

GESTIRE L'IMPRESA

LE SOLITE NOTE (DOLENTI) NEI CDA

La legge Golfo-Mosca ha centrato in pieno l'obiettivo: infilare più donne nella governance delle aziende quotate. Peccato però che, in attesa del ricambio generazionale, siano (più o meno) sempre le stesse

di Marina Marinetti

In ogni consiglio di amministrazione di società quotata, ci sono in media almeno due consiglieri che siedono anche in altri Cda. Ma se si tratta di consigliere, almeno una su tre sono interlockers: degli amministratori che ricoprono da 3 a 5 incarichi, due su tre sono donne. Non è collezionismo di poltrone, e neppure un caso. Così come non è un caso se dopo il 2012 è aumentata in media la quota di membri con un diploma di laurea e studi di specializzazione post-universitari, si è lievemente ridotta l'età media ed è aumentata la diversificazione del background professionale dei consiglieri.

«Alla legge 120/2011 va riconosciuto il grande merito di aver cambiato totalmente il volto nei Cda delle quotate e partecipate, portando una rivoluzione copernicana»,

spiega a Economy Florinda Scicolone, giurista d'impresa e membro della Fondazione Marisa Bellisario, promotrice, insieme all'on. Cristina Rossello, dell'evento che lo scorso 12 novembre alla Camera dei Deputati ha celebrato il decennale della legge Golfo-Mosca. «La fotografia prima dell'entrata

**IL FENOMENO DELL'INTERLOCKING,
CIOÈ DELLA PRESENZA
IN PIÙ DI UN CDA,
È DECLINATO AL FEMMINILE**

in vigore della legge rilevava in 272 società quotate, un totale di 2815 consiglieri, di cui 2646 uomini e soltanto 169 donne. I collegi sindacali contavano 817 sindaci di cui 762 uomini e 55 donne. Invece, l'ultima relazione Consob fotografa che in soli tre mandati le presenze femminili nei board delle quo-

tate sono saliti al 42,8%. Una legge epocale in tema di *corporate gender equality*, la cui portata è stata riconosciuta anche dal Parlamento dell'Unione Europea che in una risoluzione ha citato la normativa italiana come esempio da seguire in Europa in tema di *governance & women*», sottolinea Scicolone. «I dati confermano che dove non si applica la legge 120/2011 i numeri di presenze nei board non decollano, quindi non decollano nelle non quotate, ma neppure nelle quotate al mercato Euronext Growth Milan che, essendo non regolamentato, non risulta destinatario della normativa. Inoltre, un punto dolente riguarda proprio le deleghe delle stesse quotate», aggiunge: «mentre si assiste ad una crescita nei board proprio grazie alla legge Golfo-Mosca, per quanto riguarda il ruolo di amministratore delegato, dal momento che

Ma il board non sempre vale la candela

«**F**ar parte di un board richiede un impegno di tempo e un grado di rischio che non è mai proporzionale in termini economici: quello di consigliere non è solo un gallone di cui ci si fregia». Invita a ponderare bene le proprie scelte Maurizia Villa. Lei, che dal 2010 siede sulla poltrona di Managing Director Italia per Korn Ferry, la firm della consulenza (quotata a Wall Street) specializzata nell'*executive search*, sa

cosa significa entrare nel magico (all'apparenza) mondo della governance. «Quando si entra in un Cda come consigliere occorre dedicare molto tempo alla conoscenza dell'azienda, degli aspetti finanziari, dei temi di governance: nessuno è tutto-ologo». Maurizia Villa ama citare l'esempio di Sergio Marchionne, che, entrato da indipendente nel consiglio d'amministrazione della Fiat, restò a lungo a guardare, prima di toccare palla. «La

nostra metodologia è quella di accompagnare questi profili attraverso uno sviluppo graduale. Nelle quotate familiari, dove l'azionista di solito è molto presente e la governance si mantiene al livello di una non quotata, occorre grande attenzione. Entrare in una quotata non familiare è già un passo avanti, ma secondo me con i fondi è ancora più interessante perché si entra nel vivo delle decisioni di acquisizioni, exit, operazioni straordinarie. È un processo di evoluzione, di crescita. Per esempio per arrivare alla presidenza è fondamentale capire bene quale sia

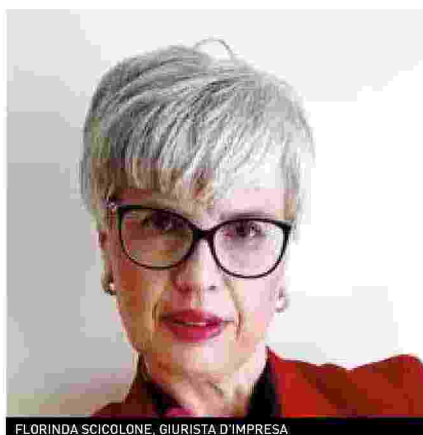
il ruolo di rappresentanza e di garanzia». E riguardo alle quote, «occorre prestare attenzione inserendo nei Cda rappresentanti femminili in grado di portare valore aggiunto». Nel pubblico, per esempio, Maurizia Villa cita i profili del presidente di Terna Valentina Bosetti, di Barbara Marinali, presidente del Cda di Open Fiber, del Ceo di Invimit Giovanna Dalla Posta: «Persone con grande competenza professionale che effettivamente portano un valore aggiunto alle aziende che guidano». Per Korn Ferry è importante anche far rientrare in Italia talenti che

la legge non si applica alle deleghe, abbiamo solo il 2% di donne Ceo, mentre il ruolo di presidenti, seppur con un lieve aumento, si attesta sempre sotto il 4%. Sarebbe auspicabile, oggi, dal momento che vi è un premier che ha messo al centro della sua azione di governo la parità di genere, salutare il cambiamento culturale che la legge Golfo-Mosca ha acceso, assistendo pian piano al passaggio dal rispetto dell'obbligo normativo alla scelta volontaria della governance di voler valorizzare i talenti femminili cominciando a considerare la *women's inclusion* come un asset strategico e vincente del business, anche perché dal 2022 l'entrata in vigore della certificazione di parità prevederà un effetto premiale alle aziende che intenderanno applicarla».

Sedute sulla poltrona di amministratore delegato, le donne guidano poco più del 2% del valore totale

del mercato azionario italiano, mentre le presidentesse di Cda sono 26 e le emittenti rappresentano il 18% della capitalizzazione complessiva, più o meno la metà del 2019.

LE EMITTENTI CON UN A.D. DONNA RAPPRESENTANO POCO PIÙ DEL 2% DELLA CAPITALIZZAZIONE DI BORSA ITALIANA



FLORINDA SCICOLONE, GIURISTA D'IMPRESA

Tra loro c'è Sara Biglieri, partner dello studio legale Dentons, che da più di dieci anni ricopre ruoli di consigliere. Oltre a essere

nel CdA di Falk SpA, dopo essere stata per anni in quello di Supermarkets Italiani SpA (la holding di Es-selunga, per intenderci), a giugno del 2021 è stata nominata presidente non esecutivo del consiglio di amministrazione di Equita Group. Con lei ci sono Michela Zeme, dottore



È AUSPICABILE PASSARE DALL'OBBLIGO ALLA SCELTA

commercialista e revisore legale che figura anche nei Cda di Equita Capital Sgr e Aeffe, e Silvia Demartini, presente anche nel Cda di Fenera Holding. «Nel consiglio di Equita Group siamo in sette: quattro uomini e tre donne, una composizione più che equilibrata», spiega Biglieri. «Aspetto fondamentale è sicuramente la preparazione: ogni consigliere apporta il suo bagaglio specifico professionale. L'avvocato, per esempio, contribuisce con la sua esperienza non solo legale, ma di compliance, che è sempre più importante



solo oltreconfine hanno avuto la possibilità di esprimersi: «È diventato più facile introdurre con successo professioniste che magari hanno maturato un'esperienza all'estero e che finalmente vengono recepite bene

sia in alcuni processi di quotazione sia nell'ambito della finanza e del mondo digitale, che oggi sono molto più aperti del passato nei confronti delle donne». Il principio, in ogni caso, è quello dei vasi comunicanti: importiamo talenti femminili nella stessa misura con cui li esportiamo. «In Korn Ferry siamo molto attivi sui board internazionali. le compagnie paneruropee per esempio ci chiedono profili femminili che possano portare la visione e la competenza del mercato italiano. Quello che invece non riusciamo sempre a soddisfare è il requisito della lingua inglese - e

qui caschiamo sempre noi italiani, a prescindere dal genere, ndr - e della disponibilità di tempo e a spostarsi». Poi c'è il discorso delle opportunità politiche: a un certo punto occorre decidere cosa fare da grandi. «Non si possono avere ruoli in più di quattro quotate - sottolinea Maurizia Villa - e bisogna avere la consapevolezza del proprio percorso professionale. Entrare nel board di una banca, per esempio, al netto dei conflitti di interesse richiede dalle 14 alle 20 sedute all'anno, oltre a una grande capacità di mediazione. Adesso inoltre sta prendendo

forma l'advisory board: si tratta di comitati con ruoli preconsigliari nei quali, oltre ad approfondire tematiche specifiche di governance, è possibile portare un grande contributo in base alle proprie competenze. Vediamo anche tante persone che a fine carriera hanno ancora tanto da dare e che si rendono disponibili a entrare in un board. È un mercato sicuramente attivo che va alimentato secondo me meno con i proclami e più con le cose fattive, soddisfacendo i requisiti del cliente ma ponendo molta attenzione ad aiutare le persone a prendere la decisione giusta».

GESTIRE L'IMPRESA

per le aziende quotate.»

Già, la preparazione: sarà per questo che nei Cda figurano parecchie avvocatesses di studi blasonati. Per fare qualche nome, oltre alla Biglieri, abbiamo Claudia Parzani, partner di Linklaters e Presidente di Allianz S.p.A., Emanuela Molinaro, partner di Orrick e nel Cda di M4, oppure professioniste passate dalla pratica legale alla guida di team legali "in house": Michela Vescia, Direttore Affari Legali e Societari di Atm Azienda Trasporti Milanesi, che siede nei Cda di Metro5, Piaggio & C., Astm (gruppo Gavio) e Sias, oppure Domenica Lista, Group General Counsel di Europe Assistance e membro del suo Cda.

«Rimane fermo», sottolinea Biglieri, «il rapporto di fiducia, che dev'essere consolidato: lo metterei al primo posto. Non bisogna sottovalutare neppure l'aspetto di responsabilità, civile e penale, ma importante anche a livello reputazionale; nel momento in cui entri in un Cda ti identifichi con la società, ne diventi uno dei volti. Ho deciso di accettare questi incarichi perché ne ho condiviso prima di tutto la visione aziendale e il grande senso di legalità: insomma, lo scambio di fiducia dev'esserci da entrambe le parti».

Che poi le donne occupino posizioni di rilievo, è solo questione di tempo. «La Legge Golfo Mosca è entrata in vigore nel 2011, dieci anni non bastano per completare il cambio di una generazione di amministratori», rimarca Biglieri. «Per ricoprire il ruolo di presidente si cercano figure istituzionali che svolgano anche un ruolo di garanzia: è chiaro che per un ruolo così delicato occorre avere sulle spalle l'esperienza di consigliere. È una trasformazione in corso che è già inarrestabile, ma bisogna permettere a questa generazione di donne di costruirsi un curriculum».

A parte l'esperienza sul campo, gli strumenti per acquisire specifiche competenze non mancano: «L'offerta è ampia: abbiamo i corsi di Aisca, di Valore D, che opera anche attraverso l'associazione European Women on Boards, ma anche quelli di Assogestioni e Nedcommunity, l'associazione italiana degli



SARA BIGLIERI, PARTNER DELLO STUDIO LEGALE DENTONS

amministratori non esecutivi e indipendenti.»

Conclude Biglieri: «quanto ai requisiti, il codice civile parla chiaro: la carica di consigliere di amministrazione non può essere ricoperta dall'interdetto, dall'inabilitato, dal fallito, o da chi è stato condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi e, in caso di amministratori in società quotate in mercati regolamentati, gli stessi devono possedere i

**DA VALORE D AD ASSOGESTIONI
DIVERSE ASSOCIAZIONI OFFRONO
STRUMENTI FORMATIVI PER ACQUISIRE
COMPETENZE SPECIFICHE**

requisiti di onorabilità stabiliti per i membri degli organi di controllo ai sensi del Decreto del Ministero della Giustizia n. 162 del 30.3.2000. In aggiunta, ai sensi dell'art. 148-ter, comma 4 del D.Lgs n.58/98, sempre con riferimento alle società quotate in mercati regolamentati, almeno uno dei componenti del consiglio di amministrazione, ovvero due se il consiglio di amministrazione sia composto da più di sette componenti, devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci, nonché, se lo statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazio-



AL PRIMO POSTO NON C'È IL GENERE MA IL RAPPORTO DI FIDUCIA

ni di categoria. A tal proposito si segnala che il Codice di Corporate Governance, oltre ad indicare le circostanze che compromettono, o appaiono compromettere, l'indipendenza di un amministratore, raccomanda che il numero e le competenze degli amministratori indipendenti, ai sensi del Codice stesso, siano adeguati alle esigenze dell'impresa e al funzionamento dell'organo di amministrazione, nonché alla costituzione dei relativi comitati e che, salvo casi specifici, l'organo di amministrazione comprenda almeno due amministratori indipendenti, diversi dal presidente. Per quanto concerne le società quotate sul segmento Star, è previsto che il consiglio di amministrazione sia composto da almeno 2 amministratori indipendenti ai sensi del Codice di Corporate Governance per organi di amministrazione composti fino a 8 membri; almeno 3 amministratori indipendenti per organi di amministrazione composti da 9 a 14 membri; almeno 4 amministratori indipendenti per organi di amministrazione composti da oltre 14 membri. Gli amministratori indipendenti devono essere diversi dal presidente. Il Codice di Corporate Governance raccomanda altresì che l'organo di amministrazione debba essere comunque composto da amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati.»