



# Women in the boardroom: A global perspective

Luglio 2011



# Indice

---

Introduzione	3
Prefazione	4
Schede Paese	
Australia	7
Belgio	8
Canada	9
Francia	10
Germania	11
Italia	12
Norvegia	13
Nuova Zelanda	14
Olanda	15
Regno Unito	16
Spagna	17
Stati Uniti	18

---

# Introduzione

La Deloitte Global Center for Corporate Governance ("The Global Center") è lieta di illustrare una panoramica delle molteplici iniziative in corso in tutto il mondo, dal punto di vista sia giuridico che normativo, volte a favorire la presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione. Si parla da tempo delle pari opportunità nei Consigli e negli ultimi dieci anni sono aumentati i tentativi volti a favorire la "diversità" di coloro che lavorano come amministratori esecutivi e non esecutivi, dalle iniziative private volontarie, a quelle "comply or explain" in linea con i codici di Corporate Governance locali, alle richieste di dichiarazioni sulle "politiche per la diversità" fino alle leggi che prevedono la riserva di quote di partecipazione.

In una pubblicazione del 2010, "Women's Empowerment principles: equality means business", l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha auspicato il maggior coinvolgimento delle donne nei processi decisionali e di governance per promuovere il ruolo stesso delle donne in tutto il mondo.

Più di cento amministratori delegati, tra cui Jim Quigley al momento in qualità di CEO di Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), apponendo la propria firma sulla "Dichiarazione di sostegno dei CEO", si sono impegnati nel voler valorizzare le donne nelle proprie organizzazioni includendo il fattore della "diversità" nelle proprie strategie di business.

Dal punto di vista della Corporate Governance, la presenza nei Consigli di Amministrazione di persone con diversa formazione potrebbe migliorarne il funzionamento, facendo della diversità di culture, esperienze e prospettive un punto di forza in grado di fornire una visione maggiormente esaustiva delle problematiche da affrontare. In questo contesto il "genere" può essere un fattore determinante. Nel corso degli ultimi anni la questione delle "quote rosa" nei Consigli di Amministrazione è diventata sempre più dibattuta e il Global Center vuole diventare un punto di riferimento per illustrare l'evoluzione della normativa nelle diverse aree del mondo. Ciascuno dei Paesi menzionati in questa relazione ha fatto dei passi, più o meno accentuati, orientati a facilitare la partecipazione delle donne nei Consigli e il Global Center vuole continuare a seguirne gli sviluppi.

Ci aspettiamo infatti che molti altri Paesi intraprenderanno riforme analoghe e che la presente relazione rappresenti solo una prima fotografia di un percorso ormai avviato.

# Prefazione



**Claudia Cattani**

Partner dello Studio  
Tributario e Societario di  
Deloitte, ufficio di Roma.  
ccattani@deloitte.it



**Sylvia Gutierrez**

Partner di Deloitte  
Enterprise Risk Services Srl,  
ufficio di Milano.  
sygutierrez@deloitte.it



**Silvia Quartullo**

Senior Manager di Deloitte  
Enterprise Risk Services Srl,  
ufficio di Roma.  
squartullo@deloitte.it

In questa prefazione sono rappresentate le loro opinioni personali.

Il dibattito sulle “quote di genere” in Italia, recentemente riaccessso dalle cronache sull’iter che il disegno di legge sul tema sta seguendo in Parlamento, si è spesso arenato sull’opportunità teorica di stabilire o meno per legge una riserva di genere, nel caso specifico nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali delle società quotate e a partecipazione pubblica.

La proposta legislativa italiana si inserisce in un contesto internazionale in cui altri Paesi hanno già favorito, tramite leggi o raccomandazioni, l’introduzione di quote riservate. La stessa Organizzazione delle Nazioni Unite, nella pubblicazione del 2010 “[Women's Empowerment principles: equality means business](#)”, ha espresso la necessità di promuovere il ruolo delle donne nel mondo e quindi auspicato il loro maggior coinvolgimento nei processi di Corporate Governance. Più di cento aziende, tra cui Deloitte rappresentata al momento da Jim Quigley CEO di Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), hanno firmato la “Dichiarazione di sostegno dei CEO” impegnandosi nel voler valorizzare le donne nelle proprie organizzazioni, includendo il fattore della “diversità” nelle proprie strategie di business.

Al di là delle ragioni a sostegno delle due opposte tesi, le quote di genere in Italia, viste come provvedimento di rottura necessario a scardinare un *modus operandi* consolidato e poco incline al cambiamento, aprono di fatto nuovi scenari, indipendentemente da quanti e quali progressi abbia fatto la parità tra generi nella società reale.

Se è vero che la generale non elevata presenza delle donne italiane nel mondo del lavoro sia il frutto di una concomitanza di fattori che possano essere superati solamente nel medio-lungo periodo, le quote di genere rappresentano un primo, importante, momento lungo la strada che porta alla parità sostanziale uomo-donna.

La formazione dei **board** dovrebbe essere orientata a garantire una composizione capace di incrementare il valore dell'azienda e di tutelare al meglio gli interessi degli azionisti. La scelta dei membri dovrebbe essere guidata da criteri quali competenza, esperienza, professionalità e preparazione culturale. Affermazioni ovvie che nulla hanno a che vedere con il **"genere"**, ma basta scorrere velocemente le evidenze statistiche sulla presenza femminile nei diversi board per rendersi conto del peso che tale fattore abbia nei fatti.

Se guardiamo alla composizione dei Consigli di Amministrazione delle maggiori aziende italiane<sup>1</sup> possiamo notare come nel 2010 la presenza femminile non raggiunga il 3,5%, un livello che in Europa è più alto unicamente del Portogallo (1,82%) e che, ampliando la visuale a livello mondiale, riesce ad essere maggiore solo ai valori presentati da Cile<sup>2</sup>, Giappone, Marocco, Perù e Corea del Sud. Dal raffronto con i dati a livello internazionale, emerge un'istantanea della situazione italiana sicuramente non favorevole; infatti,

pur tralasciando il confronto con paesi troppo distanti dal punto di vista geografico e culturale, in Europa una considerevole distanza ci separa non solo dal 27% raggiunto nella penisola scandinava (un dato certamente in parte influenzato dalla previsione legislativa di quote di genere nei Consigli di Amministrazione), ma anche dall'11% della media europea.

È evidente che l'esiguità di donne che occupano oggi posizioni di vertice nelle aziende e nelle Istituzioni ai vari livelli non rispecchia la preparazione, la professionalità, le aspirazioni femminili e contrasta con i risultati conseguiti nei corsi di laurea, post-laurea e nei concorsi.

Nel cammino delle donne italiane verso la parità nel mondo del lavoro intervengono elementi di vario tipo in grado di esplicare il proprio effetto su diversi fronti.

Da un lato, vi sono fattori di natura culturale che suggeriscono implicitamente ad una parte dell'universo femminile di rinunciare a investire nella propria formazione e a intraprendere percorsi di carriera ambiziosi, per evitare potenziali contrasti con il proprio ruolo all'interno della famiglia. Un ruolo che, anche se sempre più di frequente confrontato con i propri *desiderata*, viene ancora oggi dato per acquisito, per cui è la stessa donna a decidere di non investire nella sua crescita professionale.

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento alla composizione dei Consigli di Amministrazione del 2010 indicati nel rapporto "Women on boards: A Statistical Review, marzo 2010", fornito da Governance Metrics International.

<sup>2</sup> Cile (2.75%), Giappone (0.89%), Marocco (0.00%), Perù (0,00%), Portogallo (1.82%), Corea del Sud (1.53%). Dati del "Women on boards: A Statistical Review", marzo 2010, fornito da Governance Metrics International.

Si tratta di una scelta indotta, ben rappresentata da un tasso di occupazione segnatamente inferiore alla media europea e che vede le donne italiane senza figli occupate appena per il 64%, rispetto alla media europea del 76% e che si distanzia ancora di più dall'Europa scendendo fino al 41% nel caso di donne con tre figli<sup>3</sup>.

Da un diverso punto di vista, considerando le dinamiche economico-finanziarie negli ultimi anni, si è di fatto assistito ad un consolidamento dello *status quo* e dei rapporti di interesse tra chi già occupava, e continua a occupare, le posizioni apicali nelle principali aziende del Paese, in un meccanismo attraverso il quale la classe dirigente non favorisce l'ingresso di professionisti e professionalità nuove, siano uomini che donne.

Le quote di genere, quindi, pur introducendo un meccanismo di distorsione nella scelta dei membri dei Consigli di Amministrazione, rappresenterebbe un importante momento di discontinuità nell'attuale meccanismo delle nomine.

In Italia il testo in discussione in Parlamento prevede per i primi tre mandati successivi all'ingresso della legge, una quota di genere pari al 20% nel primo mandato (2012/2015), e del 30% dal secondo (2015/2018).

Potrebbe essere l'occasione per ampliare la visuale dei Consigli di Amministrazione facilitando l'inserimento del fattore "diversità" nei processi decisionali. In quest'ottica sarà interessante valutare i risultati del funzionamento di questo provvedimento non tanto in termini quantitativi (ovvero relativamente alla percentuale di donne che approdano effettivamente ai board), quanto in termini qualitativi, cercando di porre in evidenza il contributo concreto che le donne saranno state in grado di fornire alle aziende.

Da un punto di vista generale, appare comunque auspicabile, come di fatto è nell'attuale provvedimento ancora non approvato in via definitiva, che l'introduzione delle quote di genere sia una normativa temporanea, un fattore in grado di favorire l'evoluzione dei meccanismi di Corporate Governance verso criteri sempre più orientati alla meritocrazia e uno strumento idoneo a riequilibrare la parità di genere nel medio termine.

*Claudia Cattani, Sylvia Gutierrez, Silvia Quartullo  
Italia*

---

<sup>3</sup> Dati Eurostat: nel caso di uno, due e tre figli il tasso di occupazione delle donne italiane è del 59%, 54% e 41% contro una media europea rispettivamente del 71%, 69% e 55%.

## Schede Paese Australia



### Quote

Attualmente non sono previste quote riservate per le donne nei Consigli di Amministrazione o in posizioni dirigenziali.

### Altre iniziative

Il Codice di Autodisciplina, conosciuto come il "Corporate ASX Corporate Governance Council Corporate Governance Principles and Recommendation", è stato aggiornato e pubblicato il 30 giugno 2010 dal Corporate Governance ASX Council. Nella nuova versione contiene una serie di raccomandazioni in materia di diversità di genere. In particolare dal 1° gennaio 2010, le società quotate in Australian Securities Exchange saranno tenute a:

- Adottare e rendere nota una politica sulla diversità.
- Stabilire obiettivi specifici sulla diversità di genere e valutare annualmente i progressi effettuati verso il loro conseguimento.
- Divulgare in ogni relazione annuale gli obiettivi sulla diversità di genere e i progressi realizzati.
- Divulgare in ogni relazione annuale la percentuale di dipendenti donne in tutta l'organizzazione, in posizioni esecutive e nel board.
- Divulgare la composizione prevista per il Consiglio in termini di competenze e diversità ritenute necessarie.

Le raccomandazioni non sono vincolanti, tuttavia le aziende che scelgono di non applicarle sono tenute a fornire in una relazione annuale i motivi del mancato adeguamento.

Un'altra iniziativa intrapresa in ambito societario per promuovere la parità tra i due sessi è espressa dal programma di mentoring ("ASX 200 Chairmen's Mentoring Program") dell'Istituto Australiano di Amministrazione Aziendale, che vuole rendere le donne capaci di raggiungere i loro obiettivi di carriera e valorizzare il talento dei dirigenti femminili di alto livello.

Kate Ellis, Ministro dello Status delle Donne, nei primi mesi dell'anno ha ribadito l'impegno del governo australiano di voler aumentare il numero delle donne nei Consigli di Amministrazione federale pubblici, proponendo un obiettivo del 40% entro il 2015.

### I numeri

Sono l'**8,3%\*** le donne che ricoprono una posizione dirigenziale su un campione di 200 società quotate.

\* Forniti da Governance Metrics International, da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Belgio



### Quote

Il 16 dicembre 2009 è stato presentato un progetto di legge sulle quote di genere dai membri del Partito Politico cristiano-democratico e fiammingo in accordo con la Camera dei Rappresentanti Belga. Il 1° marzo 2011, la Commissione della Camera del Commercio ha approvato una proposta legislativa che dovrebbe far riservare alle donne una quota di partecipazione nei Consigli di Amministrazione delle società pubbliche e delle società quotate. Secondo la proposta almeno il 30% dei membri dei Consigli di Amministrazione deve essere donna. La proposta deve ora passare all'esame in sessione plenaria, anche se alcune parti politiche hanno già dichiarato il loro disaccordo.

### Altre iniziative

Nel maggio 2009 il Ministero delle Pari Opportunità della regione fiamminga, insieme con le Camere di Commercio specifiche e l'Istituto belga di Amministrazione, ha istituito un programma per promuovere la rappresentanza delle donne nei Consigli di Amministrazione e in posizioni manageriali. Il programma prevede iniziative di coaching e la creazione di un database pubblico dei candidati alla dirigenza maschile e femminile.

### I numeri

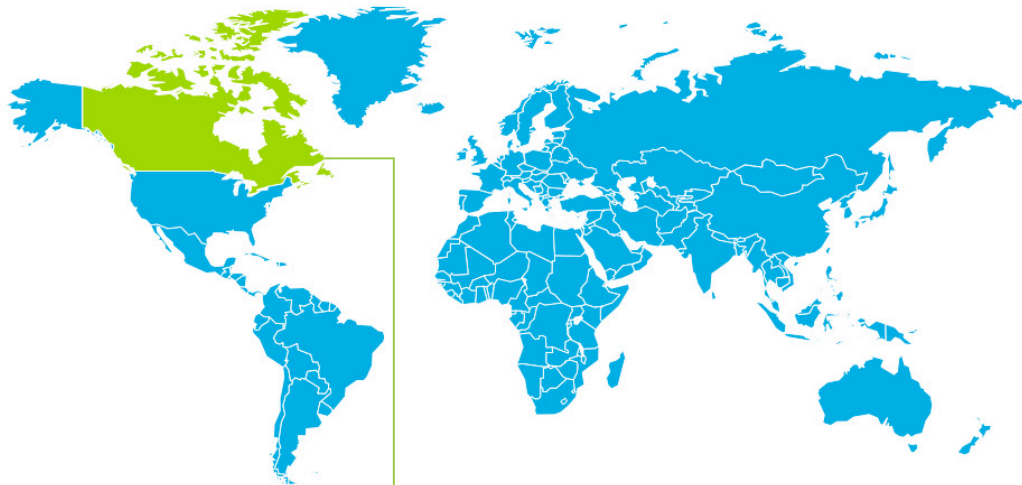
Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 26 società quotate sono il **6,8%\***

---

\* Forniti da Governance Metrics International, da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".



## Scheda Paese Canada



### Quote

È attualmente in discussione al Senato una proposta di legge “Board of Directors gender parity Act” che richiede alle “Distributing Corporation”, alle istituzioni finanziarie e alle società statali di istituire la parità di genere nei loro Consigli di Amministrazione: il 50% dei dirigenti dovrà essere donna (nel caso in cui il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione sia dispari, la differenza tra uomini e donne non deve essere superiore a uno).

### Altre iniziative

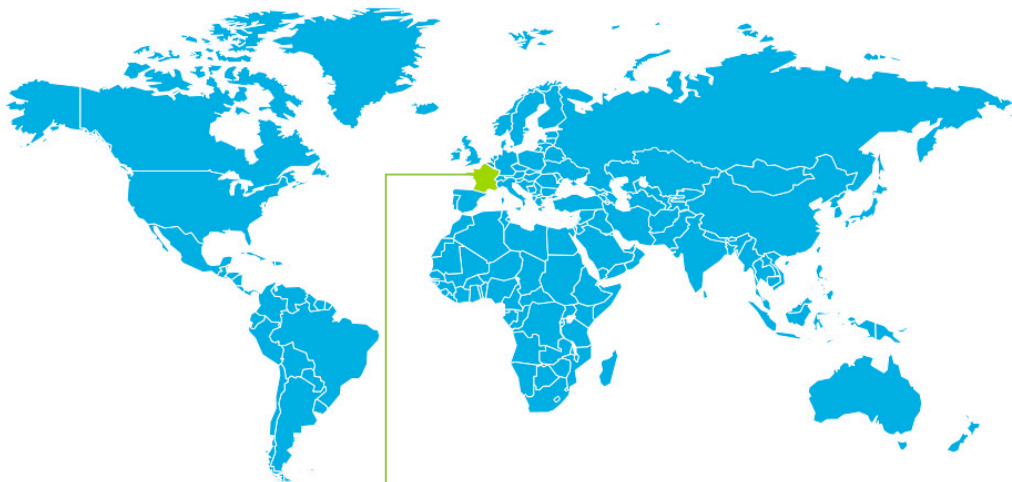
Il Consiglio Canadese è stato creato nel novembre 2009 con l'obiettivo di migliorare la diversità nei Consigli, compresa la diversità di genere. Il Consiglio ha intenzione di promuovere il raggiungimento di tale scopo nelle 500 aziende comprese nella classifica del Financial Post, nelle agenzie federali, nelle commissioni e nelle società statali. I membri fondatori includono le organizzazioni leader nella diversità e nella Corporate Governance nei settori privato, pubblico e no-profit. Il Consiglio ha inoltre ricevuto un finanziamento da parte del governo canadese.

### I numeri

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 136 imprese sono il 12,5%\*

\* Forniti da Governance Metrics International, da “Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010”.

## Scheda Paese Francia



### Quote

Nel luglio 2008 il testo della Costituzione francese è stato modificato al fine di consentire l'introduzione nell'ordinamento francese di quote di genere nei Consigli di Amministrazione. Dopo più di un anno di discussioni nelle camere del Parlamento francese ("Assemblée Nationale" e il Senato), il 27 gennaio 2011 è stata promulgata la legge volta a migliorare la rappresentanza delle donne nei Consigli sia per le società quotate che per quelle non quotate:

- La proporzione tra i dirigenti donne e uomini non deve essere inferiore al 40% nelle società (1) le cui azioni sono ammesse alla negoziazione in un mercato regolamentato e (2) nelle società non quotate con fatturato o totale attivo oltre i 50 milioni di euro o che impiegano almeno 500 persone per tre anni consecutivi.
- Quando il Consiglio è composto da un numero di membri pari o inferiore a otto, la differenza tra il numero degli amministratori di ciascun genere non deve essere superiore a due.
- Le società avranno sei anni di tempo dalla promulgazione della legge per raggiungere la quota del 40%, con un primo obiettivo intermedio del 20% da raggiungere entro la fine del terzo anno per le società le cui azioni sono ammesse in un mercato regolamentato.
- Le società il cui Consiglio di Amministrazione comprenda attualmente un genere unico dovrebbe nominare almeno un membro del Consiglio del genere diverso in occasione della successiva assemblea generale annuale che nomina gli amministratori.

### I numeri

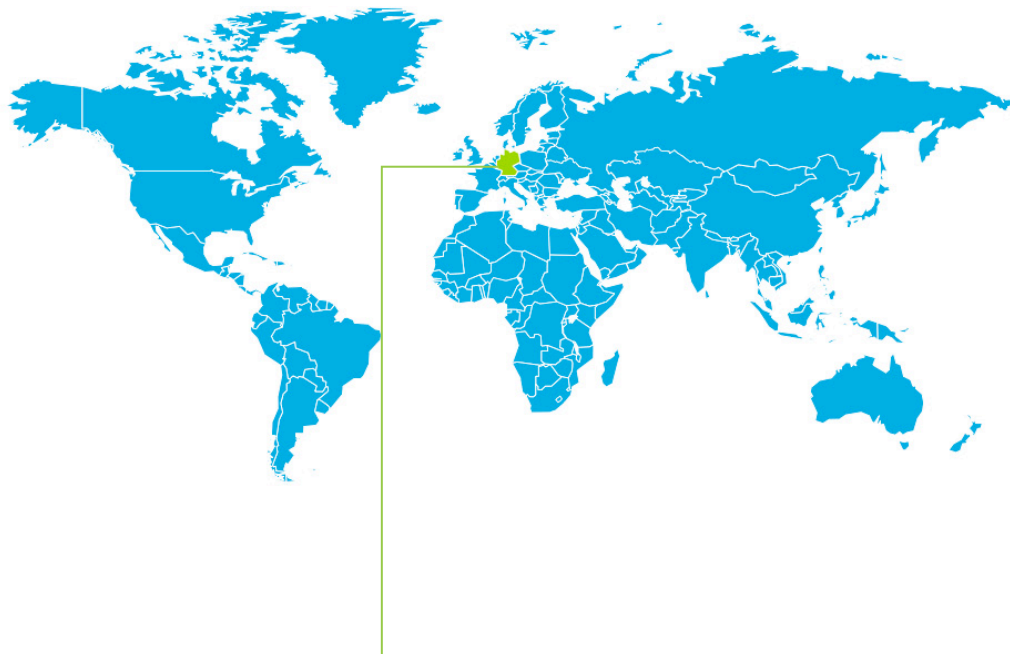
Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali nella lista delle società quotate del CAC 40 sono il 15%\*

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 103 imprese sono 9,5%\*\*

\* Da "Autorité Des Marchés Financiers (AMF) 2010", relazione annuale.

\*\* Forniti da Governance Metrics International, da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Germania



### Quote

Nell'ottobre 2010 il partito tedesco dei verdi ha presentato in Parlamento un progetto di legge che mira a introdurre quote di genere nei Consigli delle società quotate. Il disegno di legge prevede che a partire dal 1° gennaio 2015 almeno il 30% delle posizioni riservate ai rappresentanti degli azionisti nei Consigli di Sorveglianza, siano occupate da donne fino a raggiungere la quota del 40% nel 2017.

### Altre iniziative

Il Codice tedesco di Corporate Governance rivolto alle società quotate, aggiornato nel 2010, contiene raccomandazioni volte a promuovere una maggiore rappresentanza femminile nei Consigli di Sorveglianza e di Gestione. In particolare, il Codice prevede che:

- Il Consiglio di Amministrazione prenda in considerazione la diversità tra gli elementi rilevanti per la nomina delle posizioni manageriali e, in particolare, miri a una valutazione appropriata delle donne.
- Il Consiglio di Sorveglianza rispetti la diversità e, in particolare, prenda nella dovuta considerazione le donne al momento della nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione.
- Il Consiglio di Sorveglianza definisca obiettivi concreti in merito alla sua composizione, in particolare, prevedendo un adeguato grado di partecipazione femminile.

Anche se la conformità alle raccomandazioni non è obbligatoria, le non-conformità devono essere comunicate annualmente. Nel marzo del 2010, Deutsche Telekom AG è diventata la prima delle 30 società DAX a introdurre le quote di genere, richiedendo che entro la fine del 2015 il 30% delle proprie posizioni manageriali nel mondo siano occupate da donne.

### I numeri

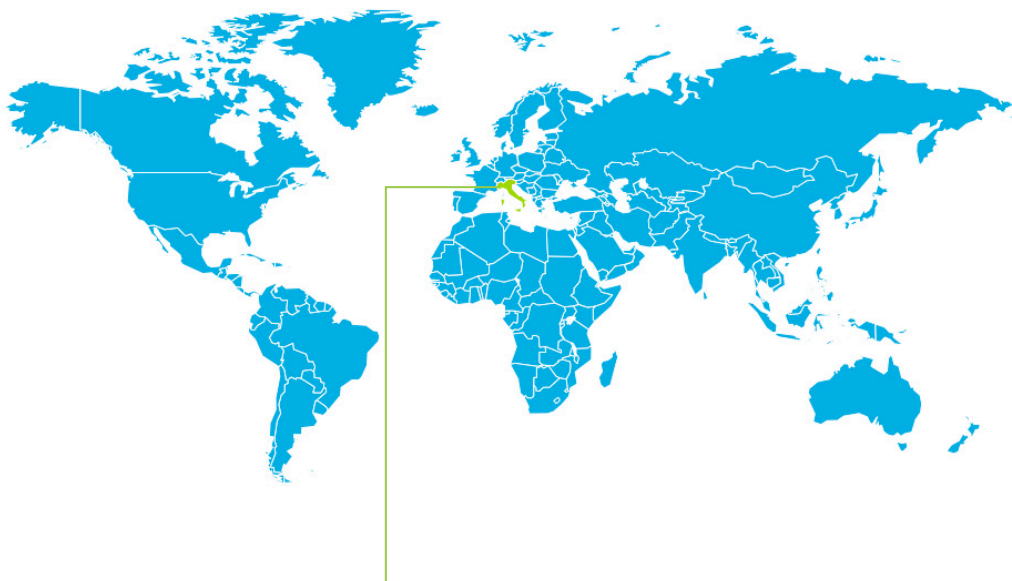
Le donne che ricoprono cariche dirigenziali su un campione di oltre 600 società quotate sono l'**8,2%\***

Le donne che ricoprono cariche dirigenziali su un campione di 90 aziende sono il **10,5%\*\***

\* Forniti da "Unternehmensführung Institut für dell'Università di Karlsruhe". Dallo studio del 2008 "Women in Management Positions; Status Quo in German Business".

\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Italia



### Quote

Dai primi mesi del 2011 è di nuovo in discussione in Parlamento l'opportunità di definire, tramite legge, quote riservate alle donne nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali delle società quotate e a partecipazione pubblica. Il testo come emendato dal Senato e trasmesso alla Camera prevede:

- La quota di donne pari al 20% nel primo mandato (periodo 2012/2015) che sale al 30% dal secondo (periodo 2015/2018).
- La temporaneità della norma applicabile solo per i primi tre mandati successivi all'ingresso della legge.
- L'entrata in vigore della legge a distanza di dodici mesi dalla sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

Con l'approvazione dell'attuale proposta di legge, il rinnovo dei Consigli e dei Collegi dovrà avvenire rispettando i criteri stabiliti dalla norma. Nel caso in cui la società quotata dovesse disattendere quanto previsto dalla legge, sarà la Consob a intervenire, in un primo momento richiedendo l'adeguamento alla legge entro un periodo massimo di quattro mesi. Se la società non si adeguerà, la Consob applicherà una sanzione amministrativa pecuniaria (da un minimo di 100 mila a un massimo di 1 milione di Euro per i CdA, e da un minimo di 20 mila Euro a un massimo di 200 mila Euro per i Collegi Sindacali) e richiederà di nuovo il rispetto della legge entro tre mesi dalla sanzione. Se l'inadempienza dovesse ulteriormente protrarsi anche a seguito di questa seconda diffida, è prevista la decadenza del Consiglio di Amministrazione o degli organi di controllo. L'organo di vigilanza sull'inserimento delle quote per le controllate pubbliche non quotate, sarà invece la Civit (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche). È prevista inoltre l'elaborazione di un codice di autoregolamentazione del Ministro per le Pari Opportunità, indirizzato a quelle società che vorranno anticipare i tempi di applicazione delle quote.

### Altre iniziative

Attualmente il Codice di Autodisciplina emanato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana, pubblicato sul sito della Borsa Italiana, non menziona il genere come un requisito o una qualità auspicabile nella composizione del Consiglio di Amministrazione.

### I numeri

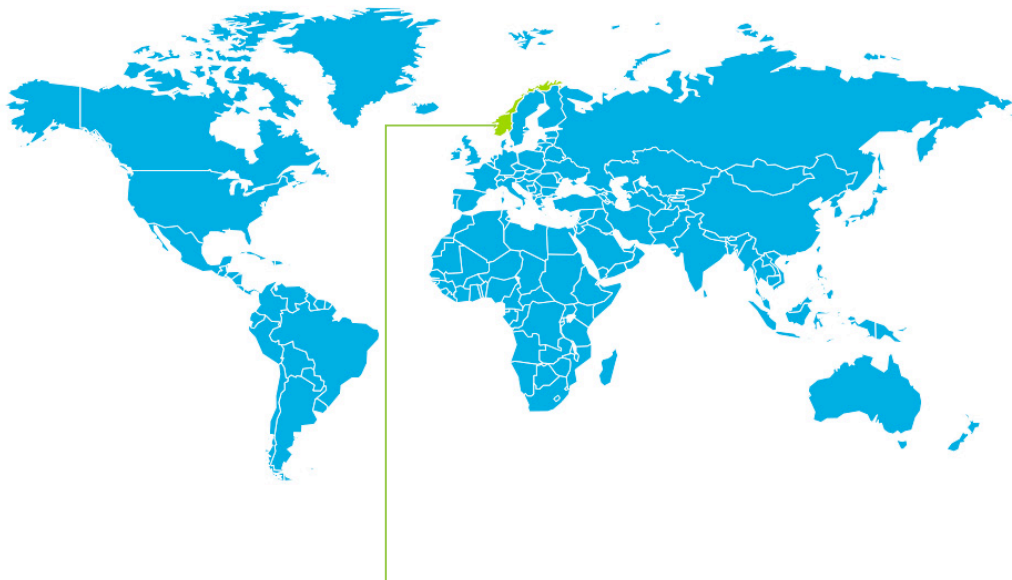
Le donne presenti su un campione di oltre 56 società quotate sono il 3,4%\*

La percentuale di donne su un campione di 4.200 direttori è del 6,2%\*\*

\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

\*\* Come citato in Santella, P., Drago, C., & Polo, A. (2008). "Directorships by director in Italy with gender 1998-2006", "Università degli Studi di Napoli Federico II". Sulla base di dati provenienti dalla Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa).

## Scheda Paese Norvegia



### Quote

La Norvegia è stato il primo paese a introdurre quote di genere nel 2005, quando è stato modificato il Public Limited Liability Companies Act stabilendo che:

- Se il Consiglio di Amministrazione è composto da due o tre membri, entrambi i sessi devono essere rappresentati.
- Se il Consiglio di Amministrazione è composto da quattro o cinque membri, ciascun sesso deve essere rappresentato da almeno due consiglieri.
- Se il Consiglio di Amministrazione è composto da sei a otto membri, ciascun sesso deve essere rappresentato da almeno tre amministratori.
- Se il Consiglio di Amministrazione è composto da nove membri, ciascun sesso deve essere rappresentato da almeno quattro consiglieri.
- Se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di nove membri, ciascun sesso deve essere rappresentato da almeno il 40 % degli amministratori.

Le società per azioni avevano tempo fino al 1° gennaio 2008 per soddisfare i requisiti. La conseguenza della non conformità è lo scioglimento della società, tuttavia nessuna società è stata ancora sciolta a causa del mancato rispetto delle regole di genere fino a oggi. La dichiarazione dello stato della diversità all'interno delle società è prevista anche dalla legge contabile norvegese.

### I numeri

Le donne presenti su più organi societari ASA sono il **31,3%\***

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 23 società quotate sono il **34,3%\*\***

\* Da "Cranfield University School of Management", from the 2009 FTSE Board Report. Basato sulla lista delle società quotate comprese nell'indice Nordic 500.

\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Nuova Zelanda



### Quote

Attualmente non sono previste quote di genere per le donne nei Consigli di Amministrazione e nelle posizioni dirigenziali.

### Altre iniziative

L'Associazione degli Azionisti della Nuova Zelanda ha annunciato a metà del 2010 che considererà tra le sue priorità la diversità nei Consigli di Amministrazione.

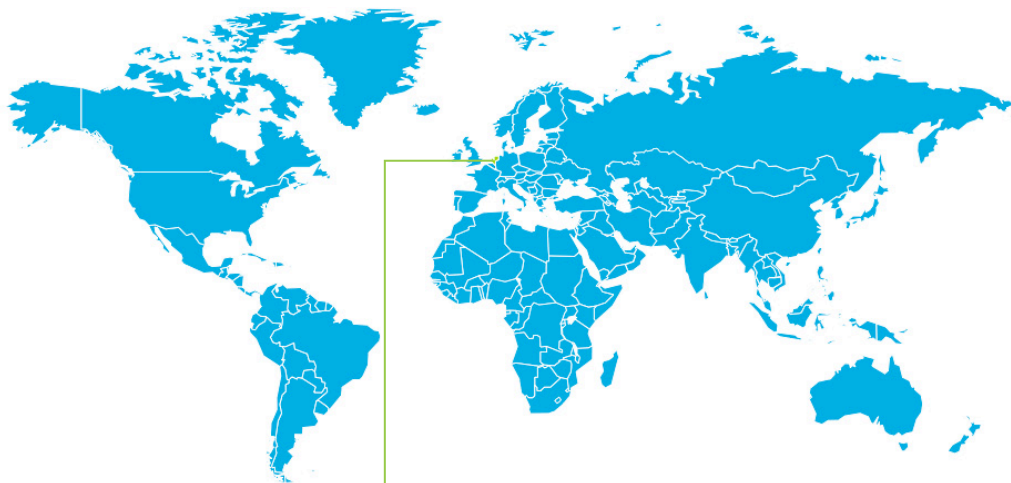
### I numeri

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 12 società quotate sono il **12,1%\***

---

\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Olanda



### Quote

Nel Dicembre 2009 è stato approvato un emendamento legislativo che richiede l'introduzione di quote di genere nella composizione dei Consiglio di Amministrazione e dei Supervisory Board.

Secondo l'emendamento, entro il 2015 almeno il 30% dei membri del board devono essere uomini e almeno un altro 30% donne. La selezione del restante 40% è lasciata all'azienda senza alcuna limitazione.

La richiesta non è obbligatoria perché gestita con il principio del "comply or explain" e sarà applicata a tutte le società, quotate e non quotate, che possiedono determinati requisiti finanziari e un certo numero di dipendenti.

### Altre iniziative

Il Codice di Corporate Governance richiede che il Supervisory Board delle società quotate definisca la dimensione e il profilo della sua composizione, tenendo in considerazione, tra l'altro, l'esperienza e la formazione richiesta ai propri membri. Il codice richiede inoltre che il profilo specifichi gli obiettivi che il board intende perseguire in ambito della diversità. La società è tenuta a pubblicare e rendere disponibile il profilo definito. Anche se la conformità a questa raccomandazione non è obbligatoria, le eventuali ragioni della mancata adeguatezza devono essere dichiarate ogni anno nel report annuale.

### I numeri

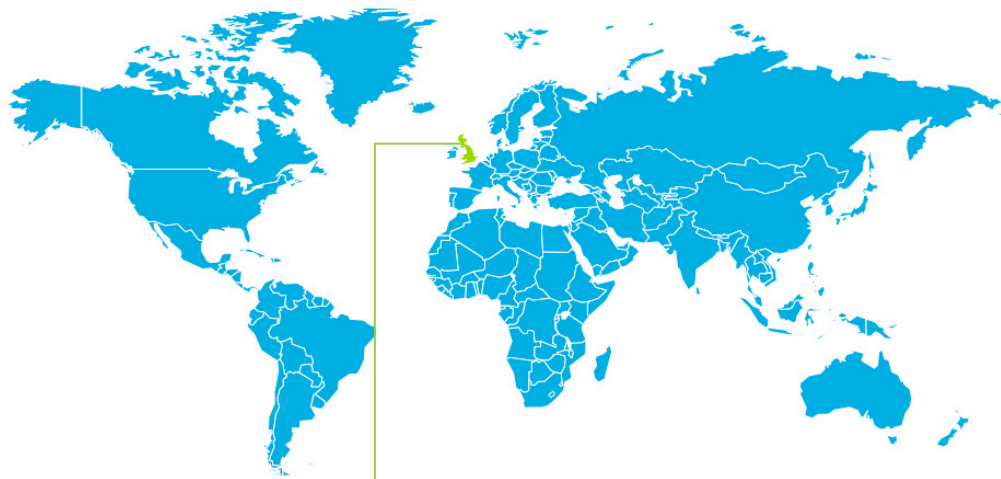
Su un campione di 99 società quotate, le donne in carica nei board rappresentano il 4,02%\*

Su un campione di 30 società quotate, le donne in carica nei board rappresentano il 13,07%\*\*

\* Da "Women on Board and Firm Performance", Mijntje Lückerath-Rovers, Erasmus University Rotterdam, Aprile 2010.

\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Scheda Paese Regno Unito



### Quote

Attualmente non sono previste quote riservate alle donne nei Consigli di Amministrazione o in posizioni dirigenziali.

### Altre iniziative

Il Codice di Autodisciplina del UK Financial Reporting Council, pubblicato in una nuova versione a maggio 2010, si applica alle società quotate per i periodi contabili che iniziano il 29 giugno 2010 o in date seguenti. L'attuale codice prevede una nuova disposizione in materia: "La ricerca di candidati al Consiglio dovrebbe essere condotta, e le nomine devono essere fatte, sul merito, sulla base di criteri oggettivi e tenendo debitamente conto dei vantaggi della diversità nei Consigli di Amministrazione, incluso il genere." Come per tutte le disposizioni del Codice di Autodisciplina, le aziende sono tenute a rispettare le disposizioni o a fornire una spiegazione sui motivi del mancato rispetto. Inoltre, l'Equality Act 2010 dà facoltà al governo di emanare normative per richiedere di pubblicare il divario retributivo tra i sessi, definito come la differenza delle retribuzioni tra uomini e donne espressa in percentuale. Tuttavia, la nuova coalizione di governo del Regno Unito intende collaborare con le imprese per aumentare le dichiarazioni volontarie, piuttosto che proseguire con verifiche obbligatorie e pubblicazione delle retribuzioni. Nel dicembre 2010, quindi, è stata abbandonata l'ipotesi di definire i regolamenti previsti dalla legge. Prima delle recenti elezioni parlamentari, il partito conservatore (che ora guida la coalizione di governo) ha emesso un "Contract for Equalities" in cui ha promesso: "Un governo conservatore porterà un cambiamento nei Consigli di Amministrazione britannici, introducendo nuove regole per aumentare la percentuale dei dirigenti femminili e creando nuove opportunità di carriera per le donne. Richiederemo che la lista per la nomina degli alti dirigenti aziendali includa il 50% di candidati di sesso femminile." A febbraio 2011 Lord Davies of Abersoch, Ministro del commercio degli investimenti e Small Business, ha pubblicato un rapporto "Women on boards" in cui riassume la situazione delle donne nelle società inglesi e auspica l'attuazione delle 10 raccomandazioni\* presenti nella relazione, tra le quali:

- Le società del FTSE 350 dovrebbero definire la percentuale obiettivo di donne che vorrebbero avere nei Consigli 2013 e 2015.
- Le società del FTSE 100 dovrebbero raggiungere una percentuale minima del 25%, entro il 2015.
- Le società quotate dovrebbero essere tenute a comunicare ogni anno la percentuale di donne presenti in Consiglio, in posizioni di Senior Executive, e il ruolo dei dipendenti di sesso femminile in tutta l'organizzazione.
- Il Financial Reporting Council dovrebbe modificare il Codice di Corporate Governance richiedendo alle società quotate di definire in sede di Consiglio una politica in materia di diversità e di pubblicare con cadenza annuale i risultati della politica adottata e dei progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il Financial Reporting Council ha annunciato che avvierà una serie di consultazioni in merito ai suggerimenti raccomandati nel report.

### I numeri

Le donne presenti nei Consigli di Amministrazione delle società del FTSE 100 sono il 12,5%\*\*

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali su un campione di 405 società quotate sono l'8,5%\*\*\*

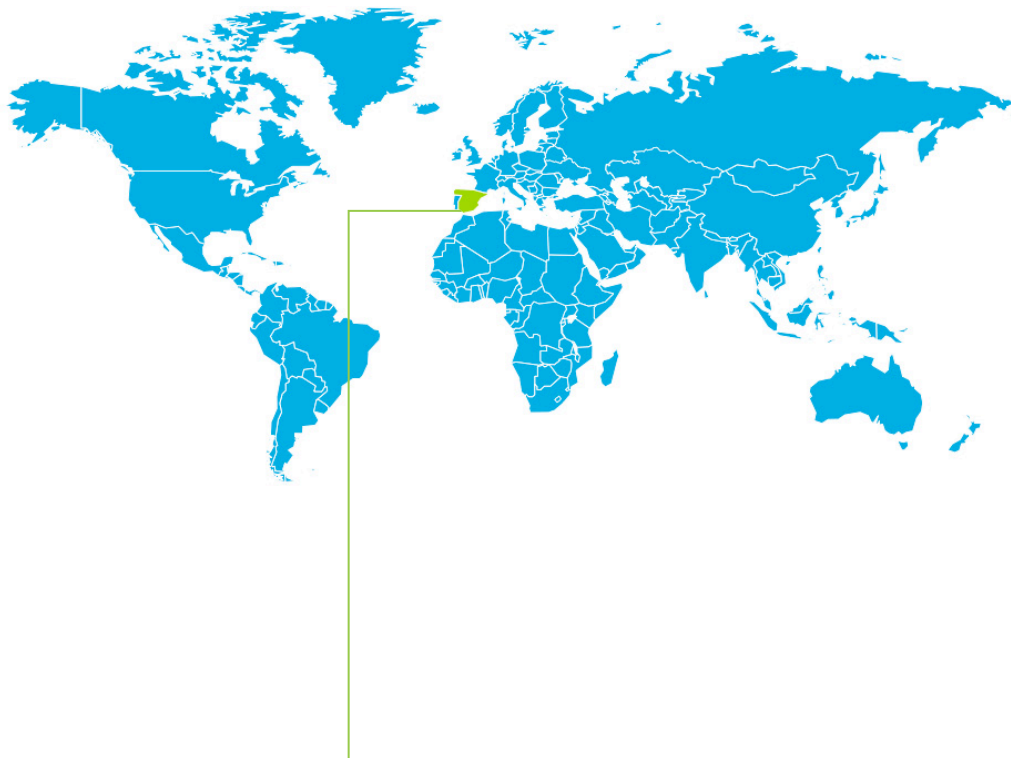
\* "Women on Boards", Lord Davies of Abersoch, CBE, February 2011.

\*\* Da "Cranfield University School of Management", dal 2010 Female FTSE Board Report.

\*\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".



## Scheda Paese Spagna



### Quote

Nel 2007, il Parlamento spagnolo ha approvato la "Ley de paridad", che impone alle società quotate di nominare donne che ricoprano dal 40% dei posti di comando, fino al 60% del totale nei Consigli di Amministrazione. Le aziende hanno tempo fino al 2015 per conformarsi. Anche se la mancata adeguatezza non comporta sanzioni, il governo ha annunciato che potrebbe considerarlo come requisito per l'assegnazione di taluni appalti pubblici.

### Altre iniziative

Il Codice di Autodisciplina Spagnolo, emanato dal Comision Nacional del Mercado de Valores (CNMV), raccomanda alle società quotate di ricercare donne con adeguate competenze per l'individuazione della figura idonea a ricoprire le alte cariche dirigenziali. Le aziende non sono obbligate a seguire questo suggerimento, ma in caso di non ottemperanza devono fornire una motivazione.

### I numeri

Le donne che ricoprono cariche dirigenziali su un campione di 156 schede di società quotata in borsa nel 2009 sono il 9,2%\*  
Le donne che hanno ruoli dirigenziali su un campione di 46 aziende quotate sono l'8,0%\*\*

\* 2009 Relazione annuale della Commissione di borsa sulla Corporate Governance (CNMV informativa annuale de Gobierno Corporativo 2009).

\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

## Country profile

### Stati Uniti



#### Quote

Attualmente non sono previste quote per le donne nei Consigli di Amministrazione o in posizioni dirigenziali.

#### Altre iniziative

Nel dicembre 2009, la SEC ha emanato una regola che prevede di dichiarare se, e in caso come, il Comitato per le Nomine consideri la diversità tra i fattori per l'individuazione delle nomine per le alte posizioni dirigenziali. Se il Comitato per le Nomine o il Consiglio segue una policy nel considerare la diversità al momento della nomina degli amministratori, la SEC richiede l'indicazione di come questa policy venga applicata e di come la commissione di nomina o il Consiglio ne valuti l'efficacia. Le nuove norme sono in vigore dal 28 febbraio 2010.

#### I numeri

Le donne che ricoprono posizioni dirigenziali nell'elenco delle società di Fortune 500 sono il 15,2%\*  
Le donne che ricoprono cariche dirigenziali su un campione di 1.754 società quotate sono il 12,2%\*\*

\* Da "Catalyst", dal 2009 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors.

\*\* Forniti da "Governance Metrics International", da "Women on Boards: A Statistical Review, March, 2010".

# Contatti

## Mark Layton

Global Leader  
Governance and Risk Management  
Deloitte United States  
(Deloitte & Touche LLP)  
mlayton@deloitte.com

## Dan Konigsburg

Director and Global Center Leader  
Deloitte United States  
(Deloitte LLP)  
dkonigsburg@deloitte.com

## Piti Pramotedham

Co-Chairman, Global Center  
Deloitte Singapore  
piti@deloitte.com

## Carol Lambert

Co-Chairman, Global Center  
Deloitte France  
clambert@deloitte.fr

## Michael Rossen

Senior Manager, Global Center  
Deloitte United States  
(Deloitte LLP)  
mrossen@deloitte.com

## Americas

### Adriana Calvo

Partner  
Deloitte Argentina  
acalvo@deloitte.com

### Don Wilkinson

Partner  
Deloitte Canada  
dowilkinson@deloitte.ca

### Daniel Aguinaga

Partner  
Deloitte Mexico  
daguinaga@deloittemx.com

### Gilberto Souza

Partner  
Deloitte Brazil  
gsouza@deloitte.com

### Fernando Gaziano

Partner  
Deloitte Chile  
fpgaziano@deloitte.com

### Ray Lewis

Partner  
Center for Corporate Governance  
Deloitte United States  
(Deloitte & Touche LLP)  
raylewis@deloitte.com

## EMEA

### Michael Schober

Partner  
Deloitte Austria  
mschober@deloitte.com

### Ciro Di Carluccio

Partner  
Deloitte Italy  
cdicarluccio@deloitte.it

### Sylvia Gutierrez

Partner  
Deloitte Italy  
sygutierrez@deloitte.it

### Alfonso Mur

Partner  
Deloitte Spain  
amur@deloitte.es

### Laurent Vandendooren

Partner  
Deloitte Belgium  
lvandendooren@deloitte.com

### Jan Bune

Partner  
Deloitte Netherlands  
jbune@deloitte.com

### Martyn Jones

Partner  
Deloitte United Kingdom  
mjones@deloitte.co.uk

### Claus Buhleier

Partner  
Deloitte Germany  
cbuhleier@deloitte.com

### Endre Fosen

Director  
Deloitte Norway  
efosen@deloitte.no

## Asia Pacific

### John Meacock

Partner  
Deloitte Australia  
jmeacock@deloitte.com

### Abhay Gupte

Partner  
Deloitte India  
agupte@deloitte.com

### Rodger Murphy

Partner  
Deloitte New Zealand  
rodgermurphy@deloitte.co.nz

### Danny Lau

Partner  
Deloitte China  
danlau@deloitte.com.hk

### Masahiko Sugiyama

Partner  
Deloitte Japan  
msugiyama@deloitte.com

## Deloitte

Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese in Italia, dove è presente dal 1923. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative. I servizi di audit, tax, consulting e financial advisory sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separati e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte. Questo oggi conta 2.700 professionisti, i quali assistono i clienti nel raggiungimento di livelli d'eccellenza grazie alla fiducia nell'alta qualità del servizio, all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale.

Grazie ad un network di società presenti in 140 Paesi, Deloitte porta i propri clienti al successo grazie al suo know how di alta qualità e a una profonda conoscenza dei singoli mercati in cui è presente. Obiettivo dei circa 170.000 professionisti di Deloitte è quello di mirare all'eccellenza dei servizi professionali forniti.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).