



**N.3 - Giugno 2025 - GOVERNANCE EQUILIBRATA: il potere della leadership inclusiva**

## **Perché “Le pillole degli DEI”?**

### **Un pantheon per la parità di genere**

Le “Pillole degli DEI” nasce da un gioco di parole tra l'acronimo DEI inteso come DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE e il richiamo alle divinità dell'Olimpo della mitologia classica.

Così come gli DEI rappresentano l'ideale di potenza ed equilibrio, questo strumento ci accompagnerà nel racconto del nostro impegno per la certificazione per la parità di genere con l'obiettivo di costruire una cultura aziendale inclusiva dove ogni persona possa esprimere con dignità il proprio valore, indipendentemente dal proprio genere, status e orientamento.

Ogni tappa del nostro viaggio mensile di esplorazione dei principi di Diversità, Equità e Inclusione, sarà affidata a una divinità della mitologia greca.

Questo mese esploriamo l'**Ambito 2 della UNI/PdR 125:2022**, ovvero Governance equilibrata, guidati dalla saggezza di Hera, regina degli dei dell'Olimpo e sposa di Zeus.

Hera incarna perfettamente l'essenza di una governance equilibrata: garantisce ordine e stabilità nell'Olimpo, esercitando un potere che bilancia quello di Zeus.

### **Hera, regina degli dei e simbolo di leadership femminile**

Hera, figlia di Crono e Rea, è la regina dell'Olimpo e sposa di Zeus. Divinità potente e regale, simboleggia l'autorità e il potere legittimo al più alto livello. Come regina degli dei, Hera siede sul trono accanto a Zeus, non al di sotto di lui, rappresentando l'ideale di leadership femminile che non è subordinata ma paritaria.

La sua corona d'oro è emblema dell'autorità che non necessita di giustificazioni. Il pavone, animale a lei sacro, con i suoi "occhi" sulla coda simboleggia la vigilanza e la capacità di osservare l'insieme dell'organizzazione con uno sguardo completo.

**Hera incarna perfettamente l'essenza di una governance equilibrata: la sua natura è quella di garantire ordine e stabilità nell'Olimpo, esercitando un potere che bilancia quello di Zeus.**

*Curiosità:* Nonostante i racconti mitologici spesso enfatizzino i conflitti tra Hera e Zeus, nelle versioni più antiche del mito, Hera era venerata come una divinità potente e indipendente, patrona di numerose città greche. Il suo tempio a Olimpia era uno dei più antichi e importanti, a simboleggiare come **la leadership femminile fosse considerata essenziale per l'equilibrio del potere** e per la prosperità della comunità.

---

## Basi fondamentali

La **UNI/PdR 125:2022** si articola in 6 ambiti di valutazione. Oggi approfondiamo il secondo ambito che riguarda la **“Governance aziendale”**



### **Ambito 2 UNI/PdR 125:2022: Governance aziendale**

L'**ambito 2** della certificazione UNI/PdR 125:2022 si concentra sulla governance, valutando come l'organizzazione integra la parità di genere nei suoi organi decisionali e nelle posizioni di responsabilità.

I principali indicatori considerano la composizione equilibrata negli organi di governo, la presenza femminile in posizioni apicali come CEO e CFO, l'esistenza di un Comitato Guida per la parità di genere, la trasparenza nei criteri di nomina, le politiche che promuovono la diversità e la pianificazione delle successioni in ottica di equilibrio.

COMPOSIZIONE EQUILIBRATA DI GENERE NEGLI ORGANI DI GOVERNO

PRESENZA FEMMINILE IN POSIZIONI APICALI

PRESENZA DI UN COMITATO GUIDA PER LA PARITÀ DI GENERE

CRITERI E REGOLAMENTI INTERNI CHE PROMUOVONO LA DIVERSITÀ

POLITICHE DI SUCCESSIONE ATTENTE ALL'EQUILIBRIO DI GENERE

### **benefici di una governance equilibrata**

Una **governance equilibrata in termini di genere** costituisce un fattore di competitività aziendale. Secondo il *Credit Suisse Research Institute*, le aziende con almeno il 30% di donne nel management esecutivo mostrano un rendimento sul capitale proprio superiore del 15% rispetto alla media di settore.

Inoltre, una governance diversificata **migliora la gestione del rischio, potenzia l'innovazione** e la creatività grazie alla **diversità cognitiva** e **migliora la qualità decisionale complessiva** riducendo il rischio di "pensiero di gruppo".

### **Strategie per una governance inclusiva**

Per costruire una governance equilibrata, le organizzazioni possono implementare processi di selezione strutturati con criteri oggettivi e garantire liste di candidati che includano adeguata rappresentanza femminile. Lo sviluppo di **pipeline di leadership inclusive** e **programmi di mentoring specifici** per valorizzare i talenti femminili risultano particolarmente efficaci, così come la creazione di una cultura inclusiva attraverso formazione sui bias inconsci e l'introduzione di KPI sulla diversità nei sistemi di valutazione.

### **Per approfondire:**

[Women on Boards: Linee guida OCSE sulla governance inclusiva](#)

[Credit Suisse Research Institute: The CS Gender 3000 report](#)

[Consob: Report on corporate governance of Italian listed companies](#)

---

## CULTURA DELL'INCLUSIONE

### Il potere nascosto della diversità nei board

La presenza di donne nei consigli di amministrazione genera un "critical mass effect" quando raggiunge il 30%, soglia che consente di influenzare significativamente cultura e decisioni. Il report "Beyond Gender Diversity" di McKinsey ha evidenziato che le aziende con diversità numerica e inclusione culturale nei propri organi direttivi hanno il 33% di probabilità in più di superare le performance finanziarie della media del settore.

### L'effetto "pensiero di gruppo" e come la diversità lo contrasta

I board omogenei sono particolarmente vulnerabili al "groupthink", un processo dove il desiderio di coesione prevale sulla valutazione realistica delle alternative. Uno studio della London Business School ha mostrato che i consigli con adeguata rappresentanza di genere registrano un aumento del 43% nelle domande critiche durante discussioni strategiche, un incremento del 28% nel tempo dedicato all'analisi dei rischi, e una probabilità maggiore del 35% di rimettere in discussione assunzioni consolidate.

### "Tokenism" vs inclusione autentica

Il "tokenism" è l'inclusione superficiale di pochi rappresentanti di un gruppo minoritario senza un reale cambiamento nelle dinamiche di potere. Per superare questo fenomeno è necessario raggiungere una "massa critica" di rappresentanza femminile, garantire accesso paritario a ruoli di leadership nei comitati, valutare l'inclusione oltre i numeri e promuovere una cultura che valorizzi il dissenso costruttivo.

### Leadership inclusiva: il fattore determinante

Secondo Deloitte, i leader inclusivi condividono tratti distintivi che includono un impegno personale verso la diversità, coraggio nell'affrontare le sfide, consapevolezza dei propri bias inconsci, curiosità genuina verso prospettive diverse e eccellenza nella collaborazione. Questi leader creano ambienti psicologicamente sicuri dove tutti si sentono liberi di esprimere idee e opinioni senza timore.

**Emma Walmsley**, CEO di GlaxoSmithKline e prima donna a guidare una grande azienda farmaceutica globale, afferma: *"La diversità nei team non è solo la cosa giusta da fare, è anche la cosa intelligente da fare. Teams diversi prendono decisioni migliori perché considerano più prospettive. La vera sfida è creare un ambiente in cui tutte le voci abbiano pari opportunità di essere ascoltate e valorizzate."*



La Walmsley è nota per il suo stile di leadership decisivo e per l'impegno verso l'inclusione e la diversità. Ha promosso attivamente l'equilibrio di genere nei ruoli dirigenziali e ha implementato politiche per ridurre il divario retributivo di genere all'interno dell'azienda. Nel 2020 è stata nominata **Dame Commander dell'Ordine dell'Impero Britannico** per i suoi contributi all'industria farmaceutica e alla sanità britannica.

**Fortune** l'ha regolarmente inclusa nella sua lista delle donne più potenti nel business internazionale, riconoscendo la sua influenza in un settore tradizionalmente dominato da uomini e il suo impegno per trasformare GSK in un'azienda all'avanguardia nella ricerca farmaceutica.

#### **PER APPROFONDIRE:**

[McKinsey: Diversity Wins: How Inclusion Matters](#)

[Harvard Business Review: Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?](#)

[Catalyst: How to Make Board Diversity Work](#)

#### **FOCUS DATI: I NUMERI DELLA PARITÀ DI GENERE**

I dati mostrano un notevole progresso nella presenza femminile nei CdA italiani (dal 12,5% al 41,2% in 14 anni), principalmente grazie alla legge Golfo-Mosca. Tuttavia, persiste un forte squilibrio nei ruoli esecutivi: solo il 2% delle società quotate ha una CEO donna e appena il 18% delle posizioni C-level è occupato da donne. Le evidenze quantitative confermano che la diversità nei board non è solo una questione etica: le aziende con almeno il 30% di donne nei CdA registrano performance finanziarie superiori del 15% rispetto a quelle meno diversificate.



La percentuale di donne nei CdA delle società quotate italiane  
Fonte: CONSOB, Rapporto sulla corporate governance 2025



Solo il 2% delle società quotate italiane ha una donna come CEO  
Fonte: Allianz European Gender Equality Monitor 2025



Le donne in ruoli C-level rappresentano appena il 18% del totale  
Fonte: Allianz European Gender Equality Monitor 2025



Le aziende con CdA con almeno il 30% di donne registrano un ROE (Return on Equity) superiore del 15%  
Fonte: Credit Suisse Research Institute, Gender 3000 report 2024



Le aziende con board diversificati e inclusivi superano la performance finanziaria media di settore.  
Fonte: McKinsey, 2024

## APPROFONDIMENTO NORMATIVO

### Integrazione della parità di genere nelle politiche ESG: aggiornamenti 2025

Il quadro normativo italiano sulla governance equilibrata ha subito significative evoluzioni negli ultimi anni. La **Legge Golfo-Mosca (120/2011)** ha rappresentato un punto di svolta introducendo quote di genere nei CdA delle società quotate. La Legge di Bilancio 2020 ha aumentato la quota dal 33% al 40% ed esteso la durata di applicazione a sei mandati.

Il **Codice di Corporate Governance 2021** ha ulteriormente rafforzato l'attenzione all'equilibrio di genere, raccomandando l'adozione di politiche di diversity specifiche.

Sul fronte europeo, la **Direttiva UE 2022/2381 "Women on Boards"**, approvata nel novembre 2022, rappresenta un progresso significativo, imponendo che entro il 30 giugno 2026, almeno il **40% delle posizioni di amministratore non esecutivo o il 33% di tutte le posizioni di amministratore nelle società quotate siano occupate dal genere sottorappresentato**. La direttiva

richiede inoltre che gli Stati membri introducano sanzioni efficaci per le società inadempienti e che le aziende pubblichino annualmente informazioni dettagliate sulla rappresentanza di genere nei loro consigli.

L'Italia ha recepito anticipatamente la direttiva con il **D.Lgs. n. 19/2025**, estendendo gli obblighi a tutte le società quotate e a controllo pubblico. E la CONSOB ha ulteriormente rafforzato questo quadro con la **Delibera n. 22437 (2025)**, aggiornando i requisiti informativi su governance e diversità.

Le aziende che hanno intrapreso il percorso di certificazione UNI/PdR 125:2022 si trovano in una posizione privilegiata rispetto a questi sviluppi normativi. La certificazione, infatti, consente loro di dimostrare in modo strutturato e verificabile il proprio impegno verso l'equità di genere nei processi di governance, risultando naturalmente allineate con i requisiti sempre più stringenti imposti dalla legislazione nazionale ed europea.

### **VOCI DAL CAMPO**

Per suggerimenti o per condividere la tua opinione con noi scrivi a [miglioriamoinsieme@gpack.eu](mailto:miglioriamoinsieme@gpack.eu)

**Le pillole degli DEI è uno strumento formativo a cura del Comitato per la parità di genere Gpack**

**Guarda il video | Scarica la versione in PDF**