscrizione all'albo più risalente, c'è stato un imbarazzo iniziale nell'assumere il ruolo. Il presidente del Tribunale nel decreto di nomina infatti, stranamente, citava il collega uomo come primo, non seguendo un ordine alfabetico dei cognomi. E nelle prime riunioni ho dovuto insistere nell'evidenziare la normativa al mio collega. Insomma, vi era

una aspettativa inconscia che il presidente dovesse essere uomo». Bellicini propende per una stabilizzazione della legge perché nonostante l'entrata in massa, a partire dagli anni 80, delle donne nel mondo delle professioni, il sistema «non è ancora pronto per la parità. Tra l'altro registro come le donne più giovani siano meno propense a combattere e temo che la forza propulsiva dell'affermazione femminile possa esaurirsi: non dobbiamo dare per scontate certe vittorie perché... non sono scontate. Forse proprio noi donne dobbiamo insistere di più per introdurre elementi di novità nell'organizzazione del lavoro, ancora troppo legata al modello maschile. Da questo punto di vista la tecnologia può esserci di grande aiuto. E un ultimo consiglio alle colleghe: essere brave non basta; bisogna farlo sapere. Coltivare le relazioni è importante».

Anche per **Antonia Cosenz** (già studio Chiomenti, ora responsabile del legale di Banco Bpm, che è nel Cda di ItaliaOnline spa ove presiede il comitato nomine e remunerazioni) l'esperienza in società è preziosa per la professione di avvocato: «Ti permette di acquisire una visione manageriale e gestionale della società molto

utile». Cosenz prolungherebbe l'efficacia della legge 120, anche perché tramite la rete di colleghe che si costituiscono in associazioni «c'è più attenzione tra le più giovani e maggiore consapevolezza. Ad esempio io stessa ho preso parte a «*In the Boardroom*», un programma finalizzato a valorizzare le competenze e formare le donne che siedono nei Cda. Non penso ad una stabilizzazione della legge, ma penso che i tempi non siano ancora del tutto maturi per farne a meno. Ancora oggi, nelle

riunioni che coinvolgono posizioni apicali le donne presenti rappresentano meno del 20%. Ed è anche vero che le donne nei board svolgono ruoli di garanzia e molto raramente hanno deleghe operative».

Anche Cosenz aveva accolto con perplessità il concetto di quota rosa, ritenendo competenza, merito, capacità alla stregua di qualità non contrassegnate dal sesso. «Mi sono ricreduta nel tempo perché se non ci fosse stata quella legge, che ha senz'altro introdotto una forzatura, probabilmente non avremmo avuto nei board figure femminili adeguate ai ruoli e competenti. A mio avviso, il percorso non sembra però essersi ancora concluso».

Sabrina Bruno (avvocato e



Sabrina Bruno

professoressa alla Luiss è nel Cda di Snam dove presiede il comitato sostenibilità e nel Cda di Veneto Banca dove presiede il comitato nomine). «Sì la propenderei per un altro periodo per lo meno perché - benché il processo di rinnovamento della composizione dei boards sia stato innescato - temo che le percentuali attualmente in essere possano essere ridotte. Ne sono conferma i Cda in cui le quote di genere non sono obbligatorie: istintivamente si cercano amministratori appartenenti al genere maschile perché le scelte vengono fatte dagli uomini».

Il terreno, dunque, è lastricato di insidie. L'ultima a febbraio, durante la conversione in legge del decreto Milleproroghe.

Il Governo aveva presentato un emendamento «interpretativo» che secondo Lella Golfo, attualmente presidente della Fondazione Bellisario, avrebbe segnato la eliminazione della legge. «Inaudito! Il tentativo maldestro del Governo ha rischiato di decretare la fine al

31 dicembre 2016 di una legge per la cui approvazione mi sono battuta aspramente per tre anni. È stato un atto di gravità assoluta di cui continua a sfuggirmi il senso. La legge è chiara: tre mandati consecutivi significa tre rinnovi di assemblea per un totale di 9 anni (quindi scadenza tra il 2021 e il 2025, a seconda del primo rinnovo). È una legge «a tempo», come allora fu voluto per non incorrere in vizi di incostituzionalità, ma che sta dimostrando di funzionare», commentò all'epoca dei fatti la Golfo.

Alla fine, a pensarci bene, è proprio come dice lo storico Eric Hobsbawn «quella delle donne è l'unica rivoluzione non fallita di questo secolo (riferendosi al XX, ndr): anche se non ancora compiuta». Lo ha ricordato Lella Golfo in occasione dell'ultima edizione del Premio Bellisario 2017, lo scorso 16 giugno. Un'affermazione che senz'altro vale anche per i ruoli esecutivi nelle imprese. Salvo mine in campo.

Le caratteristiche dei dirigenti delle aziende italiane quotate in borsa per genere, età, livelli di istruzione e background professionali, tra il 2012 e il 2015 (fonte Consob)

| | no. of directorships | % foreigners | average age | % family ¹ | education | | professional background | | | | |
|------|----------------------|--------------|-------------|-----------------------|----------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|------------|---------|-----|
| | | | | | % first degree | % postgraduate degree ² | % managers | % consultant /professional | % academic | % other | |
| 2012 | director | 2,401 | 5.0 | 57.6 | 16.2 | 84.4 | 15.3 | 76.4 | 15.4 | 8.0 | 0.2 |
| | female | 283 | 5.3 | 50.5 | 25.8 | 82.7 | 20.9 | 68.7 | 17.8 | 13.2 | 0.4 |
| | male | 2,118 | 4.9 | 58.5 | 14.9 | 84.6 | 14.5 | 77.4 | 15.1 | 7.4 | 0.2 |
| 2013 | director | 2,332 | 5.7 | 57.3 | 16.3 | 84.9 | 16.5 | 75.0 | 16.4 | 8.2 | 0.5 |
| | female | 417 | 7.0 | 50.2 | 18.2 | 86.8 | 23.2 | 63.4 | 23.4 | 12.8 | 0.5 |
| | male | 1,915 | 5.4 | 58.9 | 15.9 | 84.5 | 15.0 | 77.5 | 14.9 | 7.2 | 0.5 |
| 2014 | director | 2,233 | 6.0 | 57.0 | 16.2 | 84.8 | 18.0 | 72.9 | 18.6 | 8.0 | 0.5 |
| | female | 507 | 6.3 | 50.7 | 14.8 | 87.2 | 26.0 | 59.4 | 29.0 | 11.0 | 0.6 |
| | male | 1,726 | 5.9 | 58.9 | 16.6 | 84.1 | 15.6 | 76.8 | 15.5 | 7.1 | 0.5 |
| 2015 | director | 2,222 | 7.1 | 56.7 | 15.8 | 85.6 | 20.5 | 70.3 | 21.2 | 8.0 | 0.5 |
| | female | 617 | 7.5 | 50.9 | 13.1 | 88.5 | 29.7 | 54.1 | 33.2 | 12.2 | 0.5 |
| | male | 1,605 | 7.0 | 58.9 | 16.9 | 84.5 | 16.7 | 76.5 | 16.6 | 6.4 | 0.6 |

source: Consob and corporate governance reports and proprietary of Italian companies with ordinary shares listed on Borsa Italiana spa - Stock Exchange. Industry classification by Borsa Italiana spa. See Tab. 2.2, note 1. Figures refer to those directors for whom information available. ¹ Number of directors linked through a family connection to the controlling shareholder (being the controlling shareholder himself /close relative) in percentage of the total number of directors included in each category. ² Number of graduated directors who attend postgraduate course and/or hold a PhD in percentage of the total number of graduated directors in each category.

I dati Consob evidenziano che le donne (rispetto ai colleghi maschi):

- sono più qualificate. Hanno più frequentemente un diploma post laurea (master o dottorato): **29,7% delle donne Vs. 16,7% degli uomini;**
- meno manager. Hanno meno frequentemente un background manageriale: **54,1% delle donne sono manager Vs. il 76,5% degli uomini;**
- più professioniste. Rientrano più frequentemente nella categoria di consulente/professionista rispetto alla compagine maschile: **33,2% delle donne vs. 16,6% degli uomini in consiglio sono consulenti/professionisti;**
- più accademiche. Sono più frequentemente accademici (**12% delle donne Vs. 6% degli uomini**).