ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

La direttiva fissa le quote nei cda per il sesso meno rappresentato, già applicate nelle Spa

Women on Boards, l'Italia sorpassa l'Unione europea

Entro 30 giugno 2026, il 40% dei posti nei cda alle donne

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

Più spazio alle donne nei consigli di amministrazione in tutta l'Unione Europea. Lo scorso 7 dicembre, dopo un interminabile iter iniziato nel 2013, è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europa la direttiva *Women on Boards* n. 2022/2381. Questa iniziativa legislativa obbliga tutti gli stati membri a introdurre criteri di selezione trasparente per giungere, entro la fine di giugno 2026, all'obiettivo di attribuire alle donne il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% di tutti i posti di amministratore in società quotate. «Si tratta di ambito nel quale le norme italiane sono all'avanguardia dal 2011 con l'introduzione nell'art. 147 ter TUF della norma (comma 1 ter) che impone che gli statuti delle società quotate prevedano una riserva di posti a consigliere di amministrazione», spiega **Paolo Vitali** di **Vitali e Associati.** «Quota che è stata innalzata sino ai 2/5 (40%) con la legge n. 160/2019. È previsto e demandato alla Consob un severo apparato di sorveglianza, verifica, correzione e sanzione di condotte in contrasto con le prescrizioni di legge; apparato al quale corrisponde il riformulato art. 144 undecies1 del Regolamento emittenti. Il dato normativo interno corrisponde a linee di condotta ampiamente condivise, quanto meno nelle grandi società italiane, come attesta il Codice di Corporate Governance il quale pone tra i princìpi, l'applicazione di criteri di diversità, anche di genere, per la composizione degli organi amministrativi (VII principio) e raccomanda una quota di almeno 1/3 riservata al genere meno rappresentato (raccomandazione 8). Ed in effetti, secondo i dati del Parlamento europeo, la quota femminile di circa l'11% nei consigli di amministrazione di grandi società italiane registrata nel 2011 è passata, per gradi, ad una quota rosa del 39,6% nel 2022, risultando pressoché già raggiunto oggi l'obiettivo che la recentissima direttiva europea fissa per il 2026».

«Ritengo sia una buona cosa che il legislatore, sia nazionale che europeo, introduca (o insista nell'introduzione di) norme per favorire l'ingresso delle professioniste negli organi decisionali delle società», commenta **Tiziana Del Prete**, partner di **Norton Rose Fulbright**. «Credo che l'ingresso nei consigli di amministrazione sia una buona cosa per un

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

professionista comunque, sia esso uomo o donna e debba essere soprattutto giustificato dalle competenze, dalla capacità di comprendere le leve del business, dal senso di equilibrio (spesso fondamentale) nelle valutazioni delle strategie aziendali. Ancora una volta le professioniste devono appellarsi alla legge, pur avendo molte di noi già dimostrato sul campo di avere tutte le skills per poter sedere onorevolmente e professionalmente nei CdA: non solo donna, ma soprattutto competenza e professionalità».

Secondo **Giulietta Bergamaschi**, managing partner e fondatrice di **Lexellent**, nonché Consigliere di amministrazione presso la Fondazione La Triennale di Milano, presidente del cdA dell'associazione Parks - Liberi e Uguali, consigliere indipendente e membro del Comitato per il Controllo sulla Gestione di Newton spa, «gli Stati membri sono vincolati a far in modo che le società quotate adeguino le procedure per la nomina o l'elezione delle cariche amministrative, garantendo una valutazione comparativa delle qualifiche sulla base di criteri chiari, neutri, univoci e non discriminatori stabiliti prima dell'avvio dell'iter di selezione. Al contempo, i governi nazionali dovranno provvedere perché, a parità di idoneità, competenza e rendimento professionale, nelle società quotate sia preferito il candidato del sesso sottorappresentato, salvo casi eccezionali. Per quel che concerne il sistema italiano, è da osservare come la nuova disciplina Ue ponga degli obiettivi oggi già raggiunti sulla scorta di previsioni vigenti nel nostro ordinamento».

Per **Carmen Chierchia**, partner di **DLA Piper** «gli squilibri di genere vanno pareggiati e tutti gli strumenti legislativi in grado di raggiungere questo obiettivo son ben accetti. I fronti dello squilibrio sono tanti, li viviamo e ne subiamo gli effetti tutti i giorni, dal gender pay gap alla violenza esercitata sulle donne, passando per stereotipi denigranti e limitanti. Occorre lavorare su tutti i fronti. È certo però che intervenire sullo squilibrio nelle posizioni apicali può indubbiamente mettere in moto un insieme di azioni virtuose, una reazione a catena di buone pratiche: le donne nelle posizioni di vertice e l'esercizio di una leadership femminile possono contribuire a influenzare il sostrato culturale di tutte le azioni e le decisioni prese in una comunità, rafforzare i diritti conquistati nel tempo dalle cittadine europee, riconoscere come «normale» il potere esercitato dalle donne e non come un'eventualità che capita raramente. È molto significativo che l'iniziativa, questa volta, sia europea: l'esigenza di parità è trasversale, attraversa l'Ue dove il fenomeno della sotto rappresentanza femminile è drammatico considerato che solo il 7% dei Ceo è donna. È evidente che le cose devono cambiare e gli strumenti normativi devono necessariamente andare in questa direzione. È bello condividere questo importante traguardo con le donne europee e contribuire tutte insieme a generare effetti positivi per tutta la comunità».

Secondo **Anna Saraceno**, partner dello **Studio Pavia e Ansaldo** «l'adozione della direttiva comunitaria – sebbene

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

limitata alle sole società quotate e sebbene restino fuori dal suo ambito di applicazione le piccole e medie imprese con meno di 250 dipendenti – è certamente un ulteriore importante passo avanti per la parità di genere a livello europeo. Infatti grazie a tale misura l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate diventerà la norma in tutti i paesi europei ivi inclusi quelli che non hanno ancora introdotto misure analoghe alla «nostra» Legge Golfo-Mosca e i cui consigli di amministrazione sono rimasti prevalentemente appannaggio degli uomini. Sono convinta che la direttiva, nonché le misure attuative – anche di tipo sanzionatorio – che verranno adottate a livello nazionale da ciascun paese possano contribuire all'evoluzione della società e del mondo del lavoro verso un maggior equilibrio di ruoli, a livello pratico, ma anche culturale mediante l'abbattimento di barriere di mentalità e di retaggio storico per cui da sempre vige un modello di leadership maschile».

L'adozione della direttiva consentirà di rafforzare ulteriormente, anche a livello europeo, quel concetto di «successo sostenibile» che già caratterizza la corporate governance di società quotate in mercati regolamentati italiani, creando valore nel lungo termine. «Una composizione eterogenea dell'organo amministrativo di una società, anche per quanto concerne ruoli esecutivi», dice **Antonella Brambilla**, partner di **Dentons**, «potrà migliorare dialogo e confronto, con la conseguente adozione di decisioni più ponderate ed equilibrate, attente alle esigenze di un numero sempre maggiore di stakeholder; l'apporto, dunque, di risorse di genere diverso nella gestione dell'azienda è fondamentale per il benessere in primis della società e, in secondo luogo, per tutti i soggetti e le realtà che operano nella, e con, la stessa. Un maggior numero di donne in posizioni apicali consentirà di agevolare ed incentivare il conseguimento di una effettiva parità di genere, anche sul luogo di lavoro. Una norma, tuttavia, può certamente servire ad accelerare tale processo, che deve comunque sempre fondarsi su basi meritocratiche e selettive: è infatti estremamente importante che trasparenza nei criteri di selezione e merito costituiscano i criteri essenziali e fondanti della selezione stessa. Altrimenti il rischio è di sortire un effetto contrario: ossia, la nomina in ruoli apicali di un soggetto professionalmente inadeguato solo al fine di adempiere formalmente (e non sostanzialmente) ad una previsione normativa, sarebbe deleteria per tutte le figure che lavorano in modo serio e preparato, con il conseguente rischio di cancellare i progressi faticosamente sino ad oggi raggiunti sul tema parità di genere».

Per **Alessandra Nodari**, senior advisor di **Andersen** «nonostante sia approvato l'impatto vantaggioso dell'equilibrio di genere sulle società stesse oltre che sull'economia in generale … le donne continuano ad essere largamente sottorappresentate nei più alti organi decisionali delle società in tutta l'Unione», soprattutto «ai livelli direttivi più alti» recita la Direttiva, che introduce la re-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

golamentazione volta ad aumentare la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate (sono escluse le pmi) per «colmare sia il divario di genere a livello occupazionale che quello retributivo» e affinché «le loro pratiche siano seguite dagli altri tipi di imprese». Ai fini del conseguimento di tali obiettivi le società quotate dovranno adeguare le proprie procedure di selezione dei candidati attraverso processi «di selezione trasparente e chiaramente definito e di una valutazione comparativa oggettiva delle qualifiche in termini di idoneità, competenza e rendimento professionale» (art. 6). Le società quotate avranno l'obbligo di fornire annualmente informazioni in merito alla rappresentanza di genere nei loro consigli sia alle autorità competenti e sia pubblicamente sul proprio sito web».

Per raggiungere tale obiettivo, spetterà ai singoli Stati Membri introdurre norme volte a garantire che, entro la fine di giugno 2026, almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% di tutti i posti di amministratore nelle imprese con oltre 250 dipendenti siano occupati dal genere meno rappresentato. «A tal fine, è anzitutto prevista l'introduzione di nuovi obblighi di trasparenza», spiegano **Massimiliano Biolchini**, partner e coordinatore del dipartimento Employment, e **Giulia Bifano**, associate di **Baker McKenzie Italia**, «le società dovranno fornire su base annuale informazioni sulla rappresentanza di genere nei loro consigli, nonché sulle azioni individuate per incrementare la presenza del genere sottorappresentato. Ma non è tutto: gli Stati dovranno imporre procedure di selezione trasparenti e idonee a conseguire gli obiettivi di parità, ferma restando la centralità del merito. Inoltre, è prevista l'introduzione di misure sanzionatorie dissuasive e proporzionate per le imprese che non seguiranno procedure di nomina aperte e trasparenti. Tra queste, anche il potere degli organi giudiziari di sciogliere i consigli di amministrazione selezionati dalle società in violazione dei principi della direttiva».

Secondo **Michele Massironi**, partner di **La Scala Società tra Avvocati** «ora, la vera sfida che il legislatore nazionale si troverà ad affrontare sarà quella di intervenire sull'attuale sistema di ingaggio degli amministratori di società quotate presente nel nostro sistema societario, evitando inutili duplicazioni e conflitti tra disposizioni. Vige infatti nella disciplina delle società quotate italiane un regime speciale che ha già come obiettivo quello di garantire un'adeguata distribuzione delle cariche di amministratore tra i generi e che sembra avere cominciato a dare i suoi frutti, risultando il nostro Paese primo in Europa per la rappresentanza femminile nei cda di banche, società di gestione e assicurazioni. Una considerazione particolare andrà poi fatta per il regime sanzionatorio prospettato dalla direttiva in esame, la quale si esprime in termini persino di invalidità della decisione di nomina degli amministratori in violazione delle percentuali di rappresentanza in essa previsti. Ci si avvia dunque su di un per-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

corso che sembrerebbe abbandonare i semplici rimedi decadenziali già previsti nella disciplina nazionale vigente ma, a mio avviso, piuttosto impervio. Ancora una volta si ricorre all'intervento normativo per incentivare il cambiamento culturale».

Secondo **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith Freehills** «le norme però non bastano: dobbiamo tutti contribuire ad avviare un cambiamento culturale che ci consenta di non aver più bisogno delle quote di genere. Herbert Smith Freehills è uno studio internazionale molto attento a promuovere percorsi di crescita interna basati su meritocrazia, parità di genere e inclusione. Ci siamo impegnati pubblicamente a raggiungere entro il 2023 il target del 35% di donne partner e in posizione di leadership a livello globale. Nel 2021 siamo stati tra i primi a nominare una donna come Senior partner/Chair of the Board (**Rebecca Maslen-Stannage**). In questa direzione anche la mia nomina, nel 2022, a Global Head della practice di Intellectual Property dello Studio,

ruolo che si affianca a quella preesistente della collega australiana **Rebekah Gay**. Siamo stati anche tra gli studi più attivi in Italia nel promuovere la necessità di mettere il benessere delle persone al centro dell'agenda della governance e non soltanto dell'HR. Non a caso abbiamo un team dedicato alla promozione della "Diversity&Inclusion" (D&I) separato rispetto all'HR, proprio per garantirne la massima autonomia nelle iniziative di formazione e sensibilizzazione interna».

Roberta Crivellaro, managing director di **Withers** «sono certamente favorevole rispetto ai princìpi sottesi alla direttiva, nella convinzione che la donna possa dare un contributo fondamentale (e, questo, anche le statistiche lo dimostrano) tanto alla visione strategica dell'azienda quanto ai processi di governance e al miglioramento dei fattori dell'impatto sociale e della sostenibilità, i quali ultimi saranno sempre più centrali nella vita delle imprese. Tuttavia, l'Ue si è dimostrata, a mio avviso, ancora troppo prudente. Penso, ad esempio, al fatto che il legislatore comunitario abbia scelto lo strumento della «direttiva», in luogo del «regolamento», così di fatto lasciando al legislatore nazionale un certo qual «margine di manovra» nel recepimento delle sue previsioni. Infatti, di regola la «direttiva» non è atto di immediata applicazione all'interno dei singoli Stati membri, necessitando di un atto di recepimento interno da parte dei singoli Parlamenti, con il rischio di un possibile «annacquamento» dei criteri ad essa sottesi. Ma, soprattutto, il limite della direttiva è rappresentata dal fatto che essa espressamente esclude, dal suo ambito di applicabilità, le società piccole e medie imprese, ossia le società che occupino meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non superi i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non superi i 43 milioni. In tal senso, il legislatore comunitario ha perso la preziosa occasione di promuovere la posizione apicale della donna anche all'interno delle aziende più piccole, in particolare quelle a base fami-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

liare, che in certi Stati membri – penso in particolare all'Italia – rappresentano la vera spina dorsale del tessuto imprenditoriale».

Per **Ilaria Belluco**, partner di Corporate M&A dello studio **CBA** «disciplinare la composizione dell'organo di governo societario equivale, infatti, a dare il via alla trasformazione verso un «nuovo» sistema economico, essendo la governance allo stesso tempo motore del cambiamento e punto d'arrivo del processo di innovazione. Non esiste evoluzione senza una solida strategia e non si crea una buona strategia fino a che non si raggiunge una perfetta e calibrata composizione dell'organo gestorio. Se le competenze sono infatti imprescindibili, e presupposte, il valore aggiunto che emerge dalla direttiva è rappresentato dalla necessità della diversità nell'organo gestorio. Pare che le recenti normative stiano tracciando un cerchio, che si apre e si chiude con la governance, punto di raccordo tra il business e la sostenibilità nel percorso per la creazione di valore, nel nuovo più ampio concetto. La vera sfida ora è far sì che la nuova normativa non si limiti ad incidere solo sulle grandi società quotate, ma tracci la strada e possa fungere da modello anche per le pmi, che potranno cogliere questa occasione per intraprendere un percorso di adeguamento della propria struttura di governo societario per renderla idonea a far fronte alle nuove esigenze del mercato e gradita agli stakeholder. Si contribuirà così, alla creazione di un nuovo standard di impresa in cui il concetto di business rimandi senza necessità di imposizioni agli ampi valori della sostenibilità, tra cui trasparenza, parità di genere e diversità».

Per **Laura Opilio**, partner, e **Maria Letizia Patania**, Counsel, dello **Studio CMS,** «con la Direttiva Women on boards è stato senz'altro raggiunto un grandissimo traguardo normativo per la parità di genere nella rappresentazione negli organi direttivi delle società quotate, sia pubbliche che private. Traguardo di cui, è doveroso da parte nostra ricordare, il legislatore italiano si era già fatto precursore oltre dieci anni fa con l'emanazione, nel 2011, della Legge Golfo Mosca. Le normative in esame sono dunque la dimostrazione che in qualche modo è in atto un cambio culturale. Ben vengano normative atte a perseguire tali obiettivi, se, come la storia dimostra, la società non è in grado di farlo autonomamente. Rimane, in ogni caso, l'auspicio che il valore della diversità di genere nella composizione degli organi societari venga apprezzato al di là dell'imposizione normativa poiché, come la stessa Ursula Von der Leyen ha affermato, «più diversità significa più crescita, più innovazione». Nella realtà operativa, tuttavia, far passare questo valore è meno immediato di quanto possa apparire. Quando una professionista viene nominata in ruoli apicali, per rispettare un obbligo di legge, rischia di trovarsi nella posizione di dover, in primo luogo, legittimare, finanche giustificare la propria nomina, il che, chiaramente, rischia di ostacolare ed impoverire l'apporto professionale che

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

si è nella posizione di apportare».

Per **Carlotta Campeis** dello **Studio Campeis** «l'approccio alla diversity e alla gestione delle tematiche di genere si pone anche come obiettivo dell'agenda Onu 2030 e presupposto del rispetto dei fattori Esg, col fine di rendere l'azienda sostenibile anche sotto l'aspetto sociale, tramite la valorizzazione delle quote di genere, il miglioramento della governance e l'ottimizzazione del rapporto vita-lavoro di dirigenti e dipendenti (c.d. green place to work). Per un cambio culturale effettivo, si auspica, dunque, che il limitato obbligo normativo valga, quantomeno, come indicazione più generale nell'ambito della corporate governance e, dunque, venga recepito sia dalle società non soggette all'obbligo (enti non vigilati e pmi) che nell'attribuzione di posizioni manageriali, ancora scarsamente occupate da figure femminili, che, infine, nella nomina degli altri organi societari, quali collegi sindacali e Organismi di Vigilanza».

Per **Paola Favati**, equity partner di **Studio Rock** «l'Italia, in questa tematica può vantare un traguardo di primo ordine grazie alla legge Golfo – Mosca che ha introdotto, già dal 2011, la parità del genere meno rappresentato nei CdA e negli organi di controllo nelle società quotate nei mercati regolamentati e nelle società di interesse pubblico. I suoi effetti sono stati certamente di grande portata, considerando che, alla sua entrata in vigore, nelle società quotate solo il 6% delle donne ricopriva incarichi nei consigli di amministrazione. Dall'ultimo rapporto Consob (aprile 2021) risulta che nei consigli di amministrazione delle quotate, rinnovati nel 2020, siedono il 42,8% di donne. Ottimo risultato certamente, tuttavia purtroppo poco rappresentativo della realtà economica nazionale, in quanto meno dell'1% delle imprese attive in Italia sono quotate in mercati regolamentari. Va da se che un ulteriore passo avanti adesso debba essere fatto ampliando la legge Golfo-Mosca anche alle società quotate Egm e alle non quotate, dando quindi una maggiore possibilità al genere meno rappresentato di sedere al tavolo degli organi di governance di quelle imprese che rappresentano il 99% del tessuto imprenditoriale italiano».

Per **Alessandra Matrone**, partner di **SM&A** «la nuova direttiva mette al centro il merito come criterio principale nelle procedure di selezione, che devono essere trasparenti e si spera che questo abbia un effetto che si riverbera anche nelle aziende non coperte dall'obbligo normativo. In direzione simile va anche il filone della Certificazione della parità di genere, introdotta in Italia con la Legge 5 novembre 2021 n. 162. Scopo della Certificazione è quello di contribuire a colmare le disuguaglianze di genere - una delle priorità che trasversalmente interessa le 6 missioni del Pnrr - avviando un percorso di cambiamento culturale all'interno delle aziende e organizzazioni attraverso l'introduzione di misure che riguardino, in particolare, le pari opportunità di avanzamento di carriera tra uomo e donna e la parità delle retribuzioni, le politi-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE : Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE : Antonio Ranalli

► **20 marzo 2023**

che per la gestione della genitorialità e della conciliazione vita lavoro, nonché le politiche di gestione dei relativi processi aziendali. Queste misure vanno definite attraverso un piano di azione, un modello gestionale e la misurazione degli stati di avanzamento dei risultati attraverso la predisposizione di specifici KPI.

In questi percorsi è essenziale il ruolo dei consulenti legali, dei dottori commercialisti e dei consulenti del lavoro che possono a pieno titolo essere coinvolti nell'ambito del processo che conduca alla Certificazione. A fronte della certificazione le aziende, a prescindere dalla dimensione, offre delle premialità quali importanti sgravi ed esoneri fiscali, punteggi prioritari per accedere ai fondi europei e per la partecipazione ad alcune offerte pubbliche».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it

Roberta Crivellaro

Laura Opilio

Paola Favati

Tiziana Del Prete

Tutti i diritti riservati

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :133 %
DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Antonio Ranalli

► 20 marzo 2023

Carmen Chierchia

Alessandra Nodari

Tutti i diritti riservati