

La legge Golfo-Mosca ha portato molte donne nelle società, attingendo molto tra gli avvocati

# Le quote rosa cambiano i cda: centrato l'obiettivo del 30%

Pagine a cura di **MARIA CHIARA FURLÒ**

**Q**uando nelle società si sostituisce il grigio con il rosa non ne beneficiano solo le donne, ma soprattutto i conti.

Un recente studio del *Pearson Institute for international economics* di Washington fatto su 21.980 imprese in 91 paesi conferma che le aziende in cui almeno il 30% del board è occupato dalle donne conquistano un incremento del 6% della quota di utile netto.

Che la presenza femminile nei consigli d'amministrazione abbia portato una ventata non solo di freschezza ma soprattutto di efficienza è ormai una conquista acclamata.

A livello europeo, quasi tre anni fa, il Parlamento europeo ha approvato una direttiva (ancora in attesa del via libera definitivo da parte del Consiglio Ue) che invita ad agevolare la presenza femminile nei posti di comando stabilendo che le donne dovrebbero essere in almeno il 40% delle poltrone dei cda quotati in borsa, mentre nelle società pubbliche questo obiettivo andrebbe raggiunto entro il 2018 (anche se il traguardo è ancora distante, negli ultimi tre anni la percentuale femminile nei consigli di amministrazione pubblici dell'Unione ha supera-

to la soglia del 21%).

Su questo argomento l'Italia ha diversi motivi di vanto. Tra gli Stati membri che hanno mostrato gli incrementi più significativi c'è infatti proprio il Belpaese, passato dal misero 6% del 2012 a quasi il 28% del 2015 (+20%). In generale, tra pubblico e privato, le ultime statistiche Consob calcolano, a fine giugno 2015, una presenza femminile nei cda italiani quotati in borsa del 27,6% (contro l'11,6% del 2012).

Sono gli effetti delle «quote rosa» della legge 120/2011 «Golfo-Mosca», che ha reso obbligatorio il rispetto di un'equa rappresentanza di genere nei cda e nei collegi sindacali al 20% per il primo mandato e al 33% per i successivi due.

Si stima che, in assenza dell'intervento legislativo, sarebbero stati necessari più di 60 anni per raggiungere tale obiettivo.

Non è poi una novità che molte delle donne che occupano queste posizioni siano degli avvocati. Basta dare un'occhiata

ai programmi dei corsi e degli incontri organizzati dai consigli degli ordini degli avvocati per capirlo, ogni anno ce ne sono diversi in quasi tutte le regioni. Il valore aggiunto sta in diversi aspetti della professione, non solo la conoscenza del diritto (nello specifico quello societario), ma anche la multidisciplinarietà e le capacità relazionali che possono essere facilmente sfruttate in un ambiente particolare come quello di un board.

Anche se, in alcuni casi, si dovrebbe fare attenzione anche ai profili che riguardano il conflitto di interesse. Non a caso, alcune grandi law firm internazionali hanno adottato delle policy che vietano ai loro avvocati di far parte di consigli di amministrazione societari.

Di questo aspetto, **Cristina Pagni** dello *studio Mazzoni Regoli Cariello Pagni*, amministratore indipendente della De Longhi (che rinnoverà i suoi organi in occasione della prossima assemblea di approvazione del bilancio) è portata

a vedere soprattutto il lato positivo nel senso di una proficua complementarietà dei ruoli e delle relative esperienze. «Molto proficuamente nella stanza dei bottoni dell'impresa si impara a cogliere le relative necessità e opportunità dall'interno del business, ciò che è di aiuto allorché ci si trovi, da avvocato e consulente a consigliare e orientare l'imprenditore», spiega Pagni, sottolineando che per una contenziosista, poi, l'opportunità di sperimentare la «fisiologia» dell'impresa e del business e non solo le sue fasi «patologiche» del conflitto, è di particolare interesse e positiva sollecitazione.

Sulla base della sua esperienza negli organi di controllo - organismi di vigilanza e collegi sindacali fra cui Ratti S.p.A e Bottega Veneta - a cui partecipa, **Antonella Alfonsi** dello studio legale associato *Deloitte*, crede che il contributo di una componente con una impostazione e formazione legale e che porta con sé una conoscenza

specifica della normativa derivante dall'aver effettivamente supportato sul campo le società, come clienti, ad affrontare e risolvere problematiche giuridiche, «possa comportare da un lato il conforto di una supervisione professionale nelle problematiche legali unite ad un supporto sulle problematiche di compliance alla normativa che è sempre più invasiva della vita delle società e della gestione delle

stesse. In aggiunta l'approccio pragmatico e problem solving di un professionista, in particolare di un professionista donna, può costituire un valido e utilissimo punto di vista nelle discussioni e nel contributo all'andamento degli organi di controllo (monché amministrativi) a cui partecipi e pertanto delle società che abbiano supportato tali nomine».

Quella del giurista, per **Alessandra Stabilini** di *Nctm* (sindaco - nominata in quest'unico caso da Banca d'Italia - in Nuova Banca delle Marche spa la banca ponte istituita nell'am-



Cristina Pagni



Antonella Alfonsi

## LELLA GOLFO, FONDAZIONE MARISA BELLISARIO

### La mia legge non si tocca, me l'hanno garantito due ministri

«**L**a discussione in atto sulla mia legge è assolutamente fuori luogo e inutile. La legge è valida per tre mandati, senza alcun dubbio interpretativo». A dirlo con forza di recente è **Lella Golfo**, presidente della Fondazione Marisa Bellisario e soprattutto prima firmataria della norma che ha introdotto le quote di genere nei cda delle società quotate e controllate. Nonostante la legge si sia dimostrata assolutamente efficace c'è stato un tentativo di eliminarla da parte del Governo, con un subemendamento nel decreto Milleproroghe, poi ritirato.

«È stato un atto di gravità assoluta di cui continua a sfuggirmi il senso», commenta Golfo spiegando che 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.

**Domanda. Il tentativo del governo di porre fine alla**

**norma in anticipo rispetto al termine prefissato è fallito. Perché secondo lei hanno provato a farlo?**

**Risposta.** La mia è stata una reazione molto forte. Sulle ragioni di questo tentativo, mi è stato detto che si è trattato di un eccesso di protezione. Errore, chi ha proposto quell'emendamento pensava che la legge terminasse dopo il primo mandato. L'emendamento è stato portato in commissione dalla relatrice, quindi si trattava di una proposta governativa.

Comunque ho avuto ampia assicurazione da parte del ministro Maria Elena Boschi, ma anche dal ministro Angelino Alfano, che la legge non sarà toccata e andrà avanti fino alla sua chiusura come fissata.

Bisogna sempre vigilare però,

per capire se questo eccesso di benevolenza è stato causato da ingenuità, oppure no. La politica l'ho fatta e sono sicura che un emendamento non arriva così per caso, mi è stato detto che questo emendamento era già nella legge di Stabilità su cui era stata messa la fiducia e quindi su cui erano caduti gli emendamenti, poi è stato riproposto nel Milleproroghe. Mi hanno detto però di stare tranquilla.

**D. Dal rapporto Consob è emerso che La maggioranza delle donne è amministrato-**

**re indipendente, mentre sono soltanto 16 a ricoprire il ruolo di amministratore delegato. Il prossimo passo è infatti quello di guardare alle donne ai vertici non solo alle donne nei cda. Dove bisognerebbe intervenire? Sugli uomini?**



Lella Golfo

# Ma le donne-amministratore delegato sono solo 16

bito della risoluzione di Banca delle Marche, ma anche in Parmalat Spa, Brunello Cucinelli Spa e Fintecna spa ricopre invece la carica di amministratore indipendente in Banca Widiba



Alessandra Stabilini

spa e di amministratore non esecutivo in Librerie Feltrinelli srl) è una professionalità sempre più importante, direi quasi indispensabile, sia nei cda, sia nei collegi sindacali, specie se si parla di società con azioni quotate e di banche o intermediari finanziari. «La prima ragione è che, specialmente per questo tipo di società, il quadro regolamentare è sempre più importante, complesso e invasivo. Occorre conoscere molte regole, provenienti da fonti diverse, spesso sovranazionali, non sempre facili da interpretare e coordinare. La seconda - continua Stabilini - è che il giurista porta una sensibilità e un punto di vista peculiari e molto importanti nel dibattito e nelle decisioni, perché, al di là della conoscenza delle regole minute, ragiona con la logica della legge, avendo la legge come scenario del suo pensiero. Naturalmente l'avvocato che siede in un cda o in un collegio sindacale deve valutare attentamente e presidiare con rigore il profilo dei conflitti di interesse e, ove richiesto, dell'indipendenza. Ma, direi, questo vale per tutti gli amministratori e i sindaci di società, senza distinzioni».

**Romina Guglielmetti**, fondatrice di *Star-C Lex* e membro dei cda di Ntv, Pini-farina, Banca Esperia, Tod's e Servizi Italia, ritiene che per svolgere in maniera adeguata il mestiere di consigliere di amministrazione, «sia importante essere avvocati con una buona vocazione alla multidisciplinarietà, che implica l'attitudine all'approfondimento del settore in cui opera la società. La conoscenza del business di riferimento è l'aspetto qualificante più importante, al quale ben si accompagnano competenze più specifiche di natura tecnica».

Eppure, le competenze giuridiche e le soft skills spesso non bastano a rompere quel tetto di cristallo a causa del quale sono solo 16 le donne che ricoprono il ruolo di amministratore delegato.

La legge Golfo-Mosca ha avuto tanti effetti positivi, non solo quello di portare più donne nei consigli, ma anche quello di aver elevato in generale il livello di preparazione dei

componenti, e a ricoprire certe cariche sono finalmente arrivati anche più giovani, il fatto però che siano ancora poche le donne ai vertici operativi delle società «dipende molto spesso dal fatto che si tratti di attività full time e che richiedono una conoscenza specifica del settore».

A dirlo è **Barbara de Muro**, partner dello *studio legale Portale Visconti* e responsabile di *Asla Women* (il gruppo di lavoro costituito nell'ambito di Asla, l'Associazione degli studi legali associati, per sostenere e valorizzare le donne in ogni fase del loro percorso professionale all'interno degli studi legali associati) che sottolinea come per ricoprire cariche del livello di amministratore delegato occorra fare tutto un percorso in azienda, ma di una cosa è certa:



Romina Guglielmetti

«È solo questione di tempo, ci si arriverà. Il prossimo passo per le donne è quello di crescere nei ruoli in azienda perché ai cda ci

siamo già arrivate con la legge e abbiamo anche ottenuto risultati superiori a quelli previsti».



Barbara de Muro

Raggiunto un primo obiettivo grazie alla legge, la questione ora fa un salto in avanti: non solo o non tanto le quota rosa, bensì la leadership delle donne nelle organizzazioni pubbliche e private, incluse in particolare quelle imprenditoriali. «La strada non sarà breve - avverte Cristina Pagni - ma appare in costante evoluzione, tenuto conto del resto, che l'orientamento che si va sempre più consolidando e la ratio alla base di iniziative e interventi legislativi a diversi livelli e ambiti geografici, non è solo quella di carattere egualitario volta a proteggere e promuovere una categoria storicamente svantaggiata, ma anche quella di carattere economico che mira ad introdurre un diverso approccio nell'ambito dei processi decisionali ai vertici delle imprese e mettere a frutto i talenti femminili per un incremento di valore. Del resto

il crescente livello di istruzione e i risultati che sulla scorta delle statistiche vanno affermandosi superiori per quanto riguarda le donne rispetto agli uomini, fanno pensare anche ad un crescente livello di professionalità per le prime con naturale sbocco nei ruoli direttivi delle organizzazioni e delle imprese».

Ottimista è anche **Alessandra Stabilini**, a cui sembra che



Manuela Cavallo

i risultati di questi primi anni dimostrino che, anche sul fronte della presenza femminile nei posti di comando, la strada sia avviata e si proceda di buon passo. L'accesso alle posizioni esecutive e manageriali di vertice «è naturalmente il fronte più difficile, anche perché sono le posizioni che maggiormente creano tensioni e difficoltà sul fronte della conciliazione tra impegno professionale e aspirazioni familiari. Sotto questo profilo, credo sia molto importante che le donne si parlino tra loro, condividano esperienze, dubbi e successi, e acquistino fiducia

attraverso le testimonianze di chi un equilibrio lo ha trovato e ne è felice.

È un'occasione unica non solo per le donne, ma per la società, di beneficiare di professionalità, preparazione, nuovi punti di vista e, se le donne per prime sapranno coglierla, anche per contribuire a sradicare certi meccanismi relazionali che troppo spesso, soprattutto in Italia,



Antonia Verna

si sostituiscono alle regole del merito», conclude Stabilini.

Il tema del genere nei cda è stato affrontato anche dallo *studio legale Portolano Cavallo* ha guidato l'implementazione del progetto *European Women Shareholders Demand Gender Equality* («Ewsdge», <http://www.ewsdge.eu/>) in Italia. Il progetto, sovvenzionato dalla Commissione Europea, è finalizzato a fornire una fotografia delle politiche in tema di uguaglianza di genere adottate nei diversi stati membri e del livello di implementazione delle stesse. «Tutte le società italiane coinvolte (Assicurazioni Generali, Enel, Eni, Intesa Sanpaolo, Unicredit), rappresentano un ottimo esempio di aziende al passo con la normativa sulle quote rosa e si sono dimostrate attente allo sviluppo di strategie e programmi di diversity e inclusione», spiegano **Manuela Cavallo** e **Antonia Verna**, socie di Portolano Cavallo e coordinatrici italiane del progetto Ewsdge. «Tuttavia poche e generiche informazioni sono state raccolte in merito a programmi per lo sviluppo dei talenti femminili. La sensazione è che le aziende debbano continuare a lavorare sulla diffusione e radicamento di una cultura aziendale che offra a tutti uomini e donne pari opportunità di crescita puntando sulla valorizzazione della diversità, sulla uguaglianza e sulla meritocrazia. D'altra parte se i numeri delle donne nei Cda sono in linea con le aspettative, quelli riguardanti il numero di donne che in totale sono presenti in azienda, nonché i numeri di donne che occupano posizioni dirigenziali e manageriali al di sotto del livello di dirigente apicale non sono ancora incoraggianti».

## ROBERTA TONIOLO, PWA MILAN

### Va bene una norma, ma non basta

«Senza voler negare l'importanza e l'impatto della presenza delle donne nei board delle aziende (tra l'altro le statistiche evidenziano una correlazione positiva tra presenza femminile nei board e quella di donne tra i dirigenti delle imprese) è significativo che i più recenti studi sulle *gender diversity* allarghino la discussione all'impatto della presenza femminile nelle posizioni apicali delle aziende, sia come manager di alto livello che come membri della cosiddetta *c-suite*». A dirlo è **Roberta Toniolo**, presidente dell'associazione internazionale *Pwa (Professional Women's Association) Milan*.

**Domanda, Le professioniste hanno ormai raggiunto una buona posizione nei cda, cosa serve adesso?**

**Risposta.** È nei ruoli aziendali che le professioniste possono incidere maggiormente coadiuvando il contributo delle loro competenze tecniche. In Italia, come nel resto del mondo, le donne hanno un tasso di formazione universitaria maggiore degli uomini e i successi femminili nel campo dell'istruzione non si limitano ad un sorpasso numerico e ad un avvicinamento ai settori di formazione tipicamente maschili, ma investono direttamente anche il rendimento scolastico ed accademico, con attitudini e skills che portano crescita, innovazione, trasparenza, inclusione e dinamicità.

**D. Quali sono le competenze su cui le donne devono puntare maggiormente?**

**R.** Le professioniste e le giovani laureate stanno ponendo molta attenzione allo sviluppo dei cosiddetti *soft skill*, consapevoli che si può essere molto competenti sul lavoro ma senza queste competenze comportamentali è difficile raggiungere gli obiettivi di carriera e di crescita. Parliamo di capacità negoziazione, l'intelligenza emotiva, la resilienza, la capacità di ascolto, l'uso sapiente della creatività, la capacità di prendere decisioni, quella comunicativa così anche l'auto-motivazione. È evidente che tutto ciò ha una ricaduta positiva sul business, anche se forse è ancora difficile misurarla, almeno in Italia.

**D. Sono pronte ad affrontare la sfida delle posizioni apicali in azienda?**

**R.** Certamente sì, ma secondo il recente report di *Mercer*, i progressi fatti nella presenza femminile al top delle aziende, sembrano essere frutto di azioni ad hoc piuttosto che di un approccio sistematico, è quindi indispensabile che organi governativi, media, politici, accademici ed organizzazioni esterne continuino la pressione e l'attenzione sul tema della *gender diversity* in modo da capitalizzare i risultati e continuare la creazione della pipeline dei talenti femminili.



Roberta Toniolo

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA** [rmiliacca@class.it](mailto:rmiliacca@class.it) e **GIANNI MACHEDA** [gACHEDA@class.it](mailto:gACHEDA@class.it)