

Relazione di Impatto del Progetto Women On Board

2023



Relazione di Impatto del Progetto Women On Board
2023

SOMMARIO

1. Introduzione 6
- 1.1 Il Report WOB 2023 6
- 1.2 Introduzione al WOB 6
- 1.3 Highlights 2023 8
- 1.4 Lettera di presentazione 9

2. Women On Board (WOB) 10
- 2.1 Il contesto di riferimento 10
- 2.2 La nascita del WOB e purpose 13
- 2.3 La governance e le collaborazioni 14
- 2.4 La shortlist e le cooperazioni con le Regioni italiane 16

3 Gli impatti prodotti 17
- 3.1 Il contributo del WOB nel 2023 17
- 3.2 Le principali statistiche del WOB 2023 18
- 3.3 Cosa dicono i sondaggi 21

4 Le prospettive future 24
- 4.1 Nuovo percorso: Women On Board 2025 25

Appendice A: Il percorso di apprendimento 2023 26

Appendice B: I contributi di alcuni docenti e testimonial del 2023 44

Contatti 91

La presente Valutazione di Impatto è Il risultato di un processo avviato dall'organizzazione della rete dei partner WOB nell'anno 2024 e che è stato svolto in collaborazione con la Società di consulenza Sara Cirone Group Srl Società Benefit, la quale ha svolto questo progetto in coerenza con il beneficio comune espresso nel suo statuto e secondo la Legge di Stabilità 2016 - L. n. 208/2015 - all'art. 1, commi da 376 a 384 e allegati 4 e 5.
La valutazione di impatto di **Women On Board 2023** è disponibile nel sito internet
www.percorsowomenonboard.it/

Valutazione di impatto a cura di
Sara Cirone Group srl Società Benefit

Coordinamento editoriale
Associazione Hub del Territorio ETS

Progetto grafico
DOD artegrafica, Massa Lombarda (Ra)

INTRODUZIONE

1.1 IL REPORT WOB 2023

Il Report WOB 2023 rappresenta un'analisi dettagliata delle attività e dei risultati ottenuti dal programma **Women On Board** (WOB) nell'anno 2023. Questo documento è suddiviso in diverse sezioni che offrono una panoramica completa del contesto di riferimento, della nascita e degli obiettivi del WOB, delle collaborazioni e delle iniziative intraprese, nonché degli impatti prodotti e delle prospettive future.
Inizialmente, verrà effettuata un'analisi approfondita del contesto lavorativo femminile, al fine di comprendere meglio le sfide e le opportunità presenti. Questa sezione esaminerà le statistiche attuali sulla partecipazione delle donne nei Consigli di Amministrazione, sui divari occupazionali e sul gender pay gap. Inoltre, saranno esplicate le motivazioni che hanno spinto le fondatrici a concretizzare il progetto e che hanno reso possibile tutto questo.
Successivamente, verrà presentata una panoramica generale del progetto, evidenziando le iniziative avviate e gli obiettivi raggiunti nel corso del 2023. Si procederà poi all'analisi dei principali risultati del sondaggio somministrato alle partecipanti, che offrono un quadro dettagliato delle loro percezioni e aspettative riguardo al percorso WOB. Infine, verranno presentate le statistiche relative alla distribuzione regionale delle partecipanti e alla loro affiliazione ad Associazioni o Ordini professionali, evidenziando la varietà di settori e background rappresentati.
Per fornire un quadro ancora più completo delle attività svolte nel corso del progetto, il report è corredato da due appendici.
L'Appendice A riporta le informazioni attinenti al percorso formativo, presentando il calendario degli incontri, i nomi dei docenti e dei testimonial che hanno arricchito il programma con le loro competenze ed esperienze.
Nell'Appendice B, invece, sono raccolti i preziosi contributi scritti da alcuni docenti del WOB 2023, che offrono ulteriori approfondimenti sui temi trattati.
Il WOB non è solo un progetto, ma un movimento che vuole cambiare il volto della leadership aziendale. Ogni passo avanti è un passo verso un futuro più equo e inclusivo, dove il talento e la competenza non conoscono più genere.





1.2 INTRODUZIONE AL WOB

Il progetto **Women On Board**, nato nel 2022 dall'intuizione di Cristina Mezzanotte e Sara Cirone e promosso da Manageritalia, Federmanager, AIDP e Hub del Territorio ER, rappresenta una realtà all'avanguardia nel panorama italiano. L'obiettivo? Colmare il gap di genere nei vertici aziendali, favorendo l'accesso delle donne ai Consigli di Amministrazione di imprese pubbliche e private.
Attraverso un percorso formativo strutturato, tenuto da esperti di settore, il progetto equipaggia le partecipanti con le competenze e gli strumenti necessari per affrontare le sfide della leadership e per distinguersi nel panorama professionale. Al termine del percorso, le partecipanti che superano una serie di valutazioni vengono inserite in una shortlist, visibile a imprese pubbliche e private alla ricerca di talenti femminili da inserire nei propri Consigli di Amministrazione.



WOMEN ON BOARD

WOMEN ON BOARD

ENTI PROMOTORI
MANAGERITALIA
FEDERMANAGER
FEDERMANAGER MINERVA
donne manager MANAGERITALIA

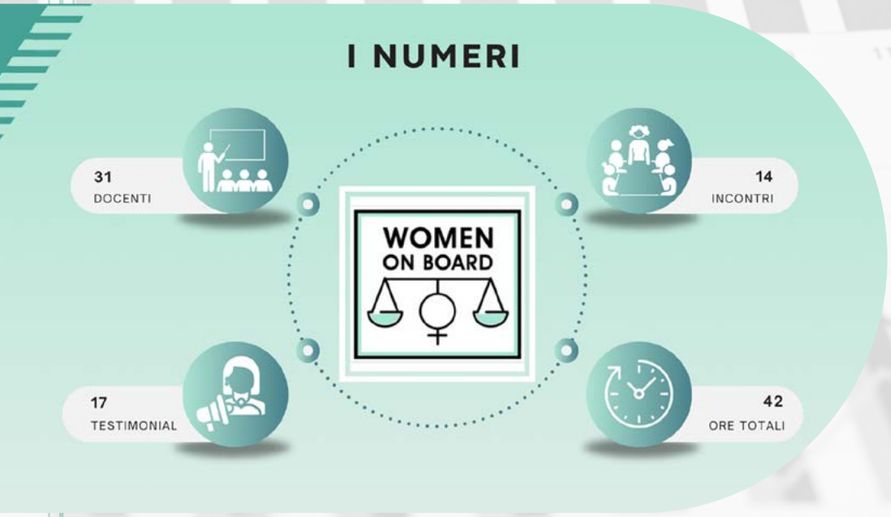
IN COLLABORAZIONE CON
AIDP ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
HUB DEL TERRITORIO SOSTENIBILITÀ E RIGENERAZIONE DEI TERRITORI

ORDINI PROFESSIONALI
Rete CPO Emilia Romagna
Consulta Consigli Provinciali Consulenti del Lavoro Regione Emilia Romagna

In questo modo, **Women On Board** non solo vuole colmare la diversità di genere, ma contribuisce attivamente alla costruzione di un futuro più sostenibile, allineandosi agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 dell'ONU e diventando uno tra i primi progetti in Italia a muoversi verso questa direzione.
L'iniziativa, infatti, si inserisce in un contesto sempre più attento ai temi della Diversity, Equity e Inclusion, riconoscendo il valore strategico della diversità di genere all'interno delle organizzazioni.

1.3 HIGHLIGHTS 2023



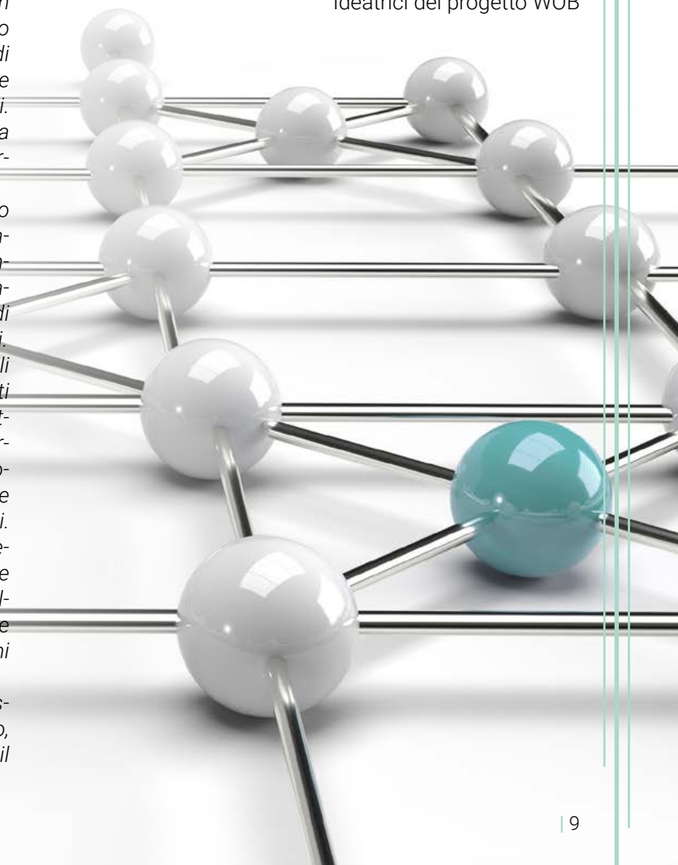


1.4 LETTERA DI PRESENTAZIONE

Care lettrici e cari lettori,
*Siamo entusiaste di condividere con voi la prima Relazione di impatto del progetto **Women On Board** 2023, nella quale verranno evidenziate e individuate le principali iniziative messe in atto nel corso del 2023, i risultati conseguiti e le ambizioni future.*
L'idea di creare questo percorso formativo è nata dalla constatazione che, nonostante le evidenze delle loro competenze, le donne sono ancora sottorappresentate nei Consigli di Amministrazione, sia di aziende pubbliche che private. Inoltre, ci siamo rese conto che le donne, spesso portatrici di un potenziale inespresso, possono fare la differenza all'interno delle aziende. Da sempre, infatti, siamo state testimoni di come la diversità di genere possa arricchire le dinamiche decisionali e portare un valore aggiunto alle organizzazioni. Abbiamo perciò voluto creare un progetto che desse loro la possibilità di esprimere al meglio le proprie capacità, apportando un contributo tangibile.
Osservando il panorama aziendale italiano, abbiamo notato una netta disparità di genere nei ruoli di governance. Ci siamo chieste: quali sono le barriere che impediscono alle donne di accedere a queste posizioni? La risposta è stata chiara: una combinazione di pregiudizi, stereotipi, mancanza di opportunità ed una serie di ulteriori radicati ostacoli sociali.
*Con **Women On Board**, abbiamo voluto fornire alle donne gli strumenti e le competenze necessarie per superare questi ostacoli e affermarsi come leader nel mondo del lavoro. Attraverso questo progetto, abbiamo offerto un percorso formativo specifico, supportato da diversi enti e gruppi di professionisti, volto a colmare il gap di competenze e a creare una rete multistakeholder di condivisone tra le partecipanti.*
Siamo consapevoli che la strada verso l'uguaglianza di genere è ancora lunga, ma siamo fiduciose che iniziative come la nostra possano contribuire a creare un cambiamento culturale duraturo. Il nostro obiettivo è quello di ispirare altre donne a perseguire i propri sogni e a raggiungere posizioni di leadership.
Siamo orgogliose di aver vissuto con voi questo primo passo nel nostro percorso verso un futuro più equo e inclusivo, e ringraziamo tutte le partecipanti ed i partecipanti per il loro impegno e la loro passione. Insieme, stiamo costruendo una comunità di donne forti e resilienti, pronte a guidare il cambiamento, e come disse Oriana Fallaci: "Non si può fare la rivoluzione senza le donne. Forse le donne sono fisicamente più deboli, ma moralmente hanno una forza cento volte più grande".

Con affetto e determinazione,

Sara Cirone e Cristina Mezzanotte
Ideatrici del progetto WOB



WOMEN ON BOARD (WOB)

2.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il divario di genere nel mondo del lavoro è una ferita aperta nella società contemporanea. Nonostante i progressi degli ultimi decenni, le donne continuano a subire discriminazioni e a guadagnare meno degli uomini, occupando posizioni di minore responsabilità. Questa disparità non è solo un'ingiustizia sociale, ma rappresenta anche una perdita significativa per l'economia. Le donne, purtroppo, sono costrette ad affrontare sfide culturali e sociali che limitano la loro crescita professionale.

Secondo Eurostat, nel 2022[1], il tasso di occupazione femminile medio nell'UE era del 69,2%. Tuttavia, le differenze tra i Paesi sono significative: i Paesi nordici registrano i tassi di occupazione femminile più alti, mentre l'Italia, con un 55%, si posiziona tra i fanalini di coda, preceduta solo dalla Turchia, il cui tasso di occupazione femminile si attesta al 37%. Il divario occupazionale di genere, ovvero la differenza nei tassi di occupazione tra uomini e donne di età compresa tra 20 e 64 anni, è un altro indicatore chiave. Per la maggior pare dei Paesi dell'Unione Europea, tra il 2018 e il 2023, si è registrato un lieve miglioramento, ad eccezione della Romania e della Norvegia, che hanno invece visto un peggioramento. Nonostante questo, la Norvegia rimane uno dei Paesi più virtuosi. Nel 2023, il livello medio del divario occupazionale di genere nell'UE è stato del 10,2%. Tuttavia, l'Italia[2] ha registrato un livello di divario occupazionale di genere che è rimasto costante nel tempo, senza discostarsi significativamente dalla sua media e, nel 2023, ha raggiunto un valore di 19,5% (quasi il doppio della media europea).

Purtroppo, esiste anche il gender pay gap e, nel 2022, la retribuzione oraria delle donne nell'Unione Europea era in media inferiore del 12,7% rispetto a quella degli uomini, mentre nell'area dell'euro, la differenza era del 13,2%[3]. Questo significa che, in media, se un uomo guadagna un euro, la donna ne guadagna solamente 0,87 centesimi. Tuttavia, questi dati esprimono il livello di divario retributivo di genere in forma non corretta. Tale indice viene definito "non corretto" perché non fornisce dati sulla parità di retribuzione rapportata alla parità di lavoro, ma è di respiro più ampio e generale. In Italia, il livello di divario retributivo di genere in forma non corretta è inferiore[4] alla media europea, ed è pari al 4,3 %.

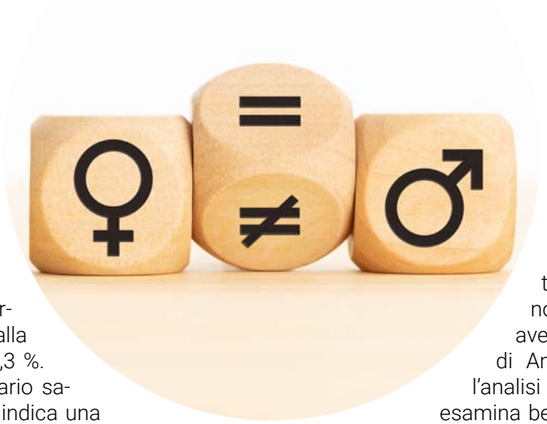
Ma attenzione, perché un divario salariale più basso non sempre indica una maggiore uguaglianza di genere e viceversa. Infatti, in alcuni paesi, un divario più basso può essere legato a una minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro (come nel caso dell'Italia), mentre un divario più alto può derivare da una concentrazione di donne in lavori part-time o in specifiche professioni[5].

Nonostante questo quadro complessivo negativo, ci sono segnali positivi per il nostro Bel Paese.

La rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione delle aziende italiane è in crescita (40,4%)[6], superando la media europea (33,8%) e globale (23,3%). Tuttavia, le donne sono ancora sottorappresentate ai vertici aziendali, come CEO e CFO, sia a livello nazionale che europeo e mondiale.

Perché questo divario persiste? Le cause sono molteplici e interconnesse: stereotipi di genere, carenza di politiche di conciliazione vita-lavoro e di incentivazione all'imprenditoria femminile, nonché pregiudizi radicati e reti professionali ancora prevalentemente maschili. Le conseguenze di questo divario sono significative non solo per le donne, ma anche per la società nel suo complesso. Un'economia più inclusiva e paritaria è più innovativa e produttiva. Inoltre, numerosi studi dimostrano i vantaggi per un'azienda di avere donne nel proprio Consiglio di Amministrazione. Ad esempio, l'analisi di Post e Byron (2015)[7], che esamina ben 140 studi diversi, evidenzia come la rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione sia positivamente correlata ai rendimenti contabili. Inoltre, hanno osservato che, sebbene la relazione tra la presenza femminile nei Consigli di Amministrazione e le performance di mercato sia quasi nulla, questa diventa positiva nei paesi con maggiore parità di genere.

Alla luce di tutti questi risultati ampiamente negativi, sia per il nostro Paese che a livello europeo, abbiamo sentito l'urgenza di agire. Così, abbiamo dato vita al progetto **Woman On Board**, un'iniziativa di respiro nazionale, il cui obiettivo principale è quello formare e preparare le donne per entrare nei Consigli di Amministrazione di aziende pubbliche e private. Abbiamo l'ambizione di creare un ambiente più inclusivo e di contribuire alla formazione di una comunità priva di pregiudizi nei confronti delle donne, nella convinzione che esse siano la vera forza motrice della nostra società e che il loro ingresso nei CdA aziendali possa apportare esclusivamente benefici e valore aggiunto all'azienda stessa.



OVERVIEW

	Board seats held by women	Board chairs that are women	CEOs that are women	CFOs that are women
Mondo	23,3 %	8,4 %	6 %	17,6 %
Europa	33,8 %	11 %	7,3 %	15,6 %
Italia	40,4 %	22,6 %	3,9 %	5,7 %

[1] https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a__custom_12436218/default/map?lang=en
[2] https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_30/default/line?lang=en
[3] https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/bar?lang=en

[4] https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender_pay_gap_in_unadjusted_form,_by_country,_2017_and_2022.png
[5] https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/divario-retributivo-di-genere-le-donne-guadagnano-meno-degli-uomini-nell-ue
[6] Deloitte, "Women in the boardroom. A global perspective – 7th edition2, https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/women-in-the-boardroom---deloitte-italy---about.html
[7] Post, C., & Byron, K. (2015), "Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal", https://psycnet.apa.org/record/2015-50566-012



2.2 LA NASCITA DEL WOB E PURPOSE

Nel mondo del lavoro, come abbiamo appena mostrato con dati concreti, la disparità tra uomini e donne è un tema rilevante. Le opportunità lavorative spesso non sono uguali, e ciò si riflette nei salari e nelle posizioni di leadership. Questa disuguaglianza è il risultato di una serie di fattori storici, culturali e strutturali che limitano le opportunità delle donne.

Il progetto **Women On Board** nasce dalla convinzione che il divario di genere nel mondo del lavoro è un problema strutturale che richiede un intervento deciso. L'iniziativa **Women On Board** ha preso forma proprio sulla base di questa consapevolezza, ed è nata dalla convergenza di diverse competenze ed esperienze, ponendosi l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, dove le donne possano esprimere il loro pieno potenziale.

Il progetto, nella sua prima edizione del 2022, ha fatto segnare un grande successo con oltre 230 tra manager e professioniste con un'età media di 46 anni (26 anni per la più giovane e 71 anni per la più senior) provenienti da tutta la Regione Emilia – Romagna ed espressione di più svariati settori economici: terziario, industria, consulenza aziendale e avvocatura.

Questo esito positivo ha dimostrato che esiste una forte domanda di iniziative di questo tipo e ha consolidato la nostra convinzione che il progetto sia uno strumento efficace per promuovere l'empowerment femminile e la diversità di genere nelle aziende.

I volti e le storie delle donne che hanno partecipato al progetto **Women On Board** sono stati la nostra più grande fonte di ispirazione. La loro passione, la loro determinazione e la loro voglia di crescere ci hanno spinto a continuare anche nel 2023. Siamo convinti che insieme possiamo costruire un futuro migliore, dove ogni donna abbia le stesse opportunità di realizzare i propri sogni.

2.3 LA GOVERNANCE E LE COLLABORAZIONI

La sinergia tra Federmanager, Manageritalia, Hub del Territorio ER e Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) è stata un elemento chiave per il successo del progetto **Women On Board**. Ciascuno di questi enti ha apportato competenze e risorse complementari, creando un ecosistema favorevole alla crescita professionale delle partecipanti. Grazie a questa collaborazione, è stato possibile sviluppare un percorso formativo completo e personalizzato, in grado di rispondere alle esigenze specifiche del mercato del lavoro e di preparare le donne a ricoprire ruoli di leadership all'interno delle organizzazioni.

FEDERMANAGER

Dal 1945 rappresenta in modo esclusivo il management delle aziende produttrici di beni e servizi stipulando contratti collettivi e garantendo servizi e tutele tramite enti e società. Con circa 180 mila dirigenti, quadri apicali, alte professionalità, in servizio e in pensione, è l'Associazione maggiormente rappresentativa nel mondo del management, di cui curano gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali.

HUB DEL TERRITORIO

L'Associazione nazionale Hub del Territorio ETS - Sostenibilità e rigenerazione dei territori è una realtà che unisce forze diverse (le altre hub del territorio regionali, imprese, università, enti locali e cittadini) per contribuire a un futuro sostenibile per territori italiani. Attraverso progetti innovativi e collaborativi, l'Hub lavora per valorizzare il territorio, creare ricchezza economica e promuovere lo sviluppo sostenibile.

MANAGERITALIA

Manageritalia rappresenta da 80 anni i dirigenti del terziario privato a livello contrattuale e nei rapporti con le istituzioni e dal 2003 associa anche i quadri e gli executive professional. A Manageritalia sono iscritti 43.000 manager che lavorano in 10.000 aziende attive nei settori del commercio e grande distribuzione, terziario, servizi, trasporti e logistica, turismo e agenzie marittime. Manageritalia preserva il capitale umano manageriale, valorizza la diversità e persegue la parità di genere e l'inclusione.

AIDP

È un network di più di 30.000 membri, oltre 4.000 Soci, 17 gruppi regionali ed una rete internazionale. Dal 1960 promuove uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Infatti, attraverso eventi, progetti, ricerche e pubblicazioni sul mondo del lavoro e sul futuro della direzione HR, sostiene il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone.

WOMEN ON BOARD



Per di più, il successo del progetto **Women On Board** è stato indubbiamente favorito dalla preziosa collaborazione con figure professionali di rilievo quali l'Ordine dei Commercialisti, l'Ordine degli Avvocati, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro e le Consigliere di Parità. Il contributo multidisciplinare di questi soggetti ha arricchito l'analisi e l'approfondimento delle tematiche affrontate, offrendo un'ampia gamma di competenze e prospettive.

ODCEC BOLOGNA
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna

Comitati Pari Opportunità Commercialisti dell'Emilia Romagna

Consulta Consigli Provinciali Consulenti del Lavoro Regione Emilia Romagna

RegioneEmilia-Romagna Assemblea legislativa | Consigliera di parità

2.4 LA SHORTLIST E LE COOPERAZIONI CON LE REGIONI ITALIANE

Women On Board, come già anticipato, è un progetto che mira a ridurre il divario di genere, e in quanto tale deve agire concretamente per poter raggiungere il suo fine. Per tale scopo, le partecipanti che hanno frequentato almeno l'80% del percorso formativo ed hanno superato positivamente il test finale, sono state inserite in una shortlist, ovvero in un elenco selezionato e consultabile online sul nostro sito (per maggiori approfondimenti, https://www.percorsowomenonboard.it/shortlistwob/). Le imprese, infatti, possono consultare la shortlist per individuare le candidate più adatte a ricoprire ruoli di responsabilità nei loro organi di governance, scegliendo tra professioniste con competenze e esperienze diversificate.
Inoltre, uno dei risultati più significativi raggiunti dal progetto **Women On Board** è stata la pubblicazione delle shortlist da parte di sette Regioni italiane: Abruzzo, Basilicata, Emilia-Romagna, Lombardia, Marche, Toscana e Veneto, consultabili presso i seguenti link:

Questo traguardo dimostra l'impatto concreto del progetto a livello territoriale e la sua capacità di stimolare un'ampia partecipazione da parte delle istituzioni regionali. L'elaborazione di queste shortlist rappresenta un passo fondamentale verso la creazione di un network di donne competenti e motivate, pronte a ricoprire ruoli di leadership nelle rispettive Regioni.
La shortlist diventa quindi uno strumento con un enorme potenziale, in grado di rendere noto a livello regionale e nazionale coloro che si sono distinte e che hanno dimostrato di possedere tutte le conoscenze e competenze necessarie per poter occupare delle posizioni apicali all'interno delle amministrazioni pubbliche o private.

ABRUZZO

BASILICATA

EMILIA-ROMAGNA

LOMBARDIA

MARCHE

TOSCANA

VENETO

GLI IMPATTI PRODOTTI

3.1 IL CONTRIBUTO DEL WOB NEL 2023

In seguito al successo del progetto **Women On Board** 2022, gli organizzatori hanno deciso di ampliare e migliorare l'iniziativa per l'anno successivo. La principale novità del 2023 è rappresentata dall'introduzione di un percorso formativo itinerante, che ha toccato diverse Regioni italiane, ognuna delle quali ha apportato il proprio contributo.
Nel 2023, **Women On Board** ha inoltre potenziato la propria offerta formativa, offrendo alle partecipanti un'esperienza di apprendimento ancora più ricca e completa, aprendosi ad una dimensione nazionale. Le novità introdotte sono le seguenti:

INCONTRI FORMATIVI POTENZIATI

L'offerta formativa è stata potenziata: da 6 incontri si è passati a 14, ciascuno dalla durata di 3 ore per un totale di 42 ore, offrendo alle partecipanti un percorso di crescita più completo. Grazie al contributo di esperti provenienti dal mondo del diritto, dell'economia e dell'impresa, le partecipanti hanno avuto l'opportunità di approfondire le loro conoscenze e competenze. Inoltre, 7 di questi incontri si sono dedicati al territorio emiliano-romagnolo.

PROGRAMMA FORMATIVO ESTESO

L'accesso al programma formativo si è esteso non solo alle manager e alle professioniste residenti in Emilia - Romagna ma anche a quelle di tutta Italia. Infatti, i rimanenti 7 incontri, si sono realizzati in diverse Regioni italiane, rendendo la formazione più accessibile e consentendo alle professioniste di poter partecipare senza dover affrontare lunghi spostamenti.

COLLABORAZIONE E CREDITI FORMATIVI

Grazie alla collaborazione con gli Ordini professionali, la partecipazione al corso ha consentito l'acquisizione di crediti formativi validi ai fini dell'aggiornamento professionale.

Nel 2023, il percorso è stato aperto a circa 1.500 persone[8] con il requisito di dover essere iscritte ad uno dei seguenti enti o ordini professionali: Manageritalia, Federmanager, AIDP, Hub del Territorio o Fondazione Hub del Territorio ER Emilia Romagna, Ordine Professionale dei Commercialisti ed Esperti Contabili, Associazione Nazionale Forense, Ordine Professionale dei Consulenti del Lavoro. È stato inoltre richiesto il possesso di una laurea magistrale o, in alternativa, un'iscrizione di almeno dieci anni all'Ordine Professionale dei Dottori Commercialisti e Consulenti del Lavoro. Per accedere alle verifiche finali si è resa obbligatoria la partecipazione ad almeno l'80% delle ore formative tramite la piattaforma accreditata. Per le partecipanti inserite nella lista WOB Città Metropolitana 2022, è stato sufficiente partecipare al 50% degli incontri.
In sintesi, le novità introdotte nel 2023 hanno reso il progetto **Women On Board** ancora più completo e attrattivo, offrendo alle partecipanti un'opportunità unica di crescita professionale e di contributo alla promozione della parità di genere nei Consigli di Amministrazione.

[8] Il numero effettivo degli iscritti si è ridotto poi a 1491 per effetto delle defezioni e dei successivi controlli effettuati in fase di sviluppo del percorso formativo.

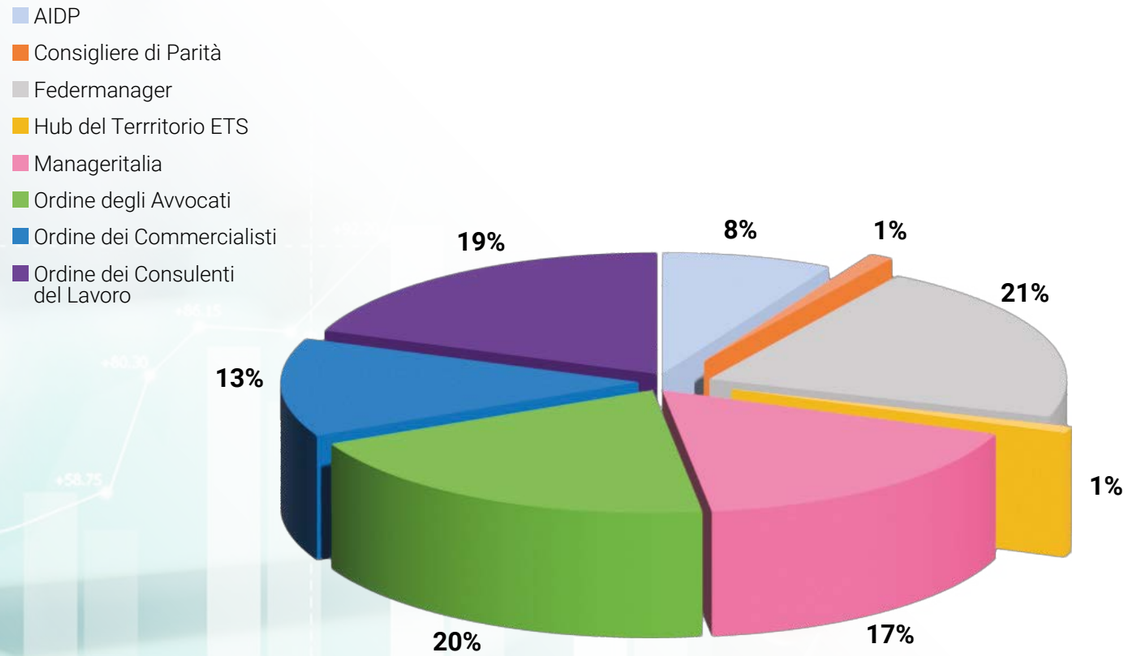
3.2 LE PRINCIPALI STATISTICHE DEL WOB 2023

Nel seguente grafico sono indicati i valori percentuali di provenienza dalle Regioni italiane degli iscritti al percorso di formazione, considerando sia coloro che sono iscritti agli Ordini professionali (degli Avvocati, dei Commercialisti che Consulenti del lavoro) sia coloro che sono iscritti agli Enti (Federmanager, Manageritalia, AIDP e Hub del Territorio ER ETS). Prevalgono le Regioni Emilia-Romagna (517 iscritti), Lombardia (244) e Lazio (153), che rappresentano la maggior parte degli iscritti, evidenziando una forte partecipazione da parte di queste tre Regioni, suggerendo un interesse significativo per il percorso di formazione offerto. Le altre Regioni italiane sono rappresentate in misura minore, ma contribuiscono comunque alla diversità geografica del gruppo di iscritti. Il minor numero di iscritti al percorso proviene invece da: Trentino – Alto Adige (7 iscritti), Molise (5) e Umbria (4).

ISCRITTI AL WOB PER REGIONE

EMILIA-ROMAGNA	517
LOMBARDIA	244
LAZIO	153
TOSCANA	72
VENETO	65
CAMPANIA	49
BASILICATA	45
ABRUZZO	45
PIEMONTE	44
SICILIA	42
FRIULI-VENEZIA GIULIA	41
LIGURIA	39
MARCHE	36
CALABRIA	30
SARDEGNA	25
PUGLIA	19
VALLE D'AOSTA	9
TRENTINO-ALTO ADIGE	7
MOLISE	5
UMBRIA	4
TOTALE	1491

Il grafico sottostante, invece, rappresenta la distribuzione dei partecipanti provenienti dalle diverse Associazioni ed Ordini Professionali, coinvolti nel progetto **Women On Board**[9]. Come si può notare, Federmanager si attesta come l'Associazione con la quota più ampia di partecipanti (21%). Seguono l'Ordine degli Avvocati con il 20% e l'Ordine dei Consulenti del lavoro con il 19%. Manageritalia rappresenta il 17% del totale, mentre l'Ordine dei Commercialisti il 13%. Infine AIDP detiene l'8% della quota dei partecipanti e Hub del Territorio e le Consigliere di Parità rappresentano ognuno l'1%.



[9] In fase di iscrizione ogni persona ha avuto la possibilità di indicare più di un'organizzazione di appartenenza, qualora fosse stato necessario. Le percentuali presentate tengono quindi in considerazione tutte le scelte operate dagli iscritti, in modo da dare una rappresentazione più ampia della distribuzione degli enti

Il grafico seguente mostra invece i valori delle partecipanti ammesse alla shortlist (452), suddivisi per Regione di provenienza. È evidente che la maggior parte delle ammesse proviene dalla Regione Emilia-Romagna. Questo significativo divario nella distribuzione delle ammesse tra le Regioni italiane può essere spiegato facilmente dal differente numero di iscrizioni, poc'anzi specificati.

AMMESSE ALLA SHORTLIST PER REGIONE

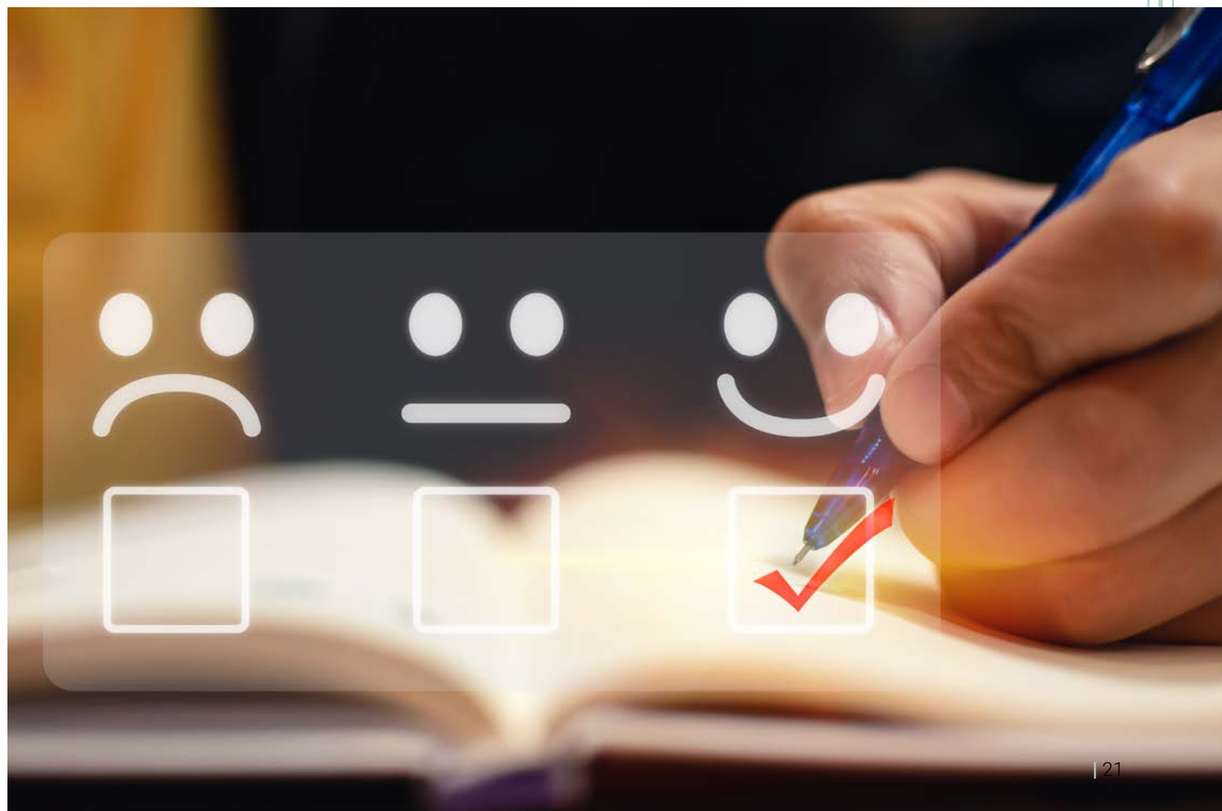
EMILIA-ROMAGNA	176
LOMBARDIA	81
LAZIO	54
TOSCANA	26
VENETO	19
FRIULI-VENEZIA GIULIA	18
LIGURIA	17
MARCHE	14
ABRUZZO	13
PIEMONTE	11
BASILICATA	7
SICILIA	3
VALLE D'AOSTA	3
CALABRIA	3
SARDEGNA	2
CAMPANIA	2
PUGLIA	2
MOLISE	1
TOTALE	452

3.3 COSA DICONO I SONDAGGI

Nel presente paragrafo, introduciamo i risultati della survey condotta tra i partecipanti del percorso formativo. I feedback raccolti tramite il sondaggio di valutazione del percorso **Women On Board** 2023 sono stati fondamentali per valutare l'impatto dell'iniziativa e individuare le aree di miglioramento per le future edizioni. La survey è stata inviata ai 1491 iscritti e il tasso di risposta è stato del 16,83%, pari a 251 iscritti.
Il sondaggio ha evidenziato un alto tasso di completamento del percorso formativo **Women On Board** 2023: l'86,1% (pari a 216 persone) ha risposto di aver portato a termine il percorso. Il restante 13,9% (ossia 35 persone) che ha risposto di non aver portato a termine il percorso, ha dato le seguenti principali motivazioni di abbandono:

- **Mancanza di tempo (36,1%)**,
- **Motivi personali (22,2%)**,
- **Problemi logistici (13,9%)**.

Per meglio comprendere i risultati della survey, presentiamo di seguito le principali domande poste ai partecipanti e le risposte da loro fornite.



Alla domanda **“Quanto sei soddisfatta/o della qualità complessiva delle lezioni?”**, le risposte sono state:



- Molto **(69,7%)**
- Abbastanza **(29,1%)**
- Poco **(1,2%)**
- Per niente **(0,0%)**

Alla domanda **“Quanto efficacemente il corso ha rafforzato le tue conoscenze e/o competenze esistenti?”**, le risposte sono state:



- Molto **(36,7%)**
- Abbastanza **(52,9%)**
- Poco **(9,6%)**
- Per niente **(0,8%)**



Alla domanda **“Come valuti la competenza e la preparazione dei docenti?”**, le risposte sono state:

- Eccellente **(61,7%)**
- Buona **(36,3%)**
- Sufficiente **(1,6%)**
- Non sufficiente **(0,4%)**



Alla domanda **“Dopo aver seguito il corso formativo, ti senti più preparata/o ad affrontare eventuali sfide lavorative?”**, le risposte sono state:

- Molto **(29,5%)**
- Abbastanza **(56,2%)**
- Poco **(13,5%)**
- Per niente **(0,8%)**

Alla domanda **“Quanto sei soddisfatta/o dell’organizzazione generale del corso?”**, le risposte sono state:



- Molto **(59,3%)**
- Abbastanza **(36,7%)**
- Poco **(3,2%)**
- Per niente **(0,8%)**

Alla domanda **“Consiglieresti questo percorso formativo?”**, le risposte sono state:



- Molto **(60,9%)**
- Abbastanza **(31,9%)**
- Poco **(6,4%)**
- Per niente **(0,8%)**

I dati raccolti consentono di tracciare una sintesi sulle percezioni dei partecipanti. Come è possibile osservare dai dati, la soddisfazione complessiva rispetto alle lezioni seguite è positiva in una percentuale che rasenta il 100%. Lo stesso risultato è osservabile anche per quanto riguarda l’organizzazione generale del corso. Un altro indicatore molto significativo è quello relativo alla preparazione dei docenti che è stata valutata come “eccellente” nel 61,7% dei casi e “buona” per il 36,3%. Sul fronte del rafforzamento delle conoscenze si registra una maggiore concentrazione delle valutazioni, il 52,9%, su un livello positivo e il 36,7% su un livello molto alto. Un risultato simile è ottenuto rispetto alla preparazione percepita per affrontare eventuali sfide lavorative, mentre l’ultimo indicatore rivela che la quasi totalità degli intervistati consiglierebbe questo percorso formativo.



LE PROSPETTIVE FUTURE

Il progetto **Women On Board** si pone ambiziosi obiettivi per il futuro, mirando a diventare un punto di riferimento sia a livello nazionale che europeo. L'aspirazione è quella di influenzare positivamente e promuovere un mondo del lavoro più inclusivo, dove la diversità di genere sia valorizzata e integrata nelle governance aziendali. Tra le ambizioni future principali vi è l'auspicio di un aumento costante delle iscrizioni al nostro programma e un incremento degli incontri formativi prefissati, per fornire alle partecipanti competenze sempre più avanzate e specifiche.
Inoltre, il progetto punta a migliorare continuamente le modalità di erogazione del corso, adottando nuove tecnologie e metodologie didattiche per garantire un'esperienza formativa di qualità. Un altro obiettivo fondamentale è quello di realizzare un numero crescente di eventi a livello nazionale, con l'intento di aumentare la sensibilizzazione su queste tematiche cruciali e di coinvolgere un pubblico sempre più ampio.

Il progetto si propone anche di creare una rete di supporto e condivisione tra le donne che partecipano, favorendo lo scambio di esperienze, conoscenze e competenze per la crescita professionale. L'obiettivo finale è, come già specificato, quello di abbattere le barriere sociali ancora presenti e di garantire che un numero sempre maggiore di donne possa accedere a posizioni di leadership nei CdA, contribuendo così a una governance aziendale più equa e sostenibile.
Guardando al futuro, sarebbe auspicabile creare reti nazionali in altri paesi dell'Unione Europea, collaborando con realtà internazionali per scambiare best practices e farsi ispirare dai paesi più virtuosi nell'ambito della parità lavorativa di genere. Con queste ambizioni, **Women on Board** spera di diventare un faro di cambiamento positivo nel panorama lavorativo europeo e nazionale.

4.1 NUOVO PERCORSO: WOMEN ON BOARD 2025

Il primo passo verso il futuro è iniziato con il nuovo percorso di **Women On Board** 2025. L'offerta formativa si è ampliata ulteriormente con l'obiettivo di formare un numero crescente di donne e di creare una rete di relazioni ancora più forte.
Il progetto è stato lanciato il 7 ottobre a Roma, presso la Camera dei Deputati. Questo evento ha avuto una grande importanza, segnando l'inizio del nuovo percorso di formazione itinerante che coinvolge tutte le regioni d'Italia, evidenziando anche l'impatto che il WOB ha a livello nazionale.





APPENDICE A

IL PERCORSO DI APPRENDIMENTO 2023

Nel corso del 2023, il progetto WOB ha tenuto 14 incontri. Di seguito, verranno riportati tutti i dettagli relativi a: data e ora di svolgimento, argomenti trattati, docenti coinvolti e i testimonial partecipanti.

MODULO 1

L'EQUILIBRIO DI GENERE NELLE SOCIETÀ NON QUOTATE

APPUNTAMENTO 1

23 Maggio 2023

17:00-20:00

Emilia-Romagna

Le forme societarie e le responsabilità degli organi sociali

- Le forme societarie (srl e spa)
- Gli organi sociali
- Responsabilità degli organi sociali
- Sistema deleghe e contrattualistica legale interna; Polizze D & O
- Profili civili e penali, cenni sui reati societari e tributari

- **Paola Tascione**
  Avvocata LLM Solicitor
  (non-practising)
  admitted in the Senior Courts
  of England and Wales
- **Andrea Lolli**
  Professore associato
  diritto commerciale Unife
- **Nicola Mazzacuva** Professore
  diritto penale commerciale Unibo -
  Presidente Camera penale
  Franco Bricola di Bologna



APPUNTAMENTO 2

30 Ottobre 2023

17:00-20:00

Emilia-Romagna

Un nuovo approccio al governo delle società

- Presentazione del corso
- Strutturazione
- Gli obiettivi
- Sintesi del quadro normativo di riferimento
- Tema parità salariale
- Gender Pay Gap
- Gli effetti e le conseguenze della ratifica della convenzione
- ILO molestie e violenze nei luoghi di lavoro
- I modelli di organizzazione, gestione e controllo
- ex d.Lgs. n. 231/0

- **Marta Tricarico** Avvocata, Consigliera dell'Ordine degli Avvocati di Bologna
- **Maria Orciani**
  Docente del Diritto del Lavoro Univpm



Consigliera di Parità Provinciale di Ancona

- **Anna Rota** Prof.ssa presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche di Bologna e nel Corso di laurea in Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro
- **Sonia Alvisi** Consigliera di parità Regione Emilia-Romagna

- **Silvia Villa** Avvocata Foro di Bologna

MODULO 2

AMBITO CONTABILE

APPUNTAMENTO 1

30 Maggio 2023

17:00-20:00

Emilia-Romagna

- Il bilancio di esercizio abbreviato e ordinario
- Il rendiconto finanziario
- Nota integrativa
- La relazione sulla gestione
- L'approvazione del bilancio
- L'impugnazione del bilancio

- **Marco Maria Mattei**
  Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università di Bologna

- **Enrica Piacquaddio**
  Commercialista e Revisore legale
  Presidente Ordine Commercialisti Bologna



APPUNTAMENTO 2

6 Giugno 2023

17:00-20:00

Emilia-Romagna

- Le analisi di bilancio
- Indici aziendali e sistemi di controllo interno; piano strategico e budget

- **Nicola Pagliuca**
  Commercialista
- **Elisa Vicenzi**
  Commercialista e Revisore legale

- **Rossella Saoncella**
  Presidente IGD SIIQ S.p.A



MODULO 3

AMBITO DELL'ANALISI DEL RISCHIO SUI SISTEMI GESTIONALI

APPUNTAMENTO 1

16 Giugno 2023

17:00-20:00

Emilia-Romagna

- Amministrazione e fiscalità
- Ambiente e sicurezza
- Situazione del mercato di riferimento e rischi collegati

- **Francesca Muserra** Commercialista e Revisore legale
- **Barbara Garbelli** Consulente del lavoro
- **Antonella Rimondi** Consigliera dell'ordine degli avvocati di Bologna

- **Sabrina Bonomi** Prof.ssa associata di Organizzazione Aziendale, Senior Consultant&trainer, Componente del Comitato Scientifico Fondazione Hub del Territorio ER



APPUNTAMENTO 2

21 Giugno 2023

17:00-20:00

Toscana

- Normative su operatività ordinaria
- La gestione integrata dei rischi operativi finanziari e non finanziari

- **Eros Ceccherini** Dottore commercialista, Vice Presidente Odcec Firenze
- **Luciano Colangelo** Esperto Governance, Risk & Compliance

- **Raffaello Napoleone** AD Pitti Immagine.



MODULO 4

AMBITO OPERATIVO

APPUNTAMENTO 1

26 Giugno 2023

17:00-20:00

Liguria

- Gli adeguati assetti amministrativi
- Ambiente e sicurezza
- Qualità di sistema e di prodotto/ servizio

- **Teresina Torre**
  Prof.ssa DIEC dell'Università degli Studi di Genova

- **Paolo Campanella**
  Esporto Amministrazione e controllo



APPUNTAMENTO 2

4 Luglio 2023

17:00-20:00

Lombardia

- Certificazioni
- I sistemi di controllo interno
- Budget e piani industriali

- **Francesco Spotorno**
  Vice Presidente Special Projects – Industrie Ilpea SpA

- **Silvia Montalbetti**
  International Finance Executive/M&A /CFO/Treasury/Internal Audit/Board Member



APPUNTAMENTO 3

18 Luglio 2023

17:00-20:00

Lazio

- La nuova legge sulle Crisi Aziendali

- **Alessandro Pettinato**
  Vicedirettore generale Unioncamere

- **Maria Mariniello**
  Head of Legal & Compliance Cluster Southern Europe, JLL



MODULO 5
PARITÀ DI GENERE

APPUNTAMENTO 1

12 Settembre 2023

17:00-20:00

- Il quadro normativo di riferimento
- Codice delle pari opportunità e sue ultime revisioni
- Il ruolo delle Consigliere/i di Parità
- I rapporti biennali
- La certificazione di genere
- Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022

- **Sonia Alvisi**
  Consigliera di Parità Emilia-Romagna
- **Ivana Pipponzi**
  Consigliera di Parità Basilicata
- **Romina Pierantoni**
  Consigliera di Parità Marche
- **Francesca Torelli**
  Consigliera di Parità Veneto

- **Carlamaria Tiburtini**
  Consigliera AIDP Piemonte-Valle d'Aosta, Referente area Inclusion AIDP



- **Susanna Zucchelli**
  Diversity Manager Hera Group

APPUNTAMENTO 2

19 Settembre 2023

17:00-20:00

Consigliere di Parità
- Il quadro normativo di riferimento
- Codice delle pari opportunità e sue ultime revisioni
- Il ruolo delle Consigliere/i di Parità
- I rapporti biennali
- La certificazione di genere
- Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022

- **Anna Limpido**
  Consigliera di Parità Friuli Venezia-Giulia
- **Katya Foletto**
  Consigliera di Parità Valle d'Aosta



- **Laura Amoretti**
  Consigliera di Parità Liguria
- **Tonia Stumpo**
  Consigliera di parità Calabria
- **Maria Grazia Maestrelli**
  Consigliera di parità Toscana

- **Roberta Bortolucci**
  Esperta organizzazione aziendale, Senior Gender Expert, Life&Business Coach

MODULO 6
ETICA D'IMPRESA

APPUNTAMENTO 1

25 Settembre 2023

17:00-20:00

Campania

- Sostenibilità
- Management ESG

- **Antonella Portalupi**
  Vice Presidente Nazionale Manageritalia
  Presidente Fondo Mario Negri, Commercialista e Revisore Contabile
- **Federica Cordova**
  Vice Presidente nazionale FIDDOC, Presidente della Commissione su Sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa presso l'ODCEC di Napoli

- **Rossella Sobrero**
  Professoressa Università degli Studi di Milano e Università Cattolica di Milano
- **Alessia Fulgeri**
  Componente Collegi sindacali di società partecipate della PA



APPUNTAMENTO 2

3 ottobre 2023

17:00-20:00

Abruzzo, Molise e Marche

- Rendicontazione di sostenibilità
- Indicatori non-finanziari
- Nuova direttiva europea

- **Andrea Ragazzini**
  Sustainability Manager, Consiglio di indirizzo, Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna



- **Marco Feliziani**
  Vice Presidente & CEO Simonelli Group S.p.A.
- **Daniele Eccher dall'Eco**
  Corporate Sustainability Senior Manager Fater Spa

MODULO 7

FONDAZIONI CULTURALI: FINALITÀ, ORGANIZZAZIONE E RUOLO DEL CDA

APPUNTAMENTO 1

26 Ottobre 2023

17:00-20:00

Veneto

- **Federica Minio**
  Avvocata, diritto della proprietà intellettuale e diritto dell'arte
- **Mariacristina Gribaudi**
  Presidente della Fondazione Musei Civici di Venezia



GRAN GALÀ DELLA SOLIDARIETÀ 2023

CONSEGNA ATTESTATI DI PARTECIPAZIONE

17 Dicembre 2023

17:00

Bologna
Teatro Europa Auditorium



INIZIO PERCORSO

WOMEN ON BOARD 2023
è stato presentato per il lancio in Conferenza Stampa il 5 Maggio 2023
con la partecipazione di Emma Petitti Presidente dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna



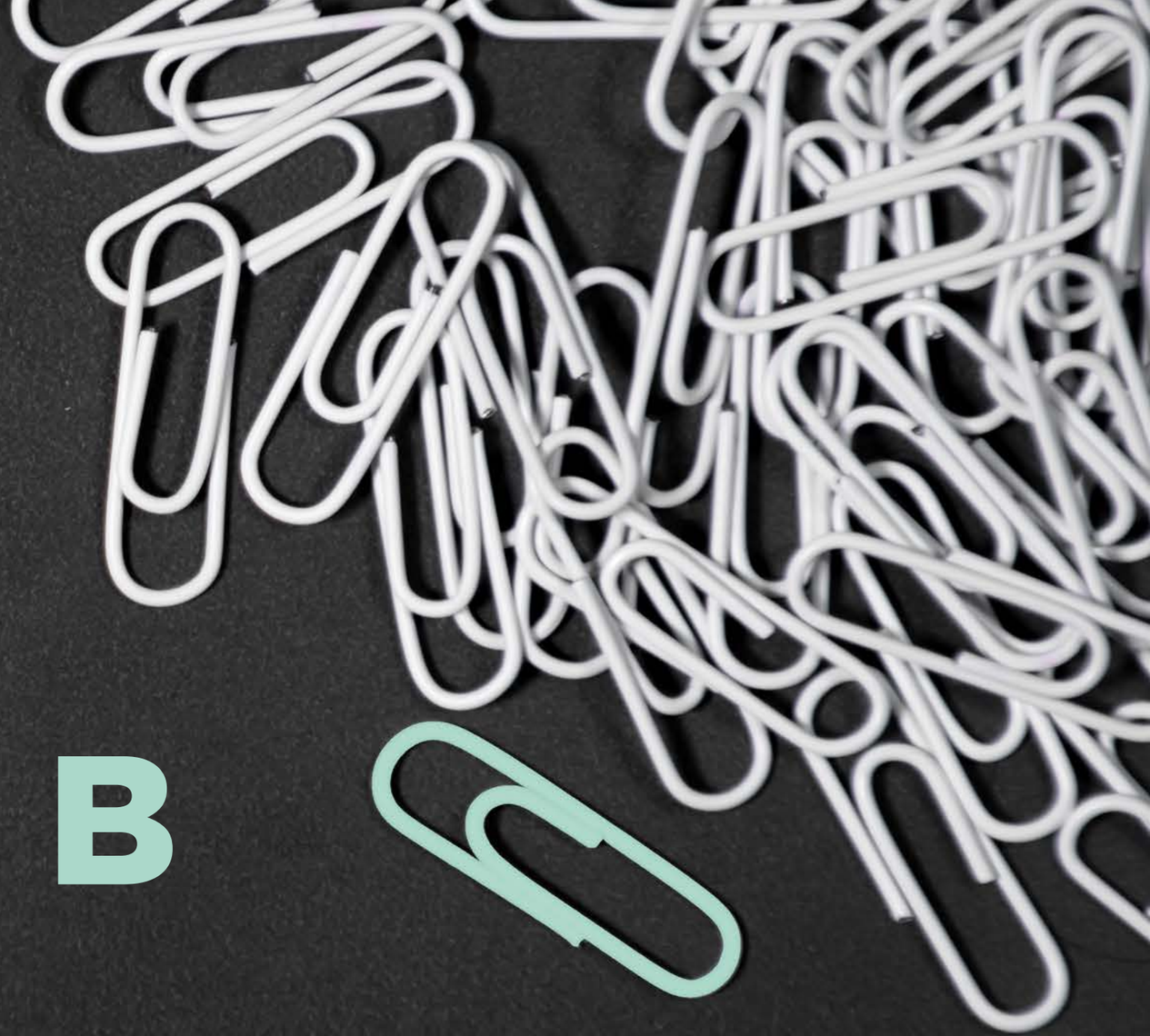
CONCLUSIONE PERCORSO

WOMEN ON BOARD 2023
si è concluso con la consegna degli attestati durante il gran galà della solidarietà
presso il Teatro Europaudiotrium di Bologna il 17 Dicembre 2023



APPENDICE B

I CONTRIBUTI DI ALCUNI DOCENTI E TESTIMONIAL DEL 2023



1. Woman On Board: cos'è e cosa punta ad essere

A cura di Cristina Mezzanotte
Ideatrice del progetto Woman on Board
Presidente Manageritalia Emilia-Romagna
Segretario regionale CIDA

L'idea generativa del Percorso formativo **Women On Board** nacque il 4 febbraio 2022 durante un incontro in Città Metropolitana in cui si rifletteva su come poter formare una Community di Manager e Professioniste che avessero l'aspirazione di far parte dei Consigli di Amministrazione per una Governance delle Imprese del Territorio piu' Sostenibile.
La tesi più comune: non si trovano donne con le competenze giuste per partecipare ai Consigli di Amministrazione.
Non ci fu alcun dubbio e la soluzione ci fu chiara: formeremo donne (ma anche uomini) attraverso un percorso in cui includeremo tutte le conoscenze competenze che necessitano per sedersi in un CdA in modo consapevole! E lo faremo gratuitamente per tutti i nostri associati
Siamo partiti nel 2022 con un percorso di 8 Incontri, online e live che ha visto 230 partecipanti di cui 8 uomini.
Nel 2023 abbiamo lavorato con le Istituzioni di Regione Emilia-Romagna e Citta Metropolitana di Bologna spingendoci ad includere altri territori attraverso i nostri contatti sui Territori (Manageritalia ha 14 Associazioni Territoriali)
Insieme alle Consigliere di Parità capitanate da Sonia Alvisi dell'Emilia- Romagna abbiamo coinvolto 19 Regioni, gli Ordini professionali degli Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro. La nostra previsione era una partecipazione di circa 1000 colleghi, ne sono arrivati 2074. Termineremo il Percorso in circa 1500.
Cosa abbiamo imparato da questo Progetto?
Che fare rete tra Associazioni diverse e Ordini professionali è un valore generativo
Non è stato facile trovare sintesi perché i punti di vista erano diversi, ma il risultato è stato importante per tutti gli stakeholders
Che le donne vogliono partecipare e avere un ruolo importante nella gestione delle imprese
Che questo percorso non deve restare un caso isolato: continueremo a progettare iniziative che possano unire le energie dei diversi territori per essere ambassador della parità di genere all'interno delle nostre imprese
Che dobbiamo includere le nuove generazioni (uomini e donne) in questo nostro lavoro di cambiamento delle governance nelle aziende e dobbiamo ascoltare e comprendere le nuove necessità delle generazioni appena entrate in azienda
Prossimi passi: durante il 2024 ci impegneremo a divulgare la consapevolezza dell'importanza della certificazione di genere nelle imprese del nostro territorio attraverso incontri in cui racconteremo obiettivi e vantaggi della parità di genere nelle nostre imprese.
Grazie a tutti i compagni di viaggio in questi 2 anni di percorso.
Un grazie veramente particolare a Sara Cirone di Federmanager, AIDP e Hub del Territorio. Senza il suo contributo tutto questo non sarebbe accaduto. Ed insieme abbiamo imparato molto!



2. Più inclusività e valore per le donne grazie al progetto Woman On Board

A cura di Sara Cirone
Ideatrice del progetto Woman on Board
Coordinamento Nazionale Federmanager Minerva
Consigliera Nazionale AIDP e Referente sostenibilità AIDP
Presidente HUB del Territorio ER ETS e Hub del Territorio Nazionale ETS

Quando nel 2022 io e Cristina Mezzanotte decidemmo di progettare un corso per la parità di genere e la sostenibilità delle governance delle imprese pubbliche e private, pensammo ad un progetto da realizzare nella città di Bologna, capace di attrarre una trentina di iscritte. Fin da subito, grazie alle nostre relazioni sul territorio, coinvolgemmo gli enti che fin dall'origine hanno sostenuto il progetto che solo più tardi chiamammo **Women On Board**. Nacque così una partnership profonda e di scopo tra la fondazione Hub del Territorio ER Emilia-Romagna, AIDP Emilia-Romagna (Associazione Italiana Direttori del Personale), Manageritalia ER e Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna. Il corso prevedeva cinque moduli formativi con un docente e un testimonial che potessero esprimere da un lato i contenuti teorici sugli argomenti che consideravamo indispensabili per sostenere un ruolo all'interno di un board, e dall'altro dei testimonial d'eccezione, che avevano vissuto nel concreto un'esperienza relativamente all'argomento che portavano in aula. Forte dell'esperienza che aveva animato la mia attività manageriale come Amministratrice Delegata, mi sono occupata degli aspetti didattici e di coordinamento dei contenuti e delle testimonianze. Al percorso si sono iscritte oltre 250 persone, donne anche da regioni diverse dall'Emilia-Romagna ed è stato un risultato totalmente inaspettato. Per molte manager il corso è stata un'occasione per rifocalizzare alcuni contenuti già conosciuti, magari aggiornati alle disposizioni di legge odierne, e per conoscere altre persone animate dalla stessa aspettativa. Con risorse economiche limitate e tanta buona volontà abbiamo concluso il percorso, animando una festa conclusiva durante la quale abbiamo consegnato 270 attestati di partecipazione. Per l'edizione 2023 abbiamo rafforzato le partnership con gli Enti promotori e abbiamo raddoppiato le ore di formazione costruendo un percorso articolato in 7 moduli tematici da 14 lezioni globali.
Anche durante la seconda edizione tenutasi nel corso del 2023 ho proseguito con la massima cura nel coordinamento e nell'organizzazione dei contenuti didattici affrontati nel corso delle lezioni, nonché nella gestione dei testimonial coinvolti in questo programma formativo. Così come ho avuto cura di gestire tutti i dettagli correlati al percorso didattico in generale, dalla preparazione del test finale per ogni modulo, alla comunicazione con le/i partecipanti, fino all'erogazione di slide ed altro materiale utile alla corretta fruizione del percorso WOB.
Nel corso del 2023, inoltre, circa 1500 persone provenienti da tutti gli Enti e da tutte le Regioni d'Italia hanno deciso di prendere parte al percorso WOB. Infatti, una delle più grandi novità introdotte in questa seconda edizione, è stato il carattere itinerante del progetto, che ha coinvolto diverse Regioni italiane prevedendo delle tappe in: Liguria, Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia-Romagna, Abruzzo, Marche, Lazio e Campania. Questa novità è stata in assoluto uno dei più grandi passi in avanti del WOB, estendendo l'operatività a livello nazionale e permettendo a molte più donne e uomini di intraprendere questo tipo di formazione. L'espansione del raggio di azione ha permesso non solo di rafforzare i legami e le reti esistenti, ma anche di crearne di nuovi, generando un valore aggiunto per le comunità e per il progetto stesso. Le diverse tappe regionali hanno permesso di stabilire contatti più estesi e significativi con i partecipanti, offrendo loro l'opportunità di crescere professionalmente e personalmente.
Un'altra novità dell'edizione 2023 che mi ha personalmente coinvolta è stata la realizzazione di questa Relazione d'Impatto, frutto della cooperazione tra Sara Cirone Group Srl Società Benefit ed Hub del Territorio ETS.

PERCHÉ IL PROGETTO WOMEN ON BOARD È SOSTENIBILITÀ PURA

Il progetto **Women On Board** ha l'obiettivo di ridurre la disparità di genere, promuovere l'inclusione e l'accesso delle donne a posizioni di leadership all'interno di organizzazioni aziendali e nei Consigli di Amministrazione di imprese pubbliche e private, rispettare quindi i principi ESG attraverso una buona Governance. Un vero e proprio percorso in ottica di sostenibilità. Il progetto vuole porsi come tra i primi in Italia ad affrontare il tema delle donne come manager

e come consigliere all'interno dei board pubblici e privati, a fornire gli strumenti necessari ad abbattere gli ostacoli presenti in ambito lavorativo.
Durante la conferenza stampa che si è svolta il 5 maggio 2023 nella sala Guido Fanti della Regione Emilia Romagna alla presenza delle istituzioni, ha spiegato Emma Petitti, presidente dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna: "Iniziative come **Women On Board** sono assolutamente fondamentali per poter aspirare al vero raggiungimento di una parità di genere, abbattendo i numerosi ostacoli tuttora presenti a vari livelli in ambito lavorativo".
Ora più che mai il tema della Diversity, Equity ed Inclusion è un obiettivo prioritario, affrontato anche dall'Agenda 2030 definita dall'ONU con gli SDGs (Sustainable Development Goals) e dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), la diretta europea che stabilisce i nuovi principi per la reportistica di sostenibilità delle imprese. Numerose ricerche sottolineano l'importanza, l'efficacia e l'efficienza di avere un Board bilanciato in termini di genere, di competenze. Per questo è necessario fare cultura e formazione su questi temi. **Women On Board** si pone l'obiettivo di fare proprio questo: creare cultura (il percorso è sì destinato principalmente alle donne, ma aperto anche agli uomini) e supportare le donne nel loro percorso professionale verso ruoli di responsabilità all'interno delle aziende e dei Consigli d'Amministrazione di società pubbliche e private.
Durante la presentazione alla conferenza stampa del progetto, ho ricordato cos'è **Women On Board**: «Una comunità fatta di Enti, Associazioni e donne manager impegnate nello sviluppo sostenibile di territori e imprese, un modo efficace per moltiplicare la forza di una rete multistakeholder verso un obiettivo condiviso: buon governo d'impresa e parità di genere. Due elementi indispensabili per produrre positivi impatti sul pianeta e nuovo valore condiviso per le generazioni future».

WOMEN ON BOARD: UN'OVERVIEW DALLA PRIMA ALL'ULTIMA EDIZIONE

La prima edizione del progetto **Women On Board** ha avuto un grande successo, coinvolgendo oltre 230 tra manager e professioniste da vari settori economici, pur rimanendo un progetto prevalentemente locale dell'Emilia - Romagna.
La seconda edizione del 2023, tuttavia, ha visto diverse novità:

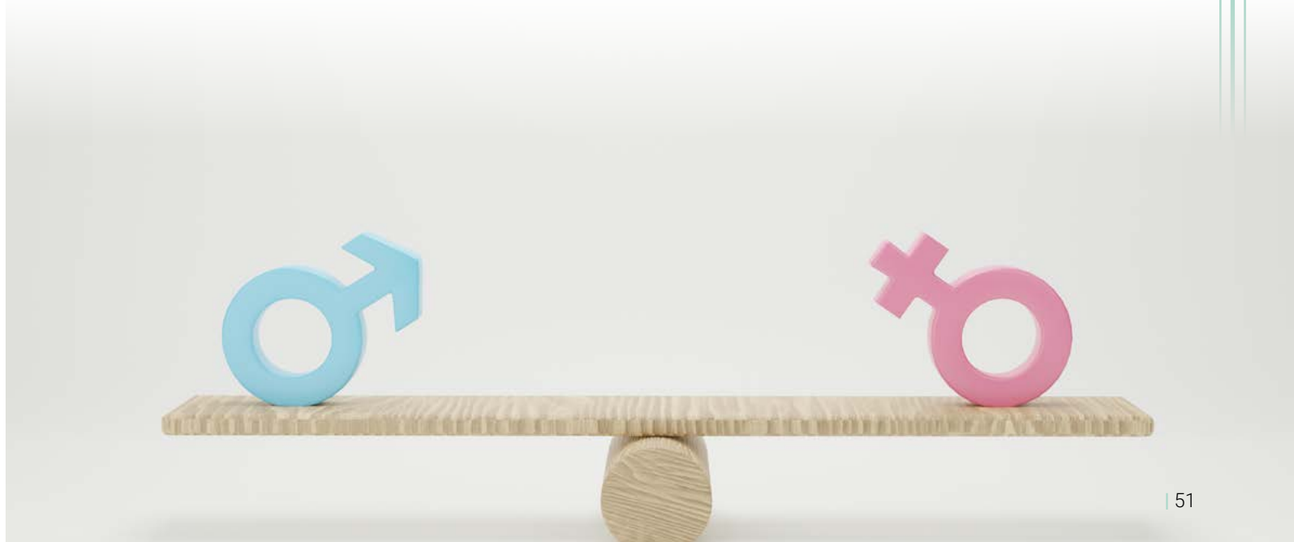
- Aumento del numero di incontri formativi da 6 a 14, con una durata di 3 ore ciascuno,
- Estensione dell'accesso al programma formativo a manager e professioniste di tutta Italia,
- Collaborazione con molte delle Consigliere di Parità regionali e con gli Ordini professionali dei Commercialisti, dei Consulenti del Lavoro e degli Avvocati,
- Possibilità di ottenere crediti formativi previsti dagli Ordini professionali.

In seguito ai feedback positivi ricevuti e al successo riscosso, si è deciso di intraprendere un nuovo percorso del WOB nel 2025. Il progetto ha previsto un evento di lancio presso la Camera dei Deputati il 7 Ottobre 2024, segnando l'avvio di un'iniziativa di carattere sempre più rilevante a livello nazionale. Questo evento ha dato al WOB maggiore visibilità e prestigio, sottolineando l'importanza del percorso formativo e delle opportunità offerte. Con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento a livello europeo di best practice in parità di genere e governance sostenibile, il progetto aspira a coinvolgere un numero sempre maggiore di partecipanti, ampliando ulteriormente la rete di collaborazioni e supportando lo sviluppo professionale di donne e uomini in tutta Italia. A tal proposito, a Marzo 2025, si terrà un incontro a Bruxelles presso il Parlamento Europeo, rafforzando ulteriormente l'ambizione del progetto di diventare un modello a livello continentale.

3. Woman On Board 2023: uno sguardo al percorso

A cura di Donatella Vitanza
Commercialista e Revisore Legale
Consigliere ODCEC di Bologna
Presidente CPC Odcec Bologna

Siamo giunti alla conclusione della seconda edizione del progetto **Women On Board**, che ha visto per la prima volta il coinvolgimento degli Ordini territoriali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della Emilia-Romagna grazie alla collaborazione e al patrocinio dei loro Comitati Pari Opportunità.
Nella nostra professione, come in tutta la società, sono presenti disuguaglianze tra donne e uomini, causate da diversi fattori. Per questo le colleghe sono meno presenti negli organi di governance e di controllo e percepiscono, come in molte altre professioni, redditi inferiori.
Il nostro Consiglio Nazionale ha recentemente istituito il Comitato Pari Opportunità. È un organo obbligatorio eletto dagli Iscritti all'interno degli Ordini territoriali che ha il compito di favorire e realizzare reali condizioni di parità professionale tra gli iscritti all'albo, promuovendo azioni di formazione e di sostegno.
Il percorso formativo di **Women On Board**, il cui obiettivo principale è quello di ridurre il divario di genere e favorire l'accesso delle donne alle posizioni di responsabilità, ha dato la possibilità ad oltre 100 colleghe di sviluppare e consolidare competenze specifiche in ambiti noti e meno noti e di assumersi la responsabilità di poter contribuire al raggiungimento della parità di genere nei Consigli di Amministrazione delle PMI, che rappresentano oltre il 90% del nostro tessuto imprenditoriale.
Con le Associazioni promotrici, la Consigliera di Parità della Regione Emilia- Romagna e gli Ordini degli Avvocati e dei Consulenti del lavoro abbiamo condiviso un intenso percorso didattico, abbiamo inoltre dato un contributo specifico alle 3 lezioni dell'ambito contabile che si sono svolte tra maggio e giugno grazie alla disponibilità di professori universitari, di colleghe e colleghi che sono intervenuti come docenti e testimonial.
Sono stati momenti di studio e di impegno, da conciliare con il lavoro e gli impegni familiari, che ci hanno dato la possibilità di conoscere altre persone che desiderano, come noi, costruire un futuro in cui uomini e donne possano godere degli stessi diritti e opportunità.



4. #Women on Board il progetto mirato al superamento del #gendergap: più #donne all'interno dei #cda in posizioni di leadership

A cura di Antonella Ricci
Consulente del Lavoro e Consigliere Nazionale
dell'Ordine Consulenti del Lavoro con delega alle Pari Opportunità

Come categoria dei Consulenti del Lavoro, abbiamo aderito con entusiasmo alla seconda edizione di **Women On Board**, un'iniziativa realizzata in collaborazione con la Consigliera di Parità della Regione Emilia-Romagna, i Comitati Pari Opportunità degli Ordini degli Avvocati, dei Dottori Commercialisti della Regione e le Associazioni promotrici.
Questo progetto ha rappresentato un'occasione unica per sensibilizzare su temi cruciali come la cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro, il lavoro etico e la certificazione della parità di genere, un obiettivo che riteniamo imprescindibile per il progresso della società e del mondo del lavoro.
I Consulenti del Lavoro rivestono un ruolo strategico nel guidare le imprese verso modelli organizzativi inclusivi, grazie alla conoscenza normativa e alla capacità di implementare soluzioni concrete. Il nostro impegno si colloca nel più ampio quadro delle azioni previste dalla Direttiva europea **Women On Board**, che pone l'obiettivo di raggiungere almeno il 40% di rappresentanza del genere sottorappresentato nei Consigli di Amministrazione entro il 2026.
Questo percorso formativo ha evidenziato l'importanza delle sinergie tra professioni diverse. La collaborazione tra avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro è stata fondamentale per costruire una rete capace di affrontare le sfide del gender gap con un approccio interdisciplinare.
La nostra professione è a forte vocazione femminile, soprattutto tra le nuove generazioni: una recente ricerca del Consiglio Nazionale ha mostrato che il 51,6% dei Consulenti del Lavoro under 40 sono donne. Questo dato, però, si scontra con la realtà di un mercato del lavoro ancora segnato da disuguaglianze retributive e di carriera. È quindi essenziale puntare su iniziative come **Women On Board**, che non solo offrono strumenti formativi ma anche opportunità per valorizzare le competenze e promuovere una rappresentanza equilibrata nei ruoli apicali.

Guardando al futuro, crediamo che il cambiamento culturale sia la chiave per abbattere le barriere che limitano le opportunità di crescita professionale delle donne. Attraverso la certificazione di parità di genere, i Consulenti del Lavoro possono supportare le aziende nell'adozione di politiche che favoriscano l'equità retributiva, la tutela della genitorialità e la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.
Il nostro impegno non si ferma qui: lavoriamo per costruire un sistema dove il merito e il talento siano i criteri cardine per il successo, creando un mondo del lavoro più inclusivo e giusto. **Women On Board** non è solo un progetto, ma un invito a tutti a fare la propria parte per trasformare il futuro delle professioni e delle imprese.



5. La situazione di disparità in cui riversano le donne

A cura di Tiziana Zambelli
Avvocata Presidente Comitato pari opportunità
Ordine Avvocati di Bologna

Ho accolto con entusiasmo la proposta di collaborare all'organizzazione del corso **Women On Board**.
Iniziativa che si è potuta realizzare grazie all'impegno della Consigliera di Parità Dott.ssa Sonia Alvisi, la quale da tempo ha instaurato una proficua collaborazione con il CPO dell'Ordine Avvocati di Bologna, alla Dott.ssa Cristina Mezzanotte presidente di Manageritalia e alla Dott.ssa Sara Cirone, presidente Hub del territorio ER; tutte persone che con il loro entusiasmo, dinamismo e con uno sguardo avanti sono scese già da tempo sulla linea del fronte per realizzare azioni positive per la realizzazione degli obiettivi della parità di genere.
È stato importante coinvolgere in questa seconda edizione del corso gli Ordini professionali e i Comitati Pari Opportunità di commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro.
Le sinergie e le diverse competenze sono necessarie per una riflessione, un confronto costruttivo, perché siamo realtà completamente diverse ma complementari.
È il tempo di concentrarsi sugli obiettivi dell'equilibrio di genere e sul conseguente impatto sociale positivo, bisogna ora cogliere il momento favorevole per l'attenzione che finalmente anche il mondo politico sta dando alle questioni di genere, prima un po' trascurate.
Soprattutto è il momento di dare opportunità alle donne valorizzandone le competenze, seguendo sempre la strada del merito.
I meriti si acquisiscono con il fare, ma sono necessarie le basi formative per potersi proporre.
Si, è in un momento favorevole: il PNRR ha finalmente riconosciuto che le disuguaglianze di genere limitano la crescita economica del paese; a livello europeo, circa un anno fa è stata approvata dopo un iter lunghissimo durato 10 anni, il 7/6/2022, la direttiva **Women On Board** sotto la presidenza francese del Consiglio UE e è stato raggiunto l'accordo con il Parlamento europeo per trasformarlo in legge per l'equilibrio di genere nelle società quotate.
La direttiva mira a introdurre procedure di assunzione trasparenti in modo che almeno il 40% degli incarichi di amministratore esecutivo o il 33% di tutti gli incarichi di amministratore siano occupati dal genere sottorappresentato.
Tale obiettivo dovrà essere rispettato entro il 30 giugno 2026.
Nei casi in cui i candidati siano ugualmente qualificati la priorità dovrà andare al candidato appartenente al genere meno presente.
La direttiva prevede anche un obbligo di trasparenza per le quotate che dovranno fornire informazioni sulle rappresentanze di genere nei loro consigli una volta all'anno e, se gli obiettivi non sono stati raggiunti, il modo in cui intendono raggiungerli.

SGUARDO ALL'ITALIA

A che punto siamo in Italia?
Pare sotto la media dando uno sguardo a mondo politico, industriale, attività produttive, società quotate.
Eppure in Italia, con la Legge N. 120 del 2011 nota come Golfo Mosca dal nome delle due promotrici, abbiamo precorso i tempi, ponendo in essere un'importante azione positiva diretta a rimuovere le diseguaglianze, quando all'epoca - 2011 - la percentuale di donne nei board era dell'8%. Ora è il 33%.
Poi c'è stata la proroga con il decreto fiscale legato alla Legge di bilancio 2020, che prevede un periodo di vigenza del vincolo "che assicuri l'equilibrio" e che il genere meno rappresentato debba ottenere da subito almeno 1/3 degli amministratori o sindaci eletti.
Sono norme temporanee.
Il Legislatore pensava che ci sarebbe stato un allineamento spontaneo con il tempo nella composizione paritaria dei board, ma ciò non è successo.
Continua ad esserci discriminazione orizzontale e verticale.
Altro segnale di attenzione al tema dell'equilibrio di genere è la Legge N. 162/2021 sulla certificazione della parità di genere, che prevede degli indici cui le aziende devono mirare tra questi l'equità remunerativa, tutela genitorialità, conciliazione tempi famiglia/lavoro.
Con questi indici le aziende possono avere sgravi contributivi, revisione delle garanzie fideiussorie, priorità nelle graduatorie per gli appalti, per es.

Il punto, e qui faccio riferimento alla realtà professionale che conosco, l'avvocatura, una professione che va sempre più femminilizzandosi, ma vede un dato distonico che è quello di un ampio divario reddituale tra uomini e donne.
Non è dunque un problema di accesso al mondo del lavoro, ma di carriera, di parità retributiva.
Solo sradicando un certo tipo di cultura si può risolvere.
Ecco perché è importante la formazione.
Ecco perché sono importanti percorsi come questo.
Il progetto **Women On Board**, frutto della sinergia tra Ordini professionali, Consigliere di Parità e Associazioni di Manager ha rappresentato dunque un'opportunità formativa importante per valorizzare le competenze femminili e mirare al risultato di una rappresentanza equilibrata nei board delle società e nei ruoli apicali.
La formazione è fondamentale per compensare una storica situazione di discriminazione in termini di occupazione, remunerazione e carriere e per favorire i processi di trasformazione sociale e culturale.
Auspico che si possa proseguire in questo percorso di collaborazione tra Consiglieri di Parità, Manager e Professioniste.



6. I modelli di corporate governance delle Spa

A cura di Paola Tascione
Avvocato, Diritto Societario & Commerciale
Solicitor (non-practising)
admitted in the Senior Courts of England and Wales

La spa e la srl appartengono alla categoria delle società di capitali e hanno in comune i seguenti tratti distintivi: (i) sono dotate di personalità giuridica (è la società, come distinto soggetto giuridico, e non il socio, ad acquisire diritti ed assumere obbligazioni); (ii) godono di autonomia patrimoniale perfetta (delle obbligazioni sociali risponde esclusivamente la società con il suo patrimonio e non il socio).

LA SPA

È il tipo societario adottato dalle imprese di grandi dimensioni e può essere di due tipi:

- spa chiuse che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e sono regolate dal codice civile;
- spa aperte che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio (società quotate e con azioni diffuse fra il pubblico in misura rilevante) e sono regolate da norme speciali e dal codice civile.

Le principali caratteristiche della Spa sono le seguenti:

- il capitale sociale minimo per la costituzione è fissato in € 50.000;
- i soci possono conferire denaro, beni in natura (es. brevetti o aziende) e crediti;
- la partecipazione al capitale sociale è rappresentata da azioni. Di regola, le azioni conferiscono ai soci uguali diritti amministrativi (ad es. il diritto di intervento, di voto, di impugnazione delle delibere assembleare invalide) e patrimoniali (ad es. il diritto a percepire i dividendi). Lo statuto di una Spa può, tuttavia, prevedere la creazione di particolari categorie di azioni caratterizzate, ognuna, da diritti amministrativi e patrimoniali differenziati a seconda della categoria di azioni;
- salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, le partecipazioni dei soci sono determinate in misura proporzionale al conferimento effettuato. L'autonomia statutaria consente, tuttavia, di derogare al principio di proporzionalità tra il valore del conferimento e la quota di partecipazione attribuita al conferente;
- Il socio di spa ha un limitato diritto di informazione;
- L'organo di controllo e il revisore sono sempre obbligatori;
- La spa può emettere obbligazioni, strumenti finanziari e quotarsi in borsa per reperire risorse.

I modelli di corporate governance della Spa sono tre:

(i) Il modello tradizionale

In questo modello - il più diffuso - gli organi sociali sono:

- *Assemblea dei soci*

Decide sulle materie riservate alla sua competenza dalla legge (ad es. l'approvazione del bilancio, la nomina e revoca degli amministratori, del collegio sindacale e del revisore e la modifica dello statuto) e sulle autorizzazioni richieste dallo statuto per il compimento di determinati atti.

- *Organo amministrativo*

Può essere composto da un amministratore unico o da un CdA che resta in carica per un massimo di 3 esercizi.
Nel caso di nomina di un CdA è consigliabile ripartire poteri e connesse responsabilità tra i membri del CdA attraverso un sistema di deleghe gestorie (ex art. 2381 cc) che valorizzi le competenze del singolo amministratore. La delega è conferita con una delibera del CdA ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti a condizione che lo statuto o l'assemblea lo consentano. La delibera del CdA determina contenuto, limiti ed eventuali modalità di esercizio della delega. Alcune attribuzioni (ad es. la redazione del bilancio) non possono essere delegate.
Sebbene, a seguito della riforma del 2003, la responsabilità degli amministratori privi di deleghe (i non-executive directors) sia stata ridimensionata, essa permane se i deleganti violano il dovere di agire informati e non fanno quanto in loro potere per impedire il compimento di fatti pregiudizievoli o limitarne i danni.
Poiché gli amministratori sono illimitatamente e personalmente responsabili dei danni arrecati nell'adempimento del loro incarico, è prassi che la società stipuli in favore degli amministratori le polizze Directors and Officers. Esse mirano a tutelare il patrimonio personale degli amministratori nei casi in cui quest'ultimi subiscano un'azione di responsabilità. Nel valutare una polizza D&O, occorre prestare particolare attenzione a: (i) oggetto della copertura e inclusione della colpa grave; (ii) estensione territoriale; (iii) retroattività e ultrattività; (iv) massimale ed eventuali franchigie; (v) se si tratti di una polizza claims made o loss occurrence.
All'organo amministrativo spetta in via esclusiva la gestione della società. Il potere di gestione non va confuso, tutavia, con il potere di rappresentare la società, ossia il potere di manifestare all'esterno la volontà sociale. Spesso i due poteri coincidono nello stesso soggetto (ad es. nel caso dell'amministratore unico), ma non sempre. Di solito, lo statuto attribuisce la rappresentanza legale all'amministratore unico o, nel caso di CdA, al Presidente e agli amministratori delegati.

- *Collegio sindacale*

È composto da 3 a 5 membri effettivi e da 2 sindaci supplenti e resta in carica per 3 esercizi. Esso vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei princìpi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. Esercita inoltre la revisione legale dei conti nel caso previsto dall'articolo 2409-bis.

- *Revisore*

La revisione legale dei conti è esercitata da un revisore legale dei conti o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro. Lo statuto delle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato può prevedere che la revisione legale dei conti sia esercitata dal collegio sindacale. In tal caso il collegio sindacale è costituito da revisori legali iscritti nell'apposito registro.

(ii) Il modello monistico

Di derivazione anglosassone, le principali differenze rispetto al modello tradizionale sono le seguenti:

- l'amministrazione può essere affidata solo ad un CdA;
- il collegio sindacale è sostituito dal comitato per il controllo sulla gestione nominato dal CdA al suo interno e composto da amministratori non esecutivi che, oltre ad essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci, devono avere almeno un componente scelto fra gli iscritti nel Registro dei revisori contabili.

iii) Il modello dualistico

Di derivazione tedesca, le principali differenze rispetto al modello tradizionale sono le seguenti:

- l'assemblea dei soci nomina il Consiglio di Sorveglianza che accorpa in sé sia le funzioni di vigilanza tipiche del Collegio sindacale, sia le funzioni tipiche dell'assemblea ordinaria;
- il Consiglio di Sorveglianza, a sua volta, nomina il Consiglio di Gestione al quale spetta la gestione esclusiva della società.

LA SRL

È il tipo societario più diffuso in Italia adottato da imprese di piccole e/o medie dimensioni.
Le principali caratteristiche della Srl sono le seguenti:

- il capitale sociale minimo, di regola fissato in € 10.000, può essere diminuito ad € 1 a determinate condizioni;
- oltre al denaro, i soci possono conferire qualsiasi elemento dell'attivo suscettibile di valutazione economica (ad es. brevetti, crediti o aziende), inclusa la prestazione d'opera o di servizi;
- la partecipazione al capitale è rappresentata da quote che rappresentano una frazione del capitale sociale espresso in percentuale;
- salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, le partecipazioni dei soci al capitale sociale sono determinate in misura proporzionale al conferimento. L'autonomia statutaria consente, tuttavia, di derogare al principio di proporzionalità tra il valore del conferimento e la quota di partecipazione attribuita al conferente;
- l'atto costitutivo può prevedere l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società (ad es. il diritto di nominare un amministratore) o la distribuzione di utili (ad es. il diritto ad una percentuale maggiorata di utili rispetto alla quota detenuta);
- il socio di Srl, a differenza del socio di Spa, ha un ampio diritto di informazione;
- la Srl può emettere solo titoli di debito sottoscrivibili da investitori professionali;
- le quote non possono di norma costituire oggetto di offer-

ta al pubblico di prodotti finanziari. Tuttavia, per effetto del D.Lgs. 30/2023 e in deroga all'art. 2468 cc, le quote di Srl possono costituire oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari, anche attraverso le piattaforme di crowdfunding, nei limiti previsti dal regolamento UE 2020/1503;
- è possibile, se i conferimenti sono eseguiti in denaro, costituire la Srl in videoconferenza attraverso l'uso di una piattaforma dedicata.

La Srl ha una sua disciplina autonoma rispetto a quella della Spa applicabile solo in via residuale e in quanto compatibile. L'autonomia statutaria consente di modellare la governance a seconda delle esigenze dei soci e di accentuarne gli aspetti personalistici tipici delle società di persone.

- *Decisioni dei soci*

A differenza della Spa, in cui la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, l'atto costitutivo della Srl può riservare rilevanti competenze gestorie alla collettività dei soci o a singoli soci. Inoltre, i soci decidono sugli argomenti che uno o più amministratori o tanti soci che rappresentano almeno 1/3 del capitale sociale sottopongono alla loro approvazione e sulle materie riservate per legge alla loro competenza. Le decisioni dei soci possono essere adottate con il metodo assemblare oppure mediante consultazione scritta o sulla base del consenso espresso per iscritto.

- *Amministrazione*

È possibile scegliere uno dei seguenti sistemi: amministratore unico, CdA (che può avvalersi del metodo della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto per decidere), amministrazione pluripersonale congiunta (le decisioni sono prese congiuntamente dagli amministratori), amministrazione pluripersonale disgiunta (le decisioni sono prese disgiuntamente dagli amministratori) e amministrazione pluripersonale mista (alcune decisioni sono prese congiuntamente dagli amministratori e altre disgiuntamente).

- *Sindaco e revisione legale dei conti*

La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria solo al raggiungimento di determinate soglie dimensionali indicate dall'art. 2477 cc.



7. Diritto penale d'impresa e ruolo dell'amministratore di società commerciali

A cura di Nicola Mazzacuva
Professore Avvocato Diritto Penale commerciale Unibo
Presidente Camera Penale "Franco Bricola" di Bologna

La disciplina penalistica dell'attività d'impresa è caratterizzata dalla diffusa presenza di 'reati propri', nei quali, cioè, il soggetto attivo è definito in virtù di una qualificazione giuridica o di fatto che esprime un particolare collegamento con il bene giuridico protetto (si pensi alla figura dell'amministratore, del sindaco, etc.).
Tale modello comporta specifici effetti di disciplina in relazione al concorso di persone nel reato ed all'oggetto del dolo; ma il rischio più insidioso è soprattutto quello di approdare a modelli di responsabilità "da posizione", in base ai quali, cioè, qualcuno è chiamato a rispondere per il solo fatto di aver assunto un certo ruolo nell'impresa, e non per ciò che ha in effetti posto in essere.
Gli amministratori hanno diretti e concreti poteri di gestione, organizzazione e controllo sui fattori produttivi (beni e servizi) impiegati nell'attività economica svolta dalla società. L'art. 2380-bis c.c. specifica che la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.
Il successivo art. 2381 c.c. prevede inoltre che, se lo statuto o l'assemblea dei soci lo consentano, il Consiglio di Amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, ovvero ad uno o più dei suoi componenti.
Nell'interpretazione e nella prassi applicativa si è cercato di definire entro limiti precisi la responsabilità penale dei singoli membri di organi sociali collegiali con riguardo alle ipotesi nelle quali il reato sia commesso mediante una 'delibera collegiale' (si pensi, ad esempio, alla redazione di un bilancio falso ex artt. 2621 e 2622 c.c.), oppure nello svolgimento dell'attività d'impresa con comportamenti non riconducibili ad una delibera.
Nella prassi più ricorrente il Consiglio di Amministrazione delega le proprie attribuzioni ad alcuni suoi membri (comitato esecutivo) ovvero ad uno solo (amministratore o consigliere delegato). La delega può essere circoscritta o generale. L'art. 2381 c.c. prevede che il Consiglio di Amministrazione, effettuando le deleghe, determini «il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega» potendo sempre «impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega» valutando, sulla base delle relazioni degli organi delegati, il generale andamento della gestione.
In particolare, gli amministratori deleganti non hanno più, testualmente, il «dovere di vigilare sulla gestione della società»; questo dovere (prima previsto dall'art. 2392 c.c.) è stato, infatti, sostituito dal rinvio all'art. 2381, comma 3, c.c. e quindi, come recita ora questa disposizione, dal dovere, in capo al consiglio, di «valutare», «sulla base delle informazioni ricevute» e «sulla base della relazione degli organi delegati», «l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società», nonché «il generale andamento della gestione». Gli amministratori deleganti sono dunque destinatari di un complesso di informazioni fornite dagli organi delegati sulla cui base sono tenuti a «valutare», non più a «vigilare» e, dunque, ad agire «in modo informato».
Ai sensi dell'art. 2381, comma 5, c.c., l'amministratore delegato deve inoltre fornire agli amministratori non operativi ed ai sindaci notizie adeguate in ordine al generale andamento della gestione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo.
In sostanza, il legislatore ha inteso dar vita ad un sistema "procedimentalizzato" di "ragguagli" informativi cui sono chiamati gli amministratori delegati sia sotto il profilo del contenuto, sia sotto il profilo dei tempi. Ne deriva che la responsabilità degli amministratori privi di delega, il loro agire informato, dovrebbe dipendere dalla quantità e dalla qualità delle informazioni ricevute, nonché dai livelli di conoscenza, secondo il principio di effettività dei flussi informativi.
Occorre, infine, rilevare come il d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (c.d. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) abbia inserito nell'art. 2086 c.c. (ora rubricato "Gestione d'impresa") un secondo comma che prescrive all'imprenditore societario e collettivo di «istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della

continuità aziendale» e di «attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale». Secondo parte della dottrina simile implementazione degli obblighi degli amministratori comporterebbe l'emersione di nuovi contenuti delle posizioni di garanzia, con la conseguente estensione della possibilità di contestare anche agli amministratori senza delega un concorso in forma omissiva nei reati societari o fallimentari. Altra dottrina, invece, ritiene che la nuova disposizione operi una mera ricognizione dell'esistente e una sua esplicitazione, considerato che tra i doveri degli amministratori vi erano già e vi sono anche quelli, ovvi nella loro natura primaria, di tenere sotto controllo la situazione economica dell'impresa, al fine di adottare le iniziative più opportune per salvaguardarla.

Va, infine, segnalato che la Suprema Corte ha puntualmente affermato, prendendo le mosse dal mutato assetto della normativa civilistica, che agli amministratori senza deleghe *«non sembra più competere un generale obbligo di vigilanza sul generale andamento della gestione, che è stato sostituito dall'obbligo di intervenire nel momento in cui siano stati debitamente informati di quanto sta per essere deciso dagli organi sociali»* (Cass., 16 aprile 2009, n. 36595).

Si è così statuito che *«in tema di reati fallimentari e societari, ai fini della affermazione della responsabilità penale degli amministratori senza delega e dei sindaci è necessaria la prova che gli stessi siano stati debitamente informati oppure che vi sia stata la presenza di segnali peculiari in relazione all'evento illecito, nonché l'accertamento del grado di anormalità di questi sintomi, giacché solo la prova della conoscenza del fatto illecito o della concreta conoscibilità dello stesso mediante l'attivazione del potere informativo in presenza di segnali inequivocabili comporta l'obbligo giuridico degli amministratori non operativi e dei sindaci di intervenire per impedire il verificarsi dell'evento illecito mentre la mancata attivazione di detti soggetti in presenza di tali circostanze determina l'affermazione della penale responsabilità avendo la loro omissione cagionato, o contribuito a cagionare, l'evento di danno»* (Cass., 16 aprile 2009, n. 36595; in termini analoghi, Cass., 13 novembre 2015, n. 21702).

Occorre, infine, considerare che all'interno dei sistemi organizzativi complessi, quali sono le moderne imprese in forma societaria, diviene impossibile per i soggetti che ricoprono le più alte cariche dirigenziali farsi carico di tutti gli obblighi che per legge derivano dalla loro posizione. Pertanto, al fine di evitare che i soggetti in posizione apicale si trovino esposti a un'inaccettabile responsabilità "da posizione" viene utilizzato anche lo strumento della delega di funzioni, che consiste nel trasferimento di compiti amministrativi, gestionali ed esecutivi dal loro destinatario ex lege a terzi.

L'istituto rappresenta un tipico caso di 'diritto penale giurisprudenziale', anche se ha trovato un importante riconoscimento a livello legislativo nell'art. 16, del d.lgs. 19 aprile 2008, n. 81 (testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro).

Tale disposizione, sebbene deputata a regolamentare la delega di funzioni nello specifico settore dell'antinfortunistica sui luoghi di lavoro, nondimeno esprime regole e principi generali estensibili anche ad altri settori del diritto penale complementare.

In parte recependo ed in parte innovando i requisiti di validità della delega già elaborati dalla giurisprudenza, l'art. 16 d.lgs. n. 81/2008, richiede in ogni caso che: a) la delega risulti da atto scritto; b) il delegato possegga i requisiti di professionalità ed esperienza; c) al delegato vengano attribuiti poteri di organizzazione, gestione e controllo; d) al delegato venga attribuita «autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni»; e) la delega venga accettata per iscritto; f) alla delega sia attribuita adeguata e tempestiva pubblicità.

8. La cooperative compliance

A cura di Francesca Muserra
Commercialista e Revisore legale

L'adozione di pianificazioni fiscali sempre più articolate e strutturate ha indotto le Autorità amministrative a livello internazionale a creare o a cercare di favorire delle best pratice fondate sui principi di trasparenza, fiducia e confronto nel rapporto con i contribuenti e a rafforzare i sistemi di controllo. Da un lato, quindi, una vigorosa lotta all'evasione e all'elusione tributaria con l'utilizzo di strumenti altamente sofisticati e, dall'altro, dialogo e supporto, ribadito nell'Action Plan emanato il 6 dicembre 2012 dalla Commissione Europea.

L'obiettivo è quello di rafforzare la cooperazione, la fiducia e l'affidamento tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti al fine di garantire una maggiore trasparenza sui diritti, evidenziando tuttavia i doveri e le obbligazioni che ricadono in capo ai medesimi.

Come da più parti è stato ribadito gli sforzi sono orientati a rafforzare gli strumenti di cooperazione in ambito fiscale contemperati dalla crescita esponenziale delle tecniche per poter contrastare i fenomeni di evasione fiscale, in particolar modo in campo internazionale, per il tramite di maggiori poteri concessi alle Autorità fiscali.

In quest'ambito nasce e si sviluppa la c.d. Cooperative Compliance («Adempimento Collaborativo»).

Da tutto ciò scaturisce l'esigenza per le aziende di una mappatura dei rischi fiscali al fine di individuare le condotte che potrebbero risultare in contrasto con l'ordinamento tributario e potenzialmente in grado di generare un danno di carattere finanziario, patrimoniale o reputazionale all'impresa.

Le società quotate, quelle appartenenti al settore bancario e/o finanziario o ad altri settori regolamentati e, in generale, le imprese di grandi dimensioni hanno quale mission l'attuare meccanismi che permettano un continuo monitoraggio e gestione dei rischi fiscali, individuando i soggetti responsabili di tale processo. Al fine della gestione e del controllo dei rischi d'impresa, che comprendono anche quelli fiscali, è fondamentale strutturare un sistema di audit interno con il coinvolgimento dei soggetti preposti alla governance societaria. Per le imprese di medie e piccole dimensioni sarà importante invece attuare sistemi di concordato preventivo.

REQUISITI SOGGETTIVI

- soggetti residenti e non residenti (SO) che realizzano un volume di affari o di ricavi non inferiore a 1 miliardo di euro per gli anni 2022, 2023, 2024 (DM del 31 gennaio 2022);
- imprese che intendono dare esecuzione alla risposta dell'Agenzia delle Entrate fornita a seguito di istanza di interpello sui nuovi investimenti;
- soggetti che fanno parte del Gruppo IVA di imprese già ammesse al Regime;
- ingresso per trascinamento dell'impresa che svolge funzioni di indirizzo sul TCF dei soggetti del Gruppo con requisiti dimensionali, indipendentemente dal livello di ricavi (con specifici requisiti).



REQUISITI OGGETTIVI

I soggetti che intendono aderire devono possedere un efficace sistema di controllo del rischio fiscale e di controllo interno (Tax Control Framework) che deve presentare i seguenti requisiti essenziali:

- Strategia fiscale;
- Ruoli e responsabilità;
- Procedure;
- Monitoraggio;
- Adattabilità al contesto interno ed esterno;
- Relazione agli Organi di gestione.

PRINCIPALI BENEFICI

- Interlocuzione preventiva con l'Agenzia delle entrate su rischi fiscali significativi;
- Poteri di accertamento di imposte dirette e indirette riservati all'Agenzia delle entrate;
- Procedura abbreviata di interpello preventivo;
- Applicazione di sanzioni ridotte alla metà, e comunque in misura non superiore al minimo edittale, con sospensione della riscossione fino alla definitività dell'accertamento, per i rischi comunicati in modo tempestivo ed esauriente, laddove l'Agenzia delle entrate non condivida la posizione dell'impresa;
- Con riferimento alle «posizioni rinviate», non applicazione delle sanzioni amministrative in caso di difformità tra la posizione assunta dall'ufficio e il comportamento tenuto dal contribuente;
- Esonero dal presentare garanzie per i rimborsi delle imposte dirette ed indirette per tutto il periodo di permanenza nel regime;
- Potenziale misura di esonero dalla responsabilità amministrativa degli enti per reati tributari (come confermato dalla Guardia di Finanza nella Circolare n. 216816/2020).

IL REGIME COLLABORATIVO

Al fine di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, il contribuente deve essere dotato di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali o Tax Control Framework.
Il Tax Control Framework è un insieme di regole, procedure, strutture organizzative e presidi, volti a consentire la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere in violazione di norme tributarie o contrasto con princìpi e finalità dell'ordinamento.

STRATEGIA FISCALE E TAX GOVERNANCE

Definisce princìpi e linee guida per la gestione della fiscalità, la propensione al rischio dell'impresa e il coinvolgimento dei vertici aziendali. La Tax Governance disciplina il processo di gestione dei rischi fiscali, ruoli e responsabilità di organi e funzioni coinvolte.

TAX RISK CONTROL MATRIX

Consente di identificare, gestire e valutare tutti i rischi fiscali, anche potenziali, relativi ai processi «sensibili»; permette di combinare processi, rischi e controlli, consentendo opportune sinergie con il sistema di controllo interno.

MONITORAGGIO DEI PRESIDI ESISTENTI

I controlli identificati sono monitorati dalle figure preposte, in base alla metodologia definita nella Tax Governance e integrata nel sistema dei controlli interni. Il monitoraggio prevede l'esecuzione di *test of design* e *test of effectiveness*. Le azioni rimediali sono oggetto di attuazione e monitoraggio in base ad action plan.

FLUSSI INFORMATIVI E REPORTING

I flussi informativi tra organi e funzioni coinvolte nel Tax Control Framework sono organizzati, periodici e tempestivi per garantire la circolazione delle informazioni a tutti i livelli aziendali. Il reporting periodico verso gli organi apicali rendiconta sulle verifiche svolte e sulle criticità rilevate.

GESTIONE DEL RISCHIO INTERPRETATIVO

In aggiunta ai rischi di adempimento, il TCF si completa con l'attuazione di un processo per l'identificazione e la valutazione del rischio di errata interpretazione della normativa fiscale collegato alle operazioni routinarie e non routinarie con iter di escalation decisionale in caso di rischi fiscali significativi.

Come indicato dal Provvedimento AdE del 14 aprile 2016, ciascun sistema di gestione e controllo del rischio fiscale deve prevedere efficaci procedure ai fini dello svolgimento delle attività di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio. Con riferimento all'attività di misurazione l'Agenzia, con la circolare n. 38/E del 16/09/2016 afferma che «i parametri attesi per la valutazione delle fattispecie di rischio, devono basarsi sulla ponderazione di diversi fattori in ragione delle peculiarità delle singole imprese, anche sulla base dei criteri e delle metodologie già utilizzati nell'ambito degli esistenti sistemi di controllo». Sulla base delle nostre esperienze, vengono di seguito riportati i principali step del processo di valutazione del rischio fiscale:

1. DETERMINAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI FISCALI:

Attribuzione di un livello di impatto e di probabilità associato al rischio fiscale sulla base della metodologia di valutazione definita. Definita la scala di valutazione dell'impatto, avviene l'associazione di un valore quantitativo relativo al rischio in esame. Tale valore economico può essere dato da:

- Valore della posta di bilancio;
- Imposta associata al rischio.

Definizione del livello di probabilità sulla base di elementi qualitativi definiti, che limitino quanto più possibile la soggettività del valutatore.

2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO INERENTE IN ASSENZA DI CONTROLLO

Valutazione del rischio inerente secondo la metodologia di valutazione adoperata. Generalmente, il livello di rischio inerente può essere ricavato attraverso:

- Definizione di una matrice ad incrocio tra il livello d'impatto e di probabilità associato al rischio fiscale;
- Attribuzione di un punteggio a livello d'impatto e di probabilità con successiva definizione del livello di rischio inerente sulla base della metodologia di valutazione adoperata.

3. VERIFICA DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO A MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Verifica delle attività di controllo poste a presidio dei rischi fiscali in esame. Le attività di verifica sono svolte dalle funzioni di controllo di secondo livello. Il processo di valutazione del presidio di suddivide in due fasi distinte:

- Test of Design «ToD»: verifica del disegno del controllo
- Test of Operating Effectiveness «ToE»: verifica dell'efficacia operativa del controllo in un determinato periodo temporale. Tale attività di controllo viene svolta solo in caso di esito positivo del TOD.

4. VALUTAZIONE DEL RISCHIO RESIDUO (RISCHIO CHE PERMANE IN CAPO ALL'ORGANIZZAZIONE)

Valutazione del rischio residuo secondo la metodologia di valutazione adoperata.
Qualora l'esito della verifica dell'attività di controllo abbia dato esito positivo, sia del disegno che dell'operatività, il livello di rischio inerente si abbassa al livello residuale, grazie al presidio di controllo in essere.
La metodologia di valutazione del rischio residuo può differenziarsi sulla base dell'attività di monitoraggio e verifica svolta da parte della funzione di secondo livello di controllo (ToD/ToE).

DETERMINAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI FISCALI

Esempio

PROCESSO	RISCHIO FISCALE	IMPATTO	PROBABILITÀ	RISCHIO INERENTE	OGGETTO DEL CONTROLLO	DESCRIZIONE DEL CONTROLLO	VALUTAZIONE CONTROLLO	RISCHIO RESIDUO
GESTIONE DEL CREDITO / TESORERIA	ERRATO TRATTAMENTO FISCALE DEGLI INTERESSI DI MORA	MEDIO	POSSIBILE	MEDIO	CONTABILIZZAZIONE DEGLI INTERESSI DI MORA	a) La funzione Amministrazione di Gruppo provvede mensilmente ad aggiornare il calcolo degli interessi di mora su crediti scaduti, in conformità agli accordi contrattuali e alle disposizioni di legge. Provvede altresì ad effettuare le relative scritture contabili in conformità ai principi contabili di riferimento. b) Mensilmente la funzione Amministrazione di Gruppo, provvede ad aggiornare l'importo del fondo svalutazione per gli interessi di mora in base alla stima di probabile incasso degli interessi calcolata sulla base di analisi statistiche dell'andamento storico ed effettua le relative scritture contabili. c) Ai fini del bilancio di esercizio, la funzione Amministrazione di Gruppo effettua delle verifiche sugli interessi di mora contabilizzati e sul relativo fondo svalutazione stanziato, effettuando le conseguenti scritture contabili di adeguamento.	CARENTE	MEDIO

EVOLUZIONE DELL'ISTITUTO SULLA BASE DELLA LEGGE DELEGA 2023

Al fine di accrescere e incentivare forme di collaborazione tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti il disegno di Legge Delega per la riforma fiscale (approvato dal Consiglio dei Ministri il 16 marzo 2023 e presentato alla Camera dei Deputati il 23 marzo 2023 con atto n. 1038) prevede:

- di introdurre, per i soggetti di minori dimensioni (titolari di reddito d'impresa e di lavoro autonomo), il concordato preventivo biennale, la cui sottoscrizione comporterà l'irrilevanza fiscale e contributiva dell'eventuale maggior reddito conseguito rispetto a quello definito con l'Amministrazione Finanziaria;
- di potenziare il regime di Adempimento Collaborativo. Tale rafforzamento dovrebbe prevedere la riduzione delle soglie di accesso e delle sanzioni amministrative fino ad un loro annullamento. Questo processo di evoluzione dovrebbe svilupparsi attraverso i seguenti 4 step:
  - **a.** Eliminazione del doppio binario;
  - **b.** Individuazione di rischi fiscali per settore;
  - **c.** Tax Control Framework;
  - **d.** Visto di conformità.

9. Ambiente e sicurezza nell'attuale mercato del lavoro: il modello di organizzazione e gestione aziendale

A cura di Barbara Garbelli
Consulente del lavoro

ABSTRACT

I concetti di ambiente e sicurezza nel contesto attuale sono spesso associati al concetto di sostenibilità, ovvero l'impegno concreto di un'azienda nel dar vita a un modello di business che non solo permetta il sostentamento dell'impresa a lungo termine, ma che sia anche attento all'ambiente, al benessere sociale e a una governance equa e lungimirante.
Un concetto che trova il proprio culmine nell'espressione Responsabilità Sociale d'Impresa (o Corporate Social Responsibility, CSR), introdotta dalla Commissione UE nel Libro Verde del 2001, nel quale la CSR viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".
L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, del resto, segna un percorso imprescindibile a cui le istituzioni, le organizzazioni, gli individui e dunque anche le aziende sono chiamate a dare il proprio contributo.
Per poter raggiungere la sostenibilità auspicata dalla Commissione UE è necessario approcciarsi ad un nuovo concetto di organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni aziendali.
Organizzare un'impresa nel modo corretto è un aspetto fondamentale per stare al passo coi i tempi: il segreto è far sì che le risorse interne riescano a rispondere alle esigenze del mercato e, allo stesso tempo, raggiungere in modo efficace gli obiettivi aziendali.
Organizzazione d'impresa mediante in Modello di Organizzazione e Gestione, MOG
L'introduzione del Modello di Organizzazione e Gestione aziendale, MOG, si configura come il primo passo verso il raggiungimento della responsabilità sociale di impresa; tuttavia, frequentemente, non è questo lo scopo principale per cui viene adottato: l'imprenditore da avvio a questo percorso ponendo attenzione al bisogno più basilare e primario di scongiurare la sospensione della propria attività.
È in questo contesto che il MOG è il preludio di una strategia estremamente efficace per la corretta gestione delle attività, perché oltre a scongiurare sanzioni (e sospensione), dà origine ad un circolo virtuoso verso un ambiente di lavoro sicuro e dignitoso.
In particolare, in ottica di salute e sicurezza sul lavoro, l'articolo 30 del D.Lgs 81/2008 ha riconosciuto il valore dei sistemi organizzativi e di gestione come strategici nell'opera di prevenzione all'interno delle aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni.
Ma cosa si intende concretamente per MOG?
Il MOG è l'insieme delle soluzioni tecniche, comportamentali e strategiche che l'impresa adotta nelle diverse aree di business per svolgere le proprie attività produttive, che siano in linea con gli obiettivi strategici previsti.
Nella realtà quindi il "modello organizzativo" definisce la struttura "statica" dell'organizzazione aziendale, che ne comprende le idealizzazioni culturali, etiche e deontologiche, nonché le finalità strategiche, di prodotto e di business. Ogni modello organizzativo ha al suo interno dei sotto-sistemi progettati per la definizione e il funzionamento di parti ben definite delle attività aziendali; questi sotto-sistemi sono rispettivamente destinati a descrivere le attività connesse alla qualità, alla sicurezza del lavoro, all'ambiente, alla contabilità, alla gestione del personale etc e, nel loro insieme coordinato, consentono di delineare e fotografare l'intero schema organizzativo e il ciclo produttivo dell'azienda, trasformando la "fotografia statica" in una "ripresa in movimento" del sistema aziendale.
Come anticipato in precedenza, non soltanto il Dlg. 231/2001 definisce il modello di organizzazione e gestione (che in questo contesto è una minima parte di un sistema di gestione più complesso), ma già il D.Lgs. 81/2008, all'art.30 ne definisce forma e contenuto, rendendo di fatto il MOG uno strumento mag-giormente democratico, alla portata di ogni imprenditore e professionista, al di là delle proprie dimensioni.
Questa maggior democraticità tuttavia non corrisponde ad assoluta libertà, infatti il modello organizzativo, per essere valido, necessita di essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

1. al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
2. alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
3. alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
4. alle attività di sorveglianza sanitaria;
5. alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
6. alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
7. alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
8. alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Il modello organizzativo e gestionale deve prevedere, inoltre, idonei sistemi di registrazione delle attività precedentemente indicate ed una articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio.
Lo stesso deve, altresì, prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello ed un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate.
Possiamo pertanto asserire con assoluta certezza che un MOG efficacemente attuato migliora la gestione di salute e sicurezza in ambiente di lavoro, in relazione sia alle necessità di fare impresa che nei confronti di esigenze gestionali ed organizzative.
Le aziende che adottano tali modelli creano una partecipazione attiva di tutti gli attori della sicurezza aziendale e sono inevitabilmente interessate da un insieme di vantaggi, fra cui:

- la riduzione dei costi derivanti da incidenti, infortuni e malattie professionali, attraverso la minimizzazione dei rischi cui possono essere esposti i lavoratori ed i terzi eventualmente presenti;
- l'ottimizzazione delle risorse investite e all'agevolazione nella produzione

- della documentazione richiesta dalla normativa;
- il conseguimento di una maggiore efficacia nell'adeguamento a quella che è l'evoluzione normativa.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE PER LE MICRO IMPRESE, MIRAGGIO O POSSIBILITÀ REALE?

Il Testo Unico per la Salute e Sicurezza in ambiente di Lavoro, D.Lgs.81/2008, promuove il principio tale per cui ogni lavoratore ha diritto a tutte le tutele possibili in materia di salute e sicurezza, indipendentemente dalle dimensioni aziendali del contesto in cui presta la propria attività.
Lo stesso art. 2087 c.c. stabilisce che è preciso dovere di ogni imprenditore *"adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"*.
All'interno del testo normativo, sono rinvenibili alcune disposizioni a sostegno delle imprese di modeste dimensioni, che possono agevolare un approccio costruttivo agli adempimenti obbligatori in materia di salute e sicurezza in ambiente di lavoro.
Sono citati interventi di semplificazione a livello:

- gestionale, come stabilito agli artt. 29 c.5,6, 6bis, 6ter, 6quater e 34 del D.Lgs. 81/2008;
- formale, come stabilito dall' art. 3 c. 13 del D.Lgs. 81/2008;
- economico, in base alle previsioni degli artt. 11 c.1,5 e 52 del D.Lgs. 81/2008
- formativo, così come previsto dagli artt. 9 e 11 del D.Lgs. 81/2008;
- di investimento, in funzione delle previsioni degli artt. 6 c.8 lett.m, 11 c.5, 30 c.5 bis e 6.

GLI INTERVENTI DI NATURA GESTIONALE

L'art.29 del D.Lgs. 81/2008 prevede la possibilità di adottare procedure cosiddette standardizzate: dal 1° giugno 2013 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha previsto la possibilità, per alcune specifiche realtà, di redigere il documento di valutazione dei rischi mediante procedure standard, definite e rese disponibili dal Ministero stesso. La procedura può essere applicata ad imprese che occupano fino a 10 lavoratori, con la possibilità di estendere tale facoltà anche alle imprese che occupano fino a 50 lavoratori, con esclusione di attività e settori ritenuti particolarmente a rischio.
L'art. 34 del D.Lgs. 81/2008 prevede inoltre la possibilità, in alcuni casi specifici, di far coincidere la figura dell'RSPP con quella del datore di lavoro.
Fatti salvi i casi in cui l'RSPP deve obbligatoriamente coincidere con una figura interna all'azienda ma distinta dal datore di lavoro, in base alle previsioni dell'allegato II del D.Lgs. 81/2008 il datore di lavoro può svolgere direttamente i compiti demandati al responsabile del servizio di prevenzione e protezione e, nello specifico, qualora l'azienda:

1. abbia natura artigiana, industriale, agricola e zootecnica e occupi meno di 30 lavoratori;
2. sia inquadrata nel settore della pesca e occupi meno di 20 lavoratori;
3. altre tipologie di aziende (residuali alle condizioni di cui in precedenza) e occupi meno di 200 lavoratori.

Il datore di lavoro, per rendere effettivo l'incarico ad RSPP sarà tenuto a frequentare corsi di formazione della durata da 16 a 48 ore a seconda della classe di rischio a cui l'attività appartiene, con ulteriore obbligo di aggiornamento quinquennale, i cui contenuti sono definiti dall'accordo Stato-Regioni.

GLI INTERVENTI DI NATURA FORMALE

Oltre a semplificazioni in campo gestionale, il Testo Unico prevede una semplificazione, anche di natura formale, in relazione alle peculiarità di alcuni settori.
Nello specifico, all'art.3, c.13 il D.Lgs. 81/2008 prevede per le aziende del comparto agricolo una semplificazione in relazione agli adempimenti relativi all'informazione, formazione e sorveglianza sanitaria previsti destinate ai lavoratori stagionali, ove l'attività non superi le cinquanta giornate lavorative e per un numero complessivo di lavoratori compatibile con gli ordinamenti colturali aziendali.
Inoltre i contratti collettivi territoriali definiscono, per queste tipologie di aziende, una regolamentazione precisa della figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con lo scopo di rendere meno oneroso l'adempimento, mantenendolo pur sempre a tutela della forza lavorativa aziendale.

GLI INTERVENTI DI NATURA ECONOMICA

Il Legislatore, all'art. 11 del Testo Unico ha previsto interventi per la salute e sicurezza in ambiente di lavoro che possano essere agevolati per le micro imprese.
Il comma 1, lettere a e b di tale articolo infatti prevede la possibilità di finanziare, per mezzo dell'Inail progetti di:

- investimento in materia di salute e sicurezza sul lavoro da parte delle piccole, medie e micro imprese;
- formazione specificamente dedicati alle piccole, medie e micro imprese;
- investimento e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro rivolti in particolare alle piccole, medie e micro imprese volti a sperimentare soluzioni innovative e strumenti di natura organizzativa e gestionale ispirati ai principi di responsabilità sociale delle imprese.

GLI INTERVENTI DI NATURA FORMATIVA

Così come previsto dagli artt. 9 e 11 del Testo Unico in commento, a favore delle micro imprese possono essere svolte specifiche attività a scopo formativo.
Nello specifico l'art.9 prevede la possibilità in capo a queste aziende di accedere ad attività di consulenza e formazione, per la corretta gestione degli adempimenti obbligatori in materia di salute e sicurezza, da parte degli Enti pubblici nazionali con competenze in materia di salute e sicurezza; all'art.11 invece viene data possibilità, alle aziende di modeste dimensioni, di accedere in maniera agevolata a percorsi di formazione dedicati ai lavoratori occupati, per il mezzo di Inail e delle Regioni.

GLI INTERVENTI DI INVESTIMENTO

Il Legislatore supporta le micro imprese anche nelle attività di investimento in materia di sicurezza, oltre che di rispetto degli adempimenti obbligatori.
È in quest'ottica che mette a disposizione di queste realtà aziendali procedure semplificate per la redazione e gestione di modelli di organizzazione e gestione, facendole rientrare fra le attività finanziabili da parte di Inail.
Ma oltre a questa misura prevede anche la possibilità di finanziare (da parte di Inail) attività di investimento per l'introduzione di misure innovative per la gestione della salute e sicurezza in ambiente di lavoro.
L'innovazione, la tecnica, le procedure standardizzate pertanto risultano essere punti di forte attenzione per ogni tipologia di impresa, indipendentemente dalle dimensioni e dalle relative possibilità.



10. Ambiente e sicurezza: il modello organizzativo tra responsabilità penali delle persone fisiche e responsabilità amministrativa degli enti

A cura di Antonella Rimondi
Avvocata del Foro di Bologna

1. SICUREZZA SUL LAVORO: IL DATORE DI LAVORO IN SENSO "PREVENZIONISTICO". IN PARTICOLARE: LE RESPONSABILITÀ DEI COMPONENTI DI ORGANI AMMINISTRATIVI COLLEGIALI

Secondo la definizione di cui all'art. 2, comma 1, lett. b), d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, il datore di lavoro è il soggetto titolare del rapporto di lavoro o, comunque, il soggetto che ha la responsabilità dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, o dell'unità produttiva, "in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa". La distinzione tra datore di lavoro in senso "giuslavoristico", ossia il soggetto titolare del rapporto di lavoro, e datore di lavoro in senso "prevenzionistico", ossia il soggetto che, disponendo dei necessari poteri decisionali e di spesa, ha la responsabilità dell'organizzazione, assume particolare rilievo, principalmente nell'ambito di organizzazioni societarie complesse, ai fini della individuazione del soggetto titolare della specifica posizione di garanzia, ossia del soggetto al quale compete dare attuazione agli obblighi in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro di cui agli artt. 17 e 18 d.lgs. 81/2008. A tale fine, occorre altresì distinguere la posizione del soggetto titolare di delega gestoria, di cui all'art. 2381 c.c., da quella del soggetto destinatario della delega di funzioni di cui all'art. 16 d.lgs. 81/2008. Con la prima, laddove espressamente prevista dallo Statuto o preventivamente autorizzata dall'assemblea, il Consiglio di Amministrazione ripartisce al proprio interno i compiti e le responsabilità attribuite all'organo collettivamente inteso. In tal caso, il soggetto al quale sono delegate le responsabilità dell'organizzazione aziendale – o di una sua unità produttiva dotata di autonomia finanziaria e funzionale – e conferiti effettivi poteri di gestione e di spesa è individuabile quali datore di lavoro "originario", ai sensi del summenzionato art. 2, comma 1, lett. b), d.lgs. 81/2008. Con la seconda, invece, il datore di lavoro, come sopra individuato, delega parte delle proprie funzioni a un soggetto terzo, che ne diviene garante a titolo "derivativo". Secondo il costante orientamento della Suprema Corte, in mancanza di deleghe gestorie e oltre i limiti delle stesse, tutti i componenti dell'organo amministrativo sono collegialmente e solidalmente investiti degli obblighi normativamente posti a carico del datore di lavoro[10].

2. LA DELEGA DI FUNZIONI E GLI OBBLIGHI NON DELEGABILI

Gli obblighi del datore di lavoro sono puntualmente indicati negli artt. 17 e 18 d.lgs. 81/2008. In conformità alle previsioni di cui all'art. 16 d.lgs. 81/2008, il datore di lavoro "prevenzionistico" può delegare, in parte, le proprie funzioni (e, con esse, i relativi doveri e le connesse responsabilità) a un soggetto dotato dei requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate, attribuendo al medesimo i necessari poteri di organizzazione, gestione e controllo, nonché adeguati e autonomi poteri di spesa. La delega deve essere redatta e accettata in forma scritta, con atto avente data certa al quale deve essere data adeguata e tempestiva pubblicità. In particolare, possono essere oggetto di delega gli obblighi di cui all'art. 18 d.lgs. 81/2008. Permane comunque in capo al datore di lavoro delegante il dovere di vigilanza sul corretto espletamento da parte del soggetto delegato delle funzioni trasferite. Ai sensi dell'art. 16, comma 3, d.lgs. 81/2008, tale dovere di vigilanza si intende assolto mediante l'adozione e l'efficace attuazione di un modello organizzativo idoneo ad avere efficacia esimente ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e conforme alle previsioni di cui all'art. 30 d.lgs. 81/2001.

Il datore di lavoro non può in ogni caso delegare gli obblighi di cui all'art. 17 d.lgs. 81/2008, ossia:

- la valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori e la conseguente elaborazione del relativo documento di valutazione dei rischi (DVR), contenente – tra l'altro – l'indicazione delle misure di prevenzione e protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati a seguito di tale valutazione;
- la designazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP).

3. LE CONSEGUENZE IN CASO DI VIOLAZIONE DEGLI OBBLIGHI PREVENZIONISTICI

L'omessa o inidonea valutazione di tutti i rischi e/o l'omessa o inidonea individuazione o attuazione delle relative misure di prevenzione e protezione, così come la violazione degli altri obblighi posti in capo al datore di lavoro integrano, già di per sé, i reati contravvenzionali previsti e puniti dagli artt. 55 e seguenti del d.lgs. 81/2008. In caso di infortunio o di malattia professionale conseguente alle omissioni e/o alle violazioni di cui sopra, il datore di lavoro risponde: - in caso di morte del soggetto leso, del reato di omicidio colposo, previsto e punito dall'art. 589 c.p., aggravato dalla violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro ai sensi del secondo comma del citato articolo; - in caso di lesione dell'integrità psico-fisica del soggetto leso, del reato di lesioni personali colpose, previsto e punito dall'art. 590 c.p.; - in caso di lesioni gravi o gravissime, così come meglio definite dall'art. 583 c.p., del reato di lesioni personali colpose, previsto e punito dall'art. 590 c.p., aggravato dalla violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro ai sensi dei commi 2 e 3 del citato articolo. Qualora i suddetti delitti vengano posti in essere, nell'interesse o a vantaggio dell'ente, con violazione delle norme in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, alla responsabilità penale dell'autore del reato si aggiunge, in caso di mancata adozione ed efficace attuazione di idoneo modello organizzativo, la responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi dell'art. 25 septies del d.lgs. 231/2001. La giurisprudenza ha chiarito che, nei casi in esame, l'interesse o il vantaggio, da valutarsi in relazione alla condotta, non all'evento, possono consistere anche in un semplice risparmio di spesa o nella massimizzazione del profitto. L'ente risponde dell'illecito amministrativo di cui al citato art. 25 septies d.lgs. 231/2001 anche qualora i reati in esame siano commessi, nell'interesse o a vantaggio dell'ente, da altri soggetti apicali (tra i quali il soggetto titolare della delega di funzioni) ovvero da soggetti agli stessi sottoposti (quali, ad esempio, i preposti).

4. LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI: LA COLPA DI ORGANIZZAZIONE E I MODELLI ORGANIZZATIVI

L'ente è ritenuto responsabile in conseguenza della commissione, da parte dei soggetti di cui all'art. 5, comma 1, lett. a) e b), d.lgs. 231/2001 (soggetti apicali e soggetti sottoposti), di determinati reati espressamente previsti dal d.lgs. 231/2001 (c.d. reati presupposto), posti in essere (anche o solo) nel suo interesse o a suo vantaggio, se ha omesso di adottare le iniziative di carattere organizzativo e gestionale necessarie a prevenirne la commissione. "Tali accorgimenti vanno consacrati in un documento, un modello che individua i rischi e delinea le misure atte a contrastarli. Non avere ottemperato a tale obbligo fonda il rimprovero, la colpa d'organizzazione"[11]. La mancata adozione di un idoneo modello organizzativo può peraltro costituire il presupposto per un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori. L'ente può andare esente da responsabilità se:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello commesso;
- il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello è stato affidato a un organismo dell'ente (c.d. organismo di vigilanza) dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- gli autori del reato lo hanno commesso eludendo fraudolentemente il modello[12];

[10] cfr., *ex pluribus*, Cass. Pen., Sez. IV, sent. 1 giugno 2021 (ud. 2 marzo 2021), n. 21522

[11] Cass. Pen., SS.UU., sent. 18 settembre 2014 (ud. 24 aprile 2014), n. 38343

[12] Tale requisito si attaglia, in realtà, ai reati dolosi, per i quali la soglia concettuale di rischio accettabile è rappresentata, appunto, da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente. In caso di reati colposi, quali quelli in esame, invece, la soglia concettuale di rischio accettabile è rappresentata da un sistema di prevenzione la cui osservanza consente, al contempo, di dare puntuale attuazione agli adempimenti normativamente previsti. In tali casi, l'ente non risponde, pertanto, qualora il reato venga commesso mediante una condotta che viola il modello e nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza da parte del competente organismo

- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo a ciò demandato.

In via generale, i contenuti del modello organizzativo sono disciplinati dall'art. 6, commi 2 e 2 bis, d.lgs. 231/2001. Con specifico riferimento ai reati di cui all'art. 25 septies d.lgs. 231/2001, gli enti possono andare esenti da responsabilità adottando e dando efficace attuazione a modelli organizzativi conformi alle previsioni di cui all'art. 30 d.lgs. 81/2008. Con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali 13 febbraio 2014, sono state recepite, ai sensi dell'art. 30, comma 5 bis, d.lgs. 81/2008, le "Procedure semplificate per l'adozione dei modelli di organizzazione e gestione (MOG) nelle piccole e medie imprese (PMI)" elaborate dalla Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro.

5. I REATI AMBIENTALI QUALI REATI PRESUPPOSTO DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI: CENNI

Con il d.lgs. 7 luglio 2011, n. 121 sono stati inseriti nel novero dei reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti i reati ambientali espressamente richiamati dall'art. 25 undecies d.lgs. 231/2001, successivamente modificato e integrato dalla legge 22 maggio 2015, n. 68. Tra i reati in esame sono compresi delitti, sia dolosi che colposi, e contravvenzioni, punibili sia a titolo di dolo sia a titolo di colpa. Le considerazioni svolte in precedenza con riferimento ai reati di cui all'art. 25 septies d.lgs. 231/2001 si attagliano anche alle fattispecie in esame, con particolare riferimento a quelle colpose. In estrema sintesi:

- in mancanza di delega gestoria e oltre i limiti della stessa, tutti i componenti dell'organo amministrativo sono collegialmente e solidalmente responsabili per la violazione degli obblighi normativamente previsti;
- pur in assenza di un'espressa previsione normativa, la Suprema Corte ha riconosciuto anche in materia ambientale la validità e l'efficacia di una delega di funzioni avente i requisiti di cui all'art. 16 d.lgs. 81/2008 ;
- anche in presenza di valida delega di funzioni, residua in capo al soggetto delegante il dovere di vigilanza sul corretto espletamento da parte del soggetto delegato delle funzioni trasferite;
- pur in assenza di espressa previsione normativa, v'è ragione di ritenere che il summenzionato obbligo di vigilanza possa ritenersi assolto mediante l'adozione e l'efficace attuazione di un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione dei reati in esame e conforme alle previsioni di cui all'art. 6, commi 2 e 2 bis, d.lgs. 231/2001;
- con specifico riferimento ai reati ambientali colposi, i requisiti dell'interesse e del vantaggio, la cui sussistenza deve essere valutata in relazione alla condotta, non all'evento, possono essere individuati nel risparmio di spesa o nella massimizzazione della produzione determinati dal mancato adempimento degli obblighi normativamente previsti.

[11] Cass. Pen., SS.UU., sent. 18 settembre 2014 (ud. 24 aprile 2014), n. 38343

[12] Tale requisito si attaglia, in realtà, ai reati dolosi, per i quali la soglia concettuale di rischio accettabile è rappresentata, appunto, da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente. In caso di reati colposi, quali quelli in esame, invece, la soglia concettuale di rischio accettabile è rappresentata da un sistema di prevenzione la cui osservanza consente, al contempo, di dare puntuale attuazione agli adempimenti normativamente previsti. In tali casi, l'ente non risponde, pertanto, qualora il reato venga commesso mediante una condotta che viola il modello e nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza da parte del competente organismo

11. Pianificazione strategica ed etica di impresa

A cura di Antonella Portalupi
Vicepresidente Nazionale Manageritalia
Presidente Fondo Mario Negri
Commercialista e Revisore Contabile

La pianificazione strategica, di competenza del Consiglio di Amministrazione, riguarda la definizione della strategia di lungo periodo finalizzata a raggiungere gli obiettivi aziendali. Il piano strategico è uno strumento utile alla costruzione e alla definizione della direzione dell'organizzazione nei successivi 3/5 anni e consente di definire il proprio posizionamento strategico.

Solitamente la pianificazione strategica include la dichiarazione di visione, la mission, gli obiettivi a lungo termine (oltre a quelli a breve termine e annuali - budget) e un piano d'azione composto dai passaggi da seguire per andare nella direzione giusta. La "Vision" è il sogno, gli obiettivi dell'imprenditore circa la sua azienda, quello che si aspetta che essa diventi in futuro, esprimendo i valori e gli ideali aziendali; la "Mission" è invece la ragione che giustifica l'esistenza dell'azienda, ha il carattere di una dichiarazione d'intenti , cosa ha portato alla sua creazione, quindi descrive il modo in cui gli obiettivi devono essere perseguiti giorno per giorno.

Il piano strategico è l'elaborato in cui si materializza l'attività di pianificazione strategica. Va distinto in diverse componenti, che proiettano la gestione futura in un arco di tempo pluriennale: il piano industriale o piano di business (business plan), che evidenzia la gestione operativa futura dell'azienda (commerciale, di pro-duzione, di approvvigionamento, di ricerca e sviluppo, ecc.); il piano finanziario, che mette in luce gli investimenti da fare e come coprirli con mezzi di finanziamento quantitativamente e qualitativamente adatti. Il piano strategico si articola in più parti, il cui contenuto è il seguente:

- la strategia in essere, cioè già realizzata;
- le intenzioni strategiche o idee imprenditoriali (che cosa produrre, per chi, come) per i prossimi anni;
- il modello di business da adottare, con gli obiettivi economico-finanziari di lungo periodo e le variabili-chiave su cui fare leva per raggiungerli;
- i piani d'azione per tradurre in pratica le idee e il modello di business, con i relativi progetti, opportunamente tempificati e corredati di ogni dettaglio relativo a risorse occorrenti, fasi, responsabilità, ecc.;
- i risultati economico-finanziari attesi, contenuti nei bilanci preventivi pluriennali (conti economici preventivi, prospetti dei flussi finanziari e stati patrimoniali preventivi).

Nel linguaggio corrente, con l'espressione business plan spesso si intende l'intero piano strategico (e quindi anche la parte finanziaria), ma distinguere la gestione operativa da quella gestione finanziaria è sempre buona regola. Il piano strategico è anche uno strumento utile per il controllo e il monitoraggio delle performance. Queste sono analizzate dal Consiglio di Amministrazione: i risultati dell'esercizio sono poi divulgati all'esterno sia per rispetto degli obblighi di pubblicità imposti dalle norme di legge ma anche tramite report, bilanci, comunicati stampa e altri mezzi di comunicazione.

Rispetto al passato però oggi è in atto un cambiamento epocale nella misurazione e nella comunicazione della performance agli stakeholders. L'impresa ha assunto dei caratteri che non sono solo economici e che non riguardano solo le informazioni tipiche contenute nel bilancio ma anche elementi sociali, politici, etici e strettamente correlati all'ambiente. La componente etica di un'impresa viene denominata Corporate Social Responsibility (CSR) e riguarda non soltanto la filosofia aziendale, ma anche l'impatto ambientale e l'impegno sociale attivo. La CSR è anch'essa una strategia di medio/lungo periodo: la sua definizione passa attraverso le seguenti fasi:

1. Mappatura degli stakeholders
2. Analisi del rischio e della differente rilevanza delle diverse problematiche per ogni realtà o catena di fornitura, in rapporto alle grandi tematiche della ISO 26000 (diritti umani, trattamento dei lavoratori, ambiente ed energia; rispetto dei consumatori, comportamento etico nel business e rapporto con la società e il territorio)
3. Piano strategico (come essere responsabili).
4. Essere "accountable", cioè trasparente e in grado di comunicare all'esterno la reale applicabilità di una strategia di responsabilità d'impresa (essere misurabile anche nelle pratiche non finanziarie.)

5 Compliance, cioè effettuare il monitoraggio, attraverso codici e procedure, del rispetto delle regole di comportamento che si è scelto di seguire in azienda.

In merito alla mappatura degli stakeholders questi ultimi possono essere rappresentati da: Azionisti (di maggioranza e di minoranza) o imprenditore (stockholder), Clienti finali e clienti intermedi, Banche ed istituti di credito, Dipendenti, Dirigenti e management, Fornitori, Creditori sociali, Media e social network, Istituzioni e individui della community di appartenenza e dalla quale l'azienda attinge le sue risorse, Sindacati, Investitori istituzionali, Agenzie di rating, Partiti politici, Stato e agenzie statali (Ag. Delle Entrate).
Oltre a questa sensibilizzazione da parte dei Consigli di Amministrazione in ambito CSR ai giorni nostri il tema della sostenibilità è presente in tutte le discussioni. Per valutare un'impresa, un investimento o una performance non basta più guardare ai soli dati finanziari. Infatti sempre più spesso le decisioni di inve-stimento e le valutazioni sui piani aziendali tengono anche in considerazione dei fattori extra finanziari ovvero i cosiddetti "indicatori ESG" (Environmental, Social and Governance), che giocano un ruolo fondamentale nel determinare la strategia di sostenibilità di un investimento nel medio-lungo periodo. Gli indicatori ESG sono una serie di driver che vengono utilizzati per valutare un'azienda sul piano:

- del suo impegno ambientale (Environment), spiegando in quale modo l'impresa ha contribuito a ridurre i rifiuti, l'inquinamento, l'esaurimento delle risorse naturali, l'emissione di gas serra, la deforestazione e quali azioni ha messo in campo per la perversa preservazione della biodiversità e del cambiamento climatico;
- con la comunità e con i dipendenti (Social) spiegando come l'azienda tratta le persone: relazione con i dipendenti, condizioni di lavoro, compreso il lavoro minorile e la schiavitù, il finanziamento di progetti o istituzioni che serviranno alle comunità povere e sottosviluppate livello globale, la salute la sicurezza la gestione dei conflitti sociali;
- sulla trasparenza e gestione dell'azienda (Governance). I fattori di governance racchiudono il complesso delle strutture, delle regole e delle strategie che presiedono alla guida di un'azienda o di uno stato: trasparenza, strategia fiscale, remunerazione dei dirigenti, donazioni depressioni politiche, diversità e struttura di governo aziendale e statale.

In una logica di relazione tra pianificazione strategica e CSR si evolve il concetto di valore condiviso da parte delle imprese. È importante dunque fare chiarezza su questo concetto, sulla sua evoluzione nel tempo e sull'attenzione crescente che sta avendo a livello internazionale.
Ormai, il vestirsi di "verde" e l'essere "socialmente responsabile" per un'impresa non basta più: è necessario rivoluzionare il paradigma se si vuole dare un nuovo futuro sostenibile al "fare impresa", in risposta ad una società in continuo cambiamento ed in un'ottica di evoluzione delle pratiche di responsabilità sociale così come tradizionalmente intese e pertanto dalla "responsabilità sociale d'impresa" ci si sta muovendo verso il concetto di "valore condiviso" (shared value). Con il termine valore condiviso (shared value in inglese) si fa riferimento *"all'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera"* (Porter, 2011).
Con l'evoluzione del concetto si è assistito a un ampliamento di responsabilità anche nei confronti degli stakeholder fino a coniugare la nozione stessa di sviluppo sostenibile.
Essere socialmente responsabili significa soddisfare pienamente gli obblighi economici e giuridici applicabili, facendosi carico nello stesso tempo di iniziative volte a individuare e a rispondere alle aspettative economiche, sociali e ambientali dei numerosi interlocutori che influenzano e sono influenzati dalle attività delle imprese.
Diventa dunque fondamentale illustrare le proprie strategie di sostenibilità e il modello di business che genera flussi sufficienti e garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Perché un'impresa possa essere sostenibile deve bilanciare tre prestazioni:

- quella economico-finanziaria, perché un'impresa deve fare business
- quella gestionale, perché l'impresa mira all'efficienza organizzativa
- quella ambientale e sociale, per garantire un giusto equilibrio tra risorse proprie e risorse globali utilizzate.

È il principio gestionale della "triple bottom line" secondo il quale l'azienda è chiamata a misurare, sviluppare e bilanciare queste tre prestazioni.
Valore condiviso e creazione di valore sono i driver che guidano un CdA nella determinazione della strategia aziendale.
Fondamentale è individuare il modello di business aziendale, quali sono gli input che si utilizzano nei vari processi aziendali e quali gli output attesi.
In una logica di trasparenza e accountability oggi è necessario condividere con gli stakeholder le variabili che contribuiscono alla creazione di valore condiviso.



12. Sostenibilità, creazione di valore e capitali intangibili

A cura di Andrea Ragazzini
Sustainability & ESG Expert

La sostenibilità associata alle organizzazioni è un concetto che si è evoluto nel tempo. Le prime forme di attenzione al territorio da parte delle imprese si possono far risalire agli inizi del XX secolo, sottoforma di charity operata principalmente come forma di pubblicità e reputazione di mercato. Negli anni '70 compare nella cultura delle imprese il concetto di responsabilità sociale d'impresa o CSR, che si caratterizza per identificare le iniziative operate dalle imprese a favore di ambiente e società in modo volontario, con la caratteristica di non incidere sul modello di business dell'azienda stessa. A metà degli anni '80 compare il concetto di sostenibilità applicato alle imprese, per come lo conosciamo oggi, ovvero l'attitudine delle organizzazioni a pensare agli impatti prodotti dal proprio modello di business su ambiente, società e sistema economico, ovvero i tre pilastri della sostenibilità, e quindi a pensare a prodotti e strategie sostenibili. Il concetto di creazione di valore, diffuso globalmente dal 2010 con la nascita dell'IIRC (International Integrated Reporting Council), identifica il concetto per cui il valore generato dalle imprese nasce dalla fusione non solo degli aspetti di sostenibilità ma anche e soprattutto dallo sviluppo dei capitali intangibili. I capitali intangibili sono identificabili come quelle risorse non fisiche che in coniugazione con altre risorse impiegate dall'organizzazione, possono generare un effetto positivo o negativo sul suo valore. In altre parole, si tratta di tutti quegli aspetti immateriali che, seppur non rientrano nell'ambito della sostenibilità, rappresentano i pilastri fondamentali per lo sviluppo delle organizzazioni nel tempo (ad esempio, il radicamento sul territorio, le conoscenze e competenze specifiche, la capacità strategica, ecc.).

Parallelamente all'evoluzione del concetto di sostenibilità, nel tempo si osserva un progressivo sviluppo dei sistemi di rendicontazione delle organizzazioni, che passano dal tradizionale bilancio civilistico al bilancio di sostenibilità, per poi giungere, dal 2013, all'approccio del report integrato. Ciò che distingue, in modo sostanziale, il bilancio di sostenibilità dal Report Integrato è rappresentato dall'approccio di quest'ultimo verso una maggiore connettività delle informazioni indicate nel documento e nella valorizzazione dei capitali intangibili, oltre alle dimensioni della sostenibilità, come driver per la creazione di valore. Ciò che sostanzia la crescente importanza dei sistemi di rendicontazione di sostenibilità delle organizzazioni è data dalla fiorente cultura gestionale orientata a rafforzare il rapporto con gli stakeholder e a valutare gli impatti prodotti dall'organizzazione nei loro confronti. In tal senso viviamo un momento, per così dire inarrestabile, in cui la responsabilità delle organizzazioni di render conto degli effetti che producono sul sistema sociale e ambientale di riferimento è in progressivo aumento, al pari della correlata necessità di ripensare alle strategie e ai piani organizzativi messi in atto per ottemperare agli obiettivi che le organizzazioni in tal senso si prefiggono. Oggigiorno possiamo identificare due modalità per giungere alla rendicontazione, ovvero attraverso modelli "framework" ovvero incentrati sui principi e quindi sul "come" si compila un report (ad esempio il Framework internazionale del Report Integrato), e "standard", quindi strumenti che descrivono il contenuto dei report e quindi il "cosa" inserire come descrizioni e metriche (ad esempio lo standard GRI – Global Reporting Initiative).

CARATTERISTICHE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il GRI È un'organizzazione senza scopo di lucro nata a Boston nel 1997 che ha l'obiettivo di sviluppare standard di rendicontazione sul tema della sostenibilità per qualsiasi tipo di organizzazione. Attualmente, gli standard del GRI sono i più diffusi in Europa, grazie alla loro adattabilità e alla possibilità di realizzare comparazioni su tutte le tematiche rilevanti della sostenibilità. Lo standard GRI è strutturato in tre set di documenti, ovvero gli standard universali, applicabili a tutte le imprese, gli standard di settore e gli standard specifici. Il principio cardine che sta dietro la realizzazione di un report in conformità allo standard GRI è la "materialità", sinonimo di "rilevanza", che porta l'organizzazione a comprendere in profondità l'impatto che i temi fondamentali esercitano verso i portatori di interesse. L'approccio alla materialità da parte del GRI è anche chiamato "Impact materiality" in quanto esprime appunto la visione dei temi che identificano gli impatti prodotti dall'impresa sui suoi stakeholder (Inside-out). Tale approccio si differenzia dalla "Financial materiality" che richiede all'organizzazione di identificare i temi che esprimono rischi e opportunità che impattano sul modello di business e le performance finanziarie dell'impresa (Outside-in). Un terzo approccio alla materialità dei temi è quello della "doppia materialità", utilizzata dagli Standard ESRS dell'UE e che prende in esame entrambe gli approcci appena descritti.

Caratteristiche del Report Integrato e il processo di creazione di valore

Il Framework del Report Integrato mira a determinare i collegamenti fra performance di sostenibilità, i capitali intangibili e le performance economico finanziarie. Caratteristica distintiva di questo modello è l'utilizzo del termine "capitali" per etichettare l'ampia varietà di risorse utilizzate dall'organizzazione, ovvero il Capitale Finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale-relazionale e naturale. Il Framework del Report Integrato offre una rappresentazione distintiva del modello di business delle imprese, capace di mettere in correlazione gli input utilizzati dall'organizzazione, le attività, gli output, ovvero i risultati, e gli outcome, ovvero gli effetti prodotti sui Capitali di input. Questo approccio cosiddetto olistico incentiva le organizzazioni non solo a interrogarsi sui risultati ottenuti dall'attività ma anche sulle modalità con cui sono stati ottenuti. Assumono quindi rilevanza l'attenzione ai rischi, alle opportunità, alla strategia, alla misurazione delle performance e alle prospettive future, argomentazioni queste che evidenziano trasversalmente la creazione di valore dell'organizzazione.

GLI STANDARD ESRS

Il momento storico che stiamo vivendo è significativo anche per la prossima entrata in vigore in Europa della CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e i relativi standard di rendicontazione, che porteranno le grandi imprese europee, le imprese quotate (ad esclusione delle micro-imprese) e le filiali di imprese non europee che hanno sedi in Europa a realizzare una relazione di sostenibilità da inserire all'interno della propria relazione sulla gestione. I nuovi standard di rendicontazione recentemente pubblicati e destinati alle grandi imprese che saranno soggette della Direttiva sono suddivisi in due aree, ovvero gli standard trasversal, e gli standard tematici, a loro volta suddivisi in standard ambientali, sociali e di governance. La doppia materialità è il principio cardine per l'utilizzo di questo set informativo. Gli standard proposti dall'UE richiedono al loro interno informazioni relative ai sistemi di governance utilizzati per gestire le tematiche affrontate, alle strategie relative, alle metriche e agli obiettivi.

B CORP E SOCIETÀ BENEFIT: DUE MODELLI A CONFRONTO

Anche l'Italia è coinvolta da questo importante cambiamento culturale, organizzativo e strategico dettato dall'UE. Proprio in Italia già dal 2016 si assiste a un fenomeno nell'ambito della sostenibilità applicato alle imprese che rappresenta una distintività nel panorama internazionale. Le Società Benefit infatti sono una forma societaria presente in Italia, che si caratterizza per poter essere approcciata dalle imprese commerciali che desiderano integrare i loro scopi "tradizionali" con altri nell'ambito della sostenibilità. Le Società benefit integra all'interno dell'oggetto sociale uno o più obiettivi di beneficio comune e annualmente è soggetta alla realizzazione di una relazione annuale, come allegato del bilancio tradizionale, all'interno della quale viene inserita una relazione circa le attività messe in atto dall'azienda per il perseguimento degli obiettivi di beneficio comune, una valutazione di impatto rispetto agli ambiti "governo d'impresa", "lavoratori", "altri portatori d'interesse" e "ambiente", oltre che una sezione dedicata alle prospettive future dell'azienda e dei relativi impatti. Un'altra iniziativa, di carattere internazionale, è quella delle B Corp, che contrariamente alla forma giuridica delle Società benefit, si caratterizza per essere una certificazione in ambito sostenibilità, promossa dall'organizzazione americana B-Lab. La certificazione B Corp è uno standard riconosciuto da una terza parte che richiede alle aziende di rispettare elevate performance di sostenibilità sociale e ambientale e di rendere trasparente pubblicamente il punteggio ottenuto attraverso il protocollo B Impact Assessment. Per ottenere la certificazione, occorre che il punteggio conseguito a seguito della misurazione sia superiore a 80/200 punti.

13. Le fondazioni culturali: finalità, organizzazione e ruolo del CdA

A cura di Federica Minio
Avvocato, Diritto della proprietà e dell'arte

L'intervento ha lo scopo di illustrare le principali caratteristiche delle c.d. fondazioni culturali, intese quali fondazioni costituite da un soggetto pubblico (Ministero della Cultura o enti territoriali) al fine della valorizzazione del patrimonio culturale di proprietà pubblica. L'analisi prende le mosse dal concetto di bene culturale ai sensi del D. Lgs. n. 42/2004 – «Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio», caratterizzato dai requisiti di tipicità, pluralità e materialità, e analizza quindi la forma tipica che queste entità assumono, vale a dire quella delle fondazioni c.d. di partecipazione. Queste ultime nascono quale strumento volto a favorire l'interazione pubblico-privato e con lo scopo di gestire progetti di pubblica utilità. Esse presentano caratteristiche sia della fondazione in senso stretto (elemento patrimoniale) sia delle Associazioni (elemento personale): nelle fondazioni di partecipazione, infatti, i fondatori non si limitano al conferimento iniziale dei beni ma partecipano attivamente alla gestione dell'attività della fondazione, esercitando un controllo sull'attività realizzata. Segue quindi l'analisi delle ulteriori principali caratteristiche delle fondazioni di partecipazione (struttura aperta all'adesione di nuovi soggetti, i fondatori partecipanti, oltre ai fondatori promotori; patrimonio a formazione progressiva), che si ritrovano quindi nelle fondazioni c.d. culturali. Infine, si procede all'analisi dell'atto costitutivo e dello statuto della Fondazione Museo Egizio di Torino e quindi della Fondazione Musei Civici di Venezia, al fine di metterne in luce le caratteristiche peculiari.

14. L'equilibrio di genere nelle società non quotate: gli effetti e le conseguenze della ratifica della convenzione ilo. Molestie e violenze nei luoghi di lavoro.

A cura di Marta Tricarico
Avvocata, Consigliera dell'Ordine degli Avvocati di Bologna

PENALTY GAP

Tra le cause statisticamente rilevate che determinano il gender gap per la minore presenza delle donne ai vertici decisionali, ovvero che determinano la segregazione occupazionale verticale, vi sono i fattori di rischio, le cosiddette penalty gap, tra cui annoveriamo la maternità e il fenomeno di violenza e molestie nei luoghi di lavoro. Sono 1 milione 404 mila le donne tra 15 e 65 anni che nel corso della loro vita lavorativa hanno subito molestie fisiche o ricatti sessuali sul luogo di lavoro. Nel periodo 2015-2016, secondo i dati Istat pubblicati nel 2018, il 43,6% delle donne fra i 14 e i 65 anni (8.816.000) ha subito qualche forma di molestia sessuale[14].
La violenza e le molestie sul lavoro non sono perpetrate solo dal datore di lavoro, ma sempre più spesso anche da colleghi. Le conseguenze rilevate: il 33,8% delle donne ha cambiato volontariamente lavoro per evita ritorsioni, cambiamenti nell'organizzazione che danneggiano le condizioni lavorative, demansionamento, licenziamento, mutamento di mansioni.

CONVENZIONE ILO190/2019

Il primo strumento internazionale giuridicamente vincolante sulla prevenzione e il contrasto della violenza e delle molestie sui luoghi di lavoro è la Convenzione ILO adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) n. 190 del 2019 - legge di ratifica ed esecuzione del 15 gennaio 2021, n. 4 - è entrata in vigore in Italia il 29 ottobre 2022. Con la sua Raccomandazione n. 206 la Convenzione fornisce un quadro organico di intervento per il diritto di tutte e di tutti ad un mondo del lavoro libero da violenza e molestie.

La Convenzione definisce e detta i principi generali per il riconoscimento del fenomeno[15], prevede le misure da implementare dagli Stati aderenti per la prevenzione e il contrasto, individua tecniche rimediali e risarcitorie in caso di violazione delle prescrizioni.
La Convenzione promuove un approccio inclusivo[16]- include tutte le lavoratrici, lavoratori e altre persone che lavorino indipendentemente dallo status contrattuale, le persone in formazione, inclusi tirocinanti e apprendisti, le lavoratrici e i lavoratori licenziati, i volontari, le persone alla ricerca di un impiego o can-didate a un lavoro e copre tutti i settori e professioni; un approccio integrato - considera diverse legislazioni in maniera organica: legislazione del lavoro, sulle pari opportunità e non discriminazione, sulla salute e sicurezza sul lavoro, legislazione penale; - un approccio basato sul genere - considera tutti gli aspetti della violenza e delle molestie con una prospettiva di genere.
Ai fini della Convenzione l'espressione "violenza e molestie" nel mondo del lavoro indica un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza ele molestie di genere; l'espressione "violenza e molestie di genere" indica la violenza e le molestie nei confronti di persone in ragione del loro sesso o genere, o che colpiscano in modo sproporzionato persone di un sesso o genere specifico, ivi comprese le molestie sessuali[17].
La Convenzione si applica alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro che si verifichino in occasione di lavoro, in connessione con il lavoro o che scaturiscano dal lavoro[18]:

- nel posto di lavoro, ivi compresi spazi pubblici e privati laddove questi siano un luogo di lavoro;
- in luoghi in cui la lavoratrice o il lavoratore riceve la retribuzione, in luoghi destinati alla pausa o alla pausa pranzo, oppure nei luoghi di utilizzo di servizi igienico-sanitari o negli spogliatoi;
- durante spostamenti o viaggi di lavoro, formazione, eventi o attività sociali correlate con il lavoro;
- a seguito di comunicazioni di lavoro, incluse quelle rese possibili dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- all'interno di alloggi messi a disposizione da idatoridi lavoro;
- durante gli spostamenti per recarsi al lavoro e per il rientro dal lavoro.

Con la ratifica della Convenzione gli Stati sono tenuti ad adottare ed includere nelle normative:

- il divieto di violenza e molestie ai sensi di legge;
- la garanzia che le politiche pertinenti contemplino misure per l'eliminazione della violenza e delle molestie;
- l'adozione di una strategia globale che preveda l'attuazione di misure di prevenzione e contrasto alla violenza e alle molestie;
- l'istituzione o il rafforzamento dei meccanismi per l'applicazione e il monitoraggio;
- la garanzia per le vittime di poter accedere a meccanismi di ricorso e dirisarcimento, come pure di sostegno;
- l'istituzione di misure sanzionatorie;
- lo sviluppo di strumenti, misure di orientamento, attività educative e formative e la promozione di iniziative di sensibilizzazione secondo modalità accessibili e adeguate;
- la garanzia di meccanismi di ispezione e di indagine efficaci per i casi di violenza e di molestie, ivi compreso attraverso gli ispettorati del lavoro o altri organismi competenti[19].

[14] Fonte: www.istat.it/it/archivio/209107-Report "Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro", ISTAT, febbraio2018

[15] Sul solco della determinazione ad eliminare la violenza di genere nel continente europeo inaugurata dalla Convenzione del Consiglio d'Europa, Istanbul, 11.5.2011 entrata in vigore con L.77/2013,primo strumento internazionale giuridicamente rilevante per lap revenzione el otta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica.
[16] Ambito di applicazione C.190 art 2
[17] Definizioni C.190 art1 c.1
[18] Ambito di applicazione C.190 art. 3
[19] Principi fondamentali C.190 art 4-6

Nell'ottica della prevenzione e contrasto la Convenzione richiede e prescrive:

- l'adozione e l'attuazione, in consultazione con le lavoratrici e i lavoratori e i loro rappresentanti, di una politica in materia di violenza e di molestie a livello aziendale;
- l'inclusione della violenza e delle molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro;
- l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, e l'adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo;
- d) l'erogazione di informazioni e formazione alle lavoratrici, ai lavoratori e ad altri soggetti interessati, in modalità accessibili a seconda dei casi, in merito ai pericoli e ai rischi identificati di violenza e di molestie e alle relative misure di prevenzione e di protezione[20].

I meccanismi di denuncia e risoluzione delle controversie e dei casi di violenza e molestie di genere previsti all'articolo10 e) della Convenzione dovrebbero includere e prevedere:

- Tribunali con sezioni specializzate;
- Trattamento tempestivo ed efficace dei casi;
- Consulenza legale e assistenza per i querelanti e le vittime;
- Guide e altre fonti di informazion e disponibili e accessibili nelle lingue più diffuse nel paese;
- Attenuazione del regime ordinario della prova in linea con quanto disposto dall'art.19 della direttiva2006/54/CE[21].

I meccanismi di denuncia e risoluzione delle controversie e dei casi di violenza e molestie di genere previsti dall'articolo 10 E) della Convenzione devono includere: meccanismi di ricorso e risarcimento che tengano in considerazione la prospettiva di genere e che siano sicuri ed efficaci e proteggano la vita privata dei soggetti coinvolti e la loro riservatezza, inoltre ex art 10F) C.190 la ratifica impegna gli Stati ad adottare misure per riconoscere la violenza domestica ed attuarne gli impatti sul lavoro in termini di salute, sicurezza, produttività, prevedendo meccanismi di protezione contro eventuali ritorsioni.

IMPATTO DELLA RATIFICA

Con la ratifica della Convenzione inoltre gli Stati sono tenuti ad adoperarsi al fine di garantire che: la violenza e le molestie nel mondo del lavoro siano oggetto delle politiche nazionali pertinenti, come quelle in materia di salute e sicurezza, parità e non discriminazione sul lavoro, nonché quelle in materia di migrazione; che siano messi a disposizione dei datori di lavoro, delle lavoratrici e lavoratori, e delle rispettive organizzazioni, come pure delle autorità competenti, misure di orientamento, risorse, formazione o altri strumenti, in formati accessibili a seconda dei casi, sui temi della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, ivi comprese la violenza e le molestie di genere; che vengano attuate iniziative in materia, tra cui campagne di sensibilizzazione.

La Convenzione e la raccomandazione n. 206/2019 attribuiscono particolare importanza agli strumenti che assicurano l'effettività della tutela. Oltre al diritto di recedere immediatamente e alla possibilità di far accertare la nullità del licenziamento punitivo (risultante dalla denuncia del comportamento), la vittima di molestie ha il diritto indipendentemente dall'autore materiale delle molestie, che sia un collega o il datore di lavoro, al risarcimento dei danni patrimoniali e non patrimoniali subiti. In caso di violazione dell'art. 2087 del Codice Civile che prevede un generale obbligo di sicurezza sul lavoro, impone al datore di lavoro di adottare tutte le misure necessarie per proteggere l'integrità fisica e il benessere psicologico dei dipendenti. Il D.lgs. 81/2008 richiede al datore di lavoro di valutare i rischi riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, inclusi quelli legati alle differenze di genere. Dal 2017, il legislatore nazionale ha arricchito la norma sulle molestie sessuali contenuta nel d.lgs. n. 198/2006, prevedendo che i datori di lavoro siano tenuti ad adottare misure preventive, inclusa la collaborazione con le organizzazioni sindacali per iniziative informative e formative volte a prevenire le molestie sessuali sul lavoro. Con la ratifica della Convenzione ILO 2019, n. 190 diventa un obbligo e le politiche di prevenzione e contrasto alle molestie e violenza nei luoghi di lavoro sono collocate nel quadro della tutela di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e non sono più considerate solo nel contesto delle discriminazioni[22].

Ciò evidenzia la scarsa importanza dell'intenzionalità da parte dell'individuo che agisce la priorità data agli effetti della condotta, inclusi quelli che possono potenzialmente causare danni fisici, psicologici, sessuali o economici. La violenza sul luogo di lavoro rappresenta infatti un fattore di rischio concreto per la sicurezza e la salute dei lavoratori e non è un problema individuale. Il quadro normativo attuale di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, costituito dal D. lgs. 81/2008 e successive modifiche, ha specificamente identificato lo stress lavoro-correlato (SLC) come uno dei rischi soggetti a valutazione obbligatoria da parte del datore di lavoro, attraverso la collaborazione degli attori della prevenzione, diventa obbligatorio includere nella valutazione dei rischi di subire molestie, adottare misure preventive e informative per gestire i rischi e i pericoli. Coerentemente con le linee guida ISO(Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione), in particolare la norma ISO45003sulla gestione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere sul lavoro, che menziona esplicitamente violenza e molestie , in linea con la norma ISO 30415 sulla diversità e inclusione, che sottolinea la necessità per le aziende di adottare politiche, processi e azioni per ridurre la discriminazione e favorire l'inclusione, in applicazione anche di quanto previsto dal decreto legislativo n. 81/2008. Il rischio di molestia e violenza deve essere esplicitamente inclusoin un apposito capitolo nel documento di valutazione dei rischi (DVR), come previsto per gli altri fattori di rischio.

Una volta valutato il rischio e inserito nel DVR, anche tenendo conto delle esperienze passate, il datore di lavoro dovrà individuare, con il supporto del RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), del RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza) e di tutto il personale, le misure preventive, anche di natura organizzativa. Sul punto si rinvia alla relazione dell'Avv. Antonella Rimondi che lo approfondisce e svolge.

FONTI E RIFERIMENTI NORMATIVI

G. Rosas, Introduzione a OIL, *Eliminare la violenza e le molestie nel mondo del lavoro*.
Convenzione n.190 e Raccomandazione n.206, 2019.
Bisio C. (2020), *Valutazione del rischio di violenze nei luoghi di lavoro*, in Safety and Security 21.1.2020
S. Scarponi, *Dopo la ratifica della Convenzione OIL n.190/2019 su violenza e molestie nei luoghi di lavoro: un cantiere normativo ancora aperto*, Labour Law Community, 15 marzo 2022.
Legge 15 gennaio 2021, n. 4
Decreto legislativo n.81/2008,
Direttiva 2006/54/CE
art. 2087 c.c.
ISO45003
ISO30415
Raccomandazione della Commissione Europea 92/1991
Convenzione del Consiglio d'Europa, Istanbul,11.5.2011 entrata in vigore con L77/2013 www.istat.it/it/archivio/209107-Report "Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro", ISTAT febbraio 2018

[21] Prevenzione e protezione C.190 artt.7-9
[22] Effettività della tutela e strumenti previsti C. 190 art 10

[22] Sull'applicazione del diritto antidiscriminatorio anche alle molestie: raccomandazione della Commissione Europea 92/1991 sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro

15. Gender pay gap: questo sconosciuto

A cura di Bianca Maria Orciani
Docente del Diritto del Lavoro Univpm
Consigliera di Parità Provinciale di Ancona

1. PREMESSA

L'analisi del rapporto fra genere e mercato del lavoro rivela come la previsione di misure a sostegno e/o a tutela del lavoro femminile non sempre equivalga alla costruzione di una reale cittadinanza di genere la cui declinazione sul piano dei rapporti economici si traduce nella possibilità di emancipazione da relazioni di potere fondate sulla dominanza economica.
L'inferiorità giuridica delle donne, la naturale vocazione femminile al lavoro di cura, retaggio del secolo scorso, hanno lasciato il posto ad una prospettiva di eguaglianza in cui le relazioni di significato con lo spazio pubblico e privato appaiono, tutt'oggi, irrisolte. Malgrado gli intenti paritari, nelle scelte legislative degli ultimi vent'anni continuano ad affiorare stereotipi capaci di rilegittimare, perpetuandola nel tempo, l'asimmetria di genere nei rapporti familiari, sociali, lavorativi ed economici.
Sulla natura distonica della partecipazione femminile al mercato del lavoro si riflette, a ben vedere, l'azione congiunta di un duplice messaggio rivolto alle donne: da un lato, la richiesta di adesione all'universale criterio normativo d'azione che identifica nell'attività produttiva svolta sul mercato la fonte primaria di definizione di un'identità individuale autonoma; dall'altro lato, l'attribuzione di una centralità nell'adempimento delle responsabilità di cura, ossia un criterio d'azione differente dal primo, ad esso alternativamente sovraordinato e parallelo (Bimbi, 2000).
Tanto basta per dar conto della difficoltà con cui il nostro Paese si confronta con il fenomeno del divario salariale di genere come dimostrano anche i dati più recenti. Nel domino del "denaro", l'Italia risulta al 15° posto, e, comunque, al di sotto della media europea, mostrando un significativo divario retributivo tra donne e uomini e un maggiore rischio di povertà per la popolazione femminile rispetto a quella maschile (Gender Gap Report, 2022). La condizione economica svantaggiata costituisce una costante di vita sostenuta dal fenomeno speculare del gender pension gap (una lavoratrice italiana lavora in media 10 anni in meno rispetto ad un uomo e guadagna il 43% in meno).
Né può valere a ridimensionare il problema la considerazione che il Gender Pay Gap si attesta attorno al 12,7% nell'Ue rispetto a cui l'Italia, con un differenziale prossimo al 5%, si colloca tra i paesi più virtuosi insieme alla Polonia. Trattasi di un indicatore grezzo che non tiene conto del tasso di occupazione, del titolo di studio, del ruolo in azienda e degli anni di anzianità lavorativa, oltre ad essere basato su una survey alla quale le aziende con meno di dieci dipendenti non sono invitate a partecipare. Il fatto che l'indicatore non distingua fra settore di appartenenza, pubblico o privato, contribuisce ulteriormente a determinare un risultato più favorevole per l'Italia per effetto della forte femminilizzazione del settore pubblico e la presenza di condizioni lavorative più eque rispetto al settore privato.

2. LE CAUSE DEL GENDER PAY GAP: DIVARIO SALARIALE E STEREOTIPI DI GENERE

Claudia Goldin, storica ed economista del lavoro, Premio Nobel per l'economia afferma che «when they first leave university, pay rates for men and women are very similar. And this equality largely continues in the first few years of their employment. But after a decade or so – typically a year or two after people start having families – this begins to change. The pay gap widens with the birth of the first child, as women typically devote more time to child care».
Di fatto, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro continua ad essere il nodo irrisolto delle politiche per l'eguaglianza di genere compresa quella salariale. Come noto, la de-familiazzazione della donna dal lavoro domestico costituisce una delle matrici del cammino verso l'eguaglianza fra i sessi che ha caratterizzato idealmente il Novecento. La ri-familizzazione degli uomini verso il lavoro di cura ne rappresenta l'altra componente in una saldatura idealmente virtuosa che avrebbe dovuto portare a sancire il declino del modello del male breadwinner a favore di un modello di contrattazione cooperativa caratterizzata da ruoli congiunti o simmetrici con organizzazione condivisa.
In realtà, non solo la crescita dell'occupazione femminile appare lontana dagli obiettivi europei, ma nel lungo periodo evidenzia uno svantaggio strutturale a dimostrazione dell'incapacità di incorporare il valore della differenza di genere nelle logiche produttive. Il lavoro femminile continua ad essere vittima delle c.d. pratiche di accontentamento (c.d. slack labour) in cui il paradigma della transizione occupazionale di matrice europea si risolve in sotto-occupazione, lavori precari, part-time involontario con un numero di ore lavorate e, dunque, retribuite, inferiori a quelle maschili.
Sul divario salariale continua a pesare il paradigma della gerarchia economica di genere che vuole il lavoro extradomestico delle donne accessorio, marginale, finalizzato a sostenere l'alta produttività degli uomini nel mercato. Riprova ne è la segregazione occupazionale femminile nei settori caratterizzati da basse retribuzioni e scarse prospettive di carriera ma più compatibili con la gestione delle responsabilità familiari (es. assistenza sanitaria e all'infanzia, servizi domestici, settori dell'istruzione, etc.).
Sotto questo profilo, la radicalità della proposta della Goldin di abolire le mansioni aziendali che pretendono la reperibilità, «i Greedy jobs hanno portato a una scioccante disparità di retribuzione», riflette la centralità della ricomposizione del conflitto lavoro - famiglia nella partecipazione egualitaria al mercato del lavoro.
In assenza di politiche "work-life balance", capaci di promuovere modelli alternativi alla tradizionale divisione sessuale del lavoro di cura, i Greedy Jobs (c.d. lavori avidi), «che hanno scadenze molto stringate, occupano la vita e richiedono una reperibilità massima» e per questo sono meglio pagati, rischiano di essere appannaggio esclusivo della forza lavoro maschile più aderente all'attuale cultura del lavoro di stampo iper-produttivistico.
Pavimento appiccicoso e soffitto di cristallo continuano a definire i confini del divario salariale come riflesso della segregazione occupazionale verticale. Nel settore privato le donne dirigenti sono pari al 17% contro l'83% di dirigenti uomini, mentre per i quadri la presenza femminile sale al 31% contro il 69% di uomini. Le donne manager (dirigenti e quadri) sono maggiormente presenti nei settori Ambiente, Salute e Sicurezza, Auditing, Compliance, Risk Management, Risorse Umane e Organizzazione, Legale Marketing e Comunicazione. Nonostante nel 2021 si sia raggiunta la percentuale record di donne nei Consigli di Amministrazione, toccando il 41,2%, solo il 22% del totale risulta consigliere esecutivo. Tra queste ultime, le Amministratrici delegate sono solo il 5% (10 su circa 200 società) e solo nel 14% delle società una donna ricopre il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione (Gender Gap Report, 2022 – Osservatorio Jobpricing). Si tratta di un fenomeno destinato non solo ad alimentare il gender pay gap, ma capace di influenzare negativamente la competitività delle imprese e della società nel suo complesso. Gli studi dimostrano che le organizzazioni più inclusive, guidate da dirigenti donne, ottengono migliori risultati nella valorizzazione dei talenti, migliorano la reputazione e la responsabilità di impresa, sono più innovative e, infine, registrano miglioramenti delle performance finanziarie (Gender Gap Report 2022, Osservatorio Jobpricing).

3. CONCLUSIONI: A QUANDO LA PARITÀ SALARIALE?

Le considerazioni svolte suggeriscono come il fenomeno del divario salariale abbia radici profonde, riflettendo il carattere profondamente sociale e culturale del rapporto fra donne e attività per il mercato.
Quanto alla discriminazione salariale strettamente intesa (diretta e indiretta), intendendosi per tale i trattamenti retributivi differenziati in ragione del sesso all'interno del rapporto di lavoro, non vi è chi non veda, anche in questo caso, una insanabile contraddizione fra parità in fatto e parità in diritto. Al punto da aver indotto l'Ue ad adottare in tempi recenti la Direttiva (UE) n. 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro, o per un lavoro di pari valore, attraverso la trasparenza retributiva. Il bilancio sulla Direttiva 2006/54/CE ha messo in evidenza che l'applicazione del principio della parità retributiva è ostacolata da una mancanza di trasparenza nei sistemi retributivi, da una mancanza di certezza giuridica sul concetto di lavoro di pari valore e da ostacoli procedurali incontrati dalle vittime di discriminazione.
In tale logica si collocano le disposizioni volte a garantire un più ampio accesso alle informazioni sui trattamenti retributivi sia nella fase pre-assuntiva sia in costanza di rapporto di lavoro fino alla possibilità di agire in giudizio in caso discriminazione retributiva potendo beneficiare dell'inversione dell'onere della prova e della previsione che guarda al risarcimento del danno come comprensivo non solo del recupero integrale delle retribuzioni arretrate ma

anche dei relativi bonus o pagamenti in natura. Altra novità rilevante è la definizione di "lavoro di pari valore" sulla base di "criteri non discriminatori, oggettivi e neutri sotto il profilo del genere" che includono "le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro". Se non è impedito di retribuire in modo diverso lavoratori e lavoratrici che svolgono lo stesso lavoro o di pari valore, tali differenze dovranno essere ancorate a criteri oggettivi e neutri.
Assolutamente di rilievo appare, del resto, anche la estensione del campo di applicazione delle nuove norme alla discriminazione intersezionale (ossia fondata su una combinazione di molteplici forme di disuguaglianza o svantaggio, come il genere e l'etnia o la sessualità), come pure la presenza di disposizioni volte a garantire che si tenga conto delle esigenze delle persone con disabilità.
Per i datori di lavoro che occupino tra i 100 e i 250 dipendenti, a decorrere dal Giugno 2027, sono previsti, infine, obblighi di informazione e di elaborazione di report riguardanti il divario retributivo di genere all'interno della propria organizzazione aziendale. Qualora emerga un divario retributivo pari o superiore al 5%, non giustificabile in base a criteri oggettivi e neutri dal punto di vista del genere, «si dovrà porre rimedio alla situazione, anche in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, l'Ispettorato del lavoro e/o gli organismi di parità».

In attesa che il processo di armonizzazione giunga a compimento con il recepimento della Direttiva da parte dei Paesi Membri, pare utile sottolineare come la legislazione italiana più recente si muova nella direzione indicata dall'Ue. Si allude alla legge n. 162/2021 sulla parità salariale che prevede: a) l'obbligo per le aziende con più di 50 dipendenti di redigere e inviare alle autorità competenti, con cadenza biennale, un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile che include anche dati retributivi; b) la previsione di un regime probatorio agevolato e la legittimazione ad agire della Consigliera di parità in caso di discriminazioni salariali; c) l'istituzione della certificazione della parità di genere con l'obiettivo di favorire, grazie al regime premiale, l'adozione di politiche aziendali volte a promuovere l'eguaglianza di genere in vari ambiti, compreso quello salariale (DM 29 aprile 2022 che ha recepito la norma UNI/PDR 125:2022).
Quanto tutto questo sia in grado di colmare il divario salariale di genere è presto dirlo. Molto dipenderà dalla capacità di offrire soluzioni nuove a vecchi dilemmi: lavoro o famiglia.



16. Il bilancio di esercizio e gli adeguati assetti organizzativi

A cura di Enrica Piacquaddio
Commercialista e Revisore legale Presidente
Ordine Commercialisti Bologna

L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna, ODCEC, ha concesso il patrocinio al corso **Women On Board** 2023 perché è un'occasione molto importante di condivisione di strategie ed obiettivi fra istituzioni pubbliche e il mondo delle imprese, dei quadri e dirigenti aziendali e delle professioni.
Al progetto, infatti, hanno collaborato la Consigliera pari opportunità della Regione Emilia Romagna, Commissione per la Parità e per i diritti delle persone della Regione, l'ANCI, la Città metropolitana di Bologna, le Associazioni Manager Italia e Feder Manager che si occupano del mondo imprese e parità di genere e tre Ordini professionali.
In un mondo sempre più complesso e veloce occorrono competenze diverse e trasversali che devono cooperare fra loro. In questo contesto, i commercialisti collaborano con istituzioni, manager e imprenditori fin dalla costituzione delle imprese e delle società e poi nelle varie fasi di sviluppo, fornendo consulenza aziendale, fiscale e finanziaria, nonché finalizzata al controllo di gestione, alla redazione dei modelli 231, ad operazioni straordinarie; essi sono componenti di odv e svolgono la funzione di revisori contabili, di sindaci e di consiglieri indipendenti.
Per me inoltre è molto importante partecipare a questo corso per parlare di leadership femminile e di pari opportunità: il consiglio dell'ODCEC di Bologna è composto da 15 consiglieri e le tre cariche più alte, presidente, vice e segretario, sono ricoperte da donne perché sono state le più votate fra i candidati.
Dei nove Ordini Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della Regione Emilia Romagna solo Bologna ha una presidente donna. Soltanto in 11 Ordini di Commercialisti sui 130 del territorio nazionale i presidenti sono donne nonostante il fatto che in Italia le donne sono circa il 43% degli iscritti e in Emilia Romagna quasi il 50%.
Nel nostro Consiglio abbiamo investito e stiamo investendo molto sulle pari opportunità con il coinvolgimento soprattutto dei giovani. Abbiamo costituito una commissione istituzionale giovani che partecipa direttamente a corsi organizzati dall'Università, organizziamo incontri nelle scuole superiori con team building su costruzione di budget e report di sostenibilità e il contatto con l'Università è costante come dimostra anche la sessione del corso WOB alla quale sono stata invitata a partecipare insieme al Prof. Marco Maria Mattei che illustra i principi di redazione del bilancio dettati dal codice civile.
Nella mia esperienza professionale mi sono sempre occupata di organizzazione aziendale, ristrutturazioni e crisi di impresa. Nello svolgimento della mia attività è fondamentale analizzare i bilanci e soprattutto le poste contabili oggetto di valutazione da parte degli amministratori.
Occorre sempre ricordare che, nell'esame di un bilancio, non si può prescindere da:

- Settore di attività;
- Mercato di riferimento;
- Percentuale del fatturato sviluppata nel mercato nazionale;
- Percentuale del fatturato sviluppata nel mercato comunitario;
- Percentuale del fatturato sviluppata nel mercato extracomunitario;
- coerenza del business. Diversificare in settori troppo diversi può portare a non creare economie di scala, ma al contrario a dissipare risorse perché è difficile gestire insieme attività aziendali diverse o perché i settori in crescita sono rallentati da altri settori che sono fermi o incontrano difficoltà nei mercati in cui operano.
- Dimensione dell'impresa – contesto generale in cui opera - S.p.A. o S.r.l. Società quotata - controllante, controllata, appartenente a un gruppo Società che esercita attività di direzione e coordinamento Società soggetta ad attività di direzione e coordinamento
- Compagine sociale: storicità - stessa compagine? - nuova compagine? - solo persone fisiche? - altre società?
- Numero dipendenti con attenzione alla specifica attività settore dipendenti altamente esigenza di dipendenti altamente specializzati con conseguenti costi specifici;
- Esame dei bilanci degli esercizi precedenti e della documentazione contabile
- Esame degli atti societari – statuto – patti parasociali;

- Verifica di eventuali operazioni sul capitale, operazioni straordinarie fusioni, scissioni, acquisizioni o cessioni.

Nell'esame dei bilanci inoltre bisogna sempre tenere presente i diversi principi adottati.
Principi contabili internazionali
(società di dimensioni medio-grandi) IAS-IFRS si prefiggono di fornire un'informativa agli investitori nei mercati finanziari. In questa prospettiva essi tendono a rappresentare il patrimonio dell'impresa in chiave prospettica, evidenziando soprattutto quali sono le capacità future dell'impresa di produrre utili e dividendi. In questa prospettiva i principi cardine del sistema IAS sono:
- il fair value, inteso come criterio di valutazione al valore di mercato finalizzato a misurare le capacità reddituali dell'impresa,
- la prevalenza della sostanza sulla forma, teso a valorizzare l'effettivo contenuto economico degli atti di gestione in luogo della loro configurazione giuridico formale.

PRINCIPI CONTABILI NAZIONALI

Adottati dalla maggior parte delle società (piccole – medie dimensioni) sono impostati a criteri di prudenza su costo storico.
OIC n. 11 postulati del bilancio Principi generali che si applicano al bilancio nel suo complesso:
- comprensibilità (chiarezza)
- prudenza (ricavi contabilizzati solo quando sono certi, costi contabilizzati anche se solo probabili)
- comparabilità nel tempo dei bilanci
- continuità di applicazione nel tempo dei principi contabili e dei criteri di valutazione
- significatività e rilevanza dei fatti economici ai fine della loro rappresentazione in bilancio
- il costo come criterio base della valutazione.

Il presupposto dell'OIC 11 per la redazione del bilancio è la continuità definita come capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio di riferimento. L'esame del bilancio comporta la verifica dell'attendibilità dei dati, la valuta-zione della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica storica e prospettica.
Se le valutazioni non risultano coerenti, i principi contabili non sono stati adottati correttamente e, dunque, i bilanci non sono corretti e "nascondono" situazioni di squilibrio con perdita del capitale sociale e conseguentemente manca il presupposto della continuità aziendale.
Se manca il presupposto della continuità aziendale è obbligatorio applicare principi contabili diversi.
OIC n. 5 criteri di liquidazione
L'adozione di criteri di liquidazione comporta necessariamente la rettifica di poste di bilancio che si traducono in rettifiche del patrimonio netto.
Se i principi di redazione del bilancio sono adottati correttamente e il bilancio è corretto su quali dati occorre concentrare l'attenzione?
Economici o finanziari? L'equilibrio economico equivale a equilibrio finanziario? È vero il contrario?
I flussi finanziari dipendono dai flussi economici.
La sostenibilità è prima di tutto finanziaria.
La redazione di un bilancio corretto è possibile solo se gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa sono adeguati.
Come la giurisprudenza di merito ha definito gli adeguati assetti? Uno dei provvedimenti più citati in dottrina è la sentenza Tribunale Cagliari, 19/01/2022 che, per l'appunto, precisa che gli adeguati assetti organizzativi non devono essere considerati solo come strumenti di prevenzione della crisi, ma come "presupposto di regolare gestione" dell'impresa.
"La violazione del dovere di predisporre adeguati assetti organizzativi è più grave quando la società non si trova in crisi, in quanto proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le necessarie misure organizzative, contabili e amministrative specifiche carenze riscontrate".
La sentenza inoltre definisce:

- *Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:*
  - organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;
  - assenza di un mansionario;
  - inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
  - assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

- *Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:*
  - mancata redazione di un budget di tesoreria;
  - mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
  - mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
  - assenza di strumenti di reporting;
  - mancata redazione di un piano industriale.

- *Inadeguatezza dell'assetto contabile:*
  - la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
  - assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
  - analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
  - mancata redazione del rendiconto finanziario.

In conclusione, dotarsi di adeguati assetti organizzativi, prima ancora che limitare le responsabilità degli organi amministrativi e di controllo, è indispensabile per garantire la continuità aziendale, gestire il controllo dei rischi, pianificare le strategie aziendale e, tornando all'argomento della sessione odierna, redigere un bilancio di esercizio conforme ai principi normativi e contabili.



17. La formazione, la gestione del personale e la valutazione d'impatto

A cura di Sabrina Bonomi
Prof.ssa Organizzazione Aziendale
Componente del Comitato Scientifico Fondazione Hub del Territorio ER

Sono una docente universitaria di Organizzazione aziendale, una consulente in ambito di comportamento organizzativo, di cui mi sono occupata in azienda per oltre vent'anni, nonchè una valutatrice di impatto.
Il contributo che posso fornire nell'ambito dell'analisi del rischio e dei sistemi gestionali ha dunque tre prospettive: la formazione, la gestione delle risorse umane e la valutazione d'impatto
La formazione: per affrontare le sfide del nostro tempo e, in particolare, gli aspetti legati al rischio, è necessario lo sviluppo di soft/life skill, una combinazione dinamica di capacitàcognitive e metacognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche, accanto a valori etici, che consente agli individui di adattarsi/ equilibrarsi e di comportarsi in modo positivo così da affrontare efficacemente le sfide della vita quotidiana e professionale.
Ne sono esempi il pensiero critico, il pensiero creativo ossia l'originalità e lo spirito d'iniziativa, l'apprendimento attivo, il pensiero sistemico e la capacità di risolvere problemi complessi, la leadership e influenza sociale, le digital skill, la capacità di pianificazione, monitoraggio e controllo, la resilienza e la gestione dello stress, la flessibilità e il problem solving (WEF 2020).
Per questo noi docenti dobbiamo puntare sull'educazione a queste competenze, non solo sulla trasmissione di nozioni e formazioni tecniche per una cultura della prevenzione, della pianificazione e gestione del rischio, e che duri tutta la vita (il cd. long life learning).
La gestione delle risorse umane: per rendere efficace l'adozione del modello di Organizzazione, gestione e controllo 231, compreso il whistleblowing, nelle organizzazioni odierne è importante coinvolgere le persone tramite la comunicazione (corretta, semplice e chiara) sull'attuazione e finalizzata alla prevenzione nonché con la formazione alla pianificazione, valutazione e controllo e la responsabilizzazione, basata sulla fiducia e sull'informazione continua.
Gestire un'organizzazione in logica della valutazione del rischio, infatti, significa educare a prendere decisioni valutando tutti i possibili effetti positivi e negativi e per questo bisogna agire da un lato sulla cultura organizzativa e sulla mentalità delle persone, dai manager ai lavoratori affinché, a qualsiasi livello, possano decidere razionalmente senza perdere di vista l'ambito in cui sono inseriti e, dall'altro, creare benessere organizzativo e un contesto favorevole all'emergere delle soft e digital skill necessarie a ridurre i bias cognitivi e a interpretare al meglio i dati disponibili.
Un HR management partecipativo, capace di delegare e orientato al miglioramento continuo stimola un approccio bottom up per la gestione efficace del cambiamento ed è uno stile da proporre per promuovere e favorire una gestione integrata dei rischi e, più in generale, l'armonia tra la fioritura personale e professionale nelle imprese.
La valutazione d'impatto (VI). La VI è uno strumento che mostra il cambiamento (positivo o negativo) che un'organizzazione ha contribuito, seppur parzialmente, a realizzare, ossia le ricadute che il proprio agire genera. a tre livelli, micro, meso e macro, in maniera diretta o indiretta, rispetto a domini di valore previamente indicati e scelti.
La natura etica, trasformativa, olistica ed ecosistemica, tipica del processo della valutazione di impatto socio-ambientale e la sua correlazione con quello economico, lo rende lo strumento naturale per la prevenzione del rischio e la sua gestione con attenzione al miglioramento continuo, non solo perché chi lo adotta vuole agire per il bene comune e dimostrarlo, ma anche perché tale processo è guidato da un approccio proattivo al cambiamento e dalla volontà di stimare i potenziali danni nel breve ma anche nel medio-lungo periodo da parte delle proprie attività, per intraprendere azioni correttive e soprattutto preventive e propositive.
Per natura, la VI non ha uno standard unico, sia perché sono numerose le tipologie di innovazioni socio-ambientali ma soprattutto perché è importante che i domini di valore siano in linea con i valori fondanti dell'agire organizzativo.
Lo strumento che si sceglie e gli indicatori che lo compongono pertanto non sono neutri poiché non si limitano a misurare la realizzazione degli obiettivi preposti nel rispetto delle normative e cercando di non generare esternalità negative, ma stimolano a chiedersi come generare esternalità positive, quindi valutano come li si realizza, perché e per chi, per orientare la propria strategia verso la creazione di valore per tutti i propri stakeholder e nell'ambiente, inteso come territorio e comunità, di riferimento.
La metodologia a matrice dell'Economia civile propone una serie di indicatori che portano le organizzazioni ad agire con un'attenzione a persone e ambiente tali da prevenire intrinsecamente i rischi e gestirli al meglio.
Col termine "economia civile", infatti, che Genovesi – titolare a Napoli della prima cattedra di Economia in Europa – utilizzò nel suo trattato del 1754, si intende un modo tipicamente italiano di proporre un sistema economico e finanziario basato su alcuni principi che ruotano intorno alla relazione positiva tra persone, al mutuo vantaggio, al bene comune.
Gli assunti base del paradigma dell'economia civile sono l'assunto antropologico, che parte pensando che homo homini amicus (opposto all'homo homini lupus di Hobbes), ossia un soggetto empatico, ricercatore di senso che agisce con intenzionalità; l'assunto economico, che vede il mercato come luogo di creazione di valore per tutti gli stakeholder e del mutuo vantaggio (anziché dello scambio di equivalenti, del do ut des, della massimizzazione della propria utilità combinata da una "mano invisibile" e della supremazia degli shareholder); e l'assunto sociale, che vede le organizzazioni come generatrici di un impatto sociale, ossia un cambiamento positivo nella comunità di appartenenza, che non è solo il non fare danno o il rispettare la legge, per la tutela del bene comune con coerenza e responsabilità, intesa come cura (da res – pondus) e non come imputabilità (da respondeo).
L'agire civile si fonda su concetti come la fiducia, la reciprocità, la gratuità e la fraternità, la sussidiarietà circolare, la comunità, i beni relazionali, le virtù e i premi, la cultura, l'innovazione sociale, che sostituiscono la supremazia del profitto e del mero scambio strumentale con il concetto di benessere e di responsabilità perché la felicità sia pubblica. L'economia civile si basa infatti sulla convinzione che una buona società è frutto sia di un mercato che funziona, sia di processi che attivano la solidarietà da parte di tutti i soggetti. È un modello di sviluppo inclusivo, partecipato e cooperativo che propone un umanesimo del mercato, un modo nuovo e sistemico di guardare all'impresa, al lavoro, all'ambiente e alla società, una prospettiva sull'oggi, un criterio di valutazione delle esperienze economiche concrete, ma anche una rivelazione, che mostra con lungimiranza come "dover-essere" in un processo di miglioramento continuo e che ricorda gli obiettivi più alti ai quali la convivenza civile e in particolare l'economia, può giungere, nel rispetto e nella valorizzazione della biodiversità dei soggetti che la compongono, dalle persone alle imprese e alle istituzioni in generale. In altre parole, l'economia reale diventa economia civile ogniqualvolta un'impresa, un'organizzazione, un consumatore, una scelta individuale riescano a suscitare rapporti di reciprocità per tutelare e accrescere il bene comune e la felicità di tutti i suoi membri. (www.scuoladieconomiacivile.it)
Le organizzazioni civili, dunque mettono al centro le persone e la pubblica felicità, si basano su gratuità, reciprocità, fiducia, sono responsabili verso tutti e si relazionano tra loro in sussidiarietà circolare per perseguire il bene comune (S. Zamagni) con sguardo lungimirante, sono generative, non "estrattive", e riducono la distanza tra ciò che dichiarano e ciò che fanno. Per questo scelgono per la valutazione del proprio agire una matrice che ha lo scopo di misurare e rendicontare l'azione civile dell'organizzazione, ma soprattutto la condivisione, la restituzione e la co-partecipazione di tutti gli stakeholder, diretti e indiretti, interni ed esterni alle scelte strategiche dell'organizzazione e al loro impatto, per accrescere quello positivo e ridurre fino ad eliminare quello negativo.
Promuovere una cultura civile del fare impresa può creare un contesto in cui l'attenzione a persone e ambiente non sia disgiunta dalla performance, in cui la prevenzione del rischio e la cura nella sua gestione siano normalità.
"È legge dell'universo che non si può fare la nostra felicità senza far anche quella degli altri" (Genovesi, 1765).

18. Gli strumenti a supporto delle aziende sulla parità di genere

A cura di Susanna Zucchelli
Diversity Manager HERA GROUP

IL GRUPPO HERA

Nata nel 2002 come prima realtà italiana di aggregazione di aziende municipalizzate per la gestione di servizi energetici e ambientali a cittadini e imprese, la multiutility Hera è cresciuta progressivamente fino a raggiungere nel 2022 ricavi per 20 miliardi di euro e un Utile Netto di 372 milioni di euro, raggiungendo una base clienti di circa 3,5 milioni.
Oggi il Gruppo Hera, presente in Emilia-Romagna, Triveneto e Marche, è tra i primi operatori a livello nazionale in tutti i business in cui opera; è infatti 1° operatore nel settore ambientale con 6,9 mln/ton di rifiuti trattati, il 2° operatore nel settore del ciclo idrico con 289,3 mln/mc di acqua erogata, 3° operatore nel business della vendita di gas (3,2 mln di clienti serviti) e nel business della vendita di energia elettrica (1,4 mln di clienti serviti). (Bilancio d'Esercizio 2022).
Per quanto riguarda il personale, nel Gruppo Hera, su un totale di 9415 dipendenti, i lavoratori con contratto a tempo indeterminato sono circa il 97%. Tra questi, il personale femminile è in costante e continua crescita percentuale In un settore di attività storicamente non femminile; si evidenzia infatti che il 47% delle assunzioni, esclusi operai, sono donne e che le donne in posizioni manageriali sono il 31% del totale.
In linea con le politiche Diversità e Inclusione dell'azienda, un obiettivo fondamentale che il Gruppo Hera persegue comporta la definizione, lo sviluppo e il consolidamento delle politiche aziendali in materia di uguaglianza sul lavoro, pari opportunità, parità di genere e valorizzazione delle diversità, in accordo con l'Agenda ONU 2030 (obiettivo 5). (Bilancio di Sostenibilità 2022).

DIVERSITÀ E INCLUSIONE IN HERA

Nel 2009 il Gruppo Hera firma la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro e nel 2011 nomina il Diversity Manager, a capo del gruppo di lavoro (Diversity Management) formato da dipendenti del Gruppo, provenienti da differenti strutture, che collaborano con modalità di lavoro a rete, trasversale alle funzioni aziendali, favorendo così un percorso condiviso di crescita culturale dell'azienda.
I principi fondanti di Diversità e Inclusione per il Gruppo Hera sono:

- Vedo: guardare la realtà senza essere vittima degli stereotipi,
- Riconosco: comprendere il punto di vista e il valore dell'altro,
- Valorizzo: favorire l'inclusione e agire per creare valore.

Il Diversity Management è impegnato in molti ambiti della D&I, sviluppando per ognuno progetti, ricerche, seminari ed eventi, in particolare:

- Politiche di Genere (pari opportunità e violenza di genere):
  - Progetto InspirinGirls, in collaborazione con Valore D (associazione di imprese che promuove la parità di genere e la cultura inclusiva in azienda), volto a motivare le ragazze delle scuole medie inferiori, attraverso occasioni di incontro con donne role model, nella scelta di percorsi di studi e professionali in materie STEM, considerati temi più maschili, liberandole dagli stereotipi di genere che frenerebbero le loro ambizioni, perché non esistono lavori da uomo e lavori da donna, ma soltanto passioni da seguire;
  - varie attività di sensibilizzazione e informazione:
    - evento "la versione di Barbie" di Alessandra Faiella, uno spettacolo ironico dedicato al percorso di vita delle donne;
    - proiezione del docufilm "Ma l'amore c'entra?", contro la violenza sulle donne, raccontato da 3 uomini attori di violenza;
  - seminari per valorizzare le competenze femminili e sostenere i percorsi di carriera; ...).
- Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro:
  - Hera ha sviluppato un progetto volto al miglioramento delle attività a sostegno dei dipendenti per assenze di lunga durata e al potenziamento dei servizi all'infanzia (Le Politiche del Buon Rientro), supportando ad esempio le donne in maternità nel percorso che anticipa il momento in cui si assentano dal lavoro, e di accompagnamento durante il rientro in azienda, con azioni di aggiornamento e di formazione on the job con il responsabile diretto e con i colleghi;
  - sostegno alle famiglie nel periodo estivo con agevolazioni presso centri estivi convenzionati (attività che si è evoluta all'interno del servizio di welfare aziendale per i dipendenti);
  - una gestione razionale delle riunioni, attraverso un decalogo di semplici regole e consigli che aiutano a organizzare gli incontri, in presenza e non, evitando sprechi di tempo e di risorse.
  - Mail: strategie per ridurre l'invio di mail interne, anche attraverso programmi alternativi per semplificare e velocizzare la comunicazione (es. blocco del tasto "rispondi a tutti" per evitare spamming).
- Generazioni e Digitalizzazione:
  - ricerca "Talenti senza età": Hera ha collaborato al Progetto promosso da Valore D in collaborazione con Università Cattolica di Milano, volto ad analizzare la condizione lavorativa delle donne tra i 50 e i 65 anni e indentificare strumenti specifici per monitorare la motivazione e valorizzare la performance delle donne nella fascia d'età oggetto di ricerca.
  - Diversity@work: un gioco online, ideato in collaborazione con Work Wide Women (start up che propone soluzioni innovative in ambito D&I), volto a sensibilizzare alla cultura della diversità e dell'inclusione in azienda.
  - Diversity@school: in collaborazione con Work Wide Women, un game a supporto di workshop per le scuole medie inferiori, sull'inclusione e sul linguaggio inclusivo, con l'obiettivo di esplorare il tema D&I e acquisire consapevolezza;
- Attenzione e cura per la persona:
  - Seminari a tema prevenzione e cura del tumore al seno, sui territori del Gruppo Hera, con interventi specialistici di informazione, prevenzione, opportunità di cura, in collaborazione con Europa Donna Italia, associazione di promozione sociale che tutela i diritti alla prevenzione e alla cura del tumore al seno.
- Sensibilizzazione, attenzione e informazione su temi D&I:
  - eventi rivolti alle disabilità – "Sconfinate Energie", per i dipendenti del gruppo, con testimonial e storie dedicate alle disabilità,
  - eventi dedicati alle pari opportunità e alla violenza di genere (webinar con Carlo Lucarelli, presidente della Fondazione delle Vittime di Reati, webinar "Le sfumature della complicità" sull'importanza di denunciare le violenze domestiche),
  - eventi focalizzati sulla valorizzazione delle competenze – "Chi è più diverso?", rivolto ai dipendenti del Gruppo Herra, con la possibilità di esplorare concretamente le difficoltà che incontra chi è costretto a vivere situazioni limitanti (ospiti le Associazioni ADMO, ENS, DIRE, AUTICON),
  - seminari tematici: "Con il dovuto rispetto" sull'importanza di dare e chiedere rispetto anche sul lavoro; "Meglio fidarsi", per sensibilizzare i colleghi verso atteggiamenti di fiducia, da considerarsi come opportunità di crescita personale e professionale; "Do you speak Diversity?", sul linguaggio inclusivo, per approfondire il ruolo del linguaggio come elemento di inclusione.

LA PARITÀ DI GENERE: UN OBIETTIVO DA PERSEGUIRE

La Parità di Genere rappresenta quindi a tutti gli effetti un obiettivo aziendale, per questo è necessario che sia misurabile e valutabile come performance qualitativa e quantitativa del management. Essendo quindi un dato qualitativo e quantitativo, deve essere monitorato e ottenere un consolidamento a regime. Il trend qualitativo, oltre che quantitativo, deve essere inoltre evidenziato e comunicato nel Bilancio di Sostenibilità e in ogni organo di comunicazione aziendale specializzato, per una opportuna evidenza attiva verso l'esterno. È fondamentale, inoltre, che i CdA promuovano questi obiettivi e li valorizzino nei modi e nelle sedi più opportune.
Le società di rating indipendenti che misurano la D&I esaminano infatti le informazioni rese pubbliche dalle aziende (è molto importante la qualità della divulgazione dei dati) e producono un ranking misurando il valore della performance aziendale.
I 5 pilastri fondamentali per la valutazione della Parità di Genere nei ranking sono:

- leadership e pipeline di talenti
- parità di retribuzione e di genere
- cultura inclusiva
- politiche contro le molestie sessuali
- percezione esterna del brand.

Il Gruppo Hera da anni rientra nelle classifiche dei ranking internazionali che misurano la D&I; nel 2023 la multiutility è entrata, per la quarta volta consecutiva, nell'indice internazionale Bloomberg Gender-Equality Index che valuta la parità di genere, la tutela della diversità e dell'inclusione, e per l'ottavo anno consecutivo si conferma tra le Top 100 aziende mondiali (tra le prime 4 in Italia) del Refinitiv "Diversity & Inclusion Index" (ex Thomson Reuters), l'indice internazionale che valuta oltre 15mila aziende quotate a livello globale per impegno nella promozione della diversità, nell'inclusione e nello sviluppo delle persone.



19. Diversità, parola importante per lo sviluppo sostenibile

A cura di Rossella Sobrero
Professoressa Università degli studi di Milano
e Università Cattolica di Milano

Il tema della valorizzazione di tutte le diversità e dell'inclusione è sempre di più al centro dell'attenzione di istituzioni, Enti del Terzo Settore ma anche delle aziende. Questa riflessione si concentra in particolare sul cambiamento in corso nel mondo dell'impresa.

DIVERSITÀ E INCLUSIONE HANNO LO STESSO SIGNIFICATO?

Anche se a volte queste due parole vengono utilizzate come fossero intercambiabili bisogna essere consapevoli che invece esistono alcune differenze. Per il primo termine – diversità – facciamo riferimento alla definizione dell'Unione Europea: *in un'organizzazione la diversità indica lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo, di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa*.
La seconda parola - inclusione - indica la capacità dell'organizzazione di fornire a tutti collaboratori, in particolare a quelli che si trovano in situazioni svantaggiate, le stesse opportunità e lo stesso trattamento. Un'azienda che crede nel valore dell'inclusione crea un ambiente di lavoro dove tutti si sentono ingaggiati e dove la collaborazione tra le persone riesce a far emergere il talento di ciascuno. Quindi si può parlare di inclusione solo quando in un'organizzazione esiste il senso di appartenenza e si condividono valori comuni. Dal punto di vista dei collaboratori un'azienda è inclusiva quando valorizza le loro competenze e riconosce il contributo che portano all'organizzazione.

ESSERE INCLUSIVI CONVIENE

Le imprese che hanno fatto della sostenibilità un driver strategico hanno compreso che a fianco della crescita e dello sviluppo del proprio business, devono porsi l'obiettivo di garantire alle persone un futuro più inclusivo. Per un brand mostrarsi inclusivo, aperto, dialogante significa in molti casi rispondere ai cambiamenti avvenuti nella società e alla mutata sensibilità di alcuni dei suoi stakeholder. A volte le pressioni più forti arrivano dai dipendenti che spingono le aziende a realizzare progetti di welfare, promuovere iniziative inclusive, creare documenti di policy per i diritti umani o per la diversità. Altre volte è il mercato – e le richieste dei clienti – a spingere l'impresa al cambiamento anche per migliora-re la reputazione e aumentare il consenso. Più che in passato nelle campagne di comunicazione sono presenti immagini e parole che ricordano l'impegno dell'impresa per valorizzare tutte le diversità.
Anche gli investitori hanno dimostrato di voler puntare soprattutto sulle imprese che hanno fatto dell'inclusività un valore. Le migliori performance aziendali sono state registrate in termini di crescita dei ricavi dai brand percepiti come inclusivi.

ATTENZIONE AL PINKWASHING

Come è noto in questi anni è cresciuto l'attivismo dei brand: si chiede anche alle imprese di far sentire la propria voce su alcuni problemi e di prendere posizione rispetto a cause sociali a volte anche scomode. Ma quando un'impresa sfrutta un tema di discussione pubblica o mostra un attivismo finalizzato solo a migliorare la propria reputazione corre il rischio di essere accusata di woke washing e nello specifico di pink washing.
Alle imprese si chiede un impegno che non sia di facciata: l'organizzazione deve dimostrare di aver realizzato azioni concrete e definito strategie in linea con i principi che dichiara. A confermare quanto negativi possono essere gli effetti causati del woke washing è stato anche il CEO di Unilever Alan Jope che ha sostenuto che le campagne che promettono di migliorare il mondo ma non compiono delle azioni concrete per dimostrarlo stanno minacciando la credibilità e la fiducia verso l'industria pubblicitaria.

PER CONCLUDERE

Una cultura inclusiva migliora la relazione tra le persone, l'efficacia dei processi, coinvolge le persone facendole sentire essenziali per il successo dell'organizzazione. Le aziende che vogliono definirsi inclusive hanno il compito di creare un ambiente di lavoro in cui le persone possano esprimere la propria unicità, creando un terreno fertile

di diffusione della cultura inclusiva, impegnandosi anche verso l'esterno. Devono definire una strategia chiara che preveda azioni concrete e coerenti con gli impegni che l'organizzazione si è data in termini di responsabilità sociale. Perché come ci ricorda l'Agenda 2030 nel percorso verso un futuro sempre più sostenibile è fondamentale considerare tutte le diversità e credere nel valore dell'inclusione.
Anche se ancora molto resta da fare cresce il numero delle imprese che hanno compreso i vantaggi di un approccio inclusivo. Ma l'inclusività non può essere una scelta dell'azienda per rispondere a un fenomeno di moda: deve essere una decisione strategica che cambia il modo stesso di gestire l'organizzazione. Richiede infatti un cambio della cultura aziendale ed è una sfida che va ben oltre a un aggiornamento dei programmi di welfare o alla revisione delle policy Diversity&Inclusion.



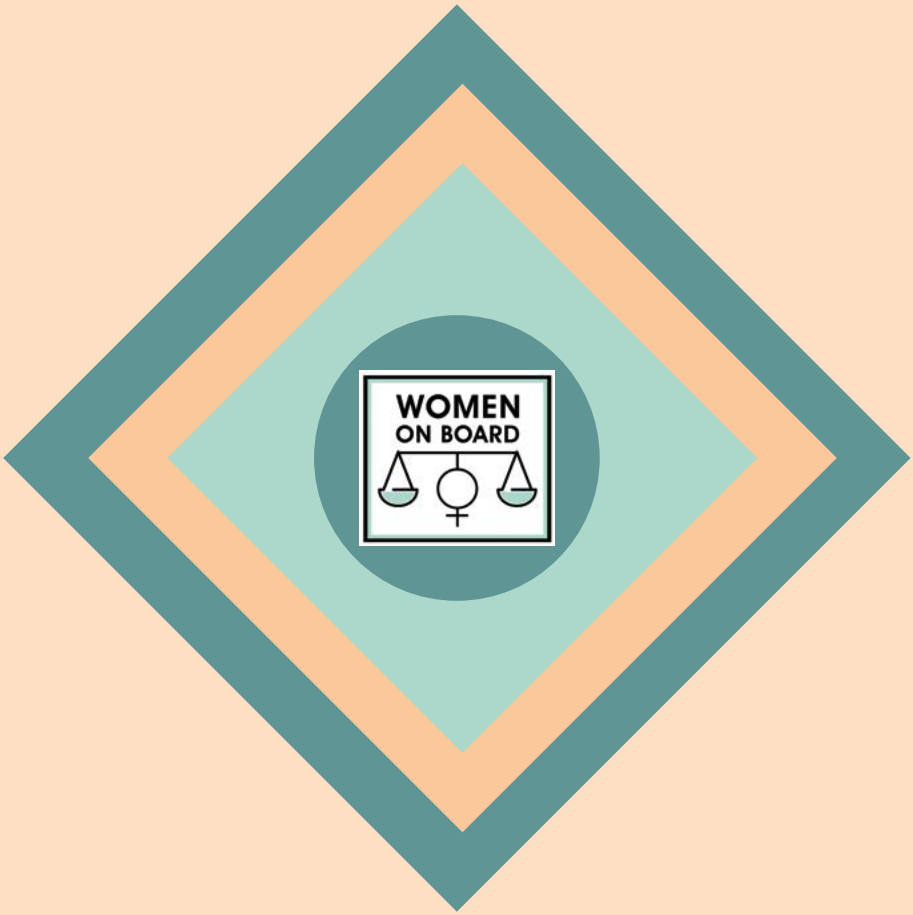


percorsowob@gmail.com

https://www.percorsowomenonboard.it/

https://www.linkedin.com/company/percorso-women-on-board/posts/?feedView=all

https://www.youtube.com/channel/UCtxPcKEatUFBmT4REtf6D_g


WOMEN
ON BOARD