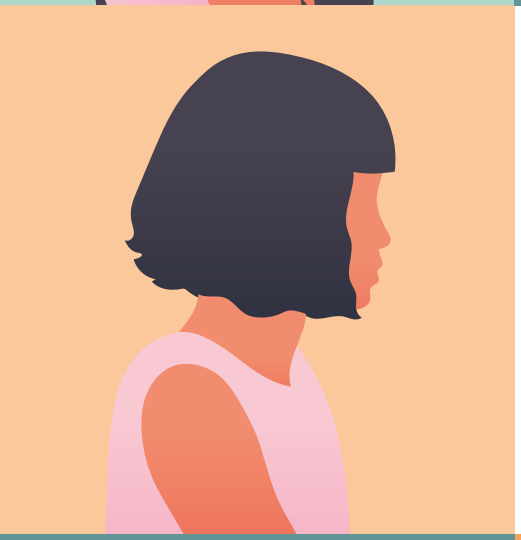


WOMEN
ON BOARD




Relazione di Impatto del Progetto Women On Board **2025**





Relazione di Impatto del Progetto Women On Board

2025

SOMMARIO

1. Introduzione 6
- 1.1 Il Report WOB 2025 6
- 1.2 Introduzione al percorso WOB 6
- 1.3 Highlights 2025 8
- 1.4 Lettera di presentazione 10

2. Women On Board (WOB) 12
- 2.1 Il contesto di riferimento 12
- 2.2 La nascita del WOB e purpose 15
- 2.3 La governance e le collaborazioni 16
- 2.4 La shortlist e le cooperazioni con le Regioni italiane 18

3 Gli impatti prodotti 19
- 3.1 Il contributo del WOB nel 2025 19
- 3.2 Le principali statistiche del WOB 2025 20
- 3.3 Cosa dicono i sondaggi 23
- 3.4 La Rassegna stampa 25

4 Le prospettive future 28

5 Women On Board Cruise 2025 30
- 5.1 Un viaggio di energia, comunità e futuro condiviso 30
- 5.2 I numeri della soddisfazione 31
- 5.3 Le voci delle partecipanti 32
- 5.4 Le prospettive di miglioramento 33
- 5.5 Un messaggio condiviso 33

Appendice A: dettaglio partecipanti e shortlist per Regione 38

Appendice B: il percorso di apprendimento 2025 44

Appendice C: I contributi di alcuni docenti e testimonial del 2025 66

Contatti 103

La presente Valutazione di Impatto è Il risultato di un processo avviato dall'organizzazione della rete dei partner WOB nell'anno 2025 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 2025** è disponibile nel sito internet
www.percorsowomenonboard.it/

Valutazione di impatto a cura di
Andrea Ragazzini e Sara Cirone
di Sara Cirone Group srl Società Benefit

Coordinamento editoriale
Associazione Hub del Territorio NAZ.

Progetto grafico
DOD artegrafica, Massa Lombarda (Ra)

INTRODUZIONE

1.1 IL REPORT WOB 2025

Il Report WOB 2025 rappresenta un'analisi dettagliata delle attività e dei risultati ottenuti dal programma formativo **Women On Board** (WOB) nell'anno 2025. 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.

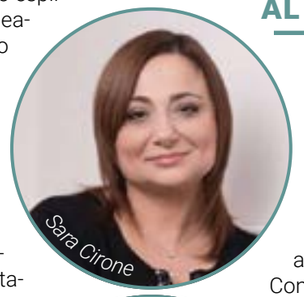
Inizialmente, verrà effettuata un'analisi approfondita del contesto lavorativo femminile, al fine di comprendere meglio le sfide e le opportunità presenti. Questa sezione esaminerà le statistiche attuali sulla partecipazione delle donne nei Consigli di Amministrazione, sui divari occupazionali e sul gender pay gap. Inoltre, saranno esplicate le motivazioni che hanno spinto le ideatrici 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 2025. Si procederà poi all'analisi dei principali risultati del sondaggio somministrato alle partecipanti e ai 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 2025, che offrono ulteriori approfondimenti sui temi trattati.

Il percorso **Women On Board** 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 PERCORSO 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 fem-

WOMEN ON BOARD



MANAGERITALIA
FEDERMANAGER
FEDERMANAGER MINERVA
donne manager MANAGERITALIA
HUB DEL TERRITORIO
SOSTENIBILITÀ E RIGENERAZIONE DEI TERRITORI
AIDP

ASSOCIAZIONI E ORDINI PROFESSIONALI

ANF
Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

minili da inserire nei propri Consigli di Amministrazione. 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 2025







1.4 LETTERA DI PRESENTAZIONE

Care lettrici e cari lettori,

siamo liete di presentarvi la seconda Relazione di Impatto di ***Women On Board****, riferita al 2025. In queste pagine raccontiamo un percorso che continua a crescere, a generare consapevolezza e a tradursi in azioni concrete. Raccontiamo ciò che abbiamo costruito insieme: le iniziative realizzate, i risultati conseguiti e le nuove direzioni verso cui stiamo camminando.*

L'idea di ***Women On Board*** *nasce da una constatazione ancora attuale: le donne, pur possedendo competenze solide e visioni mature, restano troppo spesso escluse dai luoghi decisionali. Anche nel 2023 i dati hanno confermato questa distanza. Eppure, sappiamo che ogni volta che una donna trova spazio in un Consiglio di Amministrazione, l'intera organizzazione si arricchisce. La diversità di genere non è solo un valore etico: è una risorsa strategica che migliora le decisioni, amplia la visione, riduce i rischi e genera innovazione.*

Da questa convinzione è nato un progetto: offrire strumenti, formazione e reti di sostegno per permettere alle donne di affermarsi come protagoniste del cambiamento. ***Women On Board*** *è diventato un luogo di apprendimento e di incontro, dove competenze e relazioni si intrecciano, dando forma a una nuova idea di governance: più aperta, inclusiva e capace di valorizzare i talenti di tutte e di tutti.*

Nel 2025 abbiamo scelto di rafforzare questo percorso, rendendolo ancora più accessibile e operativo. Il nuovo format formativo – ampliato, interattivo e su scala nazionale – ha offerto esperienze ibride e laboratori pratici per trasformare conoscenze ed esperienze in leadership concreta. L'obiettivo resta lo stesso: creare ponti tra talento e responsabilità, tra formazione e opportunità, tra desiderio e possibilità.

Sappiamo che la strada verso l'uguaglianza è lunga, ma continuiamo a percorrerla con fiducia e determinazione. Crediamo che il cambiamento autentico prenda forma non nei proclami, ma nei contesti giusti in cui le persone possono esprimersi, crescere e condividere valore.

E proprio per questo ***Women On Board*** *è oggi una comunità viva, fatta di donne, docenti, partner e istituzioni che credono nel potere trasformativo della partecipazione e della cura.*

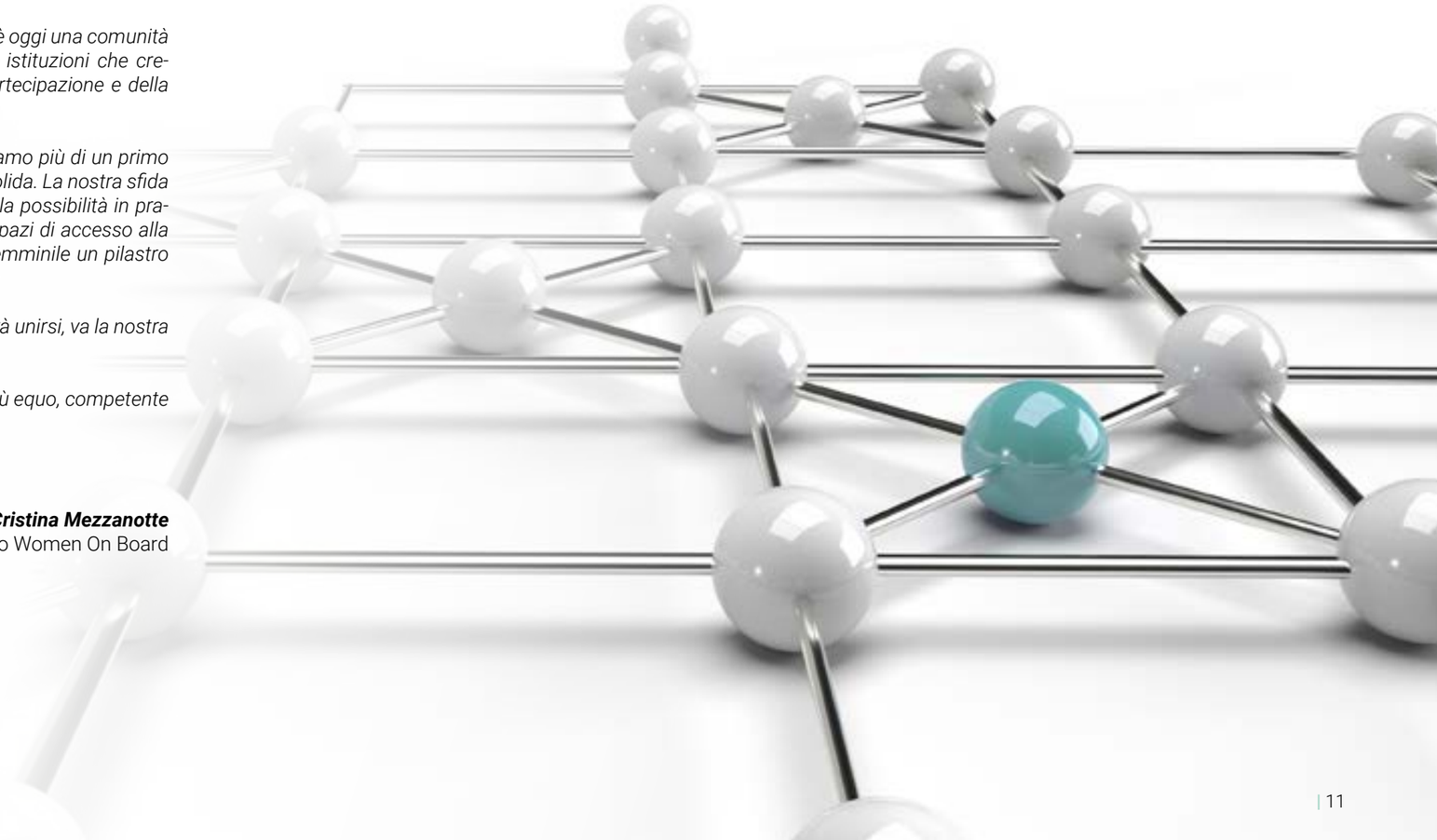
Al secondo anno di cammino non parliamo più di un primo passo, ma di una traiettoria che si consolida. La nostra sfida è trasformare l'eccezione in normalità, la possibilità in pratica diffusa. Vogliamo moltiplicare gli spazi di accesso alla governance e fare della competenza femminile un pilastro stabile del futuro delle imprese.

A chi ha camminato con noi, e a chi vorrà unirsi, va la nostra gratitudine più sincera.

Insieme stiamo costruendo un futuro più equo, competente e responsabile.

Con affetto e determinazione,

Sara Cirone e Cristina Mezzanotte
Ideatrici del progetto Women On Board



WOMEN ON BOARD (WOB)

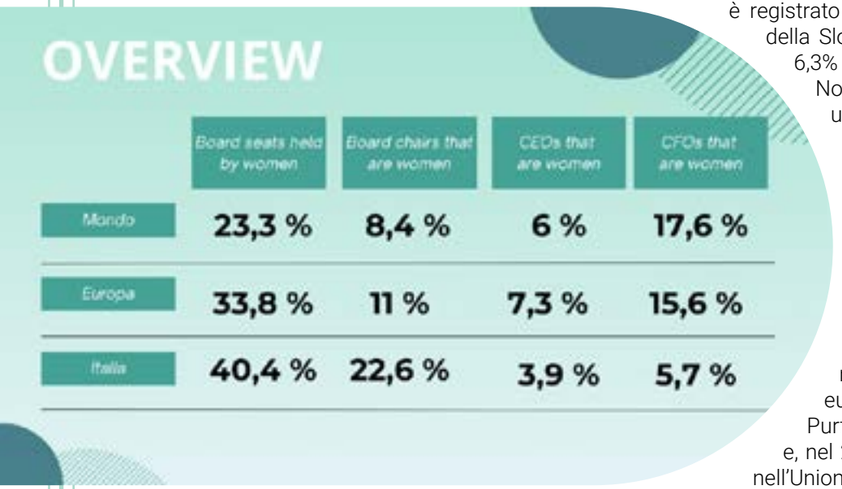
2.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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 2024 il tasso di occupazione femminile nell'UE ha raggiunto il 70,8%, con un gap di 10 punti percentuali (pp) rispetto a quello maschile. Le differenze tra Paesi restano ampie e l'Italia continua a spiccare per criticità. Sei Paesi UE, infatti, presentano divari di genere maggiori della media UE: in ordine crescente Polonia, Cechia, Malta, Romania, Grecia e Italia. I divari più ampi si osservano in Grecia (18,8 pp) e Italia (19,3 pp), dove meno del 60% della popolazione femminile è occupata, a fronte di oltre il 75% di quella maschile. Il divario, invece, è ridotto nei Paesi baltici (Lituania, Estonia e Lettonia, intorno a 3 pp o meno) e in Finlandia è quasi trascurabile (0,7 pp).

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 parte dei Paesi dell'Unione Europea, tra il 2018 e il 2024, si è registrato un lieve miglioramento, ad eccezione della Slovacchia (da 8,5% a 8,9%), Islanda (da 6,3% a 6,8%) e Norvegia (da 3,9% a 5,1%). Nonostante questo, la Norvegia rimane uno dei Paesi più virtuosi. Nel 2024, il livello medio del divario occupazionale di genere nell'UE è stato del 10,0%, in lieve miglioramento rispetto al 2023 (-0,2%). Tuttavia, l'Italia ha registrato un livello di divario occupazionale di genere che è rimasto costante nel tempo, senza discostarsi significativamente dalla sua media e, nel 2024, ha raggiunto un valore di 19,4% (19,5% nel 2023), quasi il doppio della media europea.

Purtroppo, esiste anche il gender pay gap e, nel 2023, la retribuzione oraria delle donne nell'Unione Europea è stata in media inferiore del 12,0% rispetto a quella degli uomini, mentre nell'area dell'euro, la differenza è stata del 12,3%. Questo significa che, in media, se un uomo guadagna un euro, la donna ne guadagna solamente 0,88 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 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 .



Fonte: Deloitte – Women in the boardroom 2024

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%) , 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) , 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.

[1] https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
[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://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/divario-retributivo-di-genere-le-donne-guadagnano-meno-degli-uomini-nell-ue
[5] https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html
[6] 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. Nel 2023 **Women On Board** (WOB) ha compiuto un salto di scala: da iniziativa locale a percorso nazionale, itinerante e più strutturato. L'obiettivo è rimasto chiaro: preparare profili pronti per entrare nei Consigli di Amministrazione e negli organismi apicali, pubblici e privati, con un taglio pratico e orientato ai risultati. I 1.491 iscritti, provenienti da tutta Italia, hanno beneficiato di una proposta formativa rafforzata, con docenti universitari, professionisti e figure istituzionali che hanno garantito qualità e applicabilità dei contenuti
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 2025. 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

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.
(www.federmanager.it/)

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 45.000 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.
(https://www.manageritalia.it/)

HUB DEL TERRITORIO®

L'Associazione nazionale Hub del Territorio - 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 (www.hubdelterritorio.com). Nell'edizione 2025 Hub del Territorio ha deciso di ospitare alcune associate di Noid, finanziando per loro il percorso in nome della sua vocazione non profit, di supporto alle realtà e reti di territorio. Noid è un network nazionale di professioniste e professionisti che promuove una cultura manageriale evoluta e inclusiva, con particolare attenzione alla parità di genere e alla buona governance .

AIDP

Associazione Italiana per la Direzione del Personale (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.



Per di più, il successo del progetto **Women On Board** è stato indubbiamente favorito dalla preziosa collaborazione con figure professionali di rilievo quali Commercialisti, Avvocati, Consulenti del Lavoro e 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.

ANF Associazione Nazionale Forense

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

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

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 il 75% del percorso formativo ed hanno superato positivamente i test finali di almeno 9 lezioni obbligatorie su 12, 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 otto Regioni italiane: Abruzzo, Basilicata, Emilia-Romagna, Lombardia, Liguria, Marche, Toscana e Veneto, consultabili presso i seguenti link:

Questo traguardo dimostra l'impatto concreto del progetto a livello nazionale 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

LIGURIA

MARCHE

TOSCANA

VENETO

GLI IMPATTI PRODOTTI

3.1 IL CONTRIBUTO DEL WOB NEL 2025

In seguito al successo del progetto **Women On Board** 2022 e 2023, gli organizzatori hanno deciso di ampliare e migliorare l'iniziativa per l'anno successivo. La principale novità del 2025 è rappresentata dall'ampliamento del percorso formativo itinerante, in modalità ibrida, che ha toccato diverse Regioni italiane, ognuna delle quali ha apportato un prezioso contributo.
Le novità introdotte sono le seguenti:

INCONTRI FORMATIVI POTENZIATI

L'offerta formativa è stata potenziata: da 14 incontri si è passati a 15, di cui 12 obbligatori su piattaforma dedicata e 3 facoltativi (che sono stati aperti anche alle partecipanti WOB delle edizioni precedenti). Ciascuno ha avuto una durata di 3 ore per un totale di 45 ore. 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.

PROGRAMMA FORMATIVO ESTESO

L'accesso al programma formativo è stato garantito alle manager e alle professioniste residenti in tutta Italia. Infatti gli incontri si sono svolti in tutte le Regioni italiane, in modalità ibrida, ossia online e/o in presenza per le tappe territoriali, rendendo la formazione più accessibile e consentendo alle professioniste di poter partecipare senza dover affrontare lunghi spostamenti. Il percorso formativo WOB si è aperto con un evento lancio presso la Camera dei Deputati a Roma e a marzo 2025 si è tenuto invece un incontro a Bruxelles, presso il Parlamento Europeo.

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 2025, il percorso è stato aperto a circa 1.450 persone con il requisito di dover essere iscritte ad uno dei seguenti enti o ordini professionali: Manageritalia, Federmanager, AIDP, Hub del Territorio, Fondazione Hub del Territorio ER ETS, Ordine professionale dei Commercialisti, degli Avvocati e dei Consulenti del Lavoro ed essere in regola con la quota annuale di iscrizione (2024-2025). È stato inoltre richiesto il possesso di una laurea magistrale o, in alternativa, per i commercialisti e i consulenti del lavoro serve almeno la laurea triennale e iscrizione regolare all'ordine da almeno 10 anni. Per accedere alle verifiche finali si è resa obbligatoria la partecipazione ad almeno l'75% delle ore formative tramite la piattaforma accreditata.
In sintesi, le novità introdotte nel 2025 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.

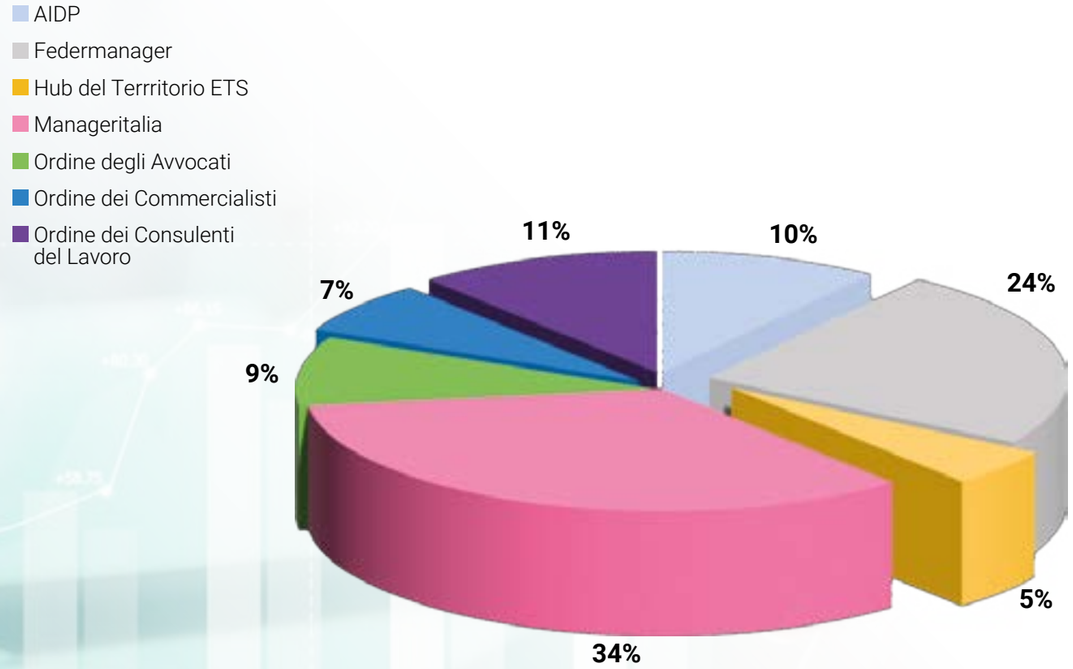
3.2 LE PRINCIPALI STATISTICHE DEL WOB 2025

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 Lombardia (516 iscritti), Lazio (191) ed Emilia Romagna (188), 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: Molise (3 iscritti), Valle d'Aosta (3) e Umbria (6).

ISCRITTE/I AL WOB PER REGIONE

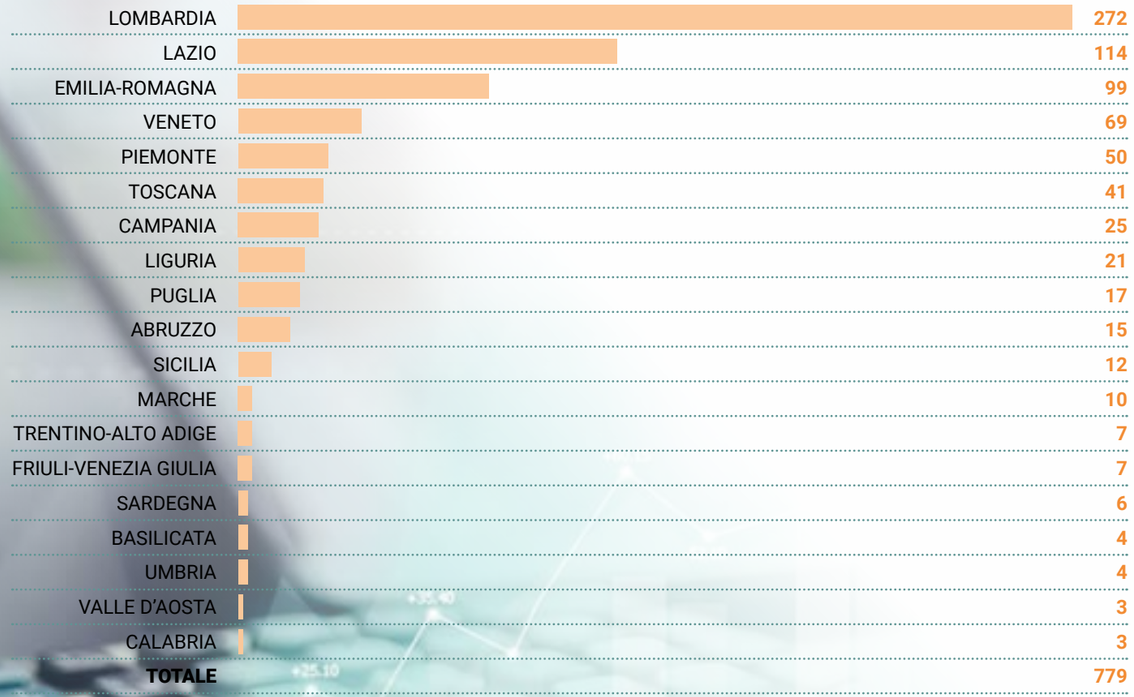
LOMBARDIA	516
LAZIO	191
EMILIA-ROMAGNA	188
VENETO	92
PIEMONTE	81
CAMPANIA	74
TOSCANA	71
PUGLIA	59
LIGURIA	38
ABRUZZO	26
SICILIA	23
CALABRIA	18
MARCHE	17
FRIULI-VENEZIA GIULIA	17
BASILICATA	12
SARDEGNA	11
TRENTINO-ALTO ADIGE	10
UMBRIA	6
VALLE D'AOSTA	3
MOLISE	3
TOTALE	1456

Il grafico sottostante, invece, rappresenta la distribuzione dei partecipanti provenienti dalle diverse Associazioni ed Ordini Professionali, coinvolti nel progetto **Women On Board**. Come si può notare, Manageritalia si attesta come l'Associazione con la quota più ampia di partecipanti (34%). Seguono Fadermanager con il 24% l'Ordine dei Consulenti del lavoro con l'11%. AIDP rappresenta il 10% del totale, mentre l'Ordine degli avvocati il 9% e l'Ordine dei Commercialisti il 7%. Infine Hub del Territorio rappresenta il 5% rimanente.



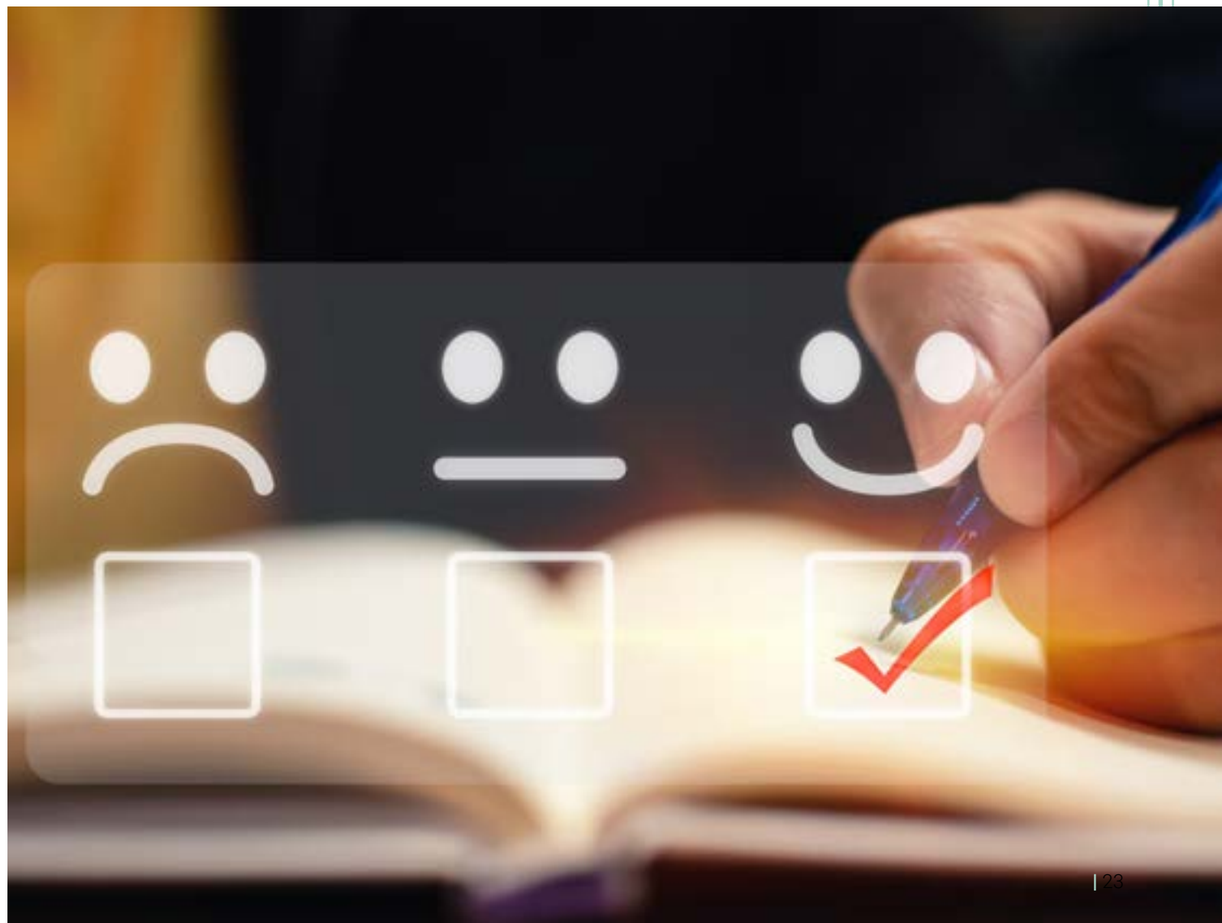
Il grafico seguente mostra invece i valori delle/dei partecipanti ammesse alla shortlist, suddivisi per Regione di provenienza. È evidente che la maggior parte delle ammesse proviene dalla Regione Lombardia. Questo significativo divario nella distribuzione delle ammesse tra le Regioni italiane può essere spiegato facilmente dal differente numero di iscrizioni, poc'anzi specificati.
All'interno dell'Appendice A sono riportati i risultati dettagliati per singola Regione, suddivisi per Ente, e con indicazione del numero di partecipanti ammesse/i in shortlist.

AMMESSE/I ALLA SHORTLIST PER REGIONE



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** 2025 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 1.438 iscritti e il tasso di risposta è stato del 54,5%, pari a 784 iscritti.
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 **(64,7%)**
- Abbastanza **(32,4%)**
- Poco **(2,6%)**
- Per niente **(0,4%)**

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



- Molto **(35,1%)**
- Abbastanza **(56,6%)**
- Poco **(8,0%)**
- Per niente **(0,3%)**



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

- Eccellente **(67,2%)**
- Buona **(30,9%)**
- Sufficiente **(1,7%)**
- Non sufficiente **(0,3%)**



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

- Molto **(37,4%)**
- Abbastanza **(51,4%)**
- Poco **(9,7%)**
- Per niente **(1,5%)**

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



- Molto **(64,4%)**
- Abbastanza **(30,5%)**
- Poco **(4,0%)**
- Per niente **(1,1%)**

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



- Molto **(65,3%)**
- Abbastanza **(29,5%)**
- Poco **(4,0%)**
- Per niente **(1,3%)**

I risultati della valutazione di impatto parlano chiaro. Il 97% delle partecipanti valuta positivamente l'esperienza, il 92% afferma di aver migliorato le proprie competenze e l'88% si sente più preparato ad assumere ruoli nei CdA, il 98% valuta positivamente la competenza e preparazione dei docenti e il 95% consiglierebbe il percorso formativo. In sostanza il corso ottiene un grado di soddisfazione generale pari al 95%.
Infine, il sondaggio ha evidenziato un alto tasso di completamento del percorso formativo **Women On Board** 2025, pari al 92,85% (728 persone). Il restante 7,15% (ossia 56 persone) ha risposto di non aver concluso il percorso per mancanza di tempo (36%), motivi personali (22%) o problemi logistici (14%).
Questi dati sono il segnale che la formazione ha prodotto un effetto moltiplicatore: aumenta la consapevolezza, crea connessioni, attiva opportunità. Ma soprattutto, trasforma le aspettative in progettualità concreta.

3.4 RASSEGNA STAMPA

Una rassegna stampa ampia e qualificata è, di per sé, un indicatore di valore: racconta che **Women On Board** 2025 non è un episodio, ma un processo che interessa territori, imprese, professioni e istituzioni. La pluralità di testate e tagli editoriali — dal quotidiano economico al giornale locale, dalla rivista di management alla cronaca — offre uno sguardo corale sul perché WOB esiste e cosa produce: un cambiamento culturale che diventa competenza, rete, opportunità.
Gli articoli convergono su alcuni assi tematici chiave.

Primo: il merito.
WOB viene presentato come percorso che favorisce l'accesso ai CdA "non per quote, ma per competenze", con un programma strutturato (15 appuntamenti tra moduli obbligatori e facoltativi) e una community crescente di professioniste pronte alla governance, anche nelle PMI.

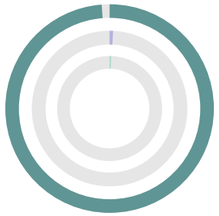
Secondo: i contenuti formativi.
La stampa dettaglia un set di temi che integra "hard" e "soft": personal branding, soft skills e networking; equilibrio di genere nelle società non quotate; analisi contabile e del rischio sui sistemi gestionali; principi di etica d'impresa; funzionamento di enti di interesse pubblico e partecipate; fino all'impatto delle tecnologie e dell'IA sulle decisioni dei CdA.

Terzo: i dati.
Gli articoli riportano la fotografia della rappresentanza nei consigli e ricordano perché l'investimento è necessario: dove la governance è mista, le organizzazioni sono più resilienti e performanti.
C'è poi la dimensione territoriale ed europea: WOB attraversa l'Italia con tappe locali e varca i confini con un momento a Bruxelles, segno che il tema è ormai parte delle agende che contano. Infine, la narrazione: le testimonianze di manager, associazioni e ordini professionali mostrano che la spinta al cambiamento nasce dall'incontro tra esperienze e numeri, tra storie individuali e politiche industriali.

Questa rassegna, insomma, non si limita a "parlare di WOB": ne certifica l'utilità pubblica. Trasforma la visibilità in legittimazione, la legittimazione in domanda di competenze, e la domanda in un percorso concreto che prepara donne (e uomini alleati) a guidare imprese più eque, responsabili e capaci di futuro.

INDICATORI

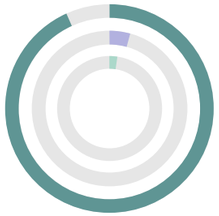
COPERTURA E INTENSITÀ MEDIATICA



Oltre 1000 articoli
600 testate uniche

Di cui:
- Locali/Territoriali **(95,7%)**
- Nazionali **(2,6%)**
- Verticali di settore **(1,7%)**

MIX TEMATICO DEGLI ARTICOLI



- Governance/Parità nei Cda **(75,8%)**
- Tappe/Evento **(15,5%)**
- Formazione/Competenze **(8,7%)**

Il Sole 24 ORE

Formazione ad hoc per promuovere nei cda la presenza delle donne

Women on Board 2025

Oltre 1.700 manager

Economy

WOMEN ON BOARD: UN PERCORSO DI CRESCITA PER LA LEADERSHIP FEMMINILE

Women on board è un progetto nato nel 2022 come iniziativa regionale di Manageritalia, Federmanager, Aidp e Hub del Territorio Ets.

L'obiettivo di promuovere l'ingresso delle donne nei Consigli di Amministrazione (CdA) di organizzazioni pubbliche e private.

Nonostante i progressi degli ultimi anni, il divario di genere nei consigli di amministrazione rimane significativo. La prima edizione di Manageritalia, su circa 21.299 aziende dell'Emilia-Romagna, solo il 37% ha un CdA misto, con oltre il 63% che è ancora composto esclusivamente da uomini. Solo il 20,3% dei membri dei consigli di amministrazione è donna, e il 4% delle aziende ha una donna come presidente o amministratore delegato. Questi dati evidenziano la necessità di una spinta iniziale per affrontare il divario di genere nelle posizioni di leadership aziendale con l'idea di promuovendo una governance inclusiva e rispettosa dei principi Esg (Environmental, Social, Governance).

La prima edizione di Women on Board ha riscosso un successo significativo, coinvolgendo oltre 230 manager e professioniste dell'Emilia-Romagna, unite dalla volontà di acquisire competenze e consapevolezza del proprio valore per accedere a ruoli di responsabilità. Nel 2023 [illegible]

tenza per il 2025 che

MANAGERITALIA

15-12-2024
Pagina 26
Foglio 1

Donne manager, queste sconos
Nel 63% dei cda ci sono solo uo

L'indagine di Manageritalia su 21.299 aziende dell'Emilia-Romagna. «Serve un cambio ne

di Martino Pancari
BOLOGNA

Donne nei cda, queste sconosciute: lo dicono i dati registrati durante la presentazione [illegible] 20,3% di donne nei consigli di amministrazione e del 4% [illegible]



[illegible] con alme nazionale di soluzio La [illegible] ne cda la c rappr la spe la Ro cio in g nal pre d don ac

Tiratura: 6.345
Diffusione: 5.251

la Voce di Mantova

Diffusione: 9.000

0-10-2024
Pagina 36
Foglio 1

Presentata alla Camera dei Deputati

Più donne in cda per competenze e meriti, 3ª edizione di 'Women on Board'



MANAGERITALIA

16-01-2025
Pagina 13
Foglio 1 / 2

GAZZETTA DI REGGIO

www.ecostampa.it

Women on Board parte da Reggio per una nuova cultura aziendale

Oltre 1500 donne hanno partecipato alla prima tappa del percorso formativo
Obiettivo ridurre il divario di genere e favorire l'accesso nei Cda delle imprese

Reggio E[illegible]

Tiratura: 6.345
Diffusione: 5.251

LA NAZIONE Siena



'Women on board 2025'

Federmanager Lavoro e parità, tappa senese

Una giornata interamente de[illegible] di [illegible] [illegible] di genere e alla valorizzazione delle [illegible] [illegible] [illegible]

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.



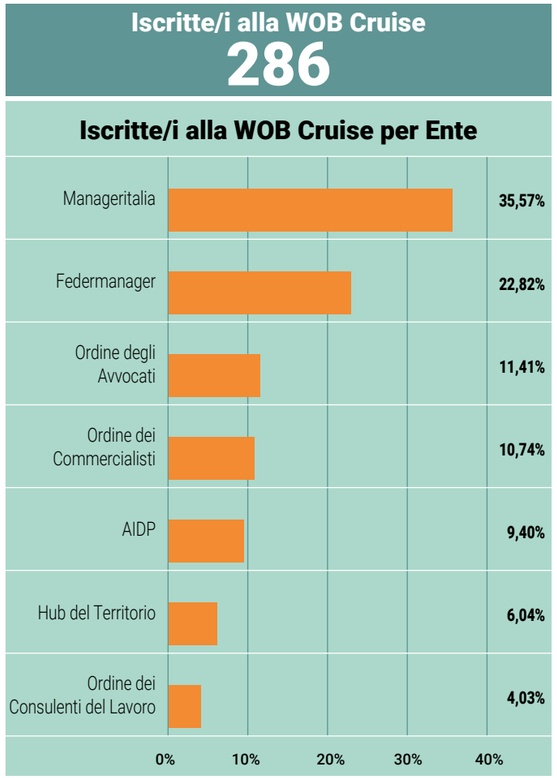
WOMEN ON BOARD CRUISE 2025

5.1 UN VIAGGIO DI ENERGIA, COMUNITÀ E FUTURO CONDIVISO

La WOB Cruise 2025 è stata molto più di un evento: un'esperienza relazionale, ispirazionale e corale che ha unito centinaia di donne e uomini attorno a una visione comune — quella di una governance più consapevole, inclusiva e generativa di valore.

Un viaggio tra mare e conoscenza, dove la formazione si è intrecciata con la bellezza della condivisione e il networking è diventato comunità.





5.2 I NUMERI DELLA SODDISFAZIONE

Dai risultati del questionario di gradimento per le partecipanti, emerge un quadro fortemente positivo:

ESPERIENZA COMPLESSIVA

valutazione media **4,02**/5

*il **72,6%** ha espresso un giudizio molto positivo*

DURATA DELLA CROCIERA

valutazione media **4,08**/5

apprezzato l'equilibrio tra momenti formativi, di relazione e di svago

WORKSHOP ESPERIENZIALI

valutazione media **4,00**/5

*con il **72%** che li ha definiti utili, coinvolgenti e di grande ispirazione*

GADGET E MATERIALI

valutazione media **4,37**/5

riconosciuta la cura e la coerenza con lo spirito dell'iniziativa

ACCOGLIENZA E SERVIZI A BORDO

valutazione media **4,02**/5

segno di un comfort percepito come buono e ben organizzato

Le parole più ricorrenti nei commenti aperti sono state

energia | entusiasmo
rete | gruppo | comunità
condivisione



5.3 LE VOCI DELLE PARTECIPANTI

Dalle risposte qualitative emergono messaggi di grande forza emotiva:

“La possibilità di incontrarsi, conoscersi e fare rete con altre donne mosse dagli stessi obiettivi”.

“L’entusiasmo delle organizzatrici e la voglia di sentirsi più forti insieme”.

“Workshop molto belli e utili per fare team building”.

“Un’esperienza superiore alle aspettative, che ha fatto nascere nuove collaborazioni”.

In sintesi, la WOB Cruise è stata vissuta come un’occasione di valore umano e professionale, capace di generare ispirazione e nuove connessioni.



Rivivi i momenti più belli, l’energia e la forza della WOB Cruise 2025 nel video che racconta le nostre emozioni a bordo

5.4 LE PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO

Come ogni viaggio, anche questo porta con sé nuove consapevolezze. Le partecipanti hanno espresso il desiderio di una formula sempre più centrata sulla community, con:

- una comunicazione più fluida e tempestiva,
- contenuti formativi ancora più mirati,
- momenti di networking più strutturati e inclusivi,
- spazi di confronto e testimonianze di donne già nei CdA.

Sono indicazioni preziose, che confermano l’energia di una rete che cresce con lo stesso spirito con cui è nata: migliorarsi insieme.

5.5 UN MESSAGGIO CONDIVISO

Il sentimento più forte, però, resta la gratitudine. Molte WOB hanno voluto ringraziare le organizzatrici, le associazioni promotrici e tutte le persone che hanno reso possibile questa esperienza, riconoscendo la dedizione e la passione che hanno animato ogni dettaglio.

“Siete state speciali. Avete creato qualcosa di unico”.

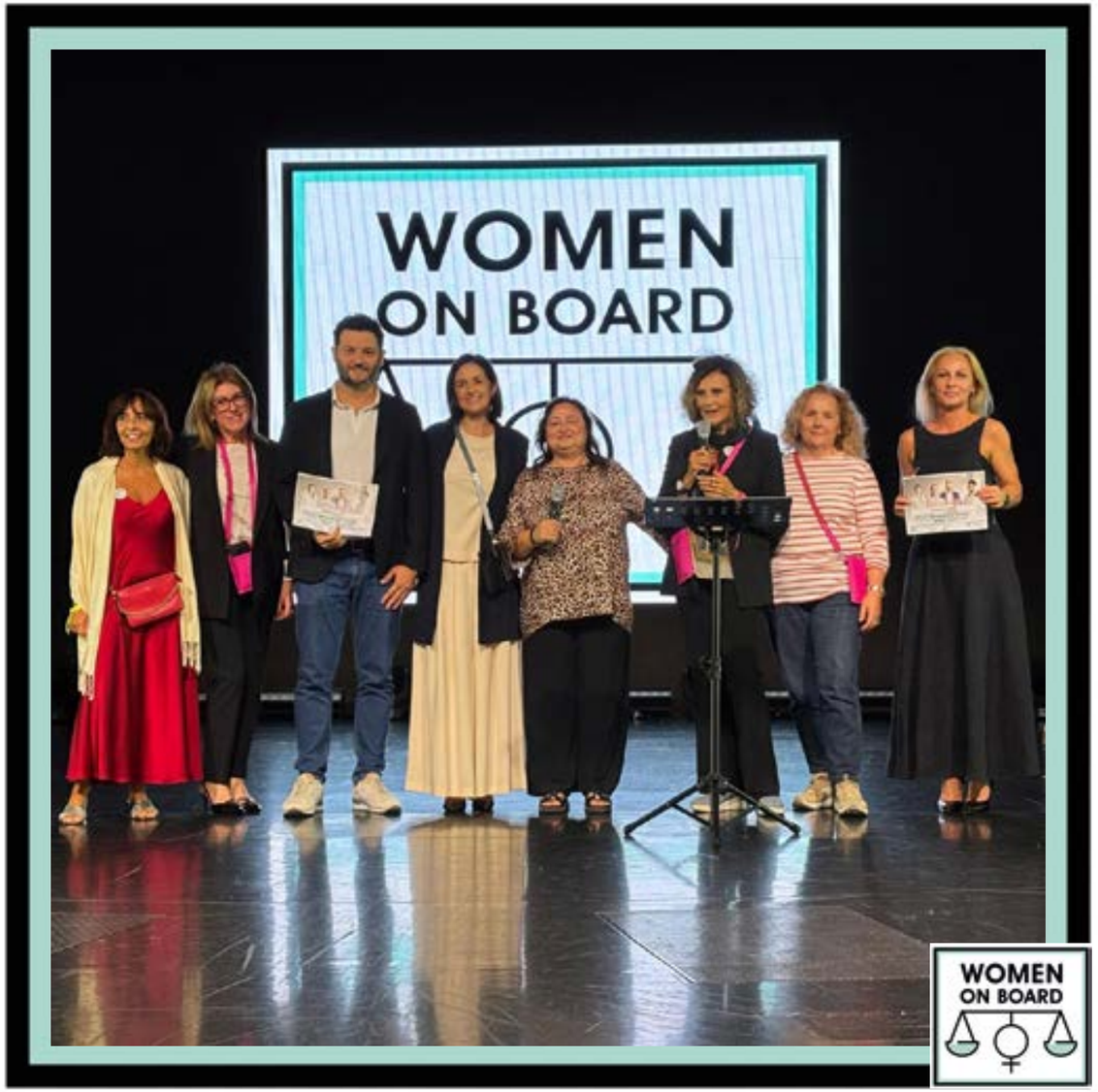
“Orgoglio, energia, futuro: questa è essere WOB”.

La richiesta più ricorrente? **Continuare**.
Continuare a incontrarsi, a crescere, a condividere esperienze e visioni.
Perché questa crociera non è stata una parentesi, ma l’inizio di un nuovo capitolo nel viaggio della comunità **Women On Board**.


WOMEN
ON BOARD
WOMEN
ON BOARD


WOMEN
ON BOARD
WOB
CRUISE
WOMEN
ON BOARD


WOMEN
ON BOARD


WOMEN
ON BOARD
WOMEN
ON BOARD

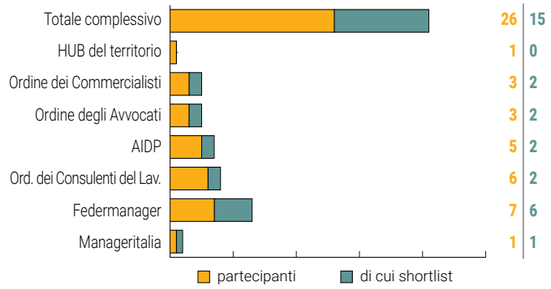




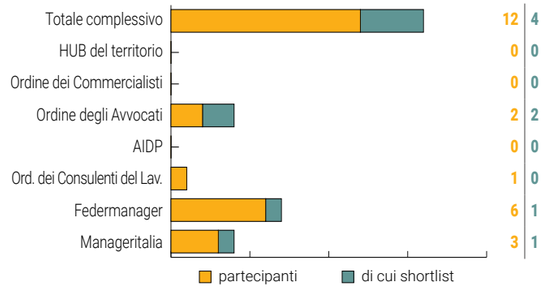
APPENDICE A

DETTAGLIO PARTECIPANTI E SHORTLIST PER REGIONE

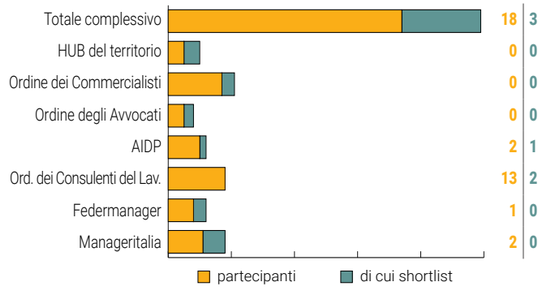
ABRUZZO



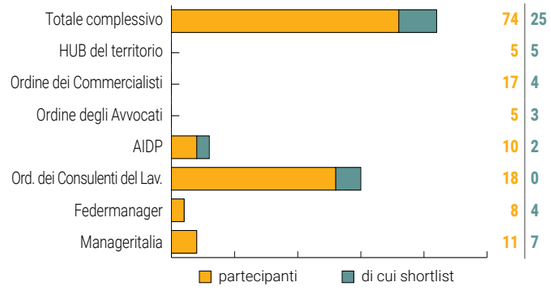
BASILICATA



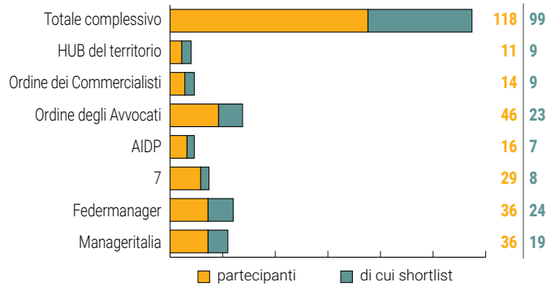
CALABRIA



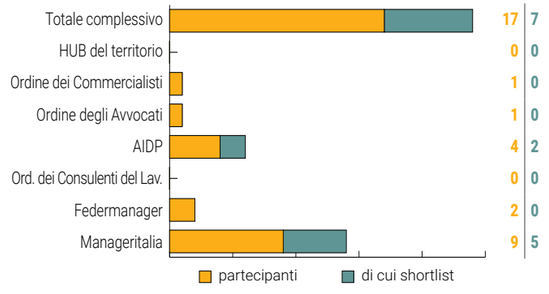
CAMPANIA



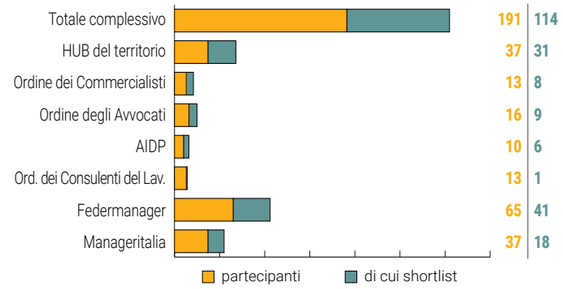
EMILIA-ROMAGNA



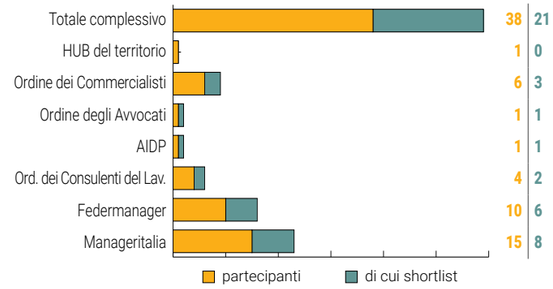
FRIULI-VENEZIA GIULIA



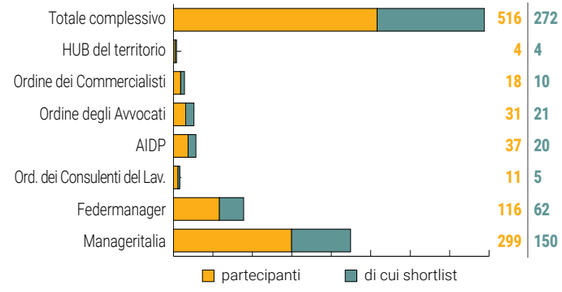
LAZIO



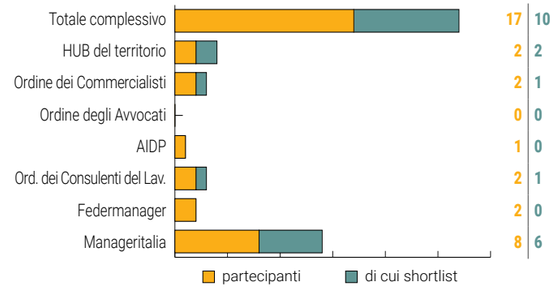
LIGURIA



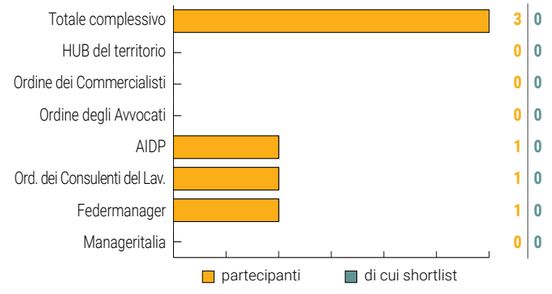
LOMBARDIA



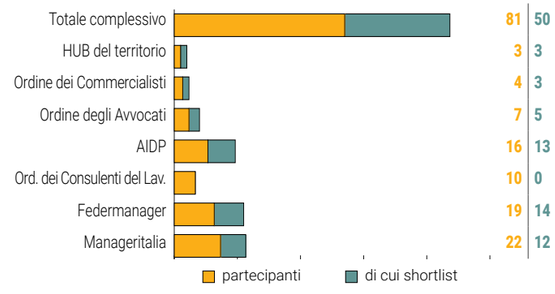
MARCHE



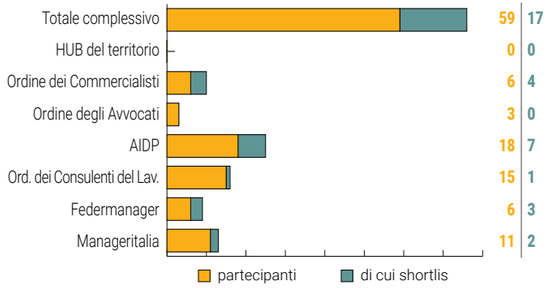
MOLISE



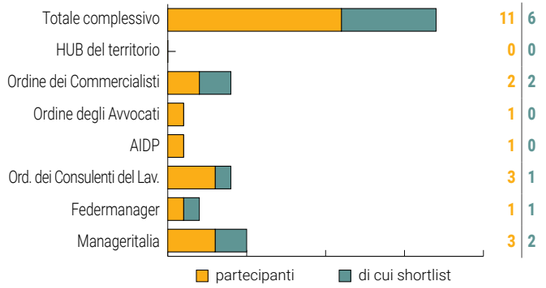
PIEMONTE



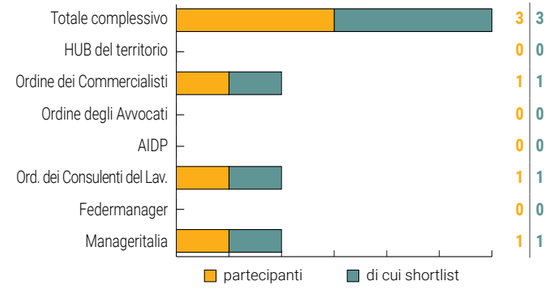
PUGLIA



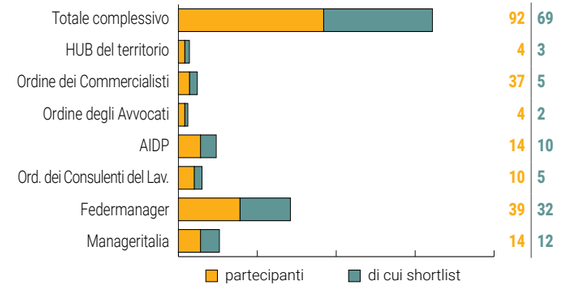
SARDEGNA



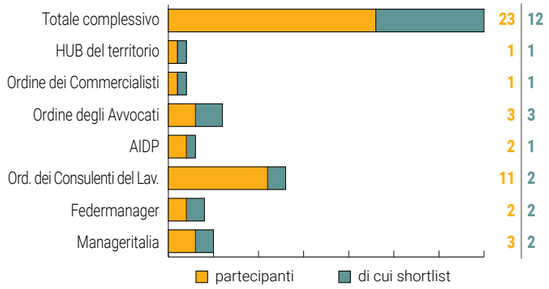
VALLE D'AOSTA



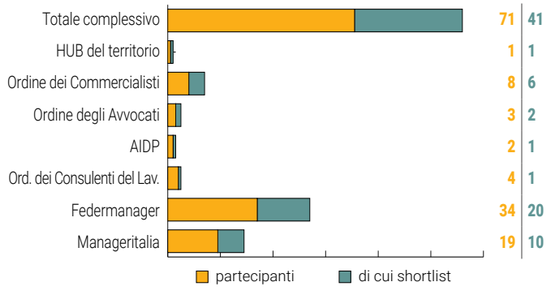
VENETO



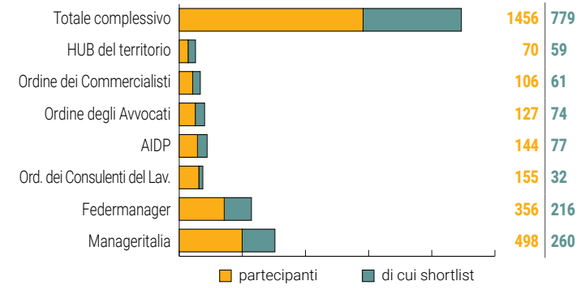
SICILIA



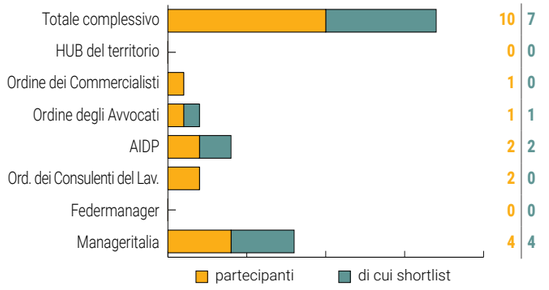
TOSCANA



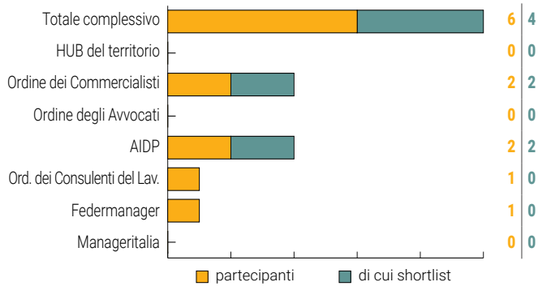
TOTALE COMPLESSIVO



TRENTINO-ALTO ADIGE



UMBRIA





APPENDICE B

IL PERCORSO DI APPRENDIMENTO 2025

Nel corso del 2025, il progetto WOB ha tenuto 15 incontri. Di seguito, verranno riportati tutti i dettagli relativi a: data e ora di svolgimento, argomenti trattati, docenti coinvolti e i testimonial partecipanti.

MODULO FACOLTATIVO

PERSONAL BRANDING – SOFT SKILLS – NETWORKING

26 Novembre 2024

17.45 – 20.30

Emilia-Romagna

- **Marco Vigini**
  Vice Presidente Nazionale AIDP
  Networking e trainer & advisor”
- **Marcello Martinez**
  Professore ordinario - Università della Campania Luigi Vanvitelli,
  Consigliere AIDP Campania -
  Referente Nazionale Area Università



MODULO 1

LE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE

APPUNTAMENTO 1

14 Gennaio 2025

17.00 – 20.00

Emilia-Romagna

- **Paola Tascione**
  “LLM Solicitor (non-practising) admitted in the Senior Courts of England and Wales”

- **Dina Ravera**
  Presidente Destination Italia Group



APPUNTAMENTO 2

28 Gennaio 2025

17.00 – 20.00

Veneto, Trentino-Alto Adige, Fruli-Venezia Giulia

- **Giampaolo Di Marco**
  Avvocato, Segretario Generale dell’Associazione Nazionale Forense

- **Antonella Ballone**
  Presidente CCIAA L’Aquila



MODULO 2

AMBITO CONTABILE

APPUNTAMENTO 1

11 Febbraio 2025

17.00 – 20.00

Piemonte, Valle D'Aosta

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

- **Enrica Piacquaddio**
  Commercialista e Revisore Legale
  Presidente ODCEC di Bologna



APPUNTAMENTO 2

25 Febbraio 2025

17.00 – 20.00

Liguria

- **Elisa Vicenzi**
  Componente Cpo Odcec Bologna

- **Gianvittorio Frezza**
  Esperto in Amministrazione,
  Finanza e Controllo di Gestione



MODULO 3

AMBITO DELL'ANALISI DEL RISCHIO SUI SISTEMI GESTIONALI

APPUNTAMENTO 1

11 Marzo 2025

17.00 – 20.00

Toscana, Umbria

- **Francesca Muserra**
  Commercialista Componente CPO ODCEC Bologna
- **Beatrice Cassinari**
  Specializzata in Internal Audit, Risk Management, Corporate Governance e Compliance

- **Francesca Mariotti**
  Amministratore delegato NWG Italia



APPUNTAMENTO 2

18 Marzo 2025

17.00 – 20.00

Parlamento europeo a Bruxelles presso CEC-European Managers

- **Silvia Romanelli**
  Avvocata esperta in M6A, Equity Capital Market, Corporate Governance e ESG

- **Antonella Correra**
  Unità GROW A.2 (SMEs)
- **Paola Vitale**
  Coordinatrice Nazionale del Gruppo Giovani Federmanager, Chief Financial Office Discovery 4 Medical, Cytiva Danaher



MODULO 4
AMBITO OPERATIVO

APPUNTAMENTO 1

1 Aprile 2025

17.00 – 20.00

Puglia

- **Enrica Piacquaddio**
  Commercialista e Revisore Legale
  Presidente ODCEC di Bologna
- **Umberto Poli**
  Dottore Commercialista e Revisore legale, Componente del Consiglio scientifico e Docente del Master in diritto penale dell'impresa e dell'economia "Filippo Sgubbi" Università di Bologna.

- **Rino Sodano**
  Presidente dell'Osservatorio nazionale DLGS 231/01 del CNDCEC



APPUNTAMENTO 2

15 Aprile 2025

17.00 – 20.00

Lazio

- **Sandro Pettinato**
  ice Segretario Generale
  di Unioncamere
- **Giuseppina Ivone**
  Avvocato Cassazionista esperta in diritto societario e crisi d'impresa

- **Eugenio Bissocole**
  Avvocato ed esperto in composizione negoziata della crisi d'impresa



MODULO 5
PARITÀ DI GENERE

APPUNTAMENTO 1

6 Maggio 2025

17.00 – 20.00

Basilicata, Calabria

- **Bianca Maria Orciani**
  Docente diritto del lavoro - UNIVPM,
  Consigliera di parità
  della provincia di Ancona
- **Sonia Alvisi**
  Esperta in lavoro, politiche sociali
  e diritto antidiscriminatorio,
  Consigliera di parità effettiva
  Regione Emilia-Romagna

- **Alessia Ruzzedu**
  Referente AIDP Inclusion Lazio
  Responsabile Diversity Equity
  Inclusion & DEI Culture Gruppo
  Autostrade per l'Italia



APPUNTAMENTO 2

13 Maggio 2025

17.00 – 20.00

Sicilia, Sardegna

- **Laura Ligi**
  Lead auditor schemi sociali,
  anticorruzione,
  parità di genere (UNI/PdR125),
  ESG technical support

- **Michela Conterno**
  Amministratrice delegata di LATI
  Industria Termoplastici S.p.A.



MODULO 6

ETICA D'IMPRESA

APPUNTAMENTO 1

27 Maggio 2025

17.00 – 20.00

Campania

- **Antonella Portalupi**
  Vice Presidente Nazionale Manageritalia, Presidente Fondo Mario Negri, Commercialista e Revisore contabile
- **Federica Cordova**
  Presidente commissione sostenibilità ed etica impresa ODCEC Napoli, Professoressa Gestione Aziendale presso Unisa

- **Pasquale Di Domenico**
  Responsabile Progetti Direzionali Gruppo De Nigris



APPUNTAMENTO 2

10 Giugno 2025

17.00 – 20.00

Marche, Abruzzo, Molise

- **Andrea Ragazzini**
  ESG Advisor Sustainability Manager Imprenditore Benefit, co-fondatore Hub del Territorio

- **Rossella Sobrero**
  Docente, Saggista e membro Gruppo promotore Salone della CSR e dell'innovazione sociale
- **Stefania Monini**
  Direttrice Risorse Umane e Organizzazione Gruppo Fileni



MODULO FACOLTATIVO

LE SOCIETÀ QUOTATE

17 Giugno 2025

17.00 – 20.00

- **Giuseppe Puttini**
  Dottore Commercialista e coordinatore Osservatorio mercato dei capitali
- **Antonio Repaci**
  Vice Presidente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili
- **Roberta Laveneziana**
  Senior Listing Account Manager Borsa Italiana
- **Barbara Lunghi**
  Responsabile Mercati Primari Azionari Borsa Italiana
- **Carolina Avanzini**
  Responsabile Partners e Multipliers di ELITE
- **Anna Marucci**
  Responsabile Mercati Primari Obbligazionari Borsa Italiana



- **Barbara Lunghi**
  Responsabile Mercati Primari Azionari Borsa Italiana
- **Donatella Vitanza**
  Dottore Commercialista componente dell'Osservatorio mercato dei capitali

MODULO FACOLTATIVO

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE NELL'ERA DELL'IA E DELLA SOSTENIBILITÀ

24 Giugno 2025

17.00 – 20.00

Lombardia

- **Mariella Borghi**
  Esperta di Intelligenza Artificiale e marketing

- **Francesca Boccia**
  Membro del Comitato scientifico Osservatorio Intelligenza Artificiale Partecipativa del CNEL
- **Francesca Reich**
  Consigliere Indipendente Banca Mediolanum e Tnexta Associata NEDCommunity



INIZIO PERCORSO

WOMEN ON BOARD 2024-2025

è stato presentato per il lancio in Conferenza Stampa il 7 Ottobre 2024
presso la Camera dei Deputati con la partecipazione dell'Onorevole Elena Bonetti Componente della Commissione Affari Sociali della Camera Ministra per le Pari Opportunità della Famiglia del Governo Conte 1 e Governo Draghi.







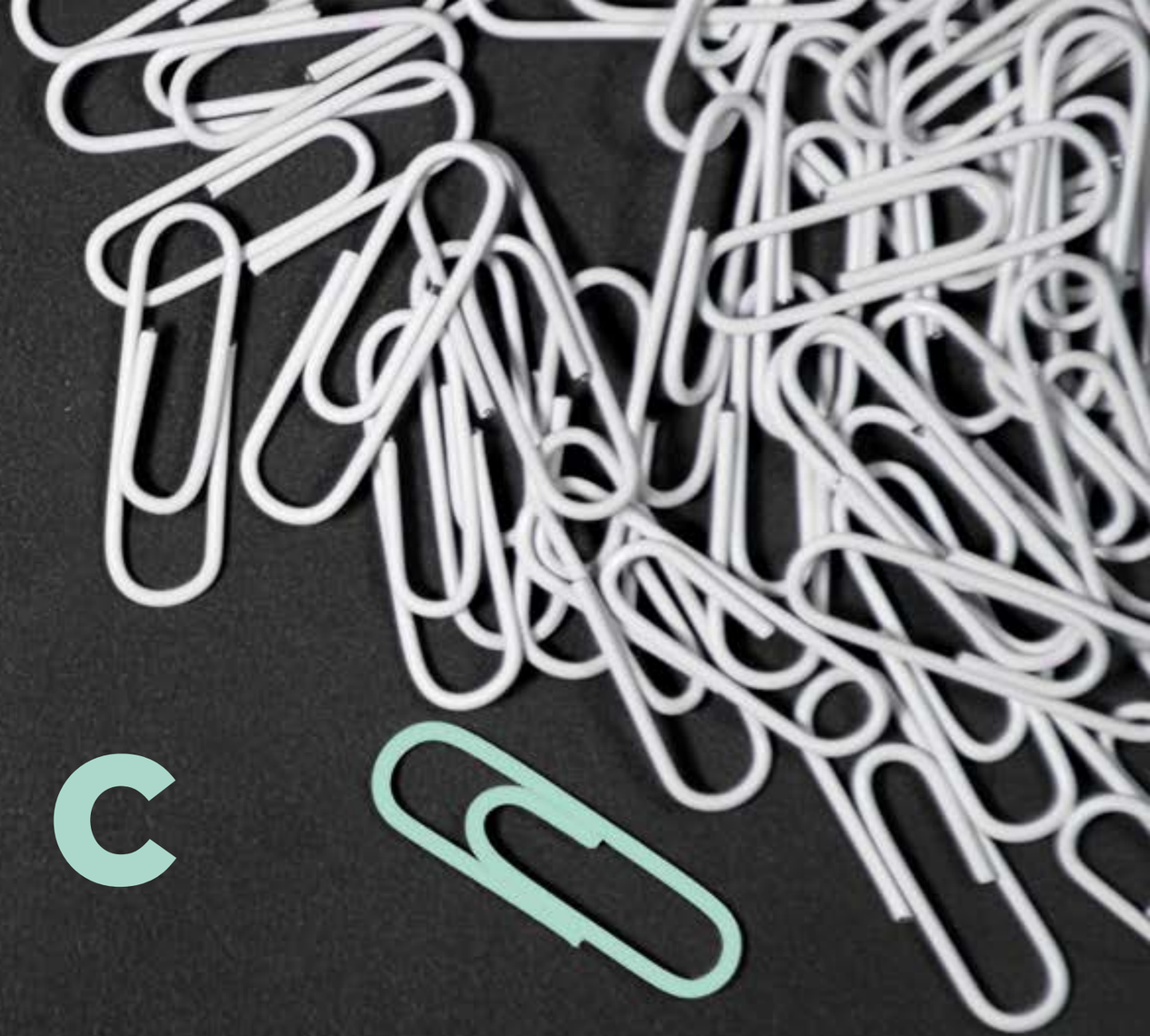
CONCLUSIONE PERCORSO

WOMEN ON BOARD 2024-2025
si è concluso con la consegna degli attestati durante
la Crociera 'FAVOLOSA' di Costa Crociere dal 29 settembre al 2 ottobre 2025.



APPENDICE C

I CONTRIBUTI DI ALCUNI DOCENTI E TESTIMONIAL DEL 2025



1. Personal branding Soft skills – Networking

A cura di Marco Vigini
Vice Presidente Nazionale AIDP Networking e trainer & advisor

Il sistema relazionale che ognuna ha costruito nel tempo (legami forti, deboli e occasionali fino ai legami dormienti di persone che non sentiamo da tempo) rappresentano una vera e propria forma di capitale al pari di quello economico in grado di fornirci risposte cruciali per la nostra vita grazie al potere di connessione e scambio generato dalle persone e tra le persone nei diversi circuiti che frequentano.
E se i biglietti da visita invecchiano le relazioni sui social sono sempre attive e piene di evoluzioni.
Oggi è diventata la competenza più strategica per il mercato del lavoro ed è "da sempre" lo strumento più efficace per individuare nuove opportunità professionali e di business.
Oggi con un click puoi teoricamente collegarti con chiunque al mondo e rimanere connessa tutta la vita risvegliando anche legami deboli/dormienti che si davano per perse.
L'errore da evitare è associare il network solo a cosa posso ottenere da una persona. Questo si traduce anche on line in un approccio push, talvolta, aggressivo che non lascia spazio alla persona di esprimersi.
Il «segreto» per un networking «ottimale» è anche scoprire cosa poter fare per qualcun altra.
Richiama il tema del dono, reciprocità e soprattutto della fiducia.
Si tratta di un atteggiamento di apertura in generale, rendersi utili e disponibili e non comportarsi come se dovessimo per forza concludere un affare o chiudere un contratto.
Creare delle vere e proprie relazioni di valore durature nel tempo che aiutino anche le altre ad avere maggiore successo in tutti gli aspetti della propria vita (professionale, personale, business) vuole dire avviare un percorso che "deve" durare tutta la vita.
Per quello mi piace definirlo life long networking Journey, prima si parte più veloci si arriva a destinazione
L'Io elevato alla potenza del Noi come ci ricorda Reid Hoffman co-fondatore di LinkedIn consente alle professioniste di portare avanti sfide impensabili se affrontate da sole e oggi il mondo è davvero è ormai troppo complesso per non creare la propria tribù fiduciaria.
Le modalità con cui ciascuna costruisce, modella, mantiene e valorizza le proprie connessioni personali è un elemento centrale del proprio sviluppo professionale e determina in larga parte il benessere e il successo personale e lavorativo, ma raramente ci soffermiamo a pensarci e soprattutto a costruirlo.
Le nostre relazioni umane sono come i fili di un tessuto: tessere legami saldi e duraturi ci consente di creare una trama fitta e resistente, in grado di sorreggere qualsiasi peso, resistere alle avversità della vita e creare un impatto duraturo e significativo nel mondo.
La struttura in cui viene modellata la nostra rete (e/ circuiti della stessa) può dare un'accelerazione a tutto questo e non farci pensare che certi incontri (e successi) siano frutto del caso e/o di raccomandazioni.
Sviluppare il networking richiede consapevolezza di sé e delle relazioni, strategia e tantissima pratica e addestramento.
È importante imparare a comunicare efficacemente, ascoltare attivamente e dimostrare sincerità e interesse verso le altre persone creando ponti di valore reciproco. Competenze di network potremmo paragonarla ad una disciplina sportiva che richiede allenamento e addestramento continua per raggiungere performance elevate.
Se unita ad una genuina passione per le persone produce un mix davvero esplosivo.
La partecipazione a eventi, conferenze e workshop specifici e l'uso di piattaforme social professionali come LinkedIn sono modi efficaci per coltivare questa competenza e mantenere attive e reciproche le relazioni che altrimenti cadrebbero nella curva dell'oblio. Eventi di networking fisici e la partecipazione a community specifiche, di interesse personale e/o professionale, diventano un asset fondamentale senza tralasciare il caffè (o aperitivo/pranzo) in cui entrare in una dimensione diversa con il mio interlocutore, che va però opportunamente preparata.
Guardando più in là potremmo dire che fare network passa oggi da una competenza ad essere un valore e asset strategico per l'intera organizzazione perché permette di immaginare ricadute in termini di sostenibilità, inclusione sociale, responsabilità sociale e senso dell'organizzazione stessa.
Le aziende dovrebbe diventare delle vere e proprie networking company sviluppando modelli di leadership orizzontali e rendendo questa competenza un patrimonio di tutte noi.
Molti studi dicono che tanto più grande e fitta è la nostra rete di contatti, tanto maggiori sono le opportunità di crescita personale e professionale.
Nella mia storia posso dire che il singolo "caffè" con una persona mi ha cambiato spesso vita e traiettoria quando è stato voluto, curato, pensato e progettato con la massima cura e attenzione.
Inutile avere 20.000 follower su linkedin se non sai coltivare una relazione sana, genuina e di valore.
Dobbiamo quindi ragionare sul concetto "rivoluzionario" di forza del legame (caratterizzata da diversi elementi) e per questo dovremmo riflettere quante volte una relazione fa un'enorme balzo in avanti perché le persone scoprono di avere interessi valori che le avvicinano e che fanno improvvisamente cambiare prospettiva di percezione.
La strategia di network si deve anche dotare di strumenti e deve essere diversificata in funzione degli obiettivi della singola manager e professionista.
Tanti i must, non tanto per fare un noioso elenco della spesa quanto per valutare differenti elementi che possono fare parte di una strategia differenziata tra cui: l'adesione a uno più community, sia fisica che virtuale, favorendo connessioni e scambi, una presenza su linkedin distintiva e competitiva, frequentare ambienti diversi, praticare l'associazionismo, incontrare una volta al mese una persona migliore di noi, andare a pranzo sempre con persone nuove, curare il proprio brand e reputazione, cercare feedback per migliorarci, creare ponti e connessioni continue con la nostra rete, presidiandone con cura il processo.
Come suggerimento è anche quello di frequentare network associativi che consentono di trovare persone, contesti e argomenti che diano energia, passione e motivazione e con cui ispirarsi reciprocamente, premessa fondamentale per fare networking, creando una relazione di valore che rimarrà nel tempo e che non è solo funzionale all'obiettivo del momento.
Il networking è il nostro giardino, va innaffiato ogni giorno e a differenza del passato ne abbiamo uno fisico ma anche uno virtuale.
Io credo che mondo che ci circonda è pieno di persone di valore, che hanno preziose storie da raccontarci e in cui ci possiamo ritrovarci, arricchirci e costruire qualcosa di nuovo se abilitiamo la giusta chiave: sta a noi fare un passo avanti verso di loro e non restare spettatrici passive anche per creare un mondo migliore professionale ma anche personale
Buona vita e networking a tutte voi per raggiungere importanti traguardi.



2. Il paradosso di Sue Storm

A cura di Marcello Martinez
Professore Ordinario di Change management
Università della Campania Luigi Vanvitelli
Consigliere AIDP Campania - Referente Nazionale Area Università

L'intervento ha affrontato le sfide e le opportunità legate alla costruzione di un'identità professionale efficace e riconoscibile. In particolare, si è analizzato come le dinamiche di genere influenzino la percezione delle donne in posizioni di leadership e quali strategie possano essere adottate per superare i bias cognitivi e sociali che ne ostacolano l'affermazione.

L'intervento si è articolato su tre direttrici principali. In primo luogo, si è esaminato il paradosso del "Female Personal Branding", prendendo spunto dal concetto di "Sue Storm Paradox".

Sue Storm, conosciuta come la Donna Invisibile dei Fantastici Quattro, è la prima supereroina della Marvel, introdotta nel 1961 da Stan Lee e Jack Kirby. La scelta di dotarla del superpotere dell'invisibilità non è casuale, ma riflette simbolicamente una condizione storica delle donne nella società: l'invisibilità forzata nei contesti di potere e decisionali. Questo fenomeno, denominato "Paradosso di Sue Storm", evidenzia come le donne siano spesso relegate a ruoli marginali o non riconosciuti, sebbene abbiano un impatto determinante nella vita professionale e sociale.

Dal punto di vista narrativo, Sue Storm inizia come un personaggio che, pur essendo parte di un gruppo di supereroi, viene spesso messa in secondo piano rispetto ai colleghi maschili. Nei primi fumetti, il suo ruolo era prevalentemente quello di supporto al team, enfatizzando qualità considerate tradizionalmente "femminili", come la cura e la diplomazia. Tuttavia, nel tempo il personaggio si evolve, acquisendo poteri più offensivi (come la creazione di campi di forza) e un ruolo sempre più centrale nelle dinamiche del gruppo. Questo sviluppo riflette il percorso delle donne nella società contemporanea, dove il riconoscimento delle loro competenze e della loro leadership è avvenuto in maniera graduale e non senza resistenze.

In secondo luogo, si è discusso dell'impatto dei bias cognitivi, tra cui l'effetto alone, il bias di somiglianza e il pregiudizio di genere, i quali influenzano la valutazione delle competenze femminili rispetto a quelle maschili. Ad esempio, studi nel settore musicale (Goldin & Rouse, 2000) hanno dimostrato come l'introduzione di audizioni "blind", in cui l'identità del candidato è nascosta, abbia portato a un significativo incremento delle selezioni femminili, evidenziando come i pregiudizi inconsci possano influenzare negativamente le decisioni di assunzione e promozione. Nel contesto aziendale, dinamiche simili si manifestano nei Consigli di amministrazione, dove le donne tendono a ricevere valutazioni più severe e sono spesso escluse da posizioni chiave.

Infine, si è approfondito il tema delle **"Women on Board"**, analizzando le evidenze empiriche che dimostrano il contributo positivo della diversità di genere nei Consigli di amministrazione, sia in termini di performance aziendale che di governance. Studi come quelli di Adams e Ferreira (2009), Carter, Simkins e Simpson (2003) e Huse e Singh (2008) confermano che le aziende con una maggiore presenza femminile nei board tendono a ottenere migliori risultati finanziari e strategici. Inoltre, la presenza di donne nei consigli riduce il rischio di "groupthink", favorendo il dibattito e l'innovazione decisionale.

L'influenza delle donne nei board è stata analizzata anche da Huse e Nielsen (2008), che evidenziano come la presenza femminile migliori il processo decisionale critico e aumenti la qualità della governance. Bernardi, Bosco e Columb (2009) sottolineano, inoltre, la correlazione tra presenza femminile nei CdA e una maggiore responsabilità sociale d'impresa, dimostrando come la diversità di genere possa avere impatti positivi su più livelli aziendali.

Un punto centrale del dibattito ha riguardato le strategie di personal branding più efficaci per le donne che aspirano a ruoli apicali. Tra queste, si è sottolineata l'importanza della costruzione di una narrazione professionale coerente, il posizionamento strategico nei network influenti, l'uso consapevole dei social media per rafforzare la propria visibilità e l'investimento continuo in formazione e certificazioni specifiche. Il ricorso allo storytelling si è rivelato un elemento chiave per valorizzare il proprio percorso professionale e differenziarsi nel mercato del lavoro.

Un ulteriore aspetto trattato riguarda il ruolo dell'autoefficacia e dell'impotenza appresa (Seligman, 1975) nel determinare il comportamento delle donne in contesti altamente competitivi. Spesso, le donne sono meno propense a candidarsi per posizioni di leadership a causa di una percezione di inadeguatezza, nonostante abbiano le competenze necessarie. Questo fenomeno, rafforzato da una socializzazione che scoraggia la propensione al rischio, è confermato dallo studio di Marín e Rosa-García (2011), che evidenzia come le donne, in contesti accademici e lavorativi, siano più avverse al rischio rispetto agli uomini. Il report "Skills Outlook" dell'OCSE (2024) conferma questa tendenza, mostrando un divario significativo tra uomini e donne nella percezione dell'errore e della propria efficacia personale.

Le riflessioni teoriche sono state arricchite con riferimenti a opere come "Lady Sapiens" e "La preistoria è donna", che offrono una rilettura del ruolo femminile nella storia umana, sfatando il mito della donna passiva e subordinata. Le evidenze archeologiche presentate dimostrano che le donne, sin dall'età preistorica, erano attive in molteplici ruoli sociali, compresi quelli artistici e decisionali. In "L'Odissea dei geni", si esplora come le interazioni genetiche e culturali abbiano influenzato le strutture sociali e il ruolo delle donne nel tempo, offrendo una prospettiva biologica e antropologica alla questione della leadership femminile.

Dal punto di vista delle dinamiche organizzative, lo studio di Prime, Carter e Welbourne (2009) evidenzia come i manager tendano a percepire le donne leader in termini di cura e supporto ("take care"), mentre gli uomini sono visti come più adatti a ruoli di comando e decisione ("take charge"). Questa polarizzazione contribuisce alla persistenza di stereotipi che limitano le opportunità di leadership femminile nei contesti aziendali.

Ulteriori considerazioni si concentrano sulla necessità di sviluppare politiche aziendali più inclusive, non solo attraverso la rappresentanza femminile nei CdA, ma anche attraverso programmi di mentoring e sponsorship che favoriscano l'ascesa delle donne nelle gerarchie aziendali. In particolare, studi come quelli di Hillman, Shropshire e Cannella (2007) evidenziano che il semplice inserimento di una donna in un consiglio di amministrazione non è sufficiente a generare un impatto significativo: è necessaria una massa critica affinché le dinamiche decisionali cambino realmente (Huse & Singh, 2008). Inoltre, l'introduzione di quote di genere, sebbene talvolta contestata, ha mostrato effetti positivi in termini di equilibrio decisionale e di performance aziendale (Huse & Seierstad, 2017).

In conclusione, il personal branding rappresenta uno strumento strategico per le donne che aspirano a ruoli di leadership, consentendo loro di navigare in un contesto ancora caratterizzato da stereotipi e barriere culturali. La combinazione di una value proposition distintiva, una comunicazione efficace e un networking mirato può facilitare l'accesso delle donne ai consigli di amministrazione, contribuendo a una maggiore equità e inclusività nel mondo corporate. Per accelerare questo processo, è fondamentale promuovere una cultura organizzativa che valorizzi la diversità e offra opportunità di crescita basate sul merito, indipendentemente dal genere, implementando misure strutturate per il superamento delle barriere sistemiche che ancora oggi limitano la piena partecipazione delle donne ai ruoli decisionali.

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). "Women in the Boardroom and Their Impacton Governance and Performance." Journal of Financial Economics, 94(2), 291-309.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). "Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Corporate Social Responsibility?" Business & Society, 48(3), 372-389.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value." The Financial Review, 38(1), 33-53.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Harvard Business Press.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). "Organizational Predictors of Women on Corporate Boards." Academy of Management Journal, 50(4), 941-952.
- Huse, M., & Gretheberg, A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 21(2), 113–130.
- Huse, M., & Nielsen, S. T. (2008). Company performance, effects of female board member s on critical board decisions. Journal of Business Ethics, 83(3), 435–451.
- Huse, M., & Seierstad, C. (2017). Gender quotas on corporate boards: Moving from resistance to responsibility for gender equality. In Gender Diversity in the Boardroom (pp. 121-147). Palgrave Macmillan.
- Huse, M., & Singh, V. (2008). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. Journal of Business Ethics, 83(1), 55–63.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 21(2), 113–130.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). "Why Men Still Get More Promotions Than Women." Harvard Business Review, 88(9), 80-85.
- Kanter, R. M. (1977). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women." American Journal of Sociology, 82(5), 965-990.

- Miller,T.,&delRosario,M.E.(2019)."GenderDiversityintheBoardroomandFirmPerformance."ManagementDecision,57(1),165-181.
- Ridgeway,C.L.(2001)."Gender,Status,andLeadership."JournalofSocialIssues,57(4),637-655.Sealy,R.,Vinnicombe,S.,&Doldor,E.(2009)."TheFemaleFTSEReport2009."CranfieldUniversity.
- Torchia,M.,Calabrò,A.,&Huse,M.(2011)."WomenDirectorsonCorporateBoards:FromTokenismtoCriticalMass."JournalofBusinessEthics,102(2),299-317..



3. Società di capitali a confronto: struttura, governance e caratteristiche distintive di S.p.A. e S.r.l.

A cura di Paola Tascione
LLM 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).

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:

a. 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.

b. 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 possibile 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.

All'organo amministrativo spetta in via esclusiva la gestione della società e ha il dovere 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, nonché 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.

Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze e sono responsabili, personalmente e illimitatamente, nei confronti della società per i danni ad essa derivanti dall'inosservanza di tali doveri.

c. 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.

d. 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.

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. Nella PMI-Srl è possibile prevedere diverse categorie di quote;
- **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 offerta al pubblico di prodotti finanziari. Tuttavia, in deroga all'art. 2468 cc, **le quote di Srl possono costituire og-**

getto 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.

a. 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.

b. 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).

c. 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.



4. La governance delle società non quotate: un nuovo approccio al governo delle società.

A cura di Avv. Giampaolo Di Marco
Segretario Generale Associazione Nazionale Forense

L'origine del diritto commerciale viene fatta risalire al basso medioevo.

È questo il momento in cui nasce il diritto commerciale, ossia quel diritto che potremmo definire un diritto dei mercanti, ben distinto dal diritto comune dei romani.

La prima legislazione organica, a carattere nazionale, si ebbe con le ordinanze francesi del 1673 sul commercio di Luigi XIV. Nell'Italia unificata, seguendo l'esempio dei vicini francesi d'oltralpe, nacque la codificazione dell'Italia unificata con l'adozione di due distinti codici ossia il codice civile del 1865 e il codice del commercio del 1882.

Il sistema dualistico imperniato sulla "contrapposizione" codice civile e codice di commercio terminava con l'entrata in vigore del codice civile del 1942, unico codice che si sostituisce al codice civile del 1865 e al codice del commercio del 1882.

Tra le fonti odierne del diritto commerciale possiamo ritrovare, oltre al codice civile vigente, anche la Costituzione repubblicana del 1948 la quale ribadisce l'importanza primaria di valori quali la libertà di iniziativa economica privata, la tutela e lo sviluppo dell'artigianato, la tutela del risparmio.

Il processo di modernizzazione del diritto commerciale diventa particolarmente significativo dopo la Seconda guerra mondiale, con l'inserimento nel nostro paese nella Comunità Europea.

I trattati comunitari tendono, infatti, a garantire un sistema antimonopolista, rivolto alla tutela della libera concorrenza nel mercato, quale comune preludio dell'adozione della successiva ipotesi di riforma del 2003.

Molteplici sono stati gli obiettivi perseguiti dalla Riforma.

In primis quello di adeguare il diritto commerciale italiano ai modelli presenti sul mercato internazionale, di semplificare la disciplina societaria e renderla meglio rispondente alle esigenze economiche attuali, favorendo la nascita di nuove imprese e promuovendo l'iniziativa economica.

I punti su cui la disciplina della Legge n. 6/2003 ha modificato il Libro V del codice civile hanno riguardato le società di capitali, ossia le società per azioni, quelle a responsabilità limitata e le cooperative, intervenendo sul regime dei controlli e la disciplina relativa alla redazione del bilancio.

Sotto diverso aspetto, con Legge n. 120/2011, c.d. legge Golfo-Mosca, vengono introdotti vincoli di genere (c.d. quote di genere), nei Consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate in mercati regolamentati e delle società controllate da pubbliche amministrazioni e non quotate in mercati regolamentati.

Il primo aspetto è quello relativo alla temporaneità, ossia la legge impone che lo statuto societario preveda che il riparto degli amministratori e dei sindaci da eleggere venga effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi per 3 mandati consecutivi.

Altro elemento portante si indentifica nella gradualità, ossia le disposizioni della legge si applicavano a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società.

All'interno del quadro su riferito, interveniva la Legge di bilancio 2020 la quale prevedeva modifiche relative alla durata della nomina, volte a mantenere l'equilibrio tra i generi, per 6 mandati consecutivi, con la percentuale del genere meno rappresentato che passa da un terzo a due quinti degli amministratori/sindaci eletti.

Prima dell'emanazione della Legge n. 120/2011, la fotografia dei Consigli di amministrazione delle società quotate rilevava che su 272 società quotate in borsa, per un totale di 2815 consiglieri, 2646 erano uomini e soltanto 169 donne. I collegi sindacali contavano 817 sindaci, di cui 762 uomini e soltanto 55 donne.

Numeri altrettanto irrisori riguardavano le presenze femminili nei Consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle partecipate. Al contrario, l'ultimo rapporto Consob, reso pubblico il 6 aprile 2021, indicava che nei board dei C.d.A delle quotate, rinnovati nel 2020, le consigliere donne fossero solo il 42%.

Nel recente rapporto Consob del 24 Luglio 2024, si rafforza la presenza delle donne negli organi di amministrazione e di controllo delle quotate.

Alla fine del 2023, osserva il rapporto, la quota degli incarichi di amministrazione ricoperti da donne ha raggiunto il 43%, a fronte di una soglia minima del 40% normativamente prescritta.

Nel riprendere le fila del discorso, giova osservare che l'equilibrio di genere non trova spazio alcuno per le società di persone. La normativa su richiamata, infatti, trova applicazione unicamente per le società di capitali e, quindi, per quelle quotate.
Ciò pone la tematica dell'applicazione della citata normativa sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi e sociali delle società di capitali, anche a quelle di persone.
Trattasi di normativa speciale e di settore, la quale sarebbe insuscettibile di interpretazione estensiva.
Al quadro normativo delineato si è aggiunto un altro tassello nel corso del 2024, con la pubblicazione della Direttiva UE 2024/1385 sulla lotta alla violenza contro le donne negli ambienti di lavoro sia pubblici che privati, che si inserisce nell'ambito delle iniziative della strategia UE per la parità di genere 2020-2025.
Partendo dal tessuto legislativo interno, la cui disamina è essenziale ai fini della valutazione della recente Direttiva 970/2023, la fonte primigenia a cui fare riferimento è la Costituzione: in particolare, gli artt. 3, 4, 37, 48, 51 e 117 Cost. hanno delineato un quadro normativo costituzionale basato sul principio di non discriminazione e uguaglianza tra uomo e donna.
Tutto ciò sarebbe auspicabile, a fronte di rilevanti elementi di discriminazione presenti ancora nella nostra società sotto vari profili ossia dal ***gender gap*** in senso verticale (come sbarramento di carriera) ed orizzontale (come ridotta presenza femminile in determinati ambiti professionali) al gender pay gap (come diverso trattamento economico a parità di condizioni lavorative).
La disciplina ha trovato una regolamentazione organica all'interno del D.Lgs. n. 198/2006 per come poi modificato attraverso la Legge n. 162 del 2021, cosiddetta Legge Gribaudo, conosciuto come ***"Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"***.
Sia l'art. 46, che il decreto interministeriale del 29 marzo 2022, si occupano di definire il contenuto del rapporto di lavoro.
In particolare, esso indica il numero dei lavoratori di sesso femminile e maschile, facendo riferimento alle differenze tra le retribuzioni iniziali dei lavoratori e ponendo attenzione all'inquadramento contrattuale e alle funzioni svolte.
L'eventuale inadempimento del suddetto obbligo comporta sia un danno da reputazione, attraverso la pubblicazione dell'inottemperanza in un'apposita sezione nel sito del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
L'approvazione della Direttiva europea 2023/970 e la pubblicazione del report della Banca d'Italia dal titolo ***"Women, labour markets and economic growth"*** del giugno 2023, si pongono quali punti cardine della normativa in materia.
Alto elemento di fondamentale importanza è rappresentato dal fenomeno delle molestie sul posto di lavoro.
La molestia è considerata una discriminazione (art. 26 del Codice delle pari opportunità D.Lgs. 198/06) e può verificarsi durante il lavoro oppure nel contesto di eventi aziendali.
Con la Legge n. 4 del 15 Gennaio 2021 è stata ratificata in Italia la Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) n. 190, per combattere la violenza e le molestie nel mondo del lavoro, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 e, con l'entrata in vigore, nel novembre del 2022, il datore di lavoro e il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) dovranno esaminare e fronteggiare il rischio di violenza e molestie anche di genere esattamente come ogni altro rischio connesso all'ambiente lavorativo.
Le violenze e molestie sul lavoro si manifestano in tre forme principali: fisica, psicologica e sessuale, ognuna con effetti diversi.
Il D. Lgs. n. 81/08 prevede che il datore di lavoro, nell'effettuare la valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza nell'ambito dell'organizzazione, consideri anche quelli specifici legati alle differenze di genere, inclusi quelli di molestie e violenze, anche se non direttamente causati dall'attività lavorativa, ma che si verificano durante l'attività lavorativa.
Il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) deve analizzare dettagliatamente questi rischi e indicare le misure di prevenzione e protezione adottate.
La valutazione deve includere l'analisi di eventi significativi, come denunce o episodi di violenza, e utilizzare indicatori specifici, come la presenza di un codice etico e figure di riferimento per la gestione del disagio.
In definitiva, come spiega anche il ***Global gender gap report del 2023*** del World economia forum, ci vorranno 169 anni per colmare il divario di genere nella partecipazione economica.
Gli ostacoli affondano le proprie radici in fattori culturali, come l'anacronistico stereotipo per cui le donne sarebbero più adatte a ruoli di cura che ad ambiti legati alle discipline STEM, (Scienza, matematica, tecnologie), e si traducono in disuguaglianze come il gap salariale, la scarsa presenza femminile ai vertici delle organizzazioni, ma anche la mancanza di adeguati indirizzi per facilitare la conciliazione vita privata – lavoro.
La parità di genere è riconosciuta a livello internazionale da organizzazioni ed esperti come leva per lo sviluppo sostenibile: a sostegno di ciò, si pensi che l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di donne e ragazze è il quinto obiettivo dell'Agenda 2030 dell'ONU.
È lo stesso Global gender gap report del 2023 che indica il punteggio globale relativo al divario di genere nel 2023, considerando i 146 Paesi analizzati nello studio, si attesta al 68,4 per cento, un dato che sancisce un miglioramento di 0,3 punti percentuali rispetto all'anno scorso, considerando il campione costante di 145 Paesi inclusi in entrambi i report annuali.
Considerando il contesto europeo, per esempio, i dati dell'EIGE – European Institute for gender equality, indicano che entro il 2050 maggiore parità di genere condurrebbe a un incremento del PIL pro capite dell'Unione Europea tra il 6,1 e il 9,6 per cento, per un valore compreso tra 1,95 e 3,15 trilioni di euro.
Oltretutto, maggiore uguaglianza porterebbe sempre nel 2050 a più 10,5 milioni di posti di lavoro, di cui il 70 % sarebbe occupato da lavoratrici.
I tassi di occupazione femminile e maschile incontrandosi sul lungo periodo raggiungerebbero l'80 per cento nel 2050.
Considerando il lavoro al centro di questo processo, il cambiamento deve necessariamente coinvolgere le aziende.

5. La cooperative compliance

A cura di Francesca Muserra
Commercialista e Componente CPO ODEC Bologna

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 ribaditi 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 («Regime di Adempimento Collaborativo»).

REQUISITI SOGGETTIVI

- soggetti residenti e non residenti (SO) che realizzano un volume di affari o di ricavi non inferiore a 750 milioni (anni 2024-2025), 500 milioni di euro (anni 2026-2027) e 100 milioni (dall'anno 2028 e successivi) (DM del 6 dicembre 2024);
- contribuenti che intendono dare esecuzione alla risposta dell'Agenzia delle Entrate fornita a seguito di istanza di interpello sui nuovi investimenti;
- soggetti che fanno parte dello stesso Gruppo di imprese a condizione che almeno un soggetto possieda i requisiti e che il Gruppo adotti il TCF certificato;
- soggetti che fanno parte dello stesso Gruppo IVA, qualora almeno uno abbia aderito o sia stato ammesso al regime;

- società che svolgono funzione di indirizzo in relazione al sistema di controllo del rischio fiscale, ove tale inclusione sia ritenuta necessaria ai fini di una completa rappresentazione dei processi aziendali.

REQUISITI OGGETTIVI

I soggetti che intendono aderire devono essere in possesso di un efficace sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali (Tax Control Framework). Tale sistema deve essere inserito nel contesto del sistema di governo aziendale e di controllo interno e predisposto in modo coerente con le linee guida fornite dall'Agenzia delle Entrate e possedere i seguenti requisiti (Pillar):

- Strategia fiscale;
- Ruoli e responsabilità;
- Procedure;
- Monitoraggio;
- Adattabilità al contest interno ed esterno;
- Relazione con gli Organi di gestione;
- Mappatura dei rischi fiscali

PRINCIPALI BENEFICI

- Procedura abbreviata di interpello preventivo: risposta entro 45 giorni;
- Interlocuzioni costanti con l'ufficio, anche attraverso comunicazioni alternative all'interpello;
- Sospensione delle sanzioni fino alla definitività dell'accertamento;
- Esonero dal presentare garanzie per i rimborsi delle imposte dirette e indirette;
- Semplificazioni in tema di ritenuta;
- Disapplicazione delle sanzioni amministrative tributarie (ad eccezione di condotte simulatorie o fraudolente), in presenza di rischi di natura fiscale comunicati in modo tempestivo ed esauriente preventivamente (mediante interpello ovvero con la specifica comunicazione di rischio) anche per per rischi fiscali precedenti all'ingresso nel regime altre attività di accertamento/indagini) comunicati facoltativamente ed entro 120 giorni dall'ammissione al regime;
- Disapplicazione delle sanzioni amministrative tributarie (ad eccezione di condotte simulatorie o fraudolente);
- Esclusione delle sanzioni penali per dichiarazione infedele (ad eccezione di condotte simulatorie o fraudolente o indicazione nelle dichiarazioni annuali di elementi passivi inesistenti);
- Riduzione di due anni dei termini di decadenza per l'attività di accertamento (tre anni in presenza di certificazione tributaria di cui all'art. 36 del D. Lgs. 241/1997, cd. visto pesante);
- Contraddittorio preventivo, nonché procedure semplificate per la regolarizzazione della posizione del contribuente in caso di adesione alle indicazioni dell'Agenzia delle Entrate;
- Nuove e più penetranti forme di contraddittorio preventivo ed endoprocedimentale.

LE LINEE GUIDA

Il Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 10 gennaio 2025, Prot. n. 5320/2025 ha approvato le Linee Guida relative alla predisposizione del TCF relativamente ai contribuenti industriali.

Per favorire la transizione da un "Modello Aperto" a un modello "Certificato" e maggiormente standardizzato con il Provvedimento viene proposto un contenuto
minimo standardizzato, al quale gli operatori potranno rifarsi per la costruzione e l'aggiornamento di un TCF che rispetti i seguenti requisiti minimi e per la sua certificazione:

- l'adozione di un documento di Strategia Fiscale (Circolare n. 38/2016);
- l'integrazione nel TCF di adeguati controlli in materia di informativa finanziaria-contabile;
- l'ideazione di un modello di Governance della Tax Compliance cd. a "tre linee di controllo";
- l'istituzione di una funzione di monitoraggio di secondo livello (funzione di "Tax Risk Management");
- l'adozione di una "policy di gestione del rischio interpretativo".

MAPPATURA DEI RISCHI FISCALI

Il template della Mappatura elenca i rischi fiscali "minimi" declinati secondo uno schema definito le cui componenti più rilevanti sono le seguenti:

- processi aziendali (insieme di attività orientate al medesimo obiettivo di business);
- attività (parte di processo non più scomponibile ai fini della mappatura dei rischi);
- identificazione del rischio fiscale;
- descrizione del rischio;
- valore economico;
- ambito impositivo (la tipologia di tributo al quale il rischio inerisce);
- valutazione del rischio inerente (rischio connesso ai processi aziendali);
- descrizione del controllo;
- impatto (basso, medio, alto);
- probabilità di accadimento del rischio.

PROCESSO DI TAX RISK ASSESSMENT

Il processo di Tax Risk Assessment è l'insieme di tutte le attività volte a identificare e valutare le azioni e gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza potrebbero compromettere il raggiungimento dell'obiettivo di minimizzazione del rischio fiscale della società. La valutazione del rischio avviene in due fasi:

- il rischio inerente (il rischio originario dei processi aziendali senza considerare i controlli esistenti);
- il rischio residuo (il rischio che rimane dopo l'applicazione dei controlli).

Esistono due tipologie di controlli:

- controlli di primo livello (cd. risk owner) ovvero di prima linea: valutazione che i controlli siano efficaci e tracciabili e pianificazione delle azioni correttive in presenza di carenze. Tutte le informazioni sono raccolte nella Matrice rischi adempimento e controlli fiscali (cd. Risk&Control Matrix o RCM), che include i controlli di applicazione dei principi contabili;
- controlli di secondo livello: effettuati dal tax risk manager.

Esistono, inoltre, diverse tipologie di rischio:

- rischio adempimento;
- rischio di frode fiscale;
- rischio interpretativo.

PROCEDURE DI MONITORAGGIO

Le procedure di monitoraggio consentono di verificare che il TCF sia adeguato e pienamente operativo. La responsabilità del monitoraggio è in capo alla funzione di secondo livello. Le attività di testing si articolano in due tipologie:

- Test of Design (ToD): verifica del disegno del controllo;
- Test of 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.

GESTIONE DELLE INTERLOCUZIONI CON L'AGENZIA

- Interpello abbreviato (Dm del 15 giugno 2016-Dm del 20 maggio 2024);
- Comunicazione qualificata di rischi fiscali significativi o di operazioni di pianificazione fiscale aggressiva;
- Comunicazione non qualificata di eventi aziendali che non generano specifici rischi fiscali;
- Comunicazione Matrice TCF.

LA CERTIFICAZIONE

Il D.Lgs. n. 221/2023 nel modificare il D.Lgs. n. 128/2015 ha previsto che il TCF debba essere obbligatoriamente certificato anche in ordine alla sua conformità ai principi contabili, da parte di professionisti indipendenti già in possesso di una specifica professionalità iscritti all'albo degli avvocati o dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

Il Decreto interministeriale n. 212 del 12.11.2024 ha delineato i requisiti, i compiti e gli adempimenti dei professionisti (D.M. Certificazioni). Tale certificazione deve essere redatta personalmente dal professionista indipendente, ha durata triennale e va aggiornata alla scadenza del triennio.

La metodologia da adottare prevede di valutare il sistema dei controlli interni su due livelli (D.M. Certificazioni):

- Controlli generali (c.d. Company level) – processi di controllo relativi alla generalità dei rischi fiscali;
- Controlli di singolo rischio (c.d. Activity level) – processi di controllo volti a mitigare singoli rischi.

La certificazione ha lo scopo di assicurare:

- che i controlli implementati abbiano operato in maniera continuativa e siano stati svolti correttamente;
- la solidità del dato contabile su cui poggia l'obbligazione tributaria;
- che il TCF sia stato costruito coerentemente con quanto richiesto dalle Linee Guida.

IL CERTIFICATORE

Il Decreto Certificazioni precisa che la certificazione debba essere rilasciata da professionisti che integrino i requisiti di onorabilità, indipendenza e professionalità:

- Onorabilità
- Professionalità
- Indipendenza

Il D.M. n. 212 del 12 novembre 2024 ha disciplinato gli aspetti inerenti all'attività del certificatore del Tax Control Framework. Il certificatore, pertanto, dovrà svolgere due tipologie di compiti:

- certificazione di idoneità del TCF;
- certificazione/attestazione di efficacia del TCF;

ATTESTAZIONE

Con il D.M. del 21 novembre 2024 (D.M. Attestazioni) sono state individuate le modalità di attestazione del TCF per i soggetti ammessi o che hanno presentato istanza di adesione al regime di adempimento collaborativo prima dell'entrata in vigore del Decreto n. 221/2023 (ossia al 18 gennaio 2024).

L'attestazione avrà lo scopo di verificare due aspetti, il Test of Design «ToD» e il Test of Effectiveness «ToE».

Tale attestazione dovrà essere rinnovata ogni 3 anni, in modo simile alla scadenza periodica prevista per la certificazione completa del TCF.

VALUTAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI

Al fine del rilascio della certificazione la valutazione del sistema dei controlli interni deve avvenire su due livelli:

- Controlli generali (cd. Company level), volti a garantire il buon funzionamento del TCF, a verificare la gestione professionale e affidabile dei rischi fiscali e la presenza dei documenti descrittivi del processo e i relativi output;
- Controlli di singolo rischio (cd. Activity level), ovvero di singoli rischi contenuti nella mappa dei rischi fiscali.

CERTIFICAZIONE DEL "TCF DI GRUPPO INTEGRATO"

Ai sensi del DM del 12.11.2024, in presenza di una pluralità di soggetti appartenenti al medesimo gruppo di imprese, il professionista abilitato deve rilasciare due distinte certificazioni:

- per il soggetto che esercita attività di direzione e coordinamento sul sistema di controllo del rischio fiscale;
- per le singole società soggette a direzione e coordinamento (per la quale il certificatore svolgerà solo le valutazioni activity level).

TCF OPZIONALE

Si è in attesa della pubblicazione del Decreto sul cd. TCF Opzionale, il quale rappresenta un importante incentivo all'adozione di un TCF per le aziende di medie dimensioni che non soddisfino i requisiti dimensionali di accesso. Questo sarà caratterizzato da una standardizzazione e semplificazione degli elementi alla base dello stesso o da una specifica rivisitazione delle linee di controllo, adattandosi a realtà organizzative meno complesse. L'opzione per l'adozione del TCF Opzionale sarà (D.Lgs. n. 128/2015):

- biennale;
- irrevocabile;
- rinnovabile tacitamente (salva rinuncia espressa al termine del biennio);
- dovrà rispettare i requisiti delle Linee Guida con obbligo di certificazione;

Anche in questo caso, i soggetti che adempiranno potranno beneficiare dei seguenti effetti premiali:

- Azzeramento delle sanzioni amministrative;
- Non punibilità per il reato di dichiarazione infedele relativo a violazioni di norme tributarie dipendenti da rischi di natura fiscale comunicati preventivamente all'Agenzia delle Entrate tramite interpello.



6. Adeguati assetti organizzativi amministrativi contabili e sistema di controllo interno

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

La modifica dell'art. 2086 c.c. introdotta dal codice della crisi per molti ha rappresentato una rivoluzione degli obblighi e delle conseguenti responsabilità per organi di gestione e organi di controllo; in realtà, il codice civile prevedeva già prima dell'entrata in vigore del ccii gli obblighi di cui oggi tanto si discute.

In sintesi, infatti

OBBLIGHI AMMINISTRATORI

2381 3° COMMA

Il CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE … sulla base delle informazioni ricevute (DAGLI ORGANI DELEGATI) VALUTA L'ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE della società…

2381 5° COMMA

Gli organi delegati curano che L'ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE sia ADEGUATO ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA e RIFERISCONO AL CONSIGLIO di amministrazione e AL COLLEGIO sindacale… almeno ogni SEI MESI, sul GENERALE ANDAMENTO DELLA GESTIONE e sulla SUA PREVEDIBILE EVOLUZIONE…

2476 1° COMMA

Gli amministratori SONO SOLIDALMENTE RESPONSABILI verso la società dei danni derivanti DALL'INOSSERVANZA DEI DOVERI AD ESSI IMPOSTI DALLA LEGGE …

Art.2086 c.c. in vigore fino al 16 marzo 2019

«DIREZIONE E GERARCHIA NELL'IMPRESA"
L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

Art. 2086 modificato da art. 3 CCII in vigore

"GESTIONE DELL'IMPRESA"
L"imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere 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, nonché 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 continuita' aziendale.

OBBLIGHI COLLEGIO SINDACALE

Obblighi imposti fin dal 2003 con la riforma del diritto societario.

ART. 2403 C.C e art. 154 dlgs 24 febbraio 1998 n. 58

Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione [2623, n. 3] ed **in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile [2423, 2432] adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**.

Cosa è cambiato con il codice della crisi?
Collegio sindacale e Revisore legale – obblighi di segnalazione segnali di crisi art. 25 opties ccii modificato dal D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136 art. 7, comma 1, lettere a e b).

Quali sono i documenti che concretamente indicano cosa vuol dire assetto "adeguato"?
DOCUMENTI DI RICERCA CNCDEC
Documento di ricerca "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profilli civilistici e aziendalistici" del 07/07/2023.
Documento di ricerca "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative" del 25/07/2023.
Documento di ricerca "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative. Focus cooperative" del 10/10/2024.
Norme di comportamento Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili collegio sindacale società quotate aggiornamento dicembre 2024.
Norme di comportamento Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili collegio sindacale società non quotate aggiornamento dicembre 2024.

Questione rilevante per istituire l'assetto adeguato e/o verificare se è adeguato
IL SISTEMA DEVE ESSERE ADEGUATO ALLE DIMENSIONI E ALLA NATURA DELL'IMPRESA
Principio di proporzionalità
➠ **in funzione della natura e della dimensione dell'impresa**
NATURA
natura dell'attività svolta accompagnata da un'analisi approfondita delle caratteristiche che definiscono la struttura, l'organizzazione e il funzionamento dell'azienda
Complessità dell'attività svolta dall'azienda sia interna sia esterna rispetto al mercato e al settore, livelli occupazionali, specificità del prodotto, tecnologie…
DIMENSIONI
Strutture sensibilmente diverse e, dunque, diverso approccio in funzione dei limiti dimensionali
La Direttiva 2775/2023 del Parlamento EU prevede la categorizzazione delle micro e piccole/medie imprese.
I **valori fondanti** di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati possono essere individuati nella necessità di operare secondo un **approccio previsionale** *(forward looking)* e nell'attenzione prioritaria alla gestione e previsione di dinamiche finanziarie e organizzative.
DEFINIZIONE NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE.
L'assetto organizzativo, amministrativo, contabile: complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire la gestione efficiente dell'impresa. Può ritenersi «adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa» quando, in base a un giudizio ex ante e rispettoso dei margini di imprevedibilità dei fenomeni economico-finanziari, è **astrattamente idoneo ad assicurare l'operatività delle funzioni aziendali**.

I pilastri della organizzazione:
I. PERSONE numero e competenza delle persone nell'organizzazione
II. PROCEDURE completezza-formalizzazione-controlli

FUNZIONI – RUOLI – RESPONSABILITÀ

- organizzazione gerarchica;
- organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- sistemi di deleghe esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- direttive e procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione;
- personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate

L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati.

La gestione dei rischi aziendali e il controllo interno devono essere considerati come componenti dei più ampi assetti organizzativi ed essere costantemente applicati nel tempo.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE CHIAMATO A STABILIRE:
1) OBIETTIVI che si vuole raggiungere.
2) STRATEGIE per realizzare gli obiettivi fissati.
3) Individuare i RISCHI associati e il livello di RISCHIO MASSIMO ACCETTABILE.
4) Definire i PASSI OPERATIVI per raggiungere gli obiettivi
5) Strutturare un SISTEMA DI CONTROLLO interno per MITIGARE i rischi.

Considerare che
- L'attività di impresa non può essere PRIVA DI RISCHI.
- Differenti OBIETTIVI - Differenti RISCHI.
- Se I RISCHI MUTANO si devono MODIFICARE CONTROLLI.

Gli assetti organizzativi e il sistema di controllo interno devono essere PERSONALIZZATI RISPETTO AGLI OBIETTIVI e rischi dell'azienda. NON ESISTONO ASSETTI O SISTEMI che siano ADEGUATI PER OGNI AZIENDA.
Le REGOLE DI BASE per un buon assetto e sistema sono tuttavia COMUNI AI MUTAREDI OBIETTIVI O RISCHI è necessario RIESAME DI EFFICACIA (consigliato IL monitoraggio DEL sistema su BASE ANNUALE.

Il modello Framework "Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance" ("Framework COSO ERM") riconosciuto a livello internazionale, proposto da ASSIREVI, rappresenta un modello di riferimento e una guida per le aziende che intendono adottare processi integrati a presidio di tutti rischi aziendali.

ASSETTO AMMINISTRATIVO

Strumenti coordinati di pianificazione e controllo (piani, budget e reporting) finalizzati a produrre tempestivamente e predittivamente indicatori indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale.
ATTIVITÀ DI CONTROLLO BASATA SU STRUMENTI ➠
ESAME DELLE PERFORMANCE
PIANI STRATEGICI
BUDGET E FORECAST PERIODICI
REPORT DI NATURA ECONOMICA-FINANZIARIA-PATRIMONIALE

CARATTERISTICHE DEL BUDGET

- Globalità;
- articolato per centri di responsabilità;
- suddiviso per intervalli di tempo infrannuali;
- espresso in termini monetari.

FUNZIONI DEL BUDGET

- Programmazione
- Coordinamento e integrazione
- Motivazione: costituisce un mezzo d'influenza del comportamento individuale e una delle determinanti del clima organizzativo aziendale
- Valutazione delle prestazioni di ogni organo
- Miglioramento del processo decisionale

ASSETTO CONTABILE

CONTABILITÀ GENERALE E BILANCIO

- Piano dei conti
- Bilancio d'esercizio
- Bilancio consolidato
- Ricorso a consulenti esterni

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E FINANZA DOTATO DI ADEGUATE – COMPETENZE

PROCEDURE OPERATIVE

- Gestione Ciclo attivo
- Gestione Ciclo passivo
- Gestione della tesoreria aziendale
- Gestione del personale
- Gestione tributaria e fiscale
- Sistema di valutazione investimenti
- Archiviazione documentale



7. La composizione negoziata per la crisi d'impresa

A cura di Sandro Pettinato
Vice Segretario Generale Unioncamere

In occasione dei tre anni di operatività della composizione negoziata per il superamento della crisi d'impresa, Unioncamere ha presentato il tradizionale bilancio sull'utilizzo dello strumento pubblicando, nel mese di novembre 2024, la VI^ edizione dell'Osservatorio semestrale che fornisce una dettagliata analisi sui dati relativi alle istanze gestite tramite la Piattaforma telematica del sistema camerale, nonché agli esperti iscritti negli elenchi regionali.
Secondo i dati dell'Osservatorio, cristallizzati al 15 ottobre 2024, il numero complessivo di istanze presentate è pari a 1.860, il che evidenzia chiaramente la positiva evoluzione del ricorso all'istituto considerando che sono state registrate 823 istanze in più rispetto a quelle censite nell'anno precedente, con una crescita incrementale nei primi tre trimestri del 2024, rispetto al medesimo periodo del 2023, del 57% (683 vs 435 istanze).

Il trend di crescita interessa anche il numero delle istanze archiviate (1.097) e, soprattutto, quello dei casi conclusi con esito favorevole, saliti a 205 e più che raddoppiati rispetto agli 83 rilevati nel mese di novembre 2023. Parimenti in aumento risulta il valore relativo al tasso di successo medio trimestrale della composizione che, a partire dal 1° gennaio 2023, si è assestato al 20,5%, con il conseguenziale incremento anche del numero dei lavoratori coinvolti nei processi di risanamento, giunti ad oltre 10mila addetti.

Soffermandoci sui casi di chiusura positiva della composizione negoziata, i dati analizzati mostrano che l'accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto (art. 23, comma 1, lett. c) CCI) rappresenta il principale epilogo delle trattative svolte in composizione (90 casi), seguito dal contratto con uno o più creditori di cui all'art. 23, comma 1, lett. a) CCII, concluso in 56 casi. La richiesta di omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti, nonché quella di accesso ad uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, risultano entrambe pari a 25, mentre il piano di attestato di risanamento di cui all'art. 56 CCII si conferma essere una soluzione residuale (7 casi) insieme alla convenzione di moratoria ex art. 62 CCII registrata solamente in 2 casi.

Volendo offrire, invece, un'analisi qualitativa delle 205 imprese che hanno registrato un esito favorevole della composizione negoziata, è possibile affermare che queste risultano ben dimensionate e strutturate: il valore medio di addetti per impresa, infatti, risulta pari a 64 e, nelle classi dai 10 addetti in su, si concentra oltre il 60% delle imprese, di cui il 21% presenta un numero di addetti superiore a 100. Il valore medio della produzione delle imprese considerate, invece, è di circa 13 milioni di euro e la quasi totalità delle imprese è costituita nella forma di società di capitali (87,5%), con una netta prevalenza di quelle che appartengono al settore economico delle attività manifatturiere (21,5%), del commercio all'ingrosso e al dettaglio (19%) e delle costruzioni (15%).

La composizione negoziata sembra quindi risultare particolarmente efficace per le imprese più strutturate e di maggiori dimensioni, ma poco attrattiva per le piccole imprese e le motivazioni potrebbero essere diverse.
Innanzitutto, le piccole imprese soffrono spesso di una ridotta cultura finanziaria e manageriale, che ostacola la tempestiva percezione dei segnali di crisi e l'adozione di misure preventive. Inoltre, l'accesso a professionisti esperti (advisor, consulenti d'impresa, etc.) risulta più difficoltoso, sia per motivi economici sia, talvolta, per una minor consapevolezza del ruolo strategico di tali figure. Inoltre, occorre porre l'attenzione anche sulla diversa considerazione degli intermediari finanziari verso i piccoli debitori, il che rende più complesso il raggiungimento di accordi sostenibili nell'ambito del percorso negoziale. Non va, poi, sottovalutato il fenomeno della cessione del credito, ovvero della sua gestione da parte di terzi, cui il sistema creditizio ha spesso fatto ricorso in questi anni: il cambio di interlocutori ai tavoli delle trattative, infatti, ha più volte ostacolato il raggiungimento di una soluzione favorevole e repentina delle crisi. A ciò si aggiunge l'assenza, nella maggior parte delle piccole imprese, degli "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili" richiesti dall'art. 2086 c.c. e puntualmente richiamati dall'art. 3 del Codice

della crisi, che rappresentano una condizione fondamentale per individuare e affrontare tempestivamente i segnali di crisi. Proprio con riferimento a tale ultimo aspetto, Unioncamere ha condotto delle analisi sulle note integrative di tutti i bilanci di esercizio 2023 depositati presso il Registro delle imprese, ed è emerso che, su 662.244 imprese, solo 22.806 (circa il 3,5%) hanno dichiarato di aver istituito degli assetti adeguati alla natura e alla dimensione della loro impresa, un dato quindi che, con riferimento alla generalità delle imprese, non è sicuramente positivo.

Tornando all'Osservatorio, un ulteriore elemento su cui è opportuno porre l'attenzione è quello delle tempistiche di svolgimento della procedura che, per espressa previsione normativa, sono più rapide e contenute rispetto a quelle delle procedure giudiziali rappresentando, pertanto, un chiaro elemento di forza della composizione negoziata.
Analizzando i dati relativi alla durata delle composizioni negoziate concluse emerge che le procedure durano, in media, 224 giorni e che il 64% delle imprese si avvale della proroga di 180 giorni. Le tempistiche necessarie per giungere a una chiusura favorevole della composizione negoziata sono mediamente di 325 gg: quasi la totalità delle imprese, infatti, necessita di più di 6 mesi per concludere il procedimento (circa il 90%). Per quel che riguarda, invece, gli esiti sfavorevoli, la durata media è di 200 giorni, con il 59% di imprese che, nonostante poi le trattative non vadano a buon fine, ricorre alla proroga.
Sempre con riferimento agli esiti negativi della composizione negoziata Unioncamere, mediante l'incrocio dei dati della Piattaforma telematica e del Registro delle imprese, ha monitorato il numero di imprese che, dopo la chiusura sfavorevole della composizione, hanno fatto ricorso ad ulteriori istituti o procedimenti di regolazione della crisi, anche liquidatori.
Sul totale delle 892 imprese che hanno avuto un'archiviazione negativa, 471 non risultano aver intrapreso un successivo percorso giudiziario di risoluzione dello stato di crisi o un processo di scioglimento volontario, potendosi in tal senso ritenere che siano imprese ancora attive.
Sono 421, invece, le imprese per la quali, successivamente all'esito sfavorevole della composizione negoziata, si registra l'accesso a uno degli istituti o ad una delle procedure disciplinate dal Codice della crisi e dell'insolvenza, con una netta prevalenza delle procedure liquidatorie (189 aperture di liquidazioni giudiziali e 113 scioglimenti e liquidazioni volontarie).

Passando, infine, ai dati relativi agli esperti iscritti negli elenchi regionali tenuti dalle Camere di commercio territoriali, va evidenziato che anche il loro numero ha registrato una crescita giungendo a 4.417, con un valore di circa 160 esperti in più rispetto a quelli censiti nel mese di novembre 2023.
Gli iscritti all'ordine professionale dei Dottori Commercialisti continuano a rappresentare la quasi totalità degli esperti (il 79,1%), mentre quelli iscritti agli ordini degli Avvocati rappresentano il 19,5% del totale. I dirigenti d'impresa sono 43 e rimane ancora esiguo il numero degli esperti appartenenti all'ordine dei Consulenti del lavoro.

Con riferimento al profilo professionale degli esperti, si ricorda che dal 18 giugno 2024 è operativa la scheda sintetica, una nuova implementazione della Piattaforma telematica che consente agli esperti di aggiornare le competenze specialistiche e le esperienze acquisite per qualificare al meglio la loro professionalità in funzione della nomina nei procedimenti di composizione negoziata, agevolando le commissioni regionali nell'individuazione dell'esperto più idoneo alla gestione della singola istanza. Analizzando i dati della Piattaforma telematica emerge che 1.079 esperti (circa il 25% del totale) hanno finora compilato la scheda sintetica, dichiarando un numero complessivo di esperienze professionali pari a 4.161.

Concludendo, i risultati fin qui ottenuti dimostrano una crescente sensibilizzazione, sia da parte del mondo delle imprese che dei professionisti, verso il ricorso alla composizione negoziata, da ultimo sicuramente incentivato anche dalle misure di favore introdotte con il decreto correttivo n. 136/2024 e, in particolar modo, dalla possibilità di negoziare il debito fiscale anche nell'ambito della composizione negoziata, nonché dai chiarimenti intervenuti sulla gestione dei rapporti con i creditori bancari, chiarendo che l'accesso alla composizione non costituisce di per sé causa di sospensione e di revoca delle linee di credito concesse all'imprenditore né ragione di una diversa classificazione del credito.

8. La crisi di impresa e il nuovo codice di settore

A cura di Giuseppina Ivone
Avvocato Cassazionista Esperta in Diritto Societario e Crisi d'Impresa

1. DALLA LEGGE FALLIMENTARE AL NUOVO CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA

Il lungo e difficile processo di riforma del diritto positivo dell'insolvenza ha subito a partire dal 2017 un notevole cambio di prospettiva con la introduzione della legge delega ed è stato oggetto del susseguirsi di interventi in tema di procedure concorsuali, che a partire dalla legge delega del 19 ottobre 2017, n. 155, ha visto l'emanazione del Codice della crisi e dell'impresa (CCI) di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Il Codice ha poi subito ritocchi che hanno segnato il passaggio concettuale dalla legge fallimentare (e leggi correlate) al codice di settore.
Questo passaggio è giunto a conclusione definitiva con il D.lgs del 17 giugno 2022 n. 83 che ha adeguato il codice della crisi di impresa alla Direttiva Insolvency 2019/1023, intervenendo nell'attuale contesto socio-economico con l'obiettivo di contrastare gli effetti che la crisi ha prodotto negli ultimi anni sulle imprese e risollevare il panorama aziendale dal sovraindebitamento inserendo, nella disciplina in tema di insolvenza e delle procedure concorsuali ad essa relative, quelle misure che nel quadro normativo europeo sono state individuate come efficaci nella risoluzione delle situazioni negative del ciclo economico, con corrispondenti effetti in termini produttivi ed occupazionali.
Mentre il vecchio diritto era strutturato intorno alla idea fondamentale della liquidazione concorsuale (e dunque intorno alle regole del fallimento) invece il nuovo diritto si scandisce in due momenti in quanto la fase della liquidazione è concepita come successiva ed eventuale ad una fase precedente la ristrutturazione della impresa.
Questo fatto comporta un integrale ripensamento degli equilibri complessivi della intera materia giacché oggi la ristrutturazione assume, anche a seguito della adozione nel Codice della direttiva comunitaria sui quadri di ristrutturazione, una importanza mai prima conosciuta.
Temi importanti del nuovo quadro di diritto positivo si trovano anticipati nella composizione negoziata della crisi, percorso contrattuale di ristrutturazione introdotto con il DL n. 118 del 2021 refuso poi nel codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Nella composizione negoziata, infatti, è stabilito un percorso per la negoziazione della ristrutturazione attraverso il contratto; tuttavia, le parti dell'operazione economica non si incontrano immediatamente sul mercato ma sono assistite e coadiuvate da un professionista indipendente: l'esperto. In questo modo la principale risorsa della ristrutturazione, il contratto, può avvantaggiarsi del principale punto di forza delle procedure concorsuali, attività di professionisti a cui è affidato il compito di controllare l'attività del debitore che si relazioni con i propri creditori.
Il filo rosso che traccia questo percorso è rappresentato dalle disposizioni dettate dalla direttiva comunitaria 1023/20 nelle quali è centrale la collocazione degli strumenti di allerta precoce quali misure volte ad aumentare l'efficienza delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, mediante l'incentivazione della richiesta da parte del debitore, in una fase molto anticipata, dell'accesso ai quadri e alle tecniche di ristrutturazione preventiva disponibili. Fondamentale è infatti la tempistica dell'avvio dei quadri di ristrutturazione, che devono appunto avvenire in modo estremamente "tempestivo". Tra i principali obiettivi della direttiva vi è quello di "consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività". La necessità dell'ingresso anticipato in procedura dell'imprenditore in crisi è principio riconosciuto da tutti gli ordinamenti e fa parte dei principi elaborati dall'UNCITRAL e dalla Banca Mondiale per la corretta gestione della crisi d'impresa.
L'importanza di questo obiettivo è evidente poiché le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore, mentre il ritardo nel percepire i segnali di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a divenire irreversibile ritenendo che la crisi di impresa, se non sollecitamente affrontata, è idonea alla progressiva distruzione dei valori coinvolti nella relativa attività, in pregiudizio di tutti gli interessi in gioco; e che, per converso, un intervento quanto più tempestivo di trattazione della crisi valga, invece, rispettivamente a massimizzare e proteggere quei valori ed interessi.
La direttiva Insolvency evidenzia, infatti, che i quadri di ri-

strutturazione preventiva armonizzati nel territorio dell'Unione dovrebbero permettere ai debitori di ristrutturarsi efficacemente in una fase precoce, di prevenire l'insolvenza e, quindi, di evitare la liquidazione di imprese sane: ciò al fine di impedire la perdita di posti di lavoro, di conoscenze e di competenze e massimizzare così la soddisfazione dei creditori (secondo considerando).
Gli effetti negativi della tardiva emersione della crisi sono d'altro canto noti anche in territorio nazionale. Il documento di analisi di impatto della regolamentazione (A.I.R.) relativo al codice della crisi e dell'insolvenza, trasmesso alle Camere unitamente al testo normativo, attesta che i fallimenti pendenti in Italia nel 2018 registravano un debito erariale ammesso al passivo di €105 miliardi e che la percentuale di soddisfazione era pari all'1,61%, pur trattandosi di crediti privilegiati .
Lo stesso Paper ricostruisce il livello di rischio in cui versavano le imprese due anni prima rispetto all'accesso alla procedura di concordato - misurato dallo score di Cerved e calcolato sulla base dei bilanci depositati - rilevando una rischiosità nettamente inferiore rispetto alle imprese fallite traendosene come ulteriore conclusione che la protrazione della situazione di crisi conduce ad un aggravamento del dissesto, con enorme compromissione della capacità di soddisfare i creditori ed in particolare del valore aziendale. Peraltro, la tempestività è un valore rilevante non solo nella fase di emersione della crisi, ma anche nella successiva gestione delle procedure concorsuali. Il PNRR, infatti, ha stimato che la riduzione dei tempi di definizione dei fallimenti (oggi liquidazione giudiziale) da nove a cinque anni potrebbe portare ad un incremento della produttività italiana di 1,6 punti percentuali.
Se la tempestività di azione è fondamentale nell'affrontare la crisi d'impresa, giacché - come recita la direttiva Insolvency: "le imprese non sane che non hanno prospettive di sopravvivenza dovrebbero essere liquidate il più presto possibile. Se un debitore che versa in difficoltà finanziarie non è sano o non può tornare ad esserlo in tempi rapidi, gli sforzi di ristrutturazione potrebbero comportare un'accelerazione e un accumulo delle perdite a danno dei creditori, dei lavoratori e di altri portatori di interessi, come dell'economia nel suo complesso" (terzo considerando) - va tenuto conto della naturale ritrosia dell'imprenditore a prendere consapevolezza della crisi ed assumere una organica iniziativa per farvi fronte.
In quest'ottica sono stati dettati i principi generali e sono state definite alcune nozioni fondamentali nella materia in esame, a cominciare da quella di «crisi» (che non equivale all'insolvenza in atto, ma implica un pericolo di futura insolvenza) e di «insolvenza» (ribadendo in realtà la nozione già sufficientemente collaudata da molti decenni di esperienza giurisdizionale).
Sempre sul piano definitorio, il legislatore ha abbandonato la tradizionale espressione «fallimento» (e quelle da essa derivate), in conformità ad una tendenza già manifestatasi nei principali ordinamenti europei di civil law (tra cui quelli di Francia, Germania e Spagna), volta ad evitare l'aura di negatività e di discredito, anche personale, che storicamente a quella parola si accompagna
E' stata inoltre perseguita un'opera di armonizzazione delle procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza del datore di lavoro con le forme di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori, che ha avuto specifico riguardo alla normativa europea e in particolare alla Carta sociale europea di Strasburgo del 3 maggio 1996 ratificata ai sensi della legge 9 febbraio 1999, n. 30, che si occupa dell'attuazione dei diritti e delle libertà oggetto della Convenzione di salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali; alla direttiva 2008/94/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2008 relativa alla tutela dei lavoratori subordinati in caso d'insolvenza del datore di lavoro e alla direttiva 2001/23/CE del Consiglio del 12 marzo 2001 come interpretata dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti.

2. I PRINCIPI DEL NUOVO DIRITTO DELLE RISTRUTTURAZIONI

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza contiene un intero capo dedicato ai "Principi generali" (artt. 3-11 CCII). Si tratta di una novità nel campo del diritto della crisi e dell'insolvenza, dove non vi è tradizione di un'enunciazione espressa dei principi generali e dove la loro enucleazione era stata, finora, lasciata all'opera degli interpreti.

L'articolo 3 oggi riscritto anche nella rubrica come ' Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa' prevede precisi doveri dell'imprenditore verso la impresa e verso i creditori: in primo luogo disponendo assetti organizzativi (se imprenditore collettivo) o misure adeguate (se imprenditore individuale) alla tempestiva emersione della crisi; adottando, in caso di pericolo di insolvenza, uno degli istituti messi a disposizione dall'ordinamento per il recupero della continuità aziendale. Infatti, secondo l'art. 3 misure e assetti devono consentire di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico finanziario considerate le caratteristiche della impresa e verificare la sostenibilità prospettica dei debiti.
Altro principio generale importante è quello di buona fede e correttezza, posto in modo espresso dall'art. 4, comma 1, CCII, in forza del quale "nella composizione negoziata, nel corso delle trattative e dei procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione, debitore e creditori devono comportarsi secondo buona fede e correttezza".
La disposizione è significativa, perché, come anche confermato dalla rubrica ("doveri delle parti"), individua dei doveri, in primis quello di buona fede e correttezza, a carico non solo del debitore, ma anche dei creditori. Si tratta di un principio che assolve certamente una funzione interpretativa, ma allo stesso tempo svolge anche una funzione normativa, fissando norme dirette di condotta a carico delle parti.
La norma fa riferimento solo alla composizione negoziata ed alle trattative ed ai procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, così apparentemente limitandolo alla fase che precede l'apertura degli strumenti di regolazione. Si tratta, però, di una limitazione irragionevole, considerando che il dovere di buona fede e correttezza deve operare anche nelle fasi di svolgimento e di esecuzione degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, dove l'esistenza di una "comunità" di creditori impone atteggiamenti collaborativi a tutte le parti.
Nell'ambito della composizione negoziata e degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza questo dovere di cooperazione permette di dare rilievo giuridico all'interesse di tutte le parti coinvolte, consentendo una valutazione complessiva di tutti questi interessi al fine di valutare l'effettiva legittimità e modalità di esercizio dei diritti. Pur nella estrema variabilità delle regole dell'agire nelle quali può concretamente declinarsi il dovere di buona fede esso impone un comportamento leale ad opera delle parti, inteso come comportamento che, senza risolversi in un sacrificio apprezzabile per la parte agente, tenga conto anche degli interessi delle altre parti. A mo' di esempio, lato creditore, e specificamente con riferimento ai creditori bancari o finanziari cui la previsione è principalmente rivolta, si può certamente sostenere che questo dovere non si traduce in un obbligo di accettare acriticamente ogni proposta di soluzione che sia stata eventualmente prospettata dall'esperto nella composizione negoziata o dal debitore, ma impone un dovere di serena valutazione, di motivazione e di tempestiva comunicazione delle scelte assunte, come peraltro espressamente previsto con riferimento alla composizione negoziata (art. 16, comma 6, CCII).
Per quanto riguarda l'individuazione delle forme di tutela avverso le condotte lesive della buona fede, le stesse possono anzitutto essere rappresentate dal risarcimento del danno. In questa prospettiva, eventuali condotte ostruzionistiche dei creditori nelle fasi delle trattative o anche nelle votazioni concordatarie potrebbero aprire la strada a profili risarcitori, se considerate lesive dalla buona fede. Così, ad esempio, un creditore privilegiato che, in presenza di una proposta di concordato preventivo o di concordato di liquidazione che preveda l'integrale e immediato pagamento in danaro anche dei creditori chirografari, rinunci al diritto di prelazione per esercitare il diritto di voto, incorre in violazione del principio di buona fede e correttezza; di conseguenza, la sanzione deve essere rappresentata proprio dalla privazione di quella utilità che lo stesso vuole "abusivamente" ottenere senza sacrificio (perché il trattamento dei creditori privilegiati e chirografari è lo stesso), ossia l'ammissione al voto. Si tratta solo di uno dei possibili esempi di una reazione alla violazione del dovere di buona fede e correttezza che va oltre il mero profilo risarcitorio.

3. LA GESTIONE PRUDENTE DELLA IMPRESA NELLE OPERAZIONI DI RISTRUTTURAZIONE

Il dovere di buona fede si declina, con riferimento al debitore, nel dovere di gestire diligentemente l'impresa coinvolta nella procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza nell'interesse primario dei creditori. Si tratta di clausola generale che indica i criteri cui si deve improntare il compor-

tamento del debitore che nella gestione dell'attività economica subisce quindi «una importante limitazione alla libertà di impresa», giustificata evidentemente dallo stato di squilibrio economico finanziario in cui l'impresa stessa si trova.
Per la procedura di concordato preventivo in cui opera lo spossessamento il principio si articola e su un piano diverso, in quanto la gestione dell'impresa rimane in capo all'impresa ma viene assoggettata al controllo degli organi della procedura; specifica disciplina è dettata per gli atti di straordinaria amministrazione che sono opponibili ai creditori concorsuali solo se forniti di apposita autorizzazione rilasciata su istanza dell'imprenditore all'esito della verifica circa la compatibilità dell'atto con l'interesse dei creditori. Anche nella disciplina del concordato con continuità aziendale, che pure presta attenzione all'obiettivo di tutelare l'impresa, non ci si occupa del tema fondamentale della gestione della impresa come obiettivo intermedio. Non vi sono infatti specifiche disposizioni dedicate alla gestione dell'impresa, che resta affidata al debitore sotto il controllo degli organi della procedura. La continuità aziendale in questa procedura non si risolve, pertanto, in una disciplina sull'impresa in crisi. La continuità aziendale non è fatta oggetto di disciplina; costituisce invece presupposto per una apposita disciplina sul trattamento dei creditori.
Una apposita disciplina sulla gestione della impresa è dettata nella composizione negoziata della crisi.
Pur non essendo una procedura concorsuale, la composizione negoziata della crisi è l'istituto in cui vi è maggiore preoccupazione della impresa ed è l'unico istituto, insieme al piano di ristrutturazione omologato (p.r.o.) che contiene all'art. 21 CCII una disciplina sulla gestione della impresa.
Un primo importante dovere concerne l'attività del debitore nella gestione dell'impresa in pendenza di trattative. Se all'imprenditore è lasciata la gestione ordinaria e straordinaria della impresa nel corso delle trattative agevolate, allo stesso sono tuttavia imposti precisi criteri operativi, in dipendenza della condizione oggettiva in cui versa. L'art. 16, comma 4, prevede infatti che l'imprenditore, oltre al dovere di rappresentare la propria situazione all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati in modo completo e trasparente, ha il dovere di gestire il patrimonio e l'impresa senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori. Questo generale dovere è specificato nel contenuto nell'art. 21 CCII che disciplina la gestione della impresa nel corso delle trattative che prevede che se l'imprenditore è in stato di crisi, egli è tenuto a improntare la gestione della impresa in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività ; nella ipotesi in cui nel corso della composizione negoziata risulti che l'imprenditore è non semplicemente in crisi, ma ormai insolvente, e tuttavia esistono concrete prospettive di risanamento (di reversibilità dell'insolvenza), lo stesso deve gestire l'impresa nel prevalente interesse dei creditori.
Dunque, il criterio cui il debitore deve improntare la gestione della impresa nel corso della composizione negoziata trasmoda dal generale criterio di prudenza gestoria per l'ipotesi in cui l'impresa versi in stato di crisi, alla gestione nel preminente interesse dei creditori.
Pertanto, il criterio da seguire nella gestione è quello della prudenza: intesa come particolare prudenza determinata dalla situazione concreta in cui si trova l'impresa. Laddove però la condizione in cui versa l'impresa è di insolvenza reversibile, il criterio cui l'imprenditore deve ispirare il suo operato nella gestione della impresa nel corso delle trattative di composizione negoziata è rappresentato dal criterio del prevalente interesse dei creditori; e ciò in considerazione delle conseguenze negative cui si troverebbero esposti i creditori da una gestione contraria ai loro interessi.
Con un ulteriore intervento correttivo, il legislatore ha integrato tale criterio precisando che, nella ipotesi in cui l'imprenditore nel corso della composizione della crisi risulti insolvente ma esistono prospettive di risanamento «lo stesso gestisce l'impresa e individua la soluzione per il superamento della situazione di insolvenza nel prevalente interesse dei creditori». Il correttivo, dunque, ha chiarito il criterio cui l'imprenditore deve ispirare la gestione della impresa che è quello di individuare la soluzione migliore per superare la situazione di insolvenza nell'interesse dei creditori e dell'azienda.
La situazione in cui versa il debitore è quindi diversamente disciplinata rispetto a quella del debitore interessato da un accordo stragiudiziale.
Diversamente a quanto accade nel corso delle trattative per addivenire ad una soluzione contrattuale della crisi, accordo attuativo di piano attestato oppure accordo di ristrutturazione dei debiti, nel corso della composizione negoziata il legislatore, pur lasciando l'amministrazione della impresa al debitore, ha previsto una disciplina volta a tutelare i creditori dal rischio di subire condotte del debitore potenzialmente lesive dei loro interessi, allorquando dette condotte risultino pregiudizievoli alla conservazione della garanzia patrimoniale. Ecco, dunque, che l'avvio della composizione negoziata determina taluni effetti che, pur non essendo assimilabili allo spossessamento attenuato che opera nel concordato preventivo e nel concordato minore, «segnano tuttavia una differenza rispetto alla normale libertà gestoria» quando ricorrono due tipologie di atti: 1) gli atti di straordinaria amministrazione; 2) l'esecuzione di pagamenti non coerenti con le trattative o con le prospettive di risanamento.
Se la finalità della composizione negoziata è il risanamento della impresa e se a tal fine l'imprenditore deve pianificare le attività da porre in essere, si comprendono le ragioni della disciplina dettata per gli atti di straordinaria amministrazione e per i pagamenti da eseguire: evitare che il debitore ponga in essere atti idonei a pregiudicare la regola della parità di trattamento, destinata ad applicarsi nel caso dell'apertura di una procedura concorsuale per l'ipotesi di trattativa terminata con esito negativo, e comunque atti che risultino non coerenti con la pianificazione del risanamento dell'azienda.
Per evitare anche tali ultime condotte, sempre in una logica di bilanciamento degli interessi, il legislatore ha introdotto un contrappeso da opporre alle iniziative del debitore non coerenti con le prospettive di risa- namento o con l'andamento delle trattative in corso.

Si tratta, inoltre, di atti che non risultano coerenti alla pianificazione predisposta. Cosicché quel sacrificio appare, di primo acchito, non giustificabile dall'obiettivo della ristrutturazione.
È allora dettata una disciplina apposita che prevede che prima del compimento dell'atto, il debitore deve notiziarne l'esperto, affinché questi possa assumere una posizione. Se l'esperto ritiene che l'esecuzione dell'atto possa pregiudicare i creditori, le trattative o il risanamento, lo segnala per iscritto al debitore e all'organo interno di controllo. L'atto non è per questo inibito; poiché il debitore non è stato spossessato, può realizzarlo lo stesso.
Ecco, quindi, che il debitore può proseguire nella gestione, ferma la sua responsabilità per gli atti lesivi. Se decide in questo senso, deve però comunicare tale sua decisione all'esperto. A tal punto l'esperto può iscrivere il proprio dissenso nel registro delle imprese; adempimento obbligatorio qualora ravvisi lesione dei diritti dei creditori (ossia compromissione della garanzia patrimoniale generica). Peraltro, se erano state nel frattempo concesse misure protettive, l'esperto comunica il proprio dissenso al tribunale. La misura concessa può di conseguenza essere revocata o modificata a tutela dei diritti dei creditori (art. 21, commi 2 ss.).
Nel complessivo finalismo del percorso, e nel sistema disciplinare della gestione dell'impresa, devono essere inserite le autorizzazioni del tribunale, che possono riguardare:
a) la concessione di finanziamenti prededucibili, anche da parte dei soci o di società del gruppo in ristrutturazione;
b) la realizzazione di cessioni aziendali prescindendo dall'applicazione delle regole civilistiche appositamente dettate. Si richiede tuttavia che il tribunale stabilisca le misure ritenute opportune al fine di tutelare tutte le parti interessate.
Poiché in tutti questi casi si incidono i diritti dei creditori (che subiscono una diminuzione della garanzia patrimoniale generica sul patrimonio del debitore), è necessario l'intervento del giudice che integra l'autonomia gestionale dell'imprenditore.
Il criterio che deve guidare il tribunale nella decisione è formulato in via innovativa. Il tribunale deve verificare la funzionalità degli atti richiesti rispetto: 1) alla continuità aziendale e 2) alla migliore soddisfazione dei creditori.

4. CONCLUSIONI

Nel nuovo Codice di settore la tutela dell'azienda e quindi la prosecuzione dell'impresa costituisce un valore essenziale da tutelare.
A tal fine il legislatore ha apprestato tutta una serie di strumenti volti sia a rilevare in via anticipata la crisi, affrontandola quindi in tempo utile per evitare la insolvenza, sia ad affrontarla mettendo a disposizione delle imprese una congerie di strumenti di natura contrattuale ma anche procedurale, volti alla ristrutturazione del debito e della impresa.
Un ruolo importante assumono gli imprenditori che devono oggi affrontare la crisi di impresa come un evento naturale a cui è possibile porre rimedio.

9. Il rapporto biennale della parità di genere e la UNI PdR 125:2022: connessioni e relazioni.

A cura di Sonia Alvisi
Esperta in lavoro, politiche sociali e diritto antidiscriminatorio,
Consigliera di parità effettiva Regione Emilia-Romagna.

La figura della Consigliera di Parità è stata istituita con la legge n. 125/1991 e successivamente disciplinata dal D.lgs. n. 198/2006 (Codice delle Pari Opportunità), che ha rappresentato un passo fondamentale nella costruzione di un sistema normativo volto a contrastare le discriminazioni di genere nel mondo del lavoro. L'art. 12 del Codice prevede la presenza della Consigliera a livello nazionale, regionale e provinciale, con funzioni di rilevazione degli squilibri di genere, promozione di azioni positive e tutela contro le discriminazioni.

A differenza di altri organismi, la Consigliera di Parità è un pubblico ufficiale e un soggetto terzo, che agisce a tutela delle pari opportunità in ambito lavorativo come l'accesso al lavoro, la formazione, la carriera, la parità retributiva e di carriera. In caso di discriminazioni, può attivare tentativo di conciliazione tra le parti e, se questi falliscono, procedere in giudizio. Il suo intervento ha un impatto rilevante e richiama l'attenzione del giudice alla tutela di interessi super individuali.

Uno strumento fondamentale per il monitoraggio della parità è il Rapporto Biennale (art. 46 C.P.O.), obbligatorio per le aziende con oltre 50 dipendenti. Questo documento, vigilato dall'Ispettorato del Lavoro, contiene dati disaggregati su contratti, retribuzioni, livelli professionali, accesso alla formazione e misure di conciliazione vita-lavoro. La sua funzione è quella di "fotografare" la situazione aziendale, evidenziando eventuali squilibri e fornendo una base per interventi correttivi.

Accanto al rapporto, il Codice ha introdotto la certificazione della parità di genere (art. 46-bis), che ha una funzione più dinamica: non si limita a descrivere lo stato attuale, ma punta a rendere trasparenti i processi organizzativi interni, promuovendo una gestione equa e rendicontabile delle risorse umane. L'analisi congiunta dei dati del rapporto e delle dimissioni delle lavoratrici, soprattutto se legate a difficoltà di conciliazione o a episodi di molestie, è essenziale per comprendere la realtà aziendale e intervenire in modo mirato.

L'abbassamento della soglia per l'obbligo di redazione del Rapporto Biennale a 50 dipendenti rende la normativa più aderente alla struttura produttiva italiana, caratterizzata da una prevalenza di piccole e medie imprese. Questo ampliamento della platea dei soggetti obbligati rappresenta un passo importante verso una maggiore trasparenza e un monitoraggio più capillare delle condizioni di lavoro, contribuendo concretamente alla promozione della parità di genere.

Il rapporto biennale contiene informazioni su: numero dei lavoratori occupati di sesso maschile e femminile, eventualmente in stato di gravidanza; assunzioni di lavoratori di sesso femminile e maschile nel corso dell'anno; formazione; promozioni professionali; passaggi di categoria; licenziamenti; pensionamenti etc. I dati forniscono altresì informazioni relative al personale con disabilità o delle c.d. "categorie protette".

Ai sensi dell'art. 46, co. 3, C.P.O. le aziende con più di 50 dipendenti devono redigere un rapporto sulla situazione del personale che includa:

1. Inquadramento e funzione:
- Contratto e ruolo di ciascun lavoratore.
- Distribuzione tra contratti a tempo pieno e parziale.

2. Retribuzione:
- Importo complessivo della retribuzione.
- Componenti accessorie (es. premi, bonus, indennità legate ai risultati).
- Altri benefici in natura o erogazioni riconosciute.

3. Processi aziendali :
- Modalità di selezione e reclutamento.
- Accesso alla formazione e qualificazione professionale.
- Misure per la conciliazione vita-lavoro.
- Politiche per un ambiente di lavoro inclusivo.

Il nostro ordinamento prevede norme specifiche dirette a favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità su un piano di parità (cfr Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità del 2006, Direttiva 2000/78/CE, D.lgs. n. 216/2003), tuttavia permane in molte realtà produttive una situazione di svantaggio evidente per la componente femminile.

Quando si parla di politiche per garantire un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo, è chiaro che nel Rapporto Biennale andranno indicate anche le misure adottate per prevenire le molestie, comprese quelle sessuali (cfr Convenzione OIL sulla violenza e sulle molestie del 2019).
Con il DM del 29.03.2022 sono stati disciplinati:

a. ***l'oggetto e gli ambiti di applicazione***, deve includere dati riferiti all'intera azienda ed alle singole unità; i dati devono garantire l'anonimato dei lavoratori, indicando solo il sesso e aggregandoli per aree omogenee, evitando ogni possibilità di identificazione diretta o indiretta (art. 1).

b. ***le modalità di presentazione del rapporto***, una volta redatto e salvato nel sistema, si considera trasmesso alla Consigliera regionale di parità. Il datore di lavoro deve inoltre inviarne copia alle rappresentanze sindacali aziendali (art. 2).

c. ***il termine per la presentazione e le disposizioni transitorie***, per il biennio 2020/2021 il termine per la trasmissione del rapporto era fissato al 30 settembre 2022; per i bienni successivi la scadenza è stabilita al 30 aprile dell'anno successivo alla fine del biennio di riferimento (art. 5).

L'analisi del Rapporto è uno strumento chiave per individuare le disuguaglianze di genere, come la **segregazione verticale** (scarsa presenza femminile in ruoli apicali), **la disparità contrattuale e retributiva, e l'accesso diseguale alla formazione**. I dati evidenziano spesso che, sebbene le donne siano numerose tra gli impiegati, sono sottorappresentate tra quadri e dirigenti. Inoltre, il basso utilizzo dei congedi parentali da parte degli uomini riflette una persistente divisione di ruoli legata al genere. L'analisi delle assunzioni e delle cessazioni consente di valutare l'effettivo accesso e la permanenza delle donne nel lavoro. La formazione, infine, è cruciale per garantire pari opportunità di crescita professionale.

L'art. 27 del C.P.O. vieta ogni forma di discriminazione nell'accesso al lavoro in tutte le fasi: selezione, assunzione, promozione e avvio di attività. Il divieto vale anche per discriminazioni indirette, come annunci che indicano preferenze di genere o riferimenti allo stato civile, gravidanza, maternità o paternità. In relazione a ciò, l'art. 46 stabilisce che l'Ispettorato Nazionale del Lavoro verifica la veridicità dei rapporti biennali redatti dalle aziende. Se il rapporto è falso o incompleto, è prevista una sanzione amministrativa da 1.000 a 5.000 euro. Queste norme mirano a garantire trasparenza, inclusione e pari opportunità.

Assume rilievo, inoltre, la previsione che sancisce il diritto del personale ad accedere al Rapporto Biennale facendone richiesta alla RSU/RSA o all'Ufficio della Consigliera di Parità "ai fini della tutela giudiziaria". Sotto questo profilo l'art. 40 C.P.O. prevede un meccanismo probatorio agevolato, essendo il dato statistico fondamentale per chi denuncia discriminazioni e molestie, per l'effettiva azione di contrasto delle discriminazioni retributive.

Il C.P.O. sanziona la mancata trasmissione del rapporto – dopo l'invito alla regolarizzazione da parte dell'Ispettorato del Lavoro – con l'applicazione dell'art. 11, D.P.R. n. 520/1955, tuttavia, **se l'inottemperanza si protrae per oltre 12 mesi, è disposta la sospensione per un anno dei benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda** (art. 46, co. 4, C.P.O.). Il mancato invio del rapporto biennale interrompe il processo di certificazione della parità di genere, con ***conseguente perdita di sgravi contributivi e agevolazioni per l'accesso ai fondi europei***.

La certificazione della parità di genere attesta le politiche adottate dalle aziende per ridurre il divario tra uomini e donne su crescita professionale, parità salariale, gestione delle differenze di genere e tutela della maternità (art. 46-bis, co. 1, C.P.O.). Può essere richiesta da datori di lavoro a organismi accreditati secondo il Regolamento 765/2008/UE. Le aziende certificate possono beneficiare di uno sgravio contributivo fino all'1% del costo del personale, con un tetto annuo di 50.000 euro.

In estrema sintesi la "Prassi" di riferimento prevede la sud-

divisione in 4 fasce dimensionali per classificare le organizzazioni (private, pubbliche, enti etc.) ed in particolare: micro (da 1 a 9 dipendenti); piccola (da 10 a 14 dipendenti); media (da 50 a 249 dipendenti); grande da 250 dipendenti. La "Prassi" individua 6 Aree riferibili a diverse variabili caratterizzanti una struttura inclusiva e rispettosa della parità di genere e ad ogni Area è attribuito uno specifico peso percentuale
Nello specifico si tratta delle aree *Cultura e Strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita e inclusone delle donne in azienda, Equità e Remunerazione per genere, Tutela della Genitorialità e conciliazione vita-lavoro*.

Il successivo art. 3 del decreto dal titolo **"Informativa annuale sulla parità di genere"**, prevede che *"Ai fini del coinvolgimento delle RSA e delle Consigliere e Consiglieri territoriali e regionali di parità e per consentire loro di esercitare il controllo e la verifica del rispetto dei requisiti necessari al mantenimento dei parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese, il datore di lavoro fornisce annualmente, anche sulla base delle risultanze dell'audit interno, **un'informativa aziendale sulla parità di genere che rifletta il grado di adeguamento ad UNI /PdR 125/2022***".

Alle rappresentanze dei lavoratori e alle Consiglieri e Consiglieri di parità spetta dunque, "a valle" del procedimento di certificazione, **il ruolo di controllo e verifica del rispetto dei requisiti minimi necessari al mantenimento della certificazione**, ed in tal senso oltre al diritto all'informativa annuale da parte dell'azienda, che rifletta il grado di adeguamento alle Prassi Uni, l'art. 3 comma 2 del Decreto del 29 aprile 2022 prevede che i medesimi soggetti possano segnalare all'ente certificatore eventuali anomalie o criticità rilevate ***"… sulla base dell'informativa di cui al precedente comma e dei dati risultanti dal Rapporto Biennale sulla situazione del personale maschile e femminile di cui all'art. 46 del Dlgs 198/2006"***.

La procedura di certificazione non prevede in via preventiva, ovvero nella fase iniziale della costruzione degli obiettivi che la certificazione si prefigge di raggiungere, alcun collegamento con i lavoratori e le rappresentanze sindacali dei lavoratori. Sarà dunque importante che tutti i soggetti indicati dalla disposizione normativa (e dal DM 29 aprile 2022) esercitino il ruolo affidato di monitoraggio e controllo, possibile solo attraverso **l'effettivo accesso** alle informazioni funzionali a tal fine, quali l'informativa dettagliata e completa di cui all'art. 3 del DM citato e il Rapporto Biennale.



10. Parità di genere e sviluppo sostenibile: le sfide per il futuro

A cura di Bianca Maria Orciani
Docente diritto del lavoro - UNIVPM
Consigliera di parità della provincia di Ancona

1. ALLE ORIGINI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Storicamente legato alle questioni climatiche, il tema dello sviluppo sostenibile ha incorporato nel tempo il principio della sostenibilità economica e sociale come dimensioni costitutive e interconnesse di un nuovo approccio che pone al centro della sostenibilità la solidarietà intergenerazionale. Secondo il Rapporto Brundtland "Our Common Future" della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'ONU (1987), può dirsi sostenibile "quello sviluppo in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". Cinque anni dopo, con la Conferenza sui cambiamenti climatici di Rio de Janeiro (1992) si realizza definitivamente un allargamento del principio dello sviluppo sostenibile che assume le caratteristiche di sviluppo integrato fra le tre componenti: Ambientale, Sociale ed Economico.
Merita sottolineare come il riferimento alla solidarietà inter-generazionale ponga una serie di questioni in termini di obblighi e responsabilità in cui la dimensione etica, morale sembra lasciare il posto, negli ultimi anni, al riconoscimento di un rapporto giuridico obbligatorio ben più vincolante. Il richiamo alle future generazioni, definizione che travalica i confini nazionali e lo stesso status legato alla cittadinanza, ricorre tanto nei Trattati dell'Ue quanto in vari testi di natura costituzionale. Sebbene tali previsioni non esplicitino in capo alle future generazioni la titolarità di specifici diritti, esse vanno comunque a configurare una responsabilità in capo alle autorità pubbliche di cui non è esclusa la giustiziabilità in sede giurisdizionale (c.d. right to development).
Si tratta di uno scenario in cui la recente modifica degli artt. 9 e 41 Cost. ad opera della legge di revisione costituzionale n. 1 del 2022 appare destinata ad offrire un ulteriore spazio di riflessione nell'opera di bilanciamento fra diritti e valori costituzionalmente garantiti riconducibili al benessere collettivo. La riforma introduce limiti alla discrezionalità del legislatore chiamato a realizzare lo sviluppo sostenibile contemperando la libertà di iniziativa economica con i rischi per la tutela ambientale e sociale. Qualcosa non riducibile alla responsabilità sociale d'impresa (RCS) in cui l'integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle attività commerciali e nei rapporti con gli stakeholder avviene su base volontaristica. Utilità sociale, sicurezza, libertà, dignità della persona umana (ed oggi ambiente e salute) costituiscono limiti esterni alla libertà dell'impresa privata alla quale si chiede, oggi, in termini sempre più cogenti, di dar conto degli effetti ambientali, economici e sociali dell'attività secondo un modello regolativo che richiama lo Stato "alle proprie ineludibili responsabilità sul piano della concreta attuazione delle istanze della sostenibilità, stimolandolo ad esercitare, senza opportunistiche "deleghe" a strutture privatistiche di tipo societario, il proprio potere di indirizzo e di intervento ab externo" (Palmieri, 2021).

2. LA PARITÀ DI GENERE COME ASSET PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Nell'affermarsi di un nuovo paradigma politico-economico e giuridico, il diritto sovranazionale assume un ruolo di assoluto rilievo. Il tema dello sviluppo sostenibile si inserisce all'interno di un quadro regolativo multilivello in cui oltre ad essere un principio fondamentale dell'Ue, costituisce una priorità politica (Green Deal, Nex Generation Eu), riconoscendo, peraltro, l'Unione Europea, nel rapporto fra sviluppo sostenibile e parità di genere, uno degli asset per garantire una crescita equilibrata dal punto di vista economico, sociale e ambientale.
Riprova ne è la recente Dir. (UE) 2022/2464, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che ha introdotto l'obbligo di adozione del bilancio di sostenibilità. Fra le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare riguardo ai fattori sociali e in materia di diritti umani rientrano la parità di trattamento e le pari opportunità per tutti, comprese la parità di genere e la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore, le misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro.
Prima ancora, il connubio fra parità di genere e sviluppo sostenibile appare nella soft law dell'Ue, quale utile strumento di raccordo, regolazione, armonizzazione e governance nel campo della politica sociale. Fondamentale, in tal senso, la "Strategia Europea per la Parità di Genere

2020-2025" (prorogata al 2027), in cui il contributo alla costruzione di un mondo migliore per donne e uomini, ragazze e ragazzi viene esplicitamente ricondotto ad "Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile". Si tratta, come noto, del più ambizioso programma d'azione globale, che coinvolge i Paesi membri dell'ONU, con l'obiettivo di raggiungere 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) entro il 2030. Sottoscritta nel 2015, Agenda 2030 persegue il rafforzamento della pace universale e riconosce che sradicare la povertà, in tutte le sue forme e dimensioni, è la più grande sfida globale e un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile. Scopo finale è promuovere il benessere delle persone, la prosperità economica, la pace, la protezione del pianeta e la creazione di partenariati. Nel quadro degli interventi programmati, il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment di tutte le donne e le ragazze costituisce non solo un obiettivo a sé stante (Goal 5), ma la premessa necessaria per il raggiungimento degli altri 16 obbiettivi. Una società sostenibile si basa sull'inclusività, sulla non discriminazione e sulla promozione della dignità umana. Promuovere la parità di genere, in termini di parità di accesso all'educazione, alle cure mediche, a lavori dignitosi, così la rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, equivale a garantire una crescita economica più equa, una maggiore produttività, un miglioramento del benessere sociale e una società più resiliente, favorendo, quindi, uno sviluppo sostenibile a lungo termine.

3. AGENDA 2030. A CHE PUNTO SIAMO

Sebbene tra il 2010 e il 2023 il Goal 5 abbia registrato miglioramenti consistenti nell'area dell'educazione e della rappresentanza politica, il Rapporto AsviS (2024) evidenzia la presenza di aspetti critici che stanno mettendo a rischio il raggiungimento degli obiettivi prefissati entro il 2030. Pesa, in particolare, l'assenza di un piano sistemico per l'occupazione femminile. Nella Quinta relazione del governo sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) emerge che le uniche misure del Pnrr che hanno avuto un impatto diretto sul Goal 5 sono state il Sistema di certificazione della parità di genere e il fondo per l'imprenditoria femminile, già completamente distribuito e non adeguatamente monitorato. Anche il Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029 non sembra rispondere adeguatamente alle sfide del Goal 5. Un esempio significativo è l'obiettivo del 33% di copertura degli asili nido entro il 2030, ben distante dal 45% indicato dall'Ue, che non risulta proporzionato all'esigenza di stimolare l'occupazione femminile. La carenza di misure di sostegno all'occupazione femminile trova conferma anche nel fenomeno del c.d. part-time involontario; in Italia, il 31% delle donne occupate ha un contratto part-time rispetto al 7% degli uomini, spesso, non per una scelta volontaria, ma per mancanza di servizi di cura.

4. TRANSIZIONE INFINITA E TRAPPOLE DI GENERE: L'OCCUPAZIONE FEMMINILE IN ITALIA

L'assenza di un approccio sistemico di genere nelle politiche e nei diritti del lavoro trova evidenza anche nel recente rapporto annuale sull'occupazione femminile in Italia, "Gender policy report 2024" (Inapp, 2024). Nel rapporto si parla di "transizione infinita" per segnalare un percorso lento ed ancora lontano dal traguardo della parità di genere, obiettivo oggi più che mai cruciale per trasformare le attuali sfide (in particolare quella demografica caratterizzata dal calo delle nascite e dall'invecchiamento della popolazione) in opportunità di sviluppo economico e sociale. Il Rapporto evidenzia, inoltre, come il fenomeno delle molestie di genere nei luoghi di lavoro resti considerevole. L'80% delle vittime è costituito da donne, soprattutto, giovani, con contratti precari, impiegate in settori a prevalenza maschile e con livelli di istruzione più elevati (Gender policy report 2024, Inapp, 2024).

L'esitenza di "vere e proprie trappole" che impediscono all'occupazione femminile di allinearsi alla media europea è al centro del Rapporto CNEL-Istat 2024, "Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità". Oltre alla trappola legata alla forte incidenza della disoccupazione di lunga durata, vi è il nodo dell'inattività. La terza trappola riguarda la scarsa conciliazione tra vita privata e lavoro. Un altro aspetto delicato è quello della vulnerabilità. Circa 2 milioni e mezzo di donne presentano una vulnerabilità legata a percorsi lavorativi discontinui e frammentari, dovuti alle attività di cura familiare e basse retribuzioni. La maggiore vulnerabilità riguarda le lavoratrici madri, le donne straniere, le donne che offrono servizi alle famiglie (Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità, Rapporto CNEL-Istat, 2024).

5. CONCLUSIONI: IL CORAGGIO DI CAMBIARE

Lo sviluppo sostenibile è un concetto multidimensionale e in continua evoluzione: investe, integra e riassume materie e discipline diverse che fanno capo a soggetti e istituzioni diverse. Integrare la parità di genere nello sviluppo sostenibile significa prendere atto della necessità di adottare un piano sistemico per l'occupazione femminile capace di intervenire sui nodi strutturali che stanno rendendo il raggiungimento dell'eguaglianza di genere una transizione infinita. Le principali sfide per il futuro riguardano la disuguaglianza salariale, la sottorappresentanza delle donne in posizioni di leadership, la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia, la persistenza di stereotipi di genere e la violenza di genere. Problemi con

radici antiche e profondamente radicate nella storia e nella cultura del nostro Paese che chiedono soluzioni nuove, strategie diverse da quelle messe in campo fino ad ora. Si tratta di una sfida che ci coinvolge tutti e da cui dipende il benessere delle future generazioni.



11. 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.

REPORT INTEGRATO PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Il Report Integrato nelle Pubbliche Amministrazioni è una leva strategica di governo: collega programmazione, bilancio e valore pubblico, trasformando dati e progetti in una narrazione comprensibile e verificabile. L'esperienza pluriennale in questo ambito ha portato a intenderlo come "patto" con il territorio: KPI solidi e confrontabili nel tempo, una mappa chiara degli stakeholder, e il collegamento esplicito tra output dei servizi e outcome attesi su capitale umano, sociale, naturale, infrastrutturale, finanziario e intellettuale, a favore del territorio.
Sasso Marconi ha rappresentato il primo Report Integrato di un Comune in Italia e in Europa, caso studio Urban@it e vincitore dell'Oscar di Bilancio 2020 (premio speciale all'Integrated Reporting): qui il documento ha guidato un passaggio di mandato trasparente e ordinato, mantenendo continuità su obiettivi e indicatori. All'Unione della Romagna Faentina abbiamo curato il primo Report Integrato di una Unione di Comuni, dentro il programma europeo Shaping Fair Cities, impostando una matrice che intreccia obiettivi strategici pluriennali, SDGs e impegni di mandato: uno strumento che rende leggibile "chi fa cosa, per chi e con quali effetti". A Bologna, città capoluogo, il Report 2020–2023 ha introdotto una chiara evidenza tra progetti e impatti sui sei capitali, con un modello di gestione visivo e sezioni in cui gli outcome sono collegati agli output di servizio; il percorso è stato riconosciuto dagli Oscar di Bilancio 2022 e 2023 e prosegue nel tempo come best practice in Italia, anche alla luce della rendicontazione del Valore Pubblico in ottica PIAO.
Infine è in atto un processo di rendicontazione anche nel Comune di San Vito al Tagliamento, che unisce la rendicontazione comunale alla pianificazione partecipativa del territorio.

Il risultato è triplice: decisioni più informate, fiducia e partecipazione più alte, maggiore attrattività verso risorse e partnership. Soprattutto, il Report Integrato sposta il baricentro dalla rendicontazione “ex post” al governo “ex ante” delle trasformazioni, facendo del valore pubblico un impegno tracciabile, anno dopo anno.





CONTATTI

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