Sono molte le esperte di diritto societario presenti nei consigli di amministrazione

Cda, le quote di genere prendono il largo. Ora, l'obiettivo è il 40%

Pagine a cura
DI FEDERICO UNNIA

Sempre più donne nei cda delle società di capitali, ma il mondo dell'impresa resta saldamente al maschile. È la fotografia che emerge dal I Rapporto della Fondazione Marisa Bellisario-Cerved che conferma che, nel 2019, solo il 31,5% delle società non quotate ha almeno un terzo di donne nel proprio consiglio di amministrazione, mentre oltre la metà delle aziende con ricavi superiori ai 10 milioni di euro e un cda di almeno due membri, ha nel

Catia Tomasetti

board solo uomini. Insomma, a quasi 10 anni dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca (legge n. 120/2011), peraltro di recente prorogata, pare serva ancora più tempo per radicare il convincimento del buon funzionamento delle quote rosa nei cda.

«Nonostante inizialmente avessi un atteggiamento cauto nei confronti delle cd quote rose, posso dire di essermi totalmente ricreduta e di essere oggi una fiera sostenitrice delle quote di genere. I risultati ottenuti dall'applicazione della legge "Golfo-Mosca" sono sorprendenti», commenta **Catia Tomasetti**, partner di ***BonelliErede***. «Il target del 30% di presenza nei consigli d'amministrazione è stato ampiamente superato e il nuovo target del 40% è stato già quasi raggiunto. Ciò conferma che c'era l'esigenza di una norma per dare un impulso sano ad un cambiamento necessario per superare alcuni tabù». «Portando la mia esperienza, sono stata il primo presidente donna in Europa in una multiutility quotata, all'epoca della mia nomina un fatto eccezionale. Adesso le cose sono completamente cambiate: c'è un'altra donna presidente nella stessa quotata e in molte altre. La presidenza femminile non è più un tabù. Grazie all'estensione della durata delle norme mi auguro di vedere incrementato il numero degli amministratori delegati donna nei cda, ancora molto contenuto rispetto alle professionalità esistenti e alle competenze elevate presenti nel mercato italiano. Sarebbe stato un errore non estendere l'applicazione della norma e non rilanciare ponendoci obiettivi più ambiziosi. La presenza di genere in Cda oltre ad accrescere la qualità degli organi stessi, migliora i risultati delle aziende. Infatti i dati recenti di Consob ci dicono che laddove la presenza femminile nei cda delle imprese italiane è aumentata, si è registrato un incremento dei risultati. La presenza di genere deve essere equilibrata e ben ripartita», aggiunge Tomasetti.

«Le difficoltà applicative consistono nel fatto che non sempre gli altri membri del cda sono in grado di apprezzare i vantaggi di Consigli misti. Al contrario alcuni sembrano ancora oggi ritenerla una imposizione ingiustificata», spiega **Francesca Sutti** partner di ***WLex Studio Legale***. «Il componente di un cda va valutato per il suo contributo intellettuale e per la sua dedizione a quell'incarico, a prescindere dal genere. È essenziale che le professioniste siano preparate a rivestire la carica. Infatti, nel nostro studio ci stiamo attrezzando in tal senso con l'iscrizione a corsi di formazione mirati».

«Tra le nostre professioniste, 6 siedono in cda mentre 3 siedono in organismi di vigilanza», dice **Anna Saraceno**, partner di ***Pavia e Ansaldo***. «La strada da percorrere è ancora molta lunga. La legge ha un ambito di applicazione limitato alle sole quotate e alle società non quotate a controllo pubblico. Inoltre, secondo i dati disponibili, le donne consiglieri ricoprono essenzialmente incarichi non esecutivi e non rivestono posizione di vertice. Le difficoltà sono principalmente di tipo culturale e di retaggio storico, vige un modello di leadership che ricalca logiche e caratteristiche distintive di tipo maschile. Il modello di leadership femminile, una novità, è connotato da caratteristiche distintive che sono ancora in corso di definizione. Anche in questo, vedo il profondo senso di autocritica e di pragmatismo femminile come un elemento di stimolo e di valore aggiunto per la corporate governance».

Anna Saraceno

«La legge Golfo è stata una misura molto invadente nella sua natura impositiva di un obbligo ex lege cui solo successivamente ha fatto seguito il paradigma del "*comply or explain*" e l'autoregolamentazione per effetto delle ultime revisioni al Codice di Autodisciplina», commenta **Annapaola Negri-Clementi**, managing partner di ***Negri-Clementi Studio Legale Associato***. «La legge Golfo è stato un passaggio normativo essenziale perché ha aperto nuovi orizzonti. Appartenere ad un genere non è di per sé qualificante e non deve diventare un limite, solo una opportunità di scelta e sempre qualificata. Personalmente, a questo riguardo ho più volte dovuto ricordare che la mia esperienza in cda di società quotata è nata nell'aprile 2009, ben prima dell'introduzione della Legge Golfo. Resta da incentivare la copertura da parte del genere femminile dei ruoli *executive*. Il tema dell'autovalutazione dei componenti dei cda è strumentale al far emergere eventuali punti di debolezza del sistema di corporate governance (pensiamo ad esempio alla materia di flussi informativi). I punti estremi della linea ideale dei test di *self assessment* sono a mio avviso "*paper compliance*" verso consapevolezza e adeguamento della struttura organizzativa. Ogni società, anche a seconda della propria

Annapaola Negri-Clementi

composizione proprietaria e della rappresentazione in cda di esponenti dei soci, si posiziona in un certo punto di questa retta, vivendo l'esperienza del self assessment come necessaria e obbligatoria per redigere la relazione sulla corporate governance da portare all'assemblea annuale di bilancio oppure come occasione per un miglioramento della propria struttura organizzativa con auspicabili ritorni sulle performance azien-

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

LELLA GOLFO, *FONDAZIONE MARISA BELLISARIO*

La proroga della legge era fondamentale Prossimo passo: più donne nei ruoli esecutivi

La proroga della legge 120 – che sono fiera di aver elaborato e portato all'approvazione nel 2012 – era utile e necessaria. Prima di tutto per consolidare i risultati raggiunti, a dir poco straordinari. Siamo passati da 170 a 811 donne nei soli cda delle società quotate (475 i sindaci donne) e secondo le stime nei soli prossimi tre anni entreranno altre 180 consigliere. Poi per gli effetti qualitativi prodotti: board più giovani e istruiti, con maggior attenzione ai temi della sostenibilità e della diversity; performance aziendali migliori e un miglior apprezzamento da parte degli investitori». Così, **Lella Golfo**, presidente della ***Fondazione Marisa Bellisario*** e madre della legge sulle quote rosa nei cda, commenta la proroga della legge 120. «In otto anni la Consob non ha comminato alcuna sanzione ma molte società hanno introdotto volontariamente modifiche statutarie per garantire l'equilibrio di genere, Borsa italiana ha ribadito il principio nel suo codice di Autodisciplina e anche Assogestioni ha promosso politiche di selezione dei candidati alle cariche di minoranza che prevedono la presenza del 45% di donne».

Lella Golfo

Domanda. Quali spazi di miglioramento esistono?

Risposta. Un aumento di donne nei ruoli esecutivi. Attualmente nelle quotate le donne amministratore delegato restano il 6.3%, appena 14 mentre le presidenti sono 24, il 10,7% del totale. È da quelle poltrone che si decide il cambiamento, sia fattuale sia culturale. Solo come Ad una donna riuscirà a garantire nella sua azienda condizioni di pari opportunità nell'accesso alle cariche dirigenziali, parità salariale e politiche di welfare efficaci ed efficienti. E solo con donne che divengono modello ed esempio di una parità che produce progresso e sviluppo la cultura del Paese potrà cambiare.

D. Cosa frena ancora oggi l'ingresso di donne nei Cda?

R. Che domanda, Gli uomini! O almeno quegli uomini interessati più alla poltrona che alla buona governance di un'azienda e alla sostenibilità del sistema tutto. È innegabile che per una donna che entra, un uomo dovrà uscire ma sono certa che le nuove generazioni hanno uno sguardo più ampio e una cultura che basa la competizione sul talento e non sul genere. Il corporativismo è una malattia che ha prodotto tanti danni e storture nel nostro Paese e sono fiduciosa che almeno quello di genere possa finalmente lasciare il passo a una sana meritocrazia.

© Riproduzione riservata

Nelle società di grandi dimensioni, però, regnano i maschi

dali».

Secondo **Roberta Di Vieto**, partner di ***Pirola Pennuto Zei & Associati*** «la sfida più impegnativa è quella di superare la resistenza culturale, nonché quella derivante dall'interpretare la norma come un ulteriore obbligo normativo cui attenersi. Nel corso degli ultimi anni l'imprenditoria italiana ha iniziato a riconoscere i benefici – sia tecnici che relazionali – apportati dalla presenza femminile all'interno dei cda. La valutazione dei componenti, che si affianca a quella delle competenze del Consiglio, è centrale in linea con il percorso tracciato dall'autorità di vigilanza. La fase di selezione rappresenta uno dei momenti più delicati nella gestione del rapporto con il cliente interessato a valutare l'inserimento di una professionista all'interno del proprio organo gestorio. È fondamentale individuare una professionista che – oltre ad essere in possesso delle competenze tecniche necessarie – sia dotata di soft skills che permettano un inserimento efficace all'interno del tessuto societario. Proponiamo ai nostri clienti professioniste che, oltre ad aver maturato esperienze professionali di valore all'interno di organizzazioni complesse, abbiano ricoperto cariche di controllo, maturato competenze di risk management e si distinguano per l'attitudine nella gestione dei rapporti con amministratori, comitati, sindaci e soggetti terzi al fine di agevolare le dinamiche del confronto».

Luitgard Spogler

«Ho partecipato personalmente alla stesura di proposte di estensione della Legge Golfo Mosca, con l'associazione "Fuori Quota" di cui sono co-fondatrice», dice **Luitgard Spogler**, partner di ***Legalitax Studio Legale e Tributario***. «Posso dire che è ancora diffuso il fenomeno dell'autoesclusione fra le donne: molte si considerano ancora naturalmente destinate ad accudire i figli e i famigliari bisognosi, più dei propri compagni. Spesso la rinuncia alla carriera da parte delle donne è anche collegata al minore capacità reddituale della donna rispetto all'uomo. Inoltre le giovani donne appaiono ancora meno propense a esplorare le proprie potenzialità in termini di leadership; tendono a mettersi meno in gioco, scoprono più tardi rispetto ai maschi le proprie capacità organizzative, gestionali, decisionali. Ho osservato che non tutte le donne che arrivano a ricoprire queste posizioni sono adeguatamente motivate e determinate, in molti casi sono poco consapevoli del loro ruolo ed eccessivamente defilate. Occorre uno sforzo maggiore da parte delle donne, in termini di impegno e di professionalità, per poter acquisire autorevolezza ed incisività».

«Lo studio ha politiche rigide in materia di possibilità per i professionisti di ricoprire ruoli nei Cda, anche se promuove la partecipazione delle professioniste in ruoli di rilievo sia in esse sia negli Organismi di vigilanza e nei Collegi sindacali nel rispetto del requisito dell'indipendenza», spiegano **Marilena Hyeraci**, senior associate e **Francesca Petronio,** partner dello studio legale ***Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP***. «Prima della proroga della legge Golfo molte società avevano introdotto politiche di diversità tese a mantenere la diversity nel board. Il tema della diversity rappresenta un fattore di valutazione importante anche da parte del mercato e degli investitori che sempre più attentamente prendono in considerazione anche questi aspetti nelle loro scelte di investimento. La legge Golfo non ha fatto che da mero "acceleratore" normativo rispetto ad un fenomeno "naturale" già in corso. La valutazione dei componenti dei Cda deve essere condotta sulla base di criteri obiettivi e trasparenti. L'esame delle competenze puramente tecniche va ormai inscindibilmente abbinato a quello delle soft skills. Le competenze da considerare senza dubbio oggi sono anche la capacità di gestione del rischio, l'abilità di combinare il pensiero strategico con l'inclusione e la visione eco-sostenibile. Non vorrei sembrare di "parte" ma credo che le donne che hanno una preparazione altamente specializzata di tipo legale e una solida esperienza di studio combinino degli skills perfetti per essere validi membri di organi sociali e di controllo».

Infine **Cristina Ravelli**, avvocato con una lunga esperienza in società come direttore degli affari legali, ricorda come l'effetto della legge Golfo-Mosca «Sia positivo anche se i dati cambiano tantissimo nelle non quotate verso le quali opera solo la "moral suasion". Non è sempre facile trovare persone con cv adeguati. Quote rosa significa comunque preparazione non solo un genere».

© Riproduzione riservata

ROMINA GUGLIELMETTI. SINDACO ENEL

Le spa pubbliche ancora rigide

Sono sempre stata e rimango una convinta sostenitrice della legge sulla parità di genere negli organi di amministrazione e controllo che, oltre ad aver fatto venire meno una palese discriminazione nei confronti delle donne, ha anche favorito un positivo rinnovamento dei consigli di amministrazione», dice ad *Affari Legali* **Romina Guglielmetti** socio fondatore di ***Starclex*** e, dal 2016, sindaco effettivo di Enel. «Ritengo che un provvedimento che consolidi i risultati finora raggiunti in termini di parità di genere debba essere accolto complessivamente con favore. A questo riguardo, tuttavia, avrei preferito, che, da una parte, la legge di bilancio contenesse meno imprecisioni tecniche (ad esempio con riferimento all'impossibilità matematica di applicare la quota dei 2/5 ai collegi sindacali composti da tre membri) e, dall'altra parte, che fossero state tenute in maggiore considerazione le società pubbliche, le quali invece, non sono menzionate nel provvedimento.

Romina Guglielmetti

Domanda. Quali sono le maggiori difficoltà che lei ha riscontrato?

Risposta. Le maggiori difficoltà le ho riscontrate con riferimento alle società pubbliche. Negli anni in cui sono stata consulente del ministero delle Pari opportunità in questa materia, ho potuto constatare direttamente una certa riluttanza di molte società pubbliche ad adeguarsi spontaneamente alle previsioni sulla parità di genere ed è stato soprattutto grazie all'attento monitoraggio del ministero stesso che sono stati raggiunti, comunque, ottimi risultati. Questi risultati, tuttavia, rischiano di essere compromessi. Proprio *ItaliaOggi* ha dato evidenza del mancato raggiungimento nelle società controllate dalla Pa della quota del 30% di presenza di donne negli organi di amministrazione. A fine 2019 il dato è del 28,4%. Per effetto della mancata menzione delle società pubbliche nella legge di bilancio, questa percentuale rischia di peggiorare sensibilmente, dal momento che, con lo scadere della Legge 120/11, è quanto meno dubbio che permangano gli obblighi attuali in materia.

D. Si parla spesso anche della valutazione dei componenti dei Cda: quale è la sua esperienza?

R. Grazie allo stimolo dato alla board evaluation dalla normativa bancaria e dal Codice di Autodisciplina, ritengo che le società prestino progressivamente sempre più attenzione alla valutazione dei componenti dei consiglio di amministrazione, soprattutto in sede di rinnovo degli organi. Il processo di autovalutazione è diventato, infatti, un utile strumento utile non soltanto per migliorare l'efficacia del funzionamento dei consigli di amministrazione, ma, soprattutto, per orientare gli azionisti nella selezione dei candidati alla carica, avendo riguardo alle caratteristiche e alle effettive esigenze delle società.

© Riproduzione riservata

BARBARA DE MURO, *ASLA WOMEN*

La legge ha rappresentato un forte acceleratore sociale, dando spazio a donne di valore

I numeri parlano da soli. Il suo impatto è stato cruciale. La legge 12 luglio 2011, n. 120, si è rivelata - e continua ad esserlo - un potente acceleratore sociale, che ha consentito di passare dal 7% del 2011 all'attuale 36,4% di donne nei board, una delle percentuali più alte al mondo», dice **Barbara de Muro**, responsabile sezione ***Asla Women*** e socio di ***Lca Studio legale***. «Non solo: la legge ha contribuito a migliorare il processo di selezione dei componenti in termini di età, grado di istruzione, percorsi professionali, diversity e, così complessivamente la governance. Ne abbiamo parlato diffusamente nel nostro commentario «*Codice delle pari opportunità*» edito nel 2017.

La proroga nonché le modifiche che sono state introdotte avranno senz'altro un effetto positivo, in quanto utili a consolidare i processi di cambiamento in atto, sul piano economico e ancor prima culturale. Naturalmente l'obiettivo è quello di far sì che non occorra più una legge al fine di colmare il gender gap nelle posizioni apicali. Noi vogliamo, come è giusto che sia, che alle cariche sociali siano candidate le persone più adeguate per ruolo e competenze, a prescindere dal genere».

Barbara de Muro

Domanda. Nel dare applicazione a questa disciplina, quali sono le maggiori difficoltà che avete riscontrato?

R. Le società si sono adeguate ai dettami della Legge Golfo-Mosca senza grandi difficoltà. Sono emersi molti profili femminili di grande valore e spessore, che hanno trovato apprezzato riconoscimento nel corso del loro operato, giudicato sempre in termini estremamente positivi e non più rinunciabile.

D. Sulla base di quali criteri selezionate i profili di candidate che possano essere segnalati per inserimento nei Cda e Collegi sindacali?

R. Assumere un incarico in un consiglio di amministrazione o in un collegio sindacale comporta importanti responsabilità e presuppone specifiche competenze, che gli avvocati -più di altre categorie professionali- comprendono e posseggono. All'indomani della promulgazione della legge Golfo – Mosca, Asla ha fornito un contributo concreto all'esecuzione della legge, predisponendo una lista di avvocate e commercialiste dai curricula eccellenti, periodicamente aggiornata e consultabile sul sito womenonboard.it, di profili femminili che possono essere senz'altro segnalati per l'inserimento negli organi societari.

© Riproduzione riservata