

## Il Sistema di controllo interno: gli impatti sulla Governance al femminile

Firenze, 25 Gennaio 2013

**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

### **□ Argomenti**

- Le componenti
- Ruoli e responsabilità
- La centralità del rischio
- Gli strumenti
- Le attività di controllo
- Il monitoraggio
- La governance al femminile

## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

### ■ **Le componenti**

- **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

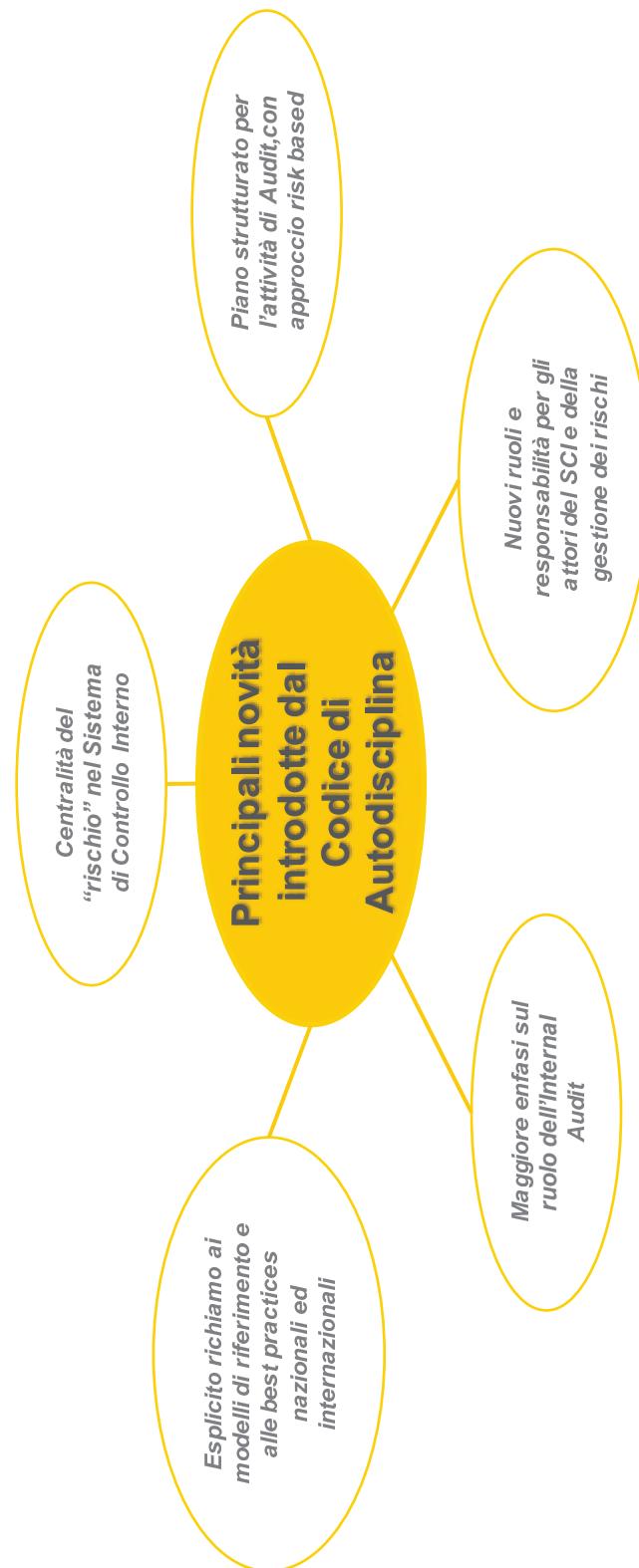
## Le componenti

### Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Nell'ampio quadro normativo e regolamentare che disciplina l'assetto e l'organizzazione della Corporate Governance d'impresa, il **Codice di Autodisciplina** formulato dal Comitato per la Corporate Governance, nella nuova edizione del dicembre 2011, ha introdotto importanti orientamenti in tema di controllo interno e gestione dei rischi

Fra le principali raccomandazioni emerge la volontà di **razionalizzare e specificare i criteri di strutturazione e funzionamento del sistema di controllo interno**, anche alla luce di importanti interventi legislativi (quali il Dlgs.39/2010 - *Revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati*)

Emerge pertanto in modo marcato l'importanza del **sistema di gestione del rischio**, che diventa l'elemento cardine dell'intero sistema di controllo interno, con un ruolo prioritario del Consiglio di Amministrazione



## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

- **Le componenti**
  - **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

# Ruoli e responsabilità

## Gli attori del controllo

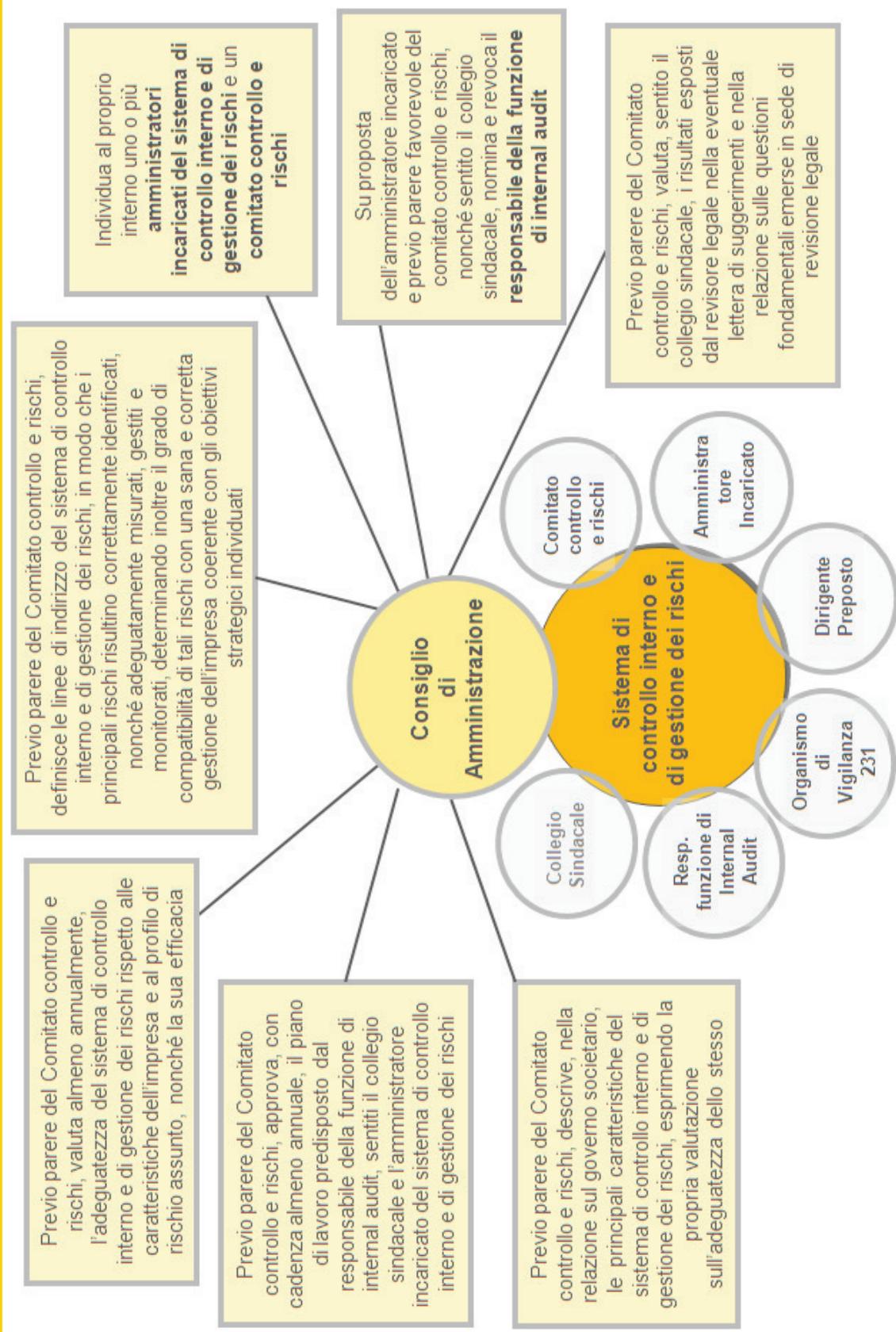
Alla luce delle innovazioni normative sono diversi i soggetti coinvolti sul tema del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nell'ambito della **governance delle Società quotate**. Tali soggetti sono, principalmente:



- Consiglio di Amministrazione
- Comitato controllo e rischi
- Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Responsabile della funzione di internal audit
- Collegio Sindacale
- Organismo di Vigilanza 231
- Dirigente Preposto

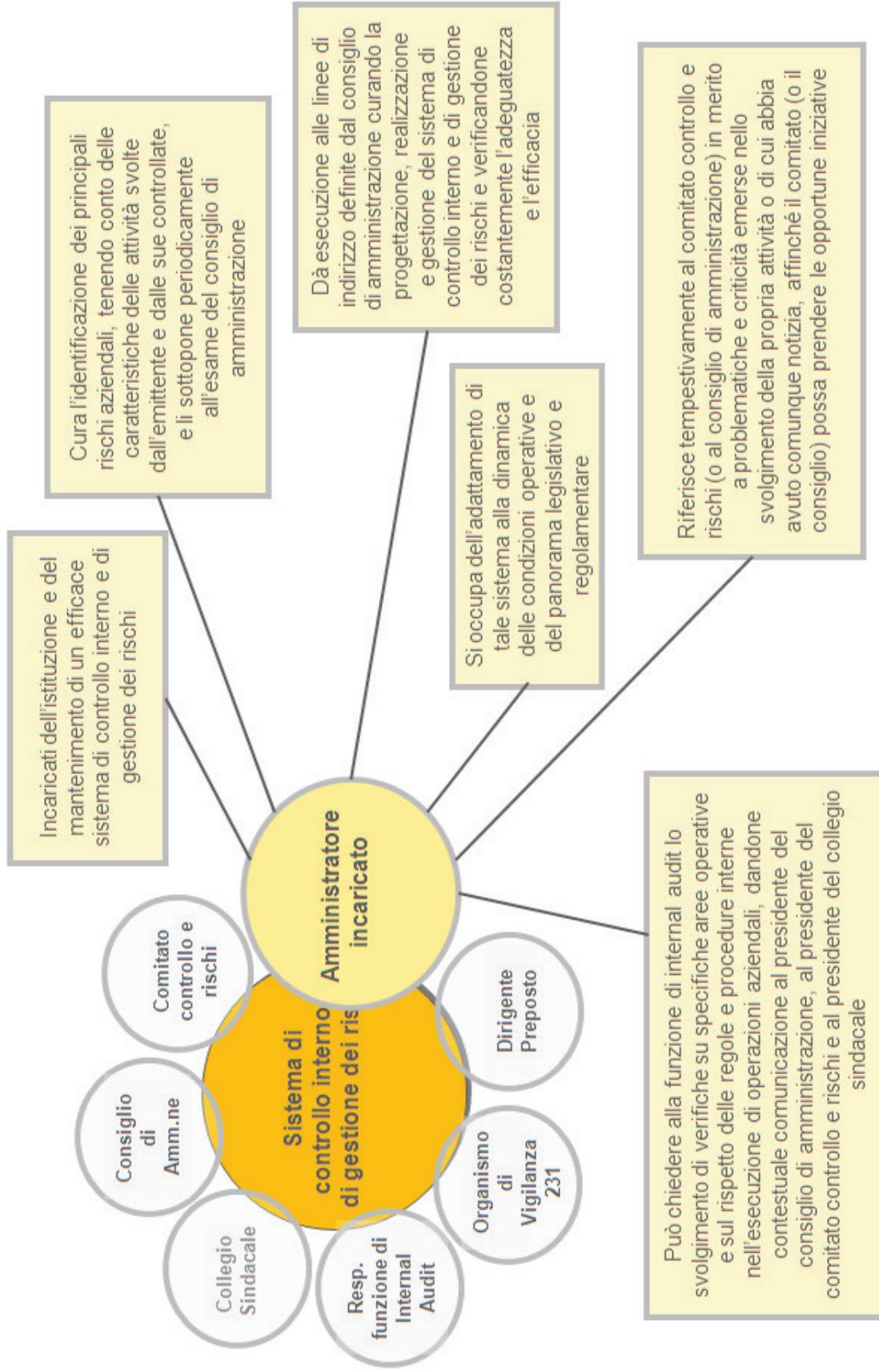
# Ruoli e responsabilità

## Gli attori del controllo: Consiglio di Amministrazione



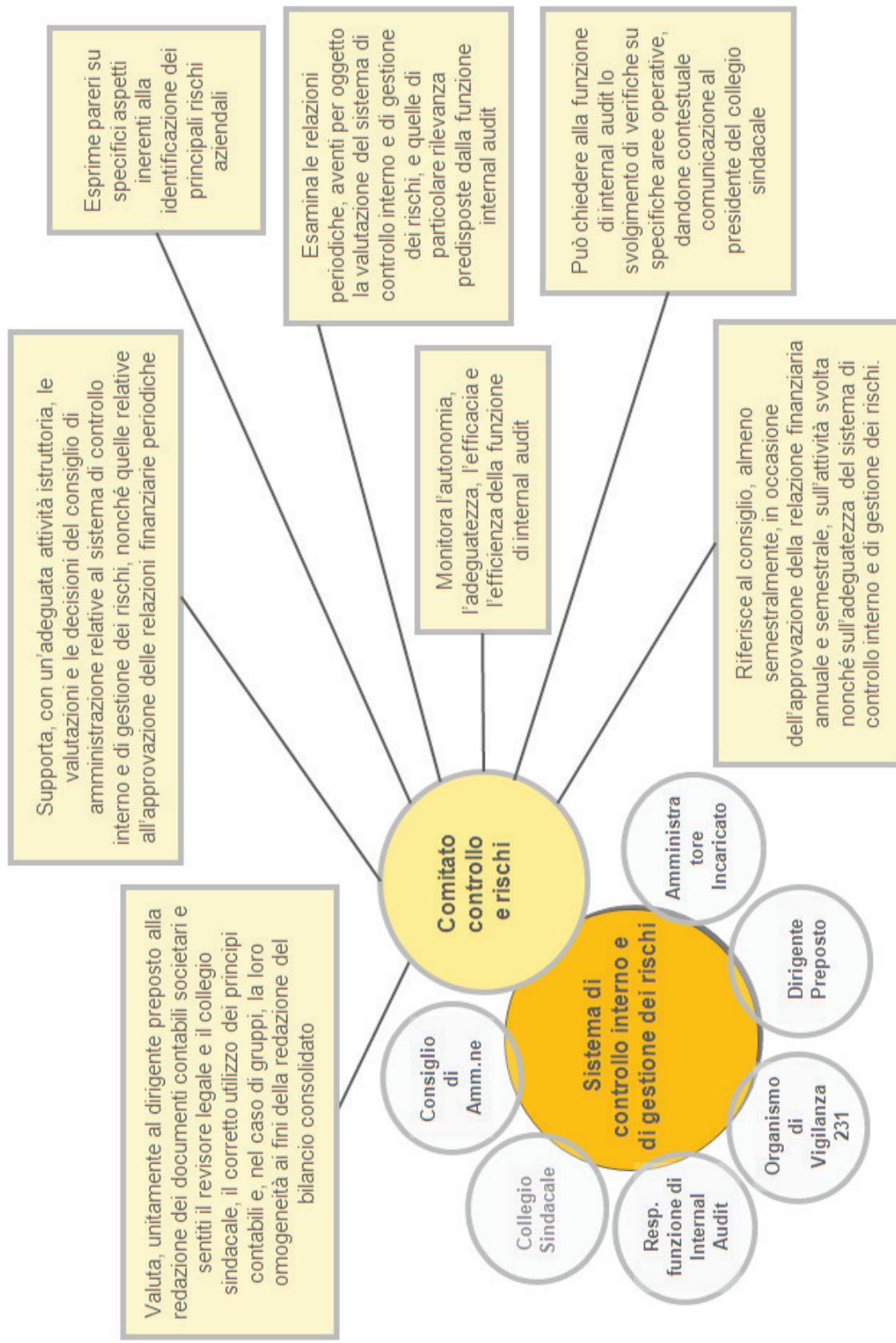
# Ruoli e responsabilità

Gli attori del controllo: Amministratore incaricato



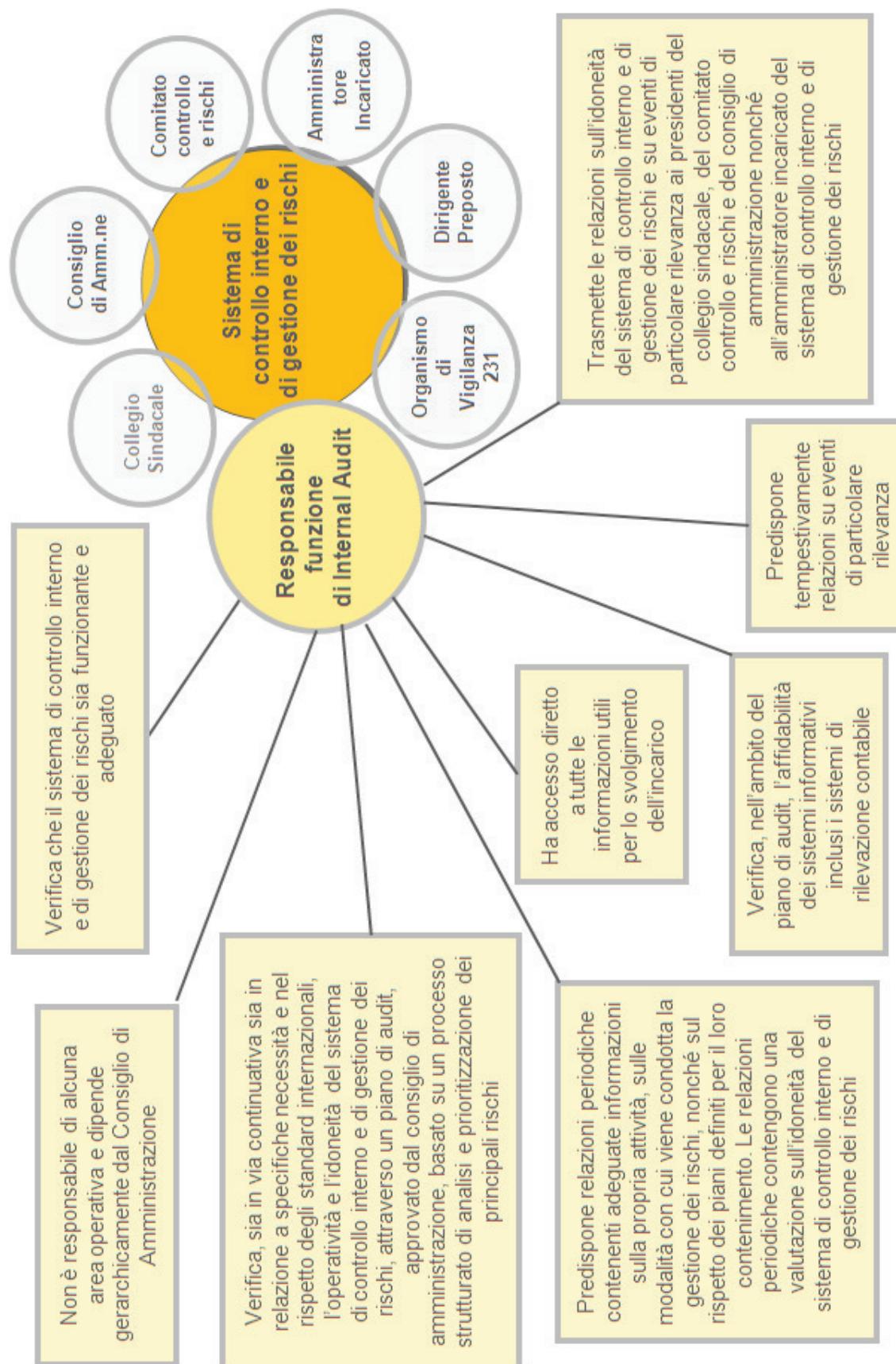
# Ruoli e responsabilità

Gli attori del controllo: Comitato Controllo e rischi



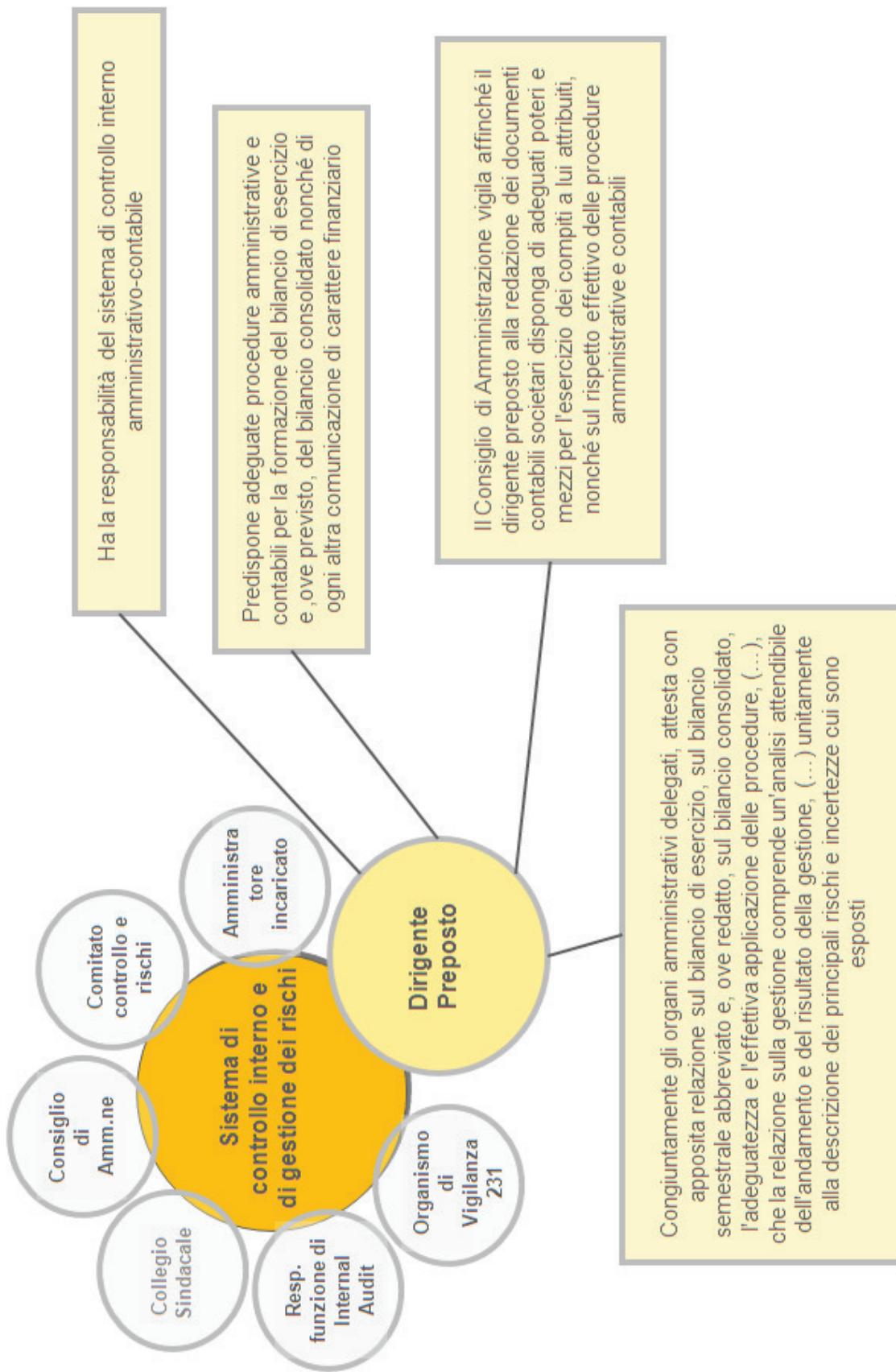
# Ruoli e responsabilità

Gli attori del controllo: Responsabile Internal Audit



# Ruoli e responsabilità

Gli attori del controllo: Dirigente Preposto

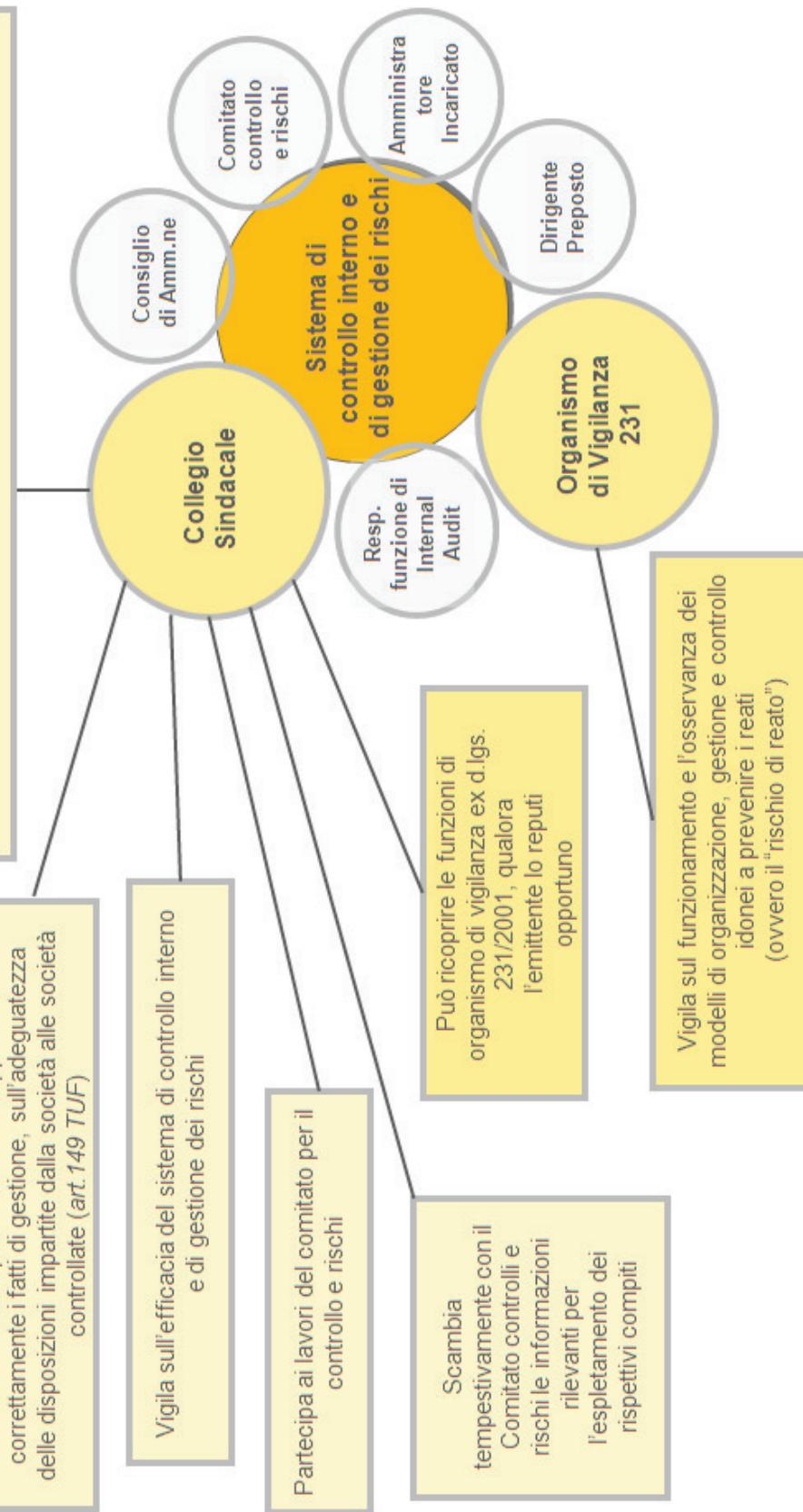


# Ruoli e responsabilità

Gli attori del controllo: Collegio Sindacale e OdV

Vigila sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione, sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate (art. 149 TUF)

Vigila sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, sull'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti (VIII/ direttiva)



## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

- **Le componenti**
- **Ruoli e responsabilità**
  - **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

# La centralità del rischio

## Le componenti del rischio

Possiamo classificare i rischi aziendali come segue

### Rischio strategico

- I rischi in questa categoria sono relativi al livello di adeguatezza delle strategie, alla correlazione e all'individuazione del livello di rischio appropriato per la strategia e all'utilizzo di business model innovativi

### Rischio di immagine

- I rischi in questa categoria fanno principalmente riferimento al marchio e alla reputazione

### Rischio di compliance

- I rischi in questa categoria sono attinenti all'osservanza delle normative interne ed esterne che caratterizzano l'attività d'impresa

### Rischio operativo

- I rischi in questa categoria sono relativi all'esecuzione delle attività operative caratteristiche dei processi di business e di supporto del Business Model dell'impresa

### Rischio di natura finanziaria

- I rischi in questa categoria riguardano l'attendibilità dei dati e delle informazioni economico finanziarie

### Rischio di gestione delle informazioni

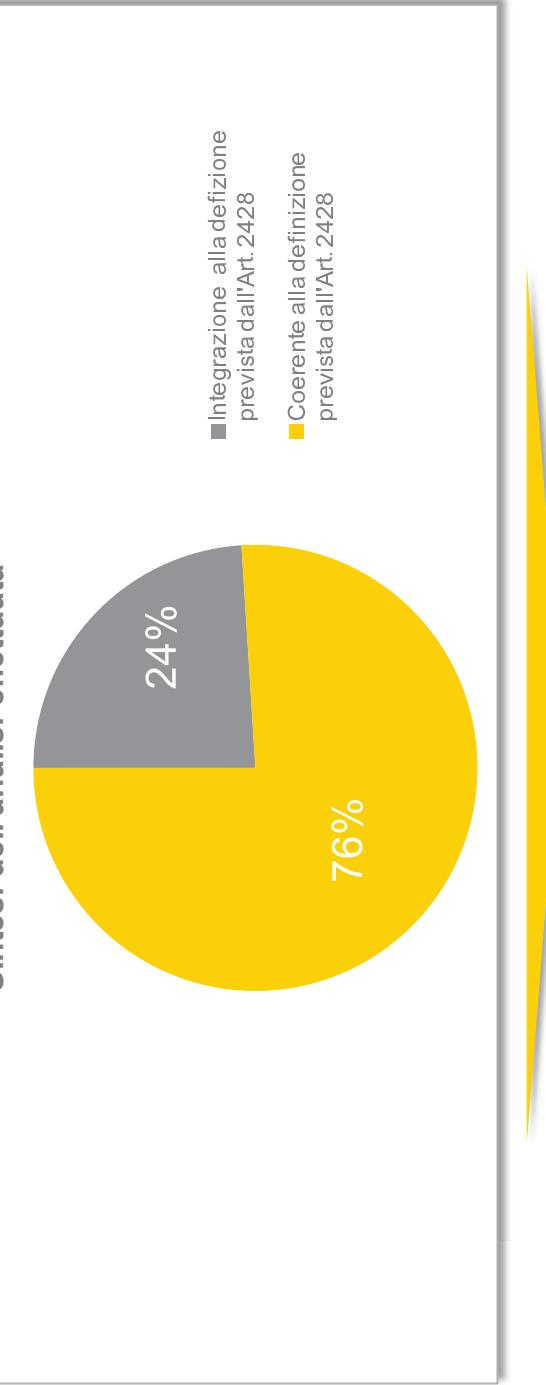
- I rischi in questa categoria sono attinenti all'affidabilità, disponibilità ed adeguatezza dei dati, ai rischi informatici ed alla sicurezza e riservatezza delle informazioni

# La centralità del rischio

## Focus sui rischi finanziari

Di seguito si riporta una sintesi dei dati di uno studio effettuato da EY nel 2010 “Survey Disclosure Rischi e Elementi di Controllo Interno”. Nell’analisi si evidenziano le tipologie di rischio finanziario per cui è richiesta un’informativa al pubblico

### - Sintesi dell’analisi effettuata -



- La totalità delle società considerate nel campione ha fornito le informazioni obbligatorie previste dal legislatore in materia di rischi finanziari (Art. 2428 c.c.)
- Solo il 24% di queste ha fornito una descrizione aggiuntiva, rispetto a quella prevista dal c.c., delle tipologie di “rischio finanziario” non direttamente riconducibili alle categorie definite dal legislatore.

Il legislatore definisce il rischio finanziario come “il rischio di prezzo, il rischio di credito, il rischio di liquidità e il rischio di variazione dei flussi finanziari” (ex lettera b, comma 2, punto 6-bis – Art. 2428 c.c.)

## La centralità del rischio

Carenze dei sistemi di gestione dei rischi

Le recenti turbolenze dello scenario economico internazionale hanno reso sempre più evidenti agli operatori presenti sul mercato le **carenze** dei sistemi di gestione dei rischi di impresa.

Oscillazioni repentine della domanda, volatilità dei mercati finanziari e dei prezzi delle materie prime, forti interventi regolatori delle autorità di vigilanza, crolli finanziari di società leader mondiali della finanza e dell'industria, impongono un serio ripensamento dei criteri e delle logiche di **risk management**.

### Vulnerabilità dei modelli di gestione del rischio

- Caratteristico delle imprese poco vicine alle logiche di analisi e gestione dei rischi di business (es. realtà industriali e commerciali)

Tali settori sono caratterizzati da:

- Dispersione organizzativa
- Scarsa focalizzazione sul business
- Scarsa focalizzazione sull'operatività
- Assenza di coordinamento

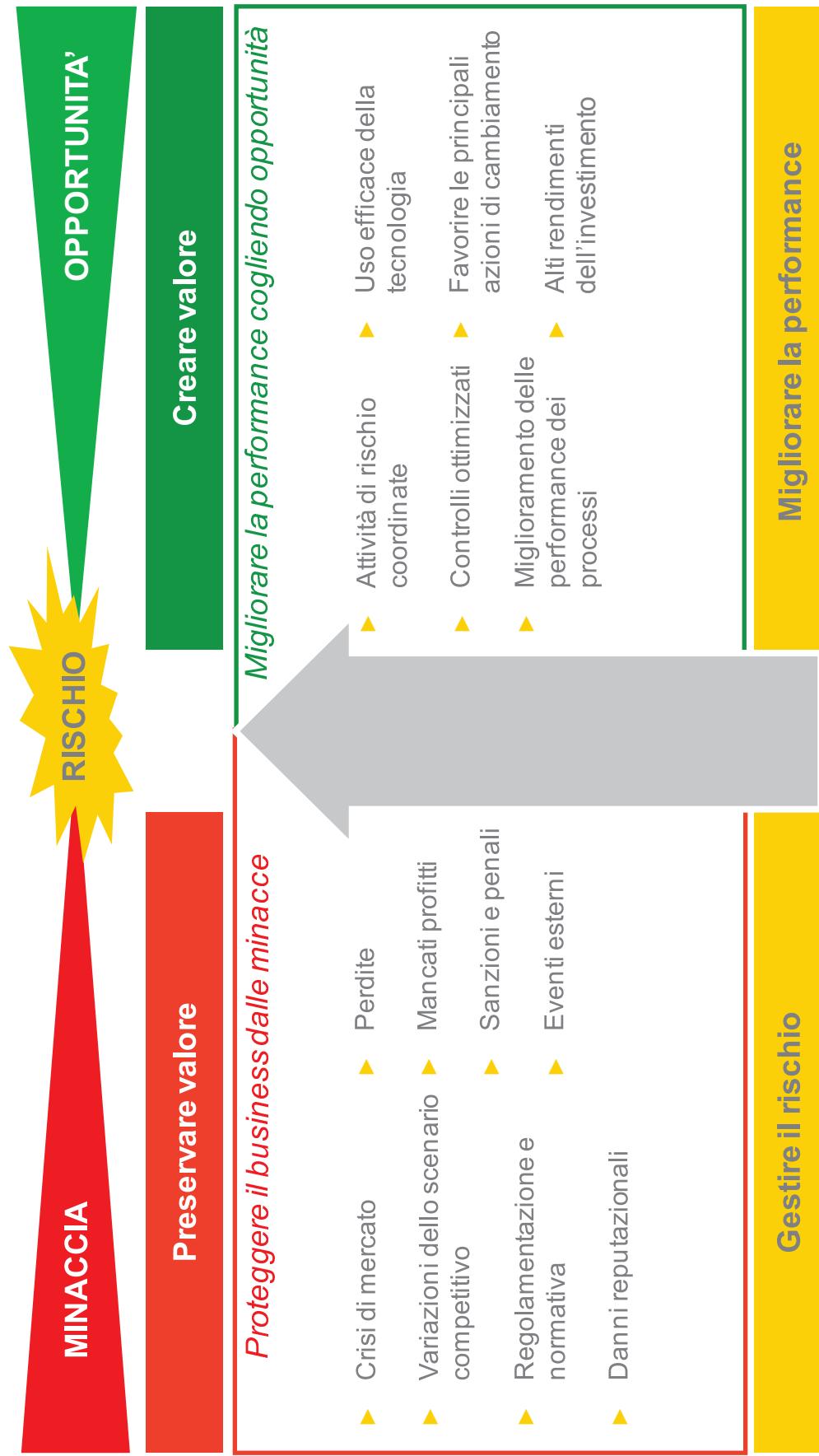
### Riprogettazione dei modelli di gestione del rischio

- Caratteristico delle imprese vicine alla disciplina del risk management (es. banche e assicurazioni)

# La centralità del rischio

## Risk Opportunity Management

Il nuovo modello di gestione dei rischi deve considerare il rischio in ottica di “Risk Opportunity Management”

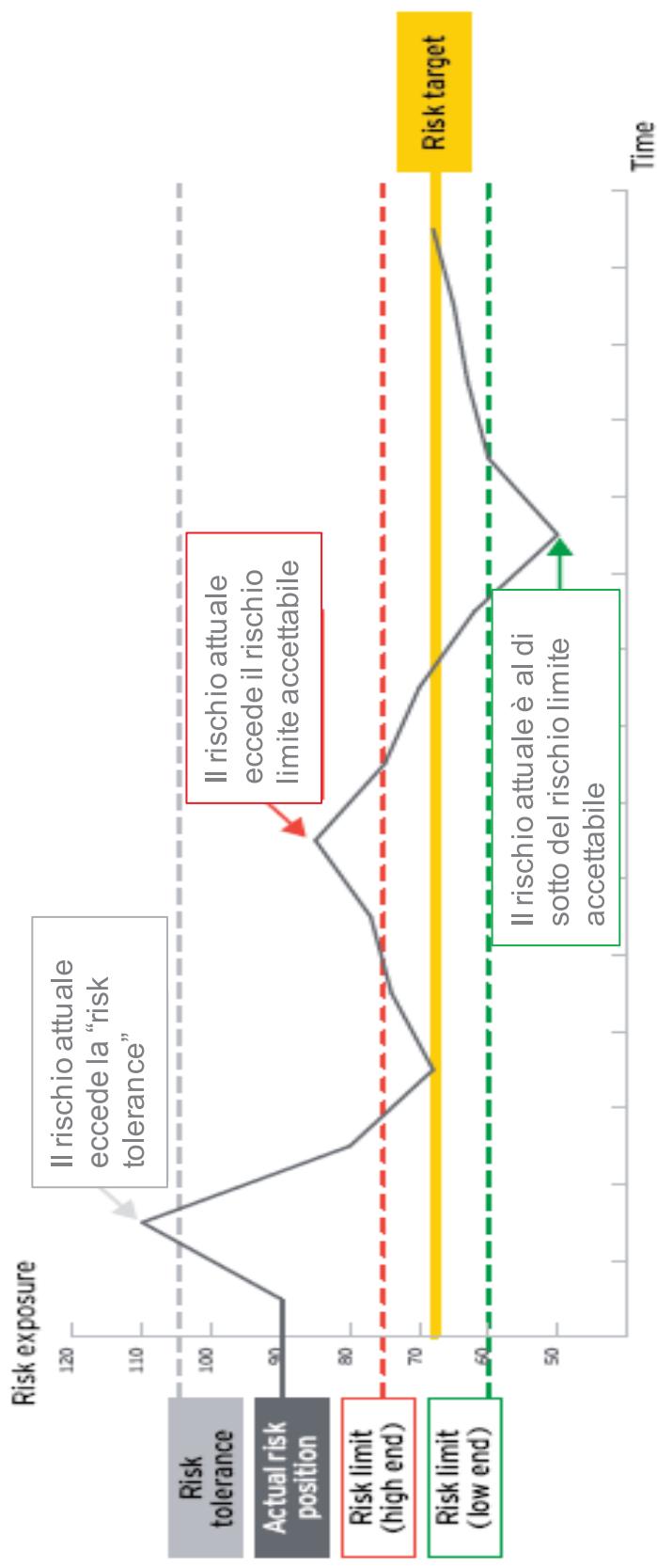


# La centralità del rischio

## Il Risk Management

Un buon sistema di **Risk Management** non comporta l'eliminazione totale dei rischi, bensì prevede una coerente e sistematica gestione degli stessi. Significa essere informati, consapevoli e coerenzi in tutte le decisioni e le scelte finalizzate al perseguimento degli obiettivi e al contenimento dei rischi stessi.

In ciascuna fase della vita di impresa è necessario conoscere e valutare l'**esposizione** al rischio, la **tolleranza** al rischio e i **limiti** di rischio <sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> "Enterprise Risk Management – Integrazione, Efficienza, Valore", Ernst & Young 2012

# La centralità del rischio

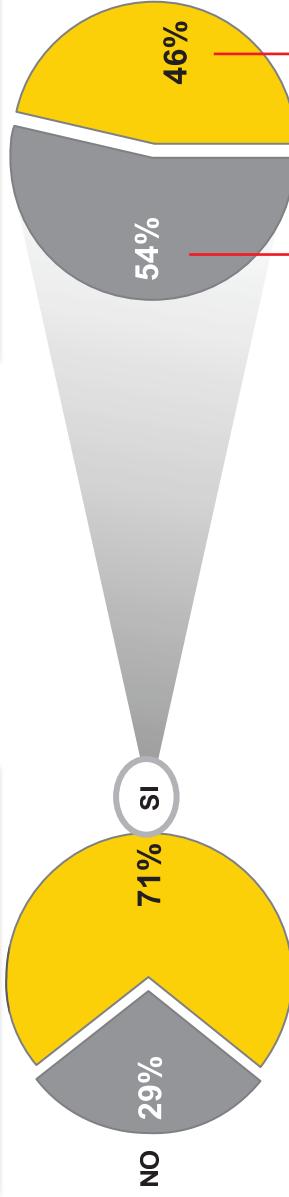
## La gestione del rischio 1 / 2

La consapevolezza dell'importanza di porre in essere un processo di Risk Management è variamente considerata dalle Società Quotate italiane<sup>(1)</sup>

Risk Management ➔ come processo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di business

Correlazione dell'analisi dei rischi agli obiettivi di business

Obiettivi di business perseguiti attraverso l'analisi dei rischi



Fra le Società che comunicano agli investitori di reputare l'analisi dei rischi un elemento necessario al perseguitamento degli obiettivi di business:

- il 54% sostiene che il Risk Management determini effetti virtuosi in termini di "definizione di una value proposition competitiva";
- il 46% ritiene che il Risk Management generi effetti benefici in termini di "miglioramento della Corporate Governance".

(1) "Survey Disclosure Rischi e Elementi di Controllo Interno", Ernst & Young 2010

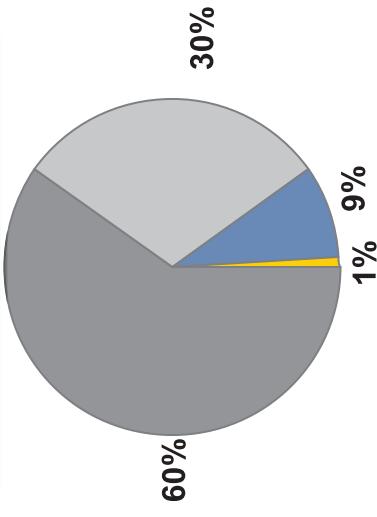
# La centralità del rischio

## La gestione del rischio 2 / 2

L'informativa rispetto al Risk Management dovrebbe costituire un elemento prioritario per il vertice aziendale al fine di supportare decisioni di business adeguate rispetto al profilo di rischio considerato<sup>(1)</sup>

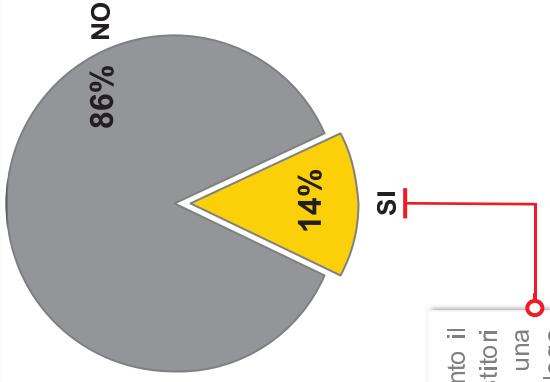
**Risk Management** ➔ come flusso informativo a supporto delle decisioni strategiche

Flussi informativi del Sistema di Controllo Interno funzionali alla definizione delle scelte strategiche



- n.r.
- Inerente Rischi Finanziari ed altri rischi
- Inerente Rischi Finanziari
- Inerente gli altri rischi

Informativa sull'accentramento della gestione dei rischi presso una funzione deputata (es. Risk Management)



Dall'analisi riportata emerge che soltanto il 14% delle Società comunica agli investitori di aver dotato l'organizzazione di una funzione di Risk Management (o analoga funzione specificatamente deputata alla gestione unitaria dei rischi).

<sup>(1)</sup> "Survey Disclosure Rischi e Elementi di Controllo Interno", Ernst & Young 2010

## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

- **Le componenti**
- **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

# Gli strumenti

## Il modello ERM

L'**Enterprise Risk Management** può essere definito come la capacità di un'organizzazione di gestire efficacemente l'incertezza, minimizzando le minacce e massimizzando le opportunità

Rapporto diretto tra:

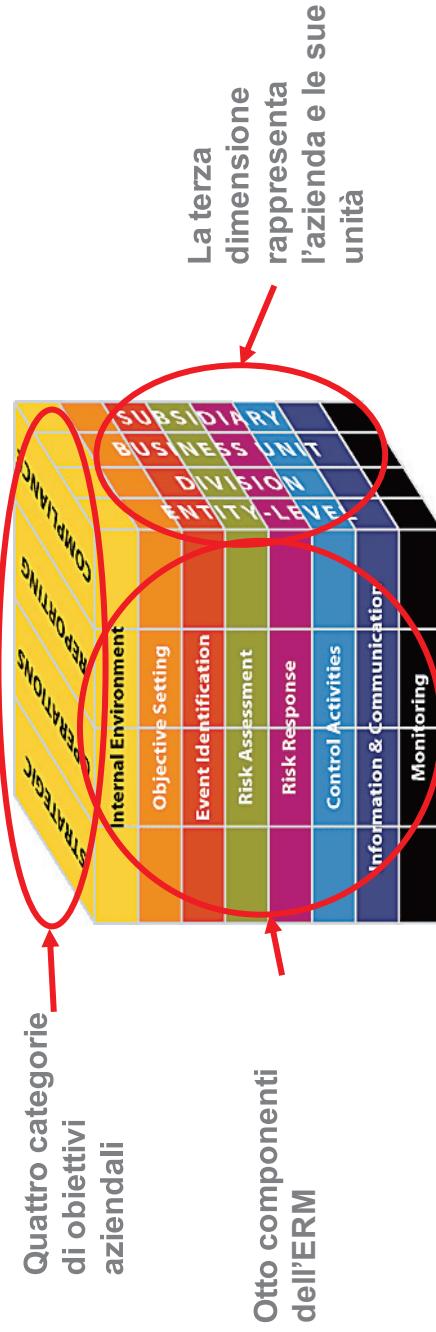
**Obiettivi dell'ERM**

- Ciò che un'azienda si sforza di conseguire

**Componenti dell'ERM**

- Ciò che occorre per conseguire tali obiettivi

Tale rapporto è schematizzato nella seguente matrice tridimensionale:

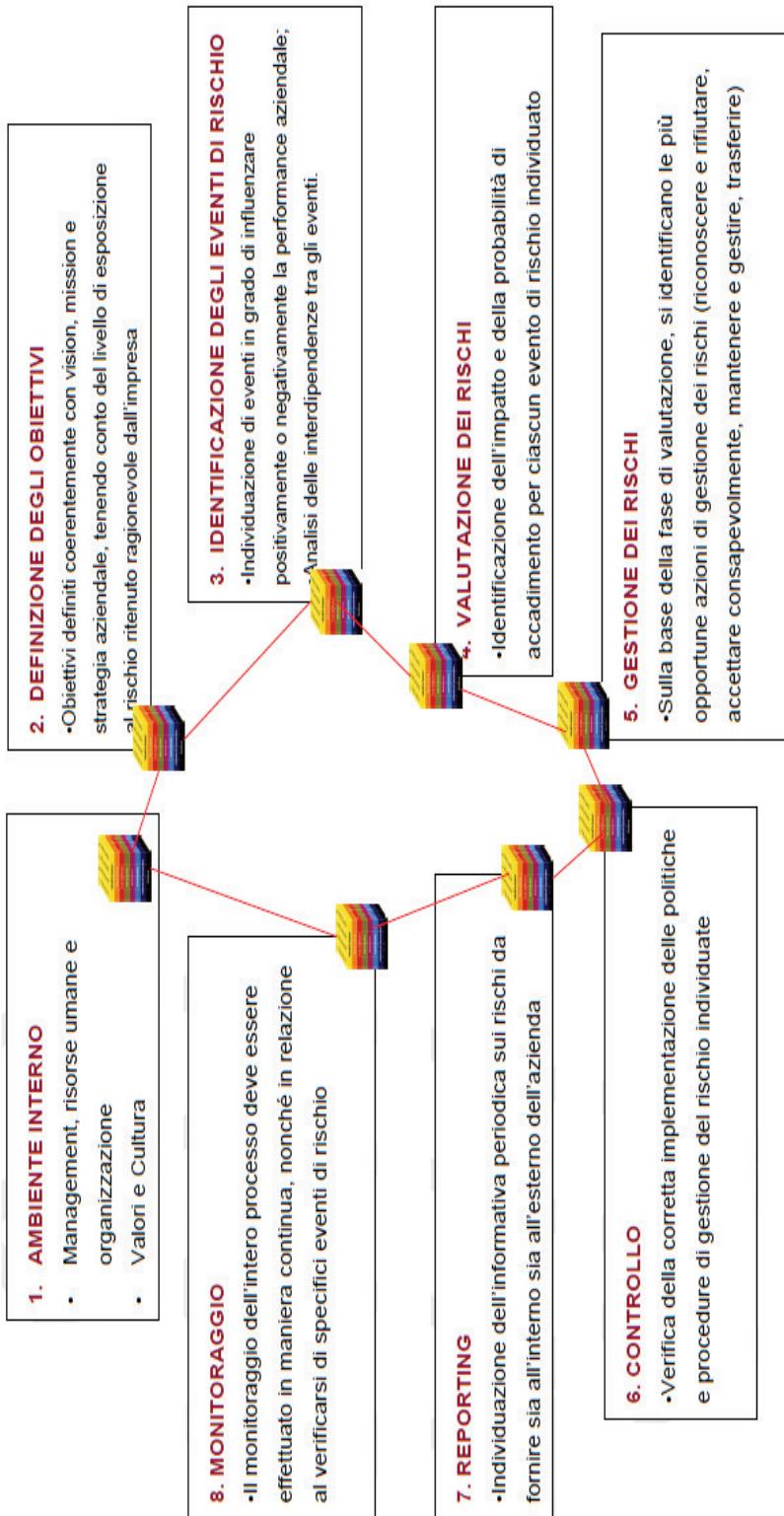


- Tutte e quattro le categorie di **obiettivi aziendali** (*strategici, operativi, di reporting, di conformità*) sono attraversate e coperte da ciascuno degli **otto componenti** dell'ERM.
- Tutte le componenti si applicano ad ogni obiettivo aziendale
- L'ERM si applica sia all'intera azienda che alle singole unità operative.

# Gli strumenti

## Le componenti del modello ERM

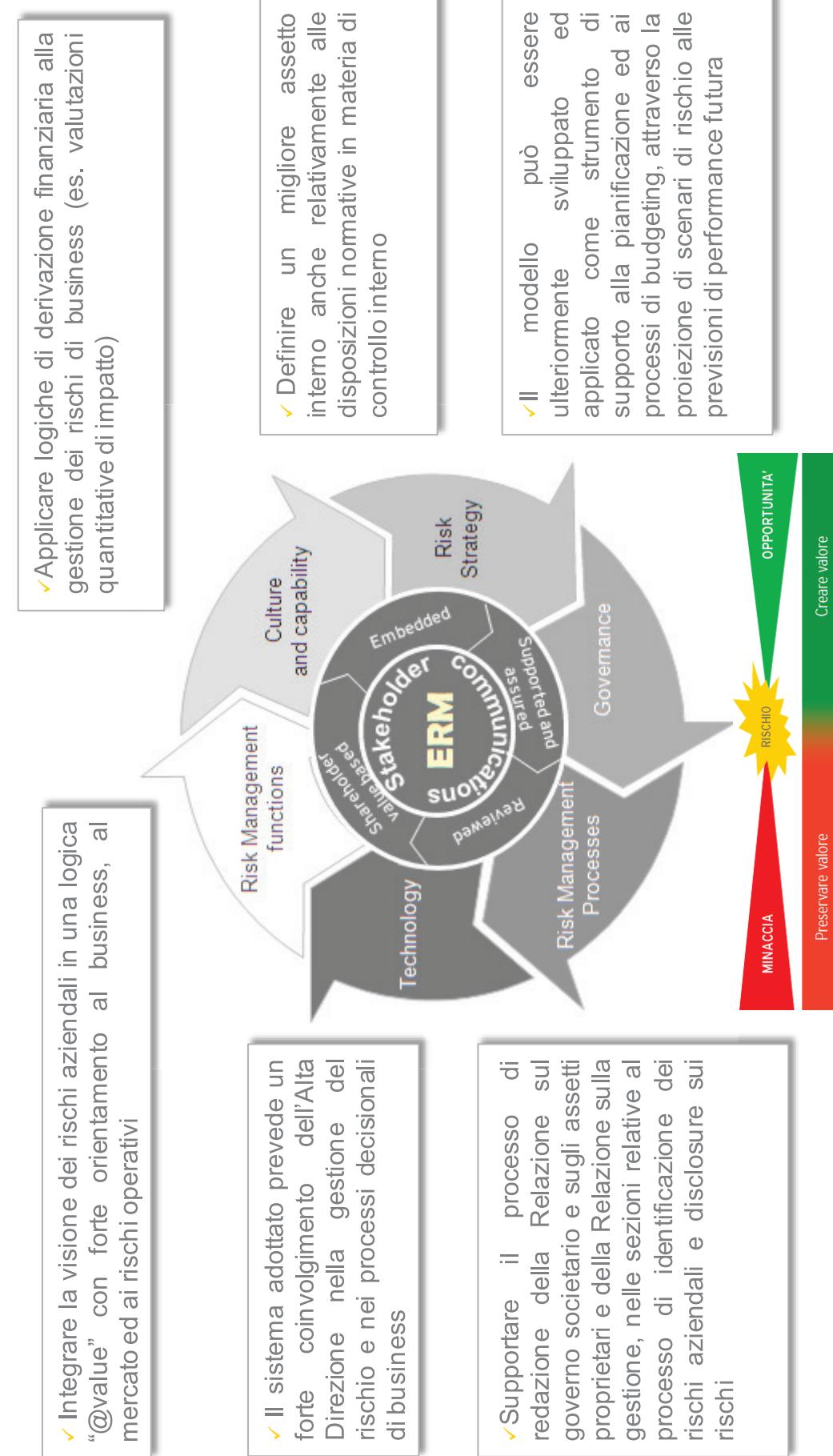
Di seguito un dettaglio delle componenti dell'Enterprise Risk Management



# Gli strumenti

## I benefici del modello ERM

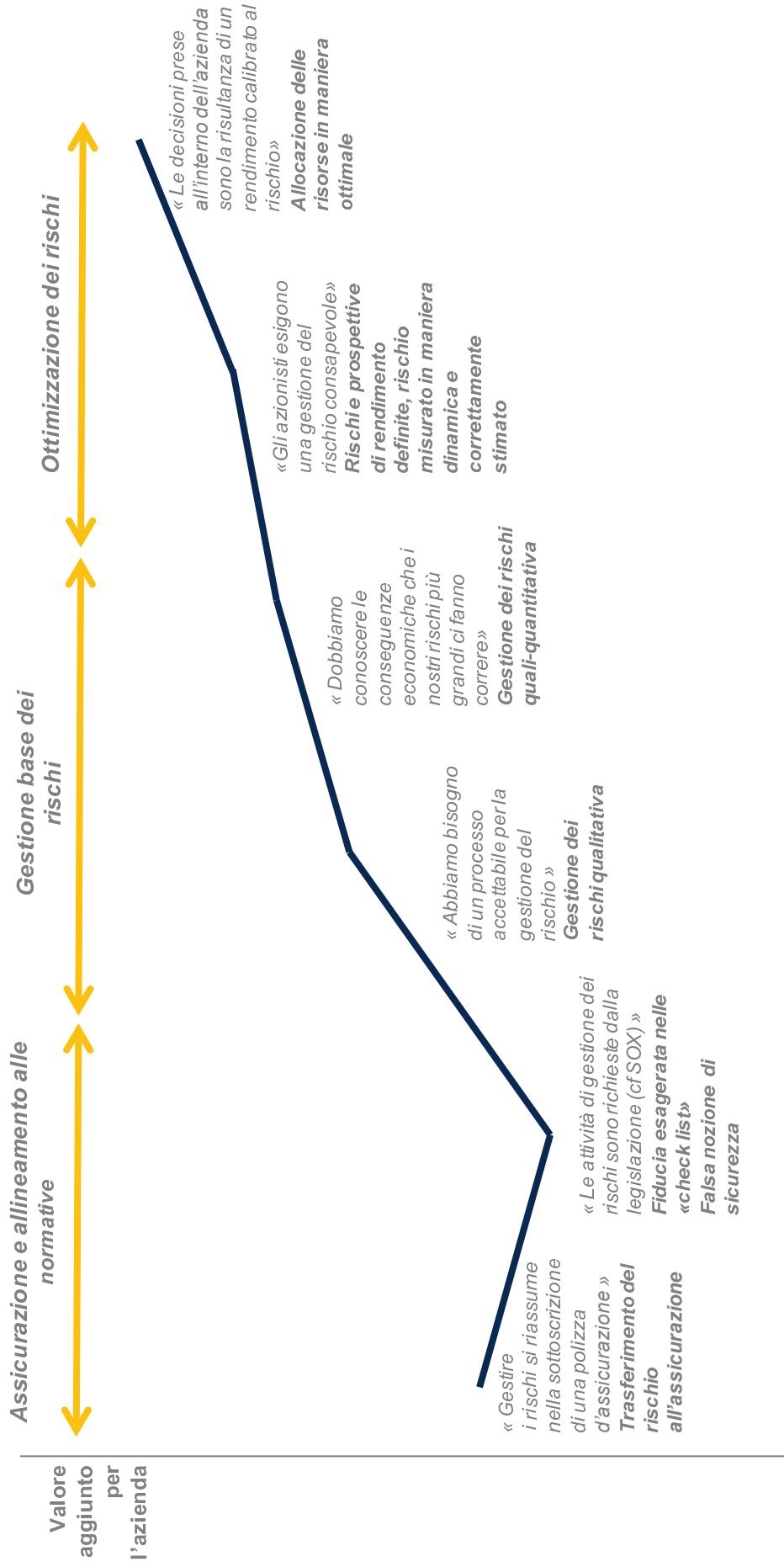
Di seguito vengono evidenziati i principali benefici dell'ERM



# Gli strumenti

Il modello ERM a supporto dell'azienda

Al fine di supportare l'azienda è fondamentale comprendere dove l'azienda si trova all'interno del percorso evolutivo nella gestione dei rischi e dove pone il suo punto di arrivo



## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

- **Le componenti**
- **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
  - **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

# Le attività di controllo

## La classificazione delle attività

Nell'ambito della gestione dei rischi, si collocano le attività tipiche del sistema di controllo interno

### Definizione del piano di audit

- Pianificazione
- Svolgimento dell'audit
- Chiusura dell'intervento
- Monitoraggio delle azioni correttive (follow-up)
- Special Audit

### Fraud Audit

- Metodologia per la predisposizione ed esecuzione delle attività di Fraud Audit

### La vigilanza ex Dlgs. 231/01

- Ruoli e responsabilità
- Metodologia utilizzata per le verifiche effettuate in aderenza al d.lgs. 231/01

### Processo di reporting

- Individuazione dei soggetti coinvolti
- Flussi informativi e di reporting tra gli attori del sistema di Controllo Interno e gli organi di vertice e di controllo

Tali attività, se adeguamente poste in essere, permettono all'azienda di presidiare i rischi

## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

---

- **Le componenti**
- **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
  - **Il monitoraggio**
  - **La governance al femminile**

# Il monitoraggio

## Overview

Nell'ambito di un'adeguata gestione dei rischi, si colloca l'attività di monitoraggio, intesa come l'insieme delle attività volte a verificare che il Sistema di Controllo Interno e gestione rischi sia correttamente disegnato e operativo

### Obiettivo

Assicura l'**efficacia** del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

E' effettuato da differenti soggetti, in particolare:

- Personale di linea (**monitoraggio di linea**)
- Responsabili di Funzione (Management Review)
- Funzione di Internal Audit (**Monitoraggio Indipendente**)

In base all'oggetto, possiamo distinguere il monitoraggio in base alle tempistiche, in particolare:

- **monitoraggio continuo**: logica di continuo monitoring management
- **monitoraggio periodico** : in base a frequenze predefinite

### Tempistiche

### “Soft control”

Monitoraggio relativo alla corretta applicazione del Codice etico, corretto operato dei manager e dei responsabili di Funzione

# Il monitoraggio

## Principali tipologie di Monitoraggio

Di seguito illustriamo due possibili tipi di monitoraggio



- E' volto a verificare che i controlli definiti nell'ambito dei processi siano operativi ed efficaci al fine di ridurre a un livello accettabile i rischi potenziali identificati.
- Di norma è eseguito dal Responsabile dell'Unità Organizzativa gestore del processo, esso è svolto "a valle" del completamento delle attività operative oggetto di esame (controlli *ex-post*), secondo una periodicità definita tenendo conto del processo e delle modalità con cui sono eseguiti i controlli specifici.
- L'effettivo svolgimento delle attività di monitoraggio è adeguatamente documentato.
- I risultati ottenuti sono comunicati ai soggetti coinvolti nel processo e ai Responsabili dell'Unità Organizzativa interessata al fine di avviare le eventuali opportune azioni correttive.



- E' svolto dall'Unità Organizzativa *Internal Audit* o da un ente terzo;
- Tale attività viene svolta tenendo conto sia dei potenziali rischi insiti nel processo, sia dell'ampiezza e degli approfondimenti del monitoraggio di linea.
- Tale attività è svolta con periodicità semestrale.

## **Seconda giornata – Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

- **Le componenti**
- **Ruoli e responsabilità**
- **La centralità del rischio**
- **Gli strumenti**
- **Le attività di controllo**
- **Il monitoraggio**
- **La governance al femminile**

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Quadro normativo

La Legge 12 luglio 2011, n. 120, conosciuta anche come "Legge Golfo-Mosca", persegue principalmente lo scopo di assicurare una maggiore rappresentatività del genere femminile nelle cariche direttive e di controllo delle società quotate e a controllo pubblico.

### Regolamentazione

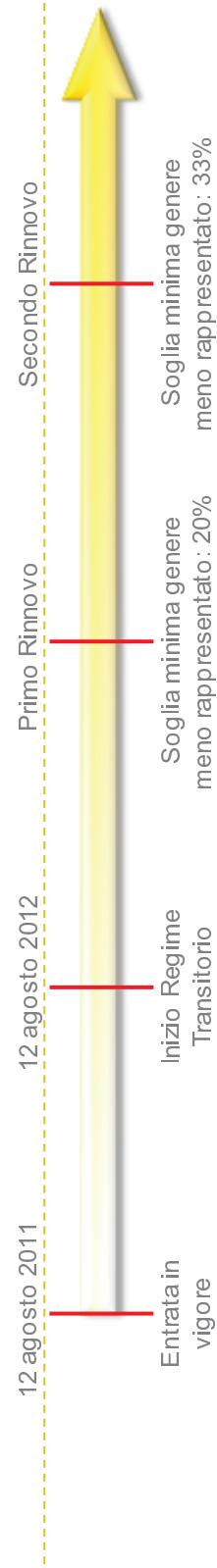
**Destinatari**

La Legge stabilisce che almeno un terzo dei posti disponibili negli organi di amministrazione e controllo debba essere riservato al genere meno rappresentato, ovvero quello femminile

### Applicabilità e Regime Transitorio

Le disposizioni previste si applicano agli organi sociali di Società Quotate ed Aziende Pubbliche. L'art. 3 della Legge estende l'applicazione delle norme anche alle Società italiane controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c da pubbliche amministrazioni e non quotate in mercati regolamentati

Le Società interessate sono chiamate ad allinearsi alla regolamentazione in atto in occasione del primo rinnovo degli organi, successivo alla data del 12 agosto 2012. Per il primo mandato, la quota riservata al genere meno rappresentato dovrà essere almeno pari al 20% degli amministratori e dei sindaci eletti



# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Regime sanzionatorio

La disciplina prevede un **regime sanzionatorio** nei confronti dell'emittente qualora non risulti rispettato il criterio di riparto imposto per la corretta composizione degli organi di amministrazione e controllo.

Il legislatore ha affidato alla Consob il potere di intervenire nel caso di violazione della norma primaria e ha definito un **regime articolato su tre livelli**, caratterizzato da effetti progressivamente più incisivi

### - Sanzioni-

1. Qualora la composizione dell'organo amministrativo o di controllo a seguito della nomina integrale dell'organo o di successive sostituzioni non rispetti il criterio di riparto imposto dalla legge, l'Autorità di vigilanza è chiamata a diffidare la società interessata affinché si adegui entro il termine massimo di **quattro mesi**
2. Decorsi quattro mesi, in caso d' inottemperanza, sono previste:
  - una **sanzione pecunaria amministrativa** di importo variabile tra **100.000 Euro e 1 Milione di Euro** per gli organi di amministrazione
  - una **sanzione pecunaria amministrativa** di importo variabile tra **20.000 Euro e 200.000 Euro** per gli organi di controllo
  - la **diffida** ad adempiere entro i successivi **tre mesi**
3. Decorsi sette mesi dalla nomina o dalla sostituzione di componenti nell'organo, è prevista la **decadenza dalla carica** di tutti i componenti, ovvero dell'intero organo eletto



# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Impatti sul nuovo Codice di Autodisciplina

Nel dicembre 2011 in occasione della recente revisione del Codice di autodisciplina delle società quotate, il Comitato per la corporate governance ha aggiornato l'articolo relativo alla **composizione del consiglio di amministrazione**

### - Dettaglio del Codice di Autodisciplina -

Ieri

Il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati

Oggi

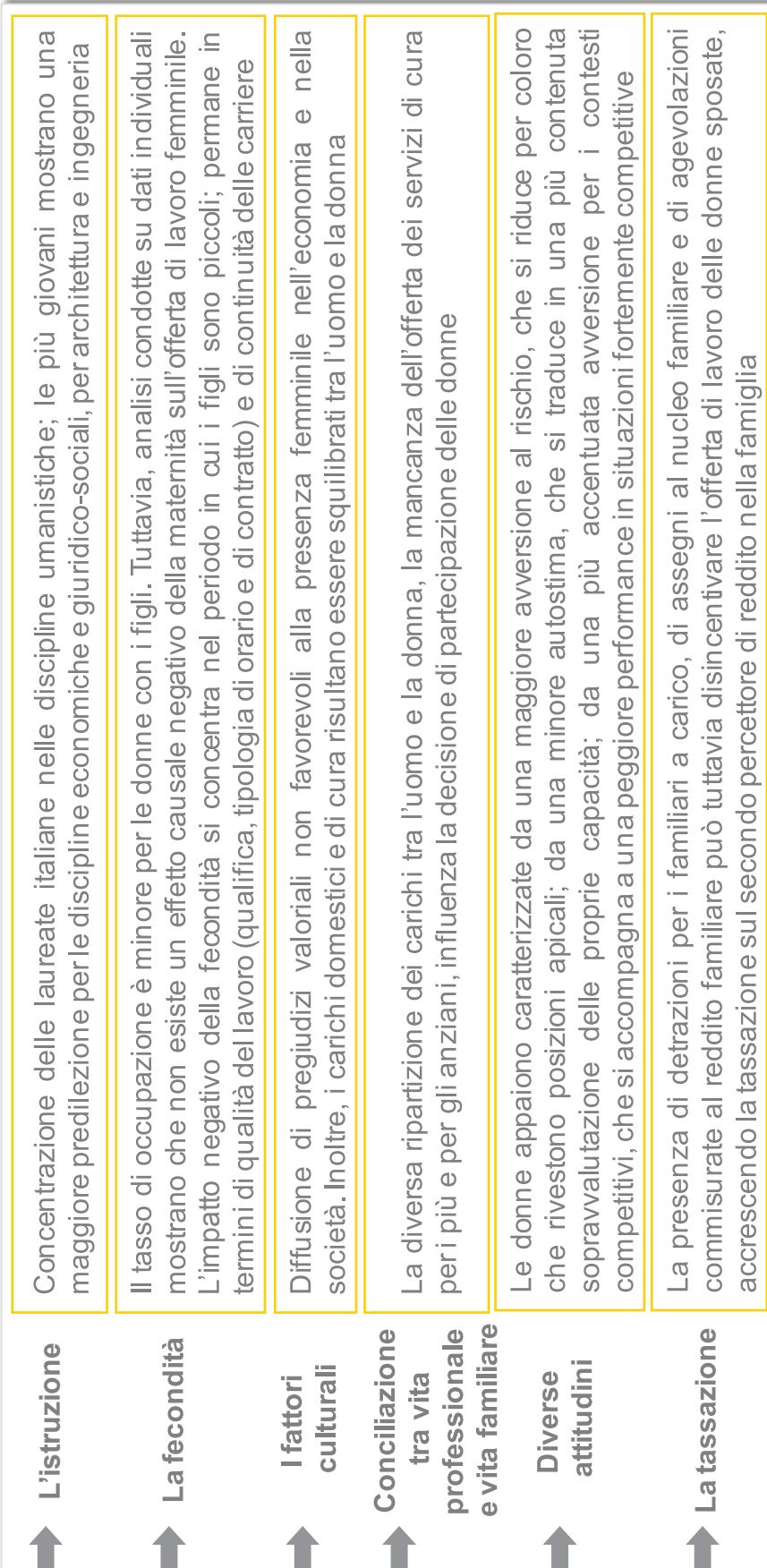
Il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e **composizione**, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di **genere** dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## La governance al femminile in Italia

In Italia restano ampi i divari nella partecipazione di donne e uomini alla vita economica, nonostante i progressi negli ultimi decenni. Nel 2012 l'Italia si è collocata tra i più arretrati nella graduatoria dell'indice Global Gender Gap<sup>(1)</sup> (al 80° posto su 135 paesi), penalizzato soprattutto dalla componente "partecipazione e opportunità economiche" (101° posto), mentre è più contenuto il divario in termini di "risultati scolastici" (65° posto).

### Motivi del Divario<sup>(2)</sup>



<sup>(1)</sup>Global Gender Gap Report è un rapporto internazionale sul divario di genere pubblicato dal World Economic Forum (ultimo dato disponibile 2012)

<sup>(2)</sup>Banca D'Italia – Relazione Annuale 2011

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## La governance al femminile in Italia

Nel sottoinsieme delle società quotate la **presenza femminile è cresciuta dal 4,1% nel 2000 al 7,4% nel 2011<sup>(1)</sup>.**  
Nell'ultimo anno potrebbero avere influito le disposizioni della legge sulle quote di genere

- Dove sono presenti più frequentemente le donne ? -

In circa la metà dei casi le donne presenti nei consigli di amministrazione delle società quotate italiane sono affiliate al controllante attraverso legami di parentela.

Il fenomeno è più frequente nelle società:

- più piccole
- a proprietà più concentrata
- attive nei settori dei beni di consumo
- con minore presenza di amministratori indipendenti

**Donne “collegate” alla controllante**

Il fenomeno è più frequente nelle società

- più giovani
- nei settori ICT
- Società a proprietà diffusa o con controllo straniero
- Società con più amministratori indipendenti

**Donne “non collegate” alla controllante**

<sup>(1)</sup> Fonte dati: dati Consob rielaborati dall'Osservatorio Diversity management della SDA Bocconi (2011)

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Overview europea 1 /3

Di seguito viene illustrato il quadro relativo alla rappresentanza femminile nella Governance in Europa

### Finlandia

- Il nuovo codice di Corporate Governance, entrato in vigore a gennaio 2010, prevede almeno una donna in ogni CdA
- Per le società a controllo pubblico la legislazione vigente richiede l'obbligo di rappresentanza al 40%

### Danimarca

- Il c.d. Gender Equality Act richiede che i boards e i comitati consiliari delle società amministrazioni e, in generale delle società a partecipazione statale, devono garantire un **equo bilanciamento tra i generi**
- Per le società quotate il perseguimento dell'**equilibrio tra generi** è auspicato a livello autoregolamentare

### Norvegia

- E' stata introdotta una normativa sulle quote di genere per tutte le società quotate, oltre che per le municipalizzate e le cooperative (**rappresentanza del 40% del board di entrambe i generi**)
- In caso di mancata ottemperanza delle disposizioni di legge, è previsto lo scioglimento del board

### Spagna

- A partire dal 2007, si richiede alle grandi società spagnole di incrementare il numero dei loro rappresentanti per genere **fino al 40% entro il 2015**

### Germania

- Le società del Dax30 hanno l'obiettivo di raggiungere il **30% entro il 2013**
- Per le società quotate tedesche è previsto un raggiungimento volontario della soglia del **30% entro il 2018**.

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Overview europea 2 /3

- Dal 2011 le grandi società pubbliche e private sono obbligate a raggiungere una composizione bilanciata (**almeno del 30%**), sia nel consiglio di gestione che nel consiglio di sorveglianza
  - Il mancato raggiungimento di tali soglie non dà tuttavia luogo ad alcuna sanzione, essendo le società semplicemente obbligate a motivare la mancata applicazione della legge secondo la formula del **comply or explain**
- Raccomanda la presenza della **gender diversity** nel solo alveo autoregolamentare. In considerazione alla crescente attenzione rivolta al tema, nel corso del 2011, è stato presentato il c.d. **Davies Report** che contiene una serie di raccomandazioni in materia di gender diversity
  - Il Rapporto invita le società appartenenti all'indice FTSE 350 e FTSE 100 a incrementare la presenza del genere femminile all'interno dei loro boards, in particolare si richiede un **25% di presenza femminili** nei board entro il 2015
  - Il Rapporto propone di modificare il Codice inglese “The UK Corporate Governance Code” al fine di raccomandare alle società quotate di stabilire una **policy in materia di gender diversity** e di comunicarla al mercato unitamente agli obiettivi raggiunti
- Nel 2011 è stata approvata la legge che richiede che il consiglio di amministrazione e quello di sorveglianza siano composti da una rappresentanza femminile **non inferiore al 40%**
  - La legge trova applicazione sia per le società quotate che per le società non quotate ma non piccole (500 dipendenti e 50 milioni di euro di fatturato per il terzo esercizio consecutivo). Tale proporzione deve essere raggiunta entro il 2016
    - Per le società quotate, la **soglia del 20%** deve essere gradualmente conseguita entro il 2014 e questi limiti sono stati estesi anche agli organi degli enti pubblici
    - In caso di mancata osservanza è disposto l'annullamento dell'atto di nomina dell'organo, mentre rimangono valide le decisioni adottate dallo stesso

**Paesi Bassi**

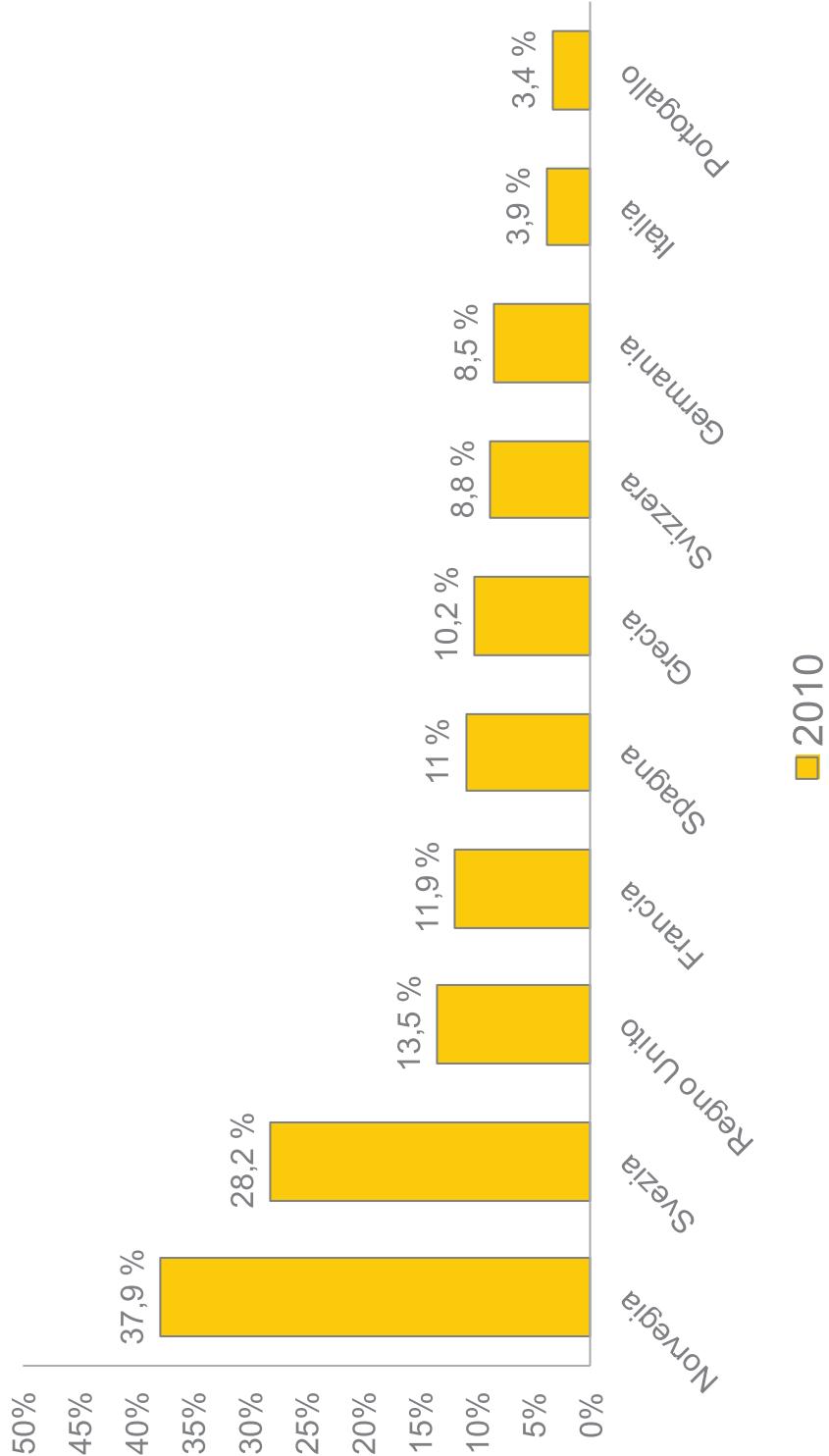
**Regno Unito**

**Francia**

# La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

## Overview europea 3 /3

Nel grafico sottostante viene illustrata la presenza femminile nei board di alcuni paesi europei



Fonte: Dati Consob