



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.
FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO**

TESI DI LAUREA

**"LA DIMENSIONE SOCIALE ALL'INTERNO DEL BILANCIO DI
SOSTENIBILITÀ: UN'ANALISI EMPIRICA"**

RELATORE:

CH.MO PROF. EMILIO PASSETTI

LAUREANDA: ELENA GERARDO

MATRICOLA N. 1238136

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente

Elena Gerardo

Ai miei genitori

INDICE

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1: IL CONTESTO NEL QUALE SI INSERISCE IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	10
1.1. INTRODUZIONE. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	10
1.2. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (O CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)	11
1.2.1. EVOLUZIONE STORICA DELLA RSI. DAGLI ANNI '20 A FINE ANNI '80	11
1.2.2. SEGUE. EVOLUZIONE STORICA. GLI ULTIMI DECENNI	15
1.2.3. LE MOTIVAZIONI DELLO SVILUPPO DELLA RSI	17
1.3. LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER	18
1.3.1. EVOLUZIONE STORICA	18
1.3.2. CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER	19
1.3.3. INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER	21
1.4. IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	24
1.4.1. INTRODUZIONE	24
1.4.2. LA TEMATICA ESG	25
1.4.3. LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	26
1.4.4. I DESTINATARI DELLA NORMATIVA	27
1.4.5. I CONTENUTI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	29
1.4.6. STANDARD DI RENDICONTAZIONE	33
CAPITOLO 2: LA DIMENSIONE SOCIALE ALL'INTERNO DELLE IMPRESE	37
2.1. INTRODUZIONE: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	37
2.2. LA PARITÀ DI GENERE ALL'INTERNO DEL MONDO DEL LAVORO	38
2.2.1. INTRODUZIONE	38
2.2.2. GLI INTERVENTI PER LA PARITÀ DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO	39
2.2.3. LA PARITÀ DI GENERE NEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	43
2.3. IL WELFARE AZIENDALE	45
2.3.1. INTRODUZIONE	45
2.3.2. COS'È IL WELFARE AZIENDALE E IL SUO PERCORSO STORICO	46
2.3.3. LE MOTIVAZIONI DELLE IMPRESE AL WELFARE AZIENDALE E LE AZIONI INTRAPRESE	48
2.3.4. LE FORME DI WELFARE AZIENDALE NELLA NORMATIVA ITALIANA	50
2.3.5. IL SECONDO WELFARE ALL'INTERNO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	54
2.4. LA FORMAZIONE E L'ISTRUZIONE NEL LUOGO DI LAVORO	55
2.4.1. LA FORMAZIONE INTERNA ED ESTERNA	55
2.4.2. LA FORMAZIONE NEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	57
2.5. LA SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO	58
2.5.1. IN COSA CONSISTE LA SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO E L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE NECESSARIA	58
2.5.2. LA SALUTE E SICUREZZA NEL LUOGO DI LAVORO ALL'INTERNO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	60
2.6. IL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI	62
2.6.1. INTRODUZIONE	62
2.6.2. CODICE ETICO E ALTRI STRUMENTI	65
2.6.3. I CONTENUTI INERENTI AI DIRITTI UMANI ALL'INTERNO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	66
2.7. RELAZIONE TRA LAVORATORI E MANAGEMENT	67
2.7.1. INTRODUZIONE	67
2.7.2. IL RAPPORTO TRA LAVORATORI E "SOCIETÀ" ALL'INTERNO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	69
CAPITOLO 3: LA METODOLOGIA ADOTTATA PER L'EFFETTUAZIONE DELL'ANALISI	70

3.1. PREMESSA	70
3.2. LA PRESENTAZIONE DEL CAMPIONE	70
3.3. LA METODOLOGIA UTILIZZATA PER L'ANALISI DEI DATI	72
CAPITOLO 4: PRESENTAZIONE DEI RISULTATI	75
<hr/>	
4.1. INTRODUZIONE	75
4.2. ANALISI DEL CONTENUTO DEI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ	75
4.3. LA PARITÀ DI GENERE	77
4.3.1. LA PARITÀ DI GENERE: OCCUPAZIONE DELLE DONNE	77
4.3.2. PARITÀ DI GENERE: PRESENZA FEMMINILE NELLE POSIZIONI APICALI	80
4.3.3. PARITÀ DI GENERE: ANALISI DEI CONTRATTI DI LAVORO	83
4.3.4. PARITÀ DI GENERE: ANALISI DELLE ASSUNZIONI	85
4.3.5. PARITÀ DI GENERE: ANALISI DELLA FORMAZIONE	86
4.3.6. PARITÀ DI GENERE: ANALISI DELLA REMUNERAZIONE	87
4.4. L'INDICE SULL'UGUAGLIANZA DI GENERE	89
CONCLUSIONE	92
<hr/>	
RINGRAZIAMENTI	95
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	97
<hr/>	

INTRODUZIONE

Si sente sempre più spesso parlare di sostenibilità e, attraverso l'Agenda 2030 tutti gli Stati si stanno impegnando per raggiungere un benessere economico e sociale, senza compromettere le generazioni future. Se si ripercorrono gli ultimi vent'anni, il tema della sostenibilità ha iniziato ad assumere sempre più rilevanza nei comportamenti delle istituzioni, delle famiglie e delle imprese. Con riferimento a quest'ultime, molte hanno intrapreso un percorso volto a non soffermarsi più unicamente sulla sfera economica ma, hanno avviato politiche di crescita e di performance collegate ai criteri ESG, ovvero al rispetto dell'ambiente e delle persone.

Tale tematica si inserisce nel più ampio aspetto della Responsabilità sociale d'impresa, per questo il primo capitolo sarà dedicato all'introduzione della tematica e alla sua evoluzione, introducendo lo strumento a disposizione delle imprese per comunicarla, ossia il bilancio di sostenibilità.

Considerato che l'obiettivo della tesi è quello di analizzare come si sia evoluta la parità di genere all'interno di due aziende selezionate, rientrando tale materia nella dimensione sociale delle imprese, il secondo capitolo è dedicato allo sviluppo di tale argomento unicamente dal punto di vista interno alle imprese, per questo, si approfondirà la tematica della parità di genere all'interno del mondo di lavoro, il welfare aziendale, la formazione e l'istruzione offerta ai dipendenti, la salute e la sicurezza, il rispetto dei diritti umani e le relazioni intrattenute tra i dipendenti e il management all'interno dell'impresa. Inoltre, per ogni tematica è stato approfondito come la stessa dovrebbe essere comunicata all'esterno, secondo quanto previsto dai GRI Standard, ossia i modelli più utilizzati dalle imprese per la documentazione non finanziaria.

Il terzo capitolo descrive il campione e la metodologia utilizzata per individuare l'uguaglianza di genere all'interno di TIM e Vodafone, le due aziende selezionate. Il meccanismo impiegato è stato quello del gender equality index sviluppato dell'EIGE, l'European Institute for Gender Equality, adattato allo studio, in quanto non risulta presente un indice specifico per tale analisi. Il procedimento previsto è stato applicato: alla divisione di genere nell'occupazione presente all'interno dei due Gruppi, alle donne che ricoprono posizioni apicali, ai contratti di lavoro offerti, al nuove assunzioni per ciascun anno, alla formazione e alla remunerazione.

Con il fine ultimo di individuare l'ammontare dell'uguaglianza generale presente all'interno dei due Gruppi, nell'ultimo capitolo, sono stati presentati i risultati raggiunti in ciascuna categoria dalle due società e, dalla media dei diversi valori ottenuti, è stato possibile individuare come nel corso degli anni la parità tra i due sessi sia variata, in un settore prettamente maschile.

CAPITOLO 1: Il contesto nel quale si inserisce il Bilancio di Sostenibilità

1.1. Introduzione. Il contesto di riferimento

L'epoca in cui viviamo, contraddistinta dalle grandi scoperte scientifiche e tecnologiche, ha permesso di sviluppare numerose opportunità rispetto al passato, tra queste, a solo titolo di esempio, rientrano l'aumento dell'accesso all'istruzione, la diffusione dei mezzi di comunicazione e dell'informazione di massa, l'interconnessione globale e lo sviluppo di una società basata sulla conoscenza. Nonostante questo, nel contesto economico sociale e ambientale, sono ancora presenti numerosi aspetti negativi. Il progresso, infatti, non è riuscito a garantire la parità di risorse a tutti i cittadini del Mondo, essendo ancora presente una notevole disuguaglianza nelle opportunità, nella ricchezza e nel potere; numerose persone continuano a vivere nella povertà e vengono private della loro dignità, non vedendo rispettati i Diritti Fondamentali dell'Uomo.

Da quanto emerge dall'Agenda 2030 (2015, p. 5), *“le minacce globali che incombono sulla salute, i sempre più frequenti e violenti disastri naturali, la crescita vertiginosa dei conflitti, le minacce violente, il terrorismo, le crisi umanitarie e lo sfollamento forzato delle popolazioni che ne consegue, minacciano tutti i progressi allo sviluppo degli ultimi decenni”*. Da una attenta lettura del rapporto del WWF, emerge come *“oggi siamo di fronte a fenomeni climatici sempre più estremi, frequenti e devastanti. Molte specie stanno reagendo al cambiamento: alcuni uccelli migratori stanno cambiando le date di arrivo e di partenza anno dopo anno, le fioriture stanno anticipando, le specie montane si spingono, finché possono, in alta quota”*. Inoltre, sono molto frequenti anche ulteriori fenomeni, quali le inondazioni, la siccità, il dissesto idrogeologico, la diffusione di malattie, la crisi dei sistemi agricoli, la crisi idrica e così via. Questi disastri stanno comportando per tutti gli Stati, problemi nell'attuare lo sviluppo sostenibile.

Le tematiche “sostenibili” sono ormai al centro di tutti i Paesi e il primo responsabile dei danni causati all'ambiente è l'uomo, avendo, a solo titolo di esempio, provocato un aumento dei gas serra nell'atmosfera. Solo per citare alcuni dati, *“l'anidride carbonica è aumentata del 147%, il metano del 259% e il protossido di azoto del 123% rispetto ai livelli preindustriali”*¹.

Protagoniste risultano essere anche le aziende, infatti il cambiamento climatico e la diminuzione delle risorse derivanti da fonti non rinnovabili, hanno comportato per molte di esse uno spostamento dall'originario modello di business verso attività più sostenibili, in grado di soddisfare i desideri della collettività, avendo, allo stesso tempo, un minor impatto in termini

¹ WWF, 2021. *Cambiamenti climatici* [online]. Disponibile su <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/> [Data di accesso: 12.09.2021]

ambientali. Nel dettaglio, molte imprese, a causa delle esternalità negative da loro stesse prodotte, hanno iniziato a risentire della tematica e hanno avviato procedure volte a monitorare la loro performance e la ricaduta che la stessa ha nei confronti dell'ambiente e degli aspetti sociali.

A partire dagli ultimi decenni, inoltre, da parte degli stakeholder è richiesta una maggiore trasparenza da parte delle imprese, soprattutto in merito alle scelte strategiche adottate per supportare la sostenibilità economica e sociale. Quest'ultima può essere descritta come la *“capacità di un'attività economica di soddisfare i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai propri bisogni. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente”*². Le aziende dovrebbero agire non esclusivamente per il proprio interesse, ma anzi dovrebbero condividere con la comunità di riferimento parte della ricchezza generata, in modo da garantire alla stessa una migliore qualità di vita.

Al fine di sviluppare un'attività ben vista e quindi considerata vincente dai portatori di interesse, le imprese *“dovrebbero evitare di mettere in atto pratiche isolate e una tantum di sostenibilità allo scopo di migliorare la propria immagine, impegnandosi invece in attività in grado di generare benefici di lungo periodo per tutti i soggetti coinvolti nel processo, adottando così un approccio di tipo olistico alla responsabilità sociale d'impresa, ovvero un approccio in grado di tener conto simultaneamente di aspetti di natura economica, sociale ed ambientale, nonché degli interessi delle differenti categorie di interessi”*³.

Lo spostamento delle aziende verso tematiche più sociali e ambientali, si può inserire all'interno della cosiddetta teoria della responsabilità sociale d'impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR).

1.2. La responsabilità sociale d'impresa (o Corporate Social Responsibility)

1.2.1. Evoluzione storica della RSI. Dagli anni '20 a fine anni '80

Un ruolo sempre più importante per le aziende è assunto dai consumatori, i quali pongono sempre più attenzione alle tematiche della sostenibilità e molto spesso si aggregano tra loro per creare movimenti sociali al fine di intervenire sulle dinamiche di mercato.

² Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 456.

³ Salvi, A. e Petruzzella, F., 2019. *Corporate Social Responsibility e risultati aziendali*. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre, p. vii.

L'idea che le imprese abbiano una responsabilità nei confronti della collettività inizia a diffondersi attorno al Diciannovesimo secolo, ma i primi studi sulla responsabilità sociale d'impresa risalgono agli anni Venti, quando negli Stati Uniti iniziarono a porsi domande su quali fossero le responsabilità in capo al businessman.

La responsabilità sociale d'impresa può essere definita come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate⁴”*. Lo sviluppo della teoria è una conseguenza al forte potere che le società, soprattutto nei paesi industrializzati, detengono nei confronti dei cittadini e per questo sono chiamate ad assumere delle responsabilità nei loro confronti.

Nonostante la sua importanza, durante gli anni della Grande depressione e successivamente durante la Seconda Guerra Mondiale, il tema venne accantonato, fino al 1953, anno in cui Howard Bowen, padre delle Corporate Social Responsibility, pubblicò la sua opera intitolata *Social Responsibilities of the Businessman*. Nel documento Bowen descrive gli obblighi degli imprenditori, i quali sono chiamati a svolgere i loro compiti in funzione degli obiettivi e dei valori socialmente riconosciuti, ponendo i loro interessi, prettamente personali, in secondo piano. L'opera suscitò numerose critiche, ma ciò non pose fine alla tematica, infatti, nuovi autori si interfacciarono, erano gli anni Sessanta. I contributi più importanti hanno come autori Davis e Frederick; il primo, formulò la teoria della Iron law of responsibility, la quale mette in luce il legame esistente tra potere e responsabilità sociale. Secondo questa teoria, le *“decisioni socialmente responsabili fanno parte di un lungo e articolato processo di accettazione sociale che, in una prospettiva di lungo periodo, è in grado di generare vantaggi economici, al contrario, la mancata assunzione di tali obblighi può determinare una progressiva corrosione del potere⁵”*. Il secondo autore, Frederick, pone l'accento invece sul ruolo delle aspettative della collettività di riferimento e di come l'azienda svolga un compito chiave nel benessere della comunità.

Nel 1963 McGuire asserisce che la responsabilità dell'impresa va oltre i soli obblighi economici e giuridici, definendo che l'ente deve avere interessi nella politica, nel benessere della comunità, nell'educazione, nella soddisfazione dei propri dipendenti e in ogni ambito sociale. Con la sua definizione introduce il concetto di corporate citizenship, secondo cui ogni azienda dovrebbe agire nel modo corretto, come farebbe un cittadino onesto.

⁴ Commissione delle Comunità europee, COM (2001) 366 definitivo del 18.7.2001. *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.*

⁵ Rossi, A., 2020. *Modelli non finanziari di corporate reporting e sistemi di external assurance*. Padova: CEDAM, p. 3.

Qualche anno più tardi, un nuovo apporto fu ad opera di Walton, il quale riconobbe lo stretto legame esistente tra la società e la collettività, comprendendo come, tale relazione debba essere tenuta in considerazione da parte dei top manager nel momento di definizione degli obiettivi.

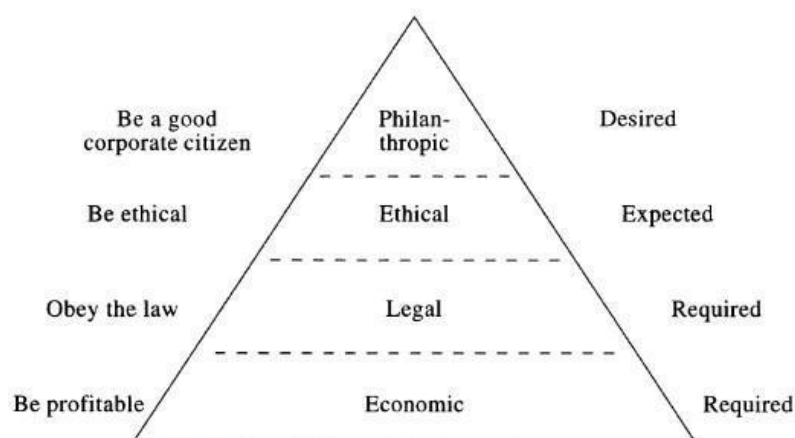
Passando al decennio successivo, negli anni Settanta, il tema fu contraddistinto da una forte rilevanza, tanto che gli studi del tempo iniziarono ad essere più specifici e articolati.

Nel 1979, molto importante fu l'opera di Carroll, che attraverso il suo modello riconobbe che all'interno della responsabilità sociale d'impresa sono comprese le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali della collettività nei confronti delle organizzazioni e delle imprese. Nello specifico, l'Autore identifica la presenza di quattro responsabilità in capo alla società. La prima consiste nel fornire beni e servizi in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori e di ripagare allo stesso tempo gli azionisti e i dipendenti, attraverso la generazione di profitto. La seconda responsabilità risiede nel perseguimento di fini rispettosi della legge; infatti, la normativa detta le regole del gioco ed essendo le imprese soggetti giuridici appartenenti ad un contesto sociale, sono chiamate al loro rispetto.

La terza è la cosiddetta responsabilità etica, la quale consiste *“nell’assumere decisioni e comportamenti i linea con le attese e le norme morali della collettività”*⁶. L'impresa è chiamata a uniformarsi alle norme e ai valori sociale presenti, svolgendo la sua attività seguendo i principi di equità e di imparzialità.

Infine, l'ultima responsabilità è quella definita discrezionale, la quale non è richiesta dalla collettività ma l'azienda, autonomamente, può decidere di assumerla, in quanto generatrice del benessere collettivo.

Carroll ha inoltre chiarito che le quattro tipologie di responsabilità sono da intendersi come gerarchiche e nel 1991, crea la piramide della responsabilità d'impresa.

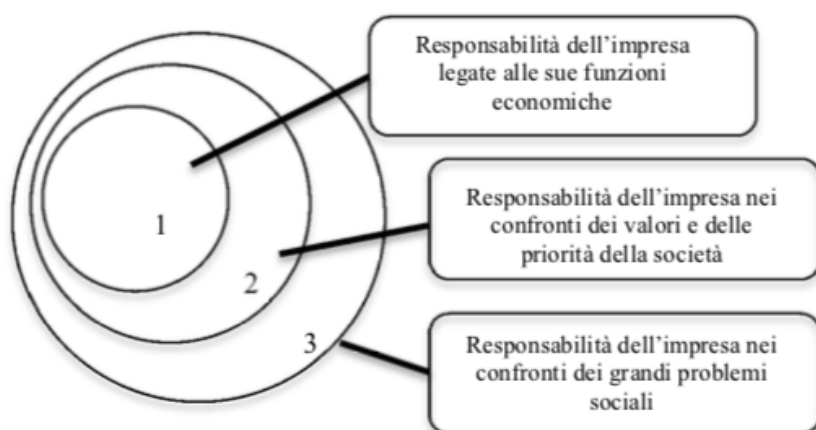


▪ *Piramide di Carroll (1979)*

⁶ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 80.

Carroll sostiene che “*la prima e fondamentale responsabilità è quella economica, tuttavia, a suo parere, l’impresa volge le sue funzioni per sé e per la società in egual misura*⁷”. Per questo motivo, nella rappresentazione della piramide, alla base è presente la responsabilità economica, in quanto le prestazioni economiche sostengono tutte le altre e nell’agire, l’attività imprenditoriale deve rispettare quanto disciplinato dalle leggi. Salendo la piramide, dopo la responsabilità legale, è presente quella etica, la quale sancisce che i comportamenti che l’impresa deve seguire sono quelli onesti, giusti ed equi; la società è quindi chiamata ad evitare i danni o a minimizzarli per i diversi stakeholder. Nella punta della piramide è presente la responsabilità filantropica, per la quale le imprese sono chiamate a contribuire per la comunità e a migliorarne la qualità di vita.

Nel 1971 la nuova definizione di CSR fu ad opera di Johnson, secondo il quale l’impresa è inserita in un contesto sociale che ne definisce i doveri e di conseguenza, l’ente è chiamato a rispondere a quanto gli è stato affidato. Nello stesso anno venne anche pubblicato il rapporto del Committee for Economic Development, denominato *Social Responsibilities of Business Corporations*, secondo il quale “*il contratto sociale tra impresa e la società, implica responsabilità più ampie*⁸”, legate ai valori importanti per la collettività di riferimento. Nel corso della pubblicazione venne anche sviluppato lo schema dei tre cerchi concentrici, secondo il quale ogni cerchio rappresenta una responsabilità e nella parte centrale sono presenti quelle essenziali per lo svolgimento dell’attività economica; nella parte intermedia, sono presenti le responsabilità funzionali allo svolgimento dell’attività, le quali pongono l’attenzione ai valori e alle priorità sociali; infine, nel cerchio più esterno sono racchiuse le forme di responsabilità emergenti, che derivano dall’attività economica in ascesa, la quale è in grado di migliorare le condizioni della collettività.



▪ *Committee for Economic Development (1971)*

⁷ Rossi, A., 2020. *Modelli non finanziari di corporate reporting e sistemi di external assurance*. Padova: CEDAM, p. 6.

⁸ Rossi, A., 2020. *Modelli non finanziari di corporate reporting e sistemi di external assurance*. Padova: CEDAM, p. 5.

Gli anni Ottanta furono contraddistinti dal fiorire di nuove teorie, la prima su tutte la Teoria degli stakeholder, ma furono anche gli anni del Rapporto Brundtland (1987). Quest'ultimo contiene la nota definizione secondo cui, le risorse dovrebbero essere utilizzate in modo efficiente nel tempo, *“attraverso un’equa distribuzione delle stesse, al fine di soddisfare le esigenze fisiche e psichiche delle generazioni attuali e future senza compromettere i sistemi ecologici, sociali ed economici alla base del soddisfacimento di tali bisogni”*⁹.

1.2.2. Segue. Evoluzione storica. Gli ultimi decenni

Anche gli ultimi decenni sono stati ricchi di interventi a favore della responsabilità sociale di impresa.

Nel 1992, a Rio de Janeiro, le Nazioni Unite si riunirono per approfondire le tematiche riferite all’ambiente e allo sviluppo. Da questa conferenza emersero degli impegni ufficiali, siglati dai partecipanti, che risultano ancora oggi un riferimento a livello internazionale. Nello specifico i cinque documenti che emersero dall’incontro furono: la Convenzione quadro delle Nazioni Unite per i cambiamenti climatici, la Convenzione sulla diversità biologica, l’Agenda 21, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e i principi sulle Foreste.

Successivamente, all’inizio del nuovo secolo, nasce il Global Compact, sviluppato dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, nel quale sono inseriti dieci principi che fanno riferimento alle tematiche del rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, della difesa dell’ambiente e della lotta alla corruzione. Lo scopo era quello di uniformare i diversi ordinamenti degli Stati, adottando una condotta responsabile basata sui medesimi principi.

Nel 2001 viene pubblicato il Libro Verde ad opera dell’Unione Europea, dove al suo interno è presente la definizione di Corporate Social Responsibility e i campi in cui la stessa trova applicazione, inoltre vengono individuati i vantaggi competitivi che la sua attuazione comporta.

Un nuovo intervento da parte dell’Unione Europea si verifica nel 2006, quando la Commissione promuove l’Alleanza europea per la responsabilità sociale delle imprese. L’obiettivo era quello di far diventare l’Europa un centro di eccellenza con riferimento alle tematiche della CSR.

L’anno successivo si inizia a parlare di valore condiviso, grazie a Porter e Kramer, secondo cui creare valore condiviso significa *“cercare opportunità di business nel risolvere problemi sociali, perseguendo un successo che crei anche vantaggi per la società”*¹⁰.

Nel 2014, con la Direttiva Europea n. 95, viene introdotto l’obbligo, per alcune società che rispettano determinati criteri, di rendere pubbliche le informazioni di carattere non finanziario

⁹ Rossi, A., 2020. *Modelli non finanziari di corporate reporting e sistemi di external assurance*. Padova: CEDAM, p. 2.

¹⁰ D. Ghidelli, G., 2019. *Corporate Social Responsibility. Diciamola tutta*. Milano: Wolters Kluwer, p. 13.

che hanno ad oggetto dati ambientali, sociali e di governance. L'Italia ha recepito la Direttiva con il D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, entrato ufficialmente in vigore il primo gennaio 2017. Un ulteriore incontro delle Nazioni Unite, nel 2015, fissa i diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che devono essere raggiunti entro il 2030, così l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre del 2015 adotta l'Agenda 2030 che presenta al suo interno *“un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Essa persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà¹¹”*. Al centro dell'iniziativa sono presenti cinque concetti chiave individuabili: nelle Persone, nella Prosperità, nella Pace, nella Partnership e nel Pianeta. Per ogni concetto sono poi stati individuati degli obiettivi: con riferimento alle Persone, il compito dei partecipanti è quello di eliminare la fame e la povertà in tutte le forme, al fine di garantire la dignità e l'uguaglianza; con la Prosperità si vuole garantire una vita prospera e piena e allo stesso tempo in armonia con la natura; al fine di sviluppare la Pace, vanno promosse società pacifiche, giuste e inclusive; infine, per salvare il Pianeta, vanno protette le risorse naturali e il clima, anche al fine di salvaguardare le generazioni future.

THE GLOBAL GOALS

OBIETTIVI GLOBALI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



- *Obiettivi Agenda 2030 (2015)*

A livello italiano, nel 2016, ad opera della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma nasce l'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sociale, che individua come obiettivo la crescita della

¹¹ Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, A/RES/70/1.

consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 all'interno della società, dei soggetti economici e delle istituzioni.

In conclusione, si è visto come negli anni la tematica della responsabilità sociale di impresa è andata ad assumere un ruolo sempre più importante all'interno della collettività e delle aziende, questo anche grazie ai consumatori che pongono sempre maggior attenzione, al momento dell'acquisto, alle tematiche sostenibili.

1.2.3. Le motivazioni dello sviluppo della RSI

La responsabilità sociale d'impresa può quindi essere descritta come un insieme di azioni che favoriscono il benessere sociale, andando oltre agli interessi aziendali prettamente economici e alle richieste sviluppate dalla normativa del Paese. Questo tipo di iniziative può riguardare la collettività di riferimento, ma anche altre imprese o associazioni locali, personale interno all'impresa e così via.

Le motivazioni per cui le imprese dovrebbero assumere politiche di CSR, sono di diversa natura. Tra le principali si individuano il soddisfacimento dell'interesse della collettività e la convenienza economica, in quanto risulta funzionale al raggiungimento dei profitti, essendo i ricavi, non solo in termini economici, superiori dei costi.

Vengono individuate di seguito ulteriori motivazioni che hanno comportato lo sviluppo della RSI.

Sicuramente la globalizzazione ha generato uno sviluppo della tematica, avendo portato le diverse imprese a diffondere le proprie idee, i propri valori e i vari problemi su scala mondiale, questo anche grazie alla diffusione dei mezzi di comunicazione. Allo stesso tempo le ha rese, *“più pervasive e influenti anche rispetto agli stessi governi nazionali, generando così un risentimento nei loro confronti¹²”*. A sostegno di ciò, si riconosce che lo sviluppo della CSR sia legato all'incapacità dei governi di affrontare e risolvere alcuni temi sociali e ambientali. Tale problema ha spinto parte della collettività a chiedere alle imprese la risoluzione delle criticità. Lo sviluppo del tema è anche legato ai numerosi scandali, di diversa natura, che hanno colpito alcune grandi aziende. La cartolarizzazione dei mutui supprime statunitensi, l'eccessiva esposizione al rischio di alcune grandi banche e l'insostenibilità dei debiti sovrani, per citarne alcuni, hanno comportato per molte persone una crisi sociale che nei peggiori dei casi ha comportato la perdita dell'occupazione lavorativa, mentre per altri, un cambiamento radicale con riferimento ai consumi.

¹² Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 81.

Lo sviluppo della CSR è, inoltre, una conseguenza alla crescente attenzione mediatica e dell'attività posta in atto da alcune associazioni non governative nei settori sociali e ambientali. Da un altro punto di vista, l'investimento in attività sostenibili ed etiche sta crescendo rapidamente tanto da comportare la creazione di indici di borsa volti alla misurazione della performance azionaria di imprese *“che perseguono pratiche manageriali orientate a tutelare l'ambiente e la collettività e a promuovere la buona governance¹³”*.

Il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa produce i suoi effetti verso tutti gli stakeholder della società, per questo motivo, il dirigente d'azienda, nello svolgere i suoi compiti, dovrebbe operare nell'interesse degli azionisti, non dimenticandosi però di tutti gli altri soggetti che detengono un interesse nei confronti dell'organizzazione, in quanto questi possono condizionare la riuscita dell'attività.

In conclusione, la strategia della Corporate Social Responsibility, ideata al fine di poter implementare le iniziative prefissate, a seguito dell'analisi dei bisogni e delle attese degli stakeholder critici, deve essere coerente con la vision, la mission e i valori dell'azienda.

Per questo un ruolo importante è affidato alla teoria degli Stakeholder, in quanto consente di comprendere l'entità dei diversi portatori di interesse e il modo per riconoscere le loro attese, l'analisi dei processi aziendali e il modo per integrare l'impresa con i diversi stakeholder.

1.3. La teoria degli stakeholder

1.3.1. Evoluzione storica

Si inizia a parlare di stakeholder, ossia di coloro che detengono un interesse verso la società, a partire dagli anni Trenta¹⁴, ma per l'utilizzo del termine “stakeholder” bisogna attendere fino al 1963, quando in un documento dello Stanford Research Institute, *“il termine viene utilizzato per estendere la responsabilità del management a categorie diverse dagli stockholder (i possessori di capitale di rischio)¹⁵”*. Nella definizione rientrano un vasto gruppo di soggetti e, al contempo, indica quei gruppi che senza il cui supporto, l'azienda non esisterebbe.

¹³ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 82.

¹⁴ La prima società che identificò i suoi portatori di interesse fu la General Electric, la quale ne individuò quattro principali gruppi, riscontrabili negli azionisti, nei dipendenti, nei clienti e nella collettività in generale. Successivamente, nel 1947, il presidente della Johnson & Johnson stilò un altro elenco contenente gli stakeholder strettamente collegati al business dell'azienda, il quale comprendeva i dipendenti, i clienti, i manager e gli azionisti. Infine, durante gli anni Cinquanta l'amministratore delegato della Sear's definisce come i soggetti più importanti per il business: i clienti, i dipendenti, la comunità e gli azionisti. Chiarisce inoltre che, l'azienda è chiamata a soddisfare in modo efficace gli interessi e i bisogni degli stakeholder, in modo tale da riuscire a generare un ritorno economico per gli azionisti.

¹⁵ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 83.

Per la formulazione della Teoria bisogna attendere fino agli anni Ottanta, quando Freeman riconosce che *“le imprese hanno dei portatori di interessi (singoli individui, gruppi di persone o istituti), i cui diritti non possono essere ignorati perché le loro richieste sono legittime, al pari di quelle degli azionisti. Il management dell’impresa deve quindi dialogare con tutti gli stakeholder e deve cercare di conciliare le divergenze di interessi che possono sorgere in una specifica situazione¹⁶”*.

L’importanza che questi soggetti sono andati ad assumere, la si può riscontrare anche da un’analisi dell’evoluzione del diritto societario, il quale ha attribuito, durante il corso degli anni, un’assegnazione sempre maggiore di diritti ad alcune categorie di stakeholder. Nello specifico, la società, nello svolgere la sua attività, è chiamata a perseguire l’interesse degli azionisti, rispettando, anche se solo in maniera subordinata, i diritti degli altri portatori di interesse quali clienti, fornitori, comunità locale e dipendenti.

Il tema sull’importanza degli stakeholder, ancora oggi, risulta essere al centro dell’interesse delle società, in quanto, citando Ghidelli (2019, p. 4) *“l’impresa “produce un impatto” non soltanto sui suoi proprietari o sui suoi azionisti ma su tutto ciò che è compreso in un perimetro molto più ampio. Vale a dire che l’impresa, in quanto opera in società, ha come interlocutori tutti coloro che vivendo nella società sono in qualche modo interessati a ciò che l’impresa propone, fa e, a volte, combina”*.

1.3.2. Classificazione degli stakeholder

L’assenza di un elenco specifico, contenente le diverse categorie rientranti nel termine stakeholder, ha portato diversi autori, nel corso degli anni, a contribuire, elaborando diverse definizioni nel tema.

I primi autori a formulare una distinzione furono Freeman e Reed (1993), i quali individuarono il concetto di stakeholder in senso allargato, che andava a contrapporsi a quello ristretto. Nella prima categoria si inseriscono tutti quei soggetti o gruppi in grado di condizionare il raggiungimento degli obiettivi della società o che, a loro volta, sono influenzati dal comportamento della stessa. Mentre, nella definizione cosiddetta “ristretta” rientrano quei soggetti di cui la società ha bisogno per sopravvivere, quindi i dipendenti, i clienti, i fornitori delle materie prime, gli azionisti, i finanziatori, tutti quei soggetti che rivestono un ruolo significativo per non far scomparire l’azienda in futuro.

Non tutti sono sostenitori della concezione allargata di stakeholder, tuttavia non è da escludere in quanto, nell’implementazione della strategia, l’azienda *“deve considerare l’interesse di quei*

¹⁶ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 83.

*gruppi di persone che possono condizionare con il loro comportamento la capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi*¹⁷”.

Due anni più tardi dalla prima classificazione, Clarkson definisce gli stakeholder come coloro che detengono la proprietà, un diritto, un'aspettativa o un interesse nella società di riferimento o comunque in una determinata attività che la stessa sostiene o che ha intenzione di sostenere in futuro. Inoltre, in base alla relazione che i portatori di interesse detengono con l'azienda di riferimento, possano essere suddivisi in primari o in secondari. Tra i primari rientrano gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, lo Stato e le amministrazioni pubbliche e l'interruzione del loro rapporto con la società può comportare delle conseguenze, dalle quali può dipendere la sopravvivenza della società stessa. Infatti, la decisione di interrompere la relazione, potrebbe avere ripercussioni sulla vita dell'ente. Al contrario, la sopravvivenza della società non dipende dagli stakeholder secondari, ma nonostante questo, non devono essere sottovalutati in quanto possono causare danni all'azienda. Rientrano in questa categoria quei soggetti che *“esercitano un'influenza o un condizionamento sull'impresa, oppure sono influenzati o condizionati dalla sua attività, pur non avendo con essa alcuna transazione e pur non essendo essenziali per la sua sopravvivenza*¹⁸”.

Lo stesso autore, nel 1998, contribuisce nuovamente alla classificazione degli stakeholder, distinguendo quelli volontari da quelli involontari. I vari interessi dei soggetti nei confronti della società nascono quando apportano al suo interno alcune risorse che possono essere beni, denaro oppure competenze professionali. Gli stakeholder volontari hanno scelto consapevolmente di avere rapporti con l'azienda e sono inoltre a conoscenza che potrebbero non essere ricompensati per il loro contributo. Gli stakeholder involontari invece, non hanno effettuato di loro spontanea volontà questa scelta, ma si sono trovati esposti inconsapevolmente ad un rischio, il quale può danneggiarli o avvantaggiarli.

Infine, l'ultimo raggruppamento è quello individuato da Carroll e Näsä (1997), i quali suddividono i soggetti che condizionano o sono condizionati dall'attività economica esercitata dall'impresa, in interni ed esterni. Nei primi rientrano le persone che svolgono all'interno della società una qualche mansione quindi, dipendenti, azionisti, manager; mentre, nella seconda categoria rientrano quei soggetti che detengono rapporti con la società ma sono esterni ad essa quindi, clienti, concorrenti, Stato e l'intera collettività.

In conclusione, l'impresa, data l'ampia varietà di relazioni che intrattiene con tutti i suoi stakeholder, dovrebbe concentrarsi nel soddisfacimento dei bisogni dei soggetti primari, in quanto necessari alla sua sopravvivenza, senza tuttavia dimenticarsi di quei soggetti che

¹⁷ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 87.

¹⁸ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 87.

possono condizionare il risultato o che a loro volta sono condizionati dall'attività economica esercitata dalla stessa, in quanto ha a disposizione risorse limitate. In prima analisi deve quindi individuare chi sono i suoi stakeholder e quali sono i loro bisogni e come l'impresa possa soddisfarli.

1.3.3. Individuazione degli stakeholder

Il management della società è chiamato a considerare tutti i vari interessi che i soggetti detengono nei confronti della società. Così come definisce Zattoni (2015, p. 93), viene riconosciuto *“un ruolo centrale ai top manager poiché essi non solo hanno il diritto-dovere di contrattare, direttamente o indirettamente, con tutti gli stakeholder, ma hanno anche il potere di influenzare le decisioni dell'impresa”*. Al fine del corretto sviluppo del rapporto tra l'impresa e i suoi vari portatori di interesse, il management può gestire la relazione su tre livelli, i quali sono individuati come:

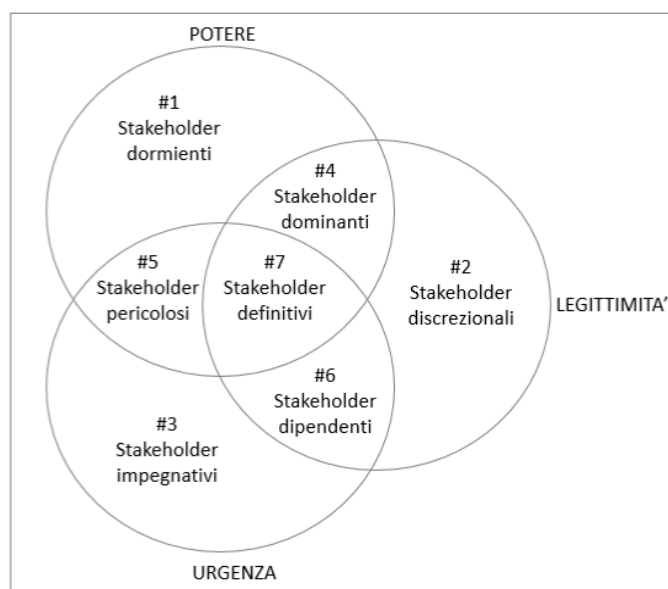
- Il livello razionale
- Il livello di processo
- Il livello transazionale.

Nel primo livello rientrano quelle attività utili all'individuazione dei vari portatori di interessi e delle loro aspettative nei confronti della società. Uno strumento utile, di cui servirsi, per la loro identificazione è la cosiddetta matrice degli stakeholder, la quale individua nell'asse delle ascisse la classificazione degli stakeholder in base al loro interesse o alle loro attese mentre, in quello delle ordinate la classificazione degli stessi in base al potere in loro possesso o il tipo di influenza che esercitano nella società. Al termine di questa prima analisi, la società dovrà comprendere gli interessi da soddisfare, tenendo in considerazione che quelli più critici sono caratterizzati da potere, legittimità e urgenza.

Nello specifico, il “potere” detenuto da un terminato stakeholder, gli consente di imporre alla società il proprio volere, essendo in grado di controllare risorse critiche della quale l'organizzazione non potrebbe fare a meno, oppure, ha una posizione che gli consente di controllare, premiare o ignorare le azioni della società stessa. I portatori che detengono, come unica variabile, il potere, sono individuati nella matrice di Mitchell, Angle e Wood (1997), con la denominazione di stakeholder dormiente. Questi vanno gestiti con prudenza, in quanto qualora decidano di intervenire in un determinato progetto, possono imporre la propria volontà. Tuttavia, questi assumono maggiore rilevanza quando diventano dominanti, ossia quando sono detentori allo stesso tempo del potere e della legittimità, potendo obbligare un altro soggetto a far qualcosa, vanno gestiti con la massima prudenza, in quanto potrebbero generare problematiche sulla riuscita di un determinato progetto.

Solo gli stakeholder “legittimi” vedranno soddisfatte le richieste avanzate alla società. Il detentore della sola legittimità è denominato stakeholder discrezionale e il suo coinvolgimento in un determinato progetto dipende dalla scelta adottata dall’azienda. Tuttavia, la sola legittimità non basta, ma deve essere affiancata ad un’altra variabile. Qualora sia affiancata dall’urgenza, lo stakeholder assumerà il nome di dipendente e non detenendo un elevato potere, saranno altri ad assumere le decisioni, quali i superiori o referenti. Date le loro caratteristiche, gli stakeholder dipendenti, andranno gestiti con un basso livello di priorità; mentre, come già evidenziato, qualora la legittimità sia accostata al potere, i portatori di interesse assumono il nome di dominanti e date le loro caratteristiche andranno gestiti con un’elevata attenzione, potendo tuttavia minor considerazione rispetto ai detentori di tutte le variabili. Quest’ultimi sono denominati definitivi e l’azienda, nel momento della relazione, è chiamata a prestare la massima attenzione, dando loro la massima priorità.

L’urgenza richiede una risposta immediata da parte del management e questa categoria di stakeholder può essere definita impegnativa, in quanto potendo imporre la loro volontà, sono spesso in grado di influenzare gli altri soggetti coinvolti in un determinato progetto. A tal fine, è utile raccogliere le loro richieste, che andranno considerate con una priorità più bassa rispetto alle altre. I soggetti detentori di più variabili, quali potere e urgenza, sono denominati pericolosi e vanno gestiti con elevata cautela, in quanto possono produrre conflitti all’interno di un determinato progetto.



- Matrice di Mitchell, Angle e Wood (1997)

Al termine dell’analisi degli stakeholder e dei loro bisogni, il management dovrà valutare se i processi aziendali utilizzati sono coerenti per il raggiungimento degli obiettivi stessi. Il

management sarà quindi chiamato a sviluppare e a implementare procedure operative, processi e pratiche volte all'analisi dell'ambiente circostante all'impresa e che allo stesso tempo riescano a raccogliere le informazioni utili, relative a ciascuna categoria di stakeholder. A tal fine, i processi normalmente utilizzati vengono suddivisi in due categorie: (i) i processi orientati verso la strategia, (ii) i processi orientati verso gli stakeholder. Nella prima, rientrano tutti quegli strumenti che permettono all'impresa di decidere in quale business operare, tra questi la matrice di portafoglio o i processi di revisione strategica; mentre, nel secondo rientrano quelle attività utili a comprendere come cercare un equilibrio tra i diversi portatori di interesse, quindi ad esempio, rientra in questa categoria l'analisi dell'ambiente esterno.

Infine, come ultimo livello, troviamo quello transazionale, nel quale *“il management deve analizzare la relazione che l'impresa intrattiene con tutti i suoi stakeholder¹⁹”*. In questo livello, la società è chiamata ad analizzare ogni singolo rapporto intrattenuto con i diversi gruppi, identificando per ciascun insieme la qualità e la quantità di risorse utilizzare, la frequenza e la qualità della relazione intrattenuta. In questa analisi *“le imprese dovrebbero gestire ogni singola relazione tenendo conto delle sue interazioni con l'intera rete relazionale e degli interessi su cui si basa²⁰”*. Infatti, con l'avvenire dei mezzi di comunicazione, lo sviluppo delle relazioni avviene in modo più rapido e i vari soggetti sono ora in grado di interagire tra loro. Anche un soggetto non direttamente coinvolto nella relazione con l'impresa può essere esposto alle azioni poste in atto dalla stessa, in base ai suoi legami con gli altri stakeholder.

Per migliorare la sua performance nel lungo periodo, l'impresa dovrebbe quindi perseguire una strategia che abbia alla base atteggiamenti e comportamenti che siano ispirati alla fiducia reciproca e alla collaborazione con i propri stakeholder.

Avere un rapporto costante con i portatori di interesse permette inoltre all'azienda di comprendere quali siano i ragionevoli interessi, le aspettative degli stakeholder e di quali informazioni necessitano. Al fine di poter costruire tale rapporto, le società si possono servire di strumenti quali il sito aziendale, i social network, campagne pubblicitarie, potendo in questo modo avviare un coinvolgimento diretto, utile anche per rafforzare la fiducia tra i soggetti coinvolti. Ulteriormente, si possono utilizzare altri mezzi come: *“il monitoraggio dei media, il coinvolgimento della comunità scientifica o attività collaborative con propri pari e stakeholder²¹”*. Qualsiasi strumento venga utilizzato, il risultato deve essere la comprensione

¹⁹ Zattoni, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 95.

²⁰ Catello Landi, G., 2020. *Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG*. Padova: CEDAM, p. 4.

²¹ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

delle necessità informative degli stakeholder, del contributo diretto dei soggetti coinvolti e le loro aspettative.

L'analisi come sopra esposta è utile all'individuazione di un equilibrio tra l'impresa e gli interessi che convergono in essa. Al verificarsi di un evento scatenante, il management inizierà a riflettere sugli obiettivi da perseguire e avvierà il processo, utile al raggiungimento di tali scopi; al termine, il lavoro effettuato verrà rendicontato in un report. Successivamente, si aprirà una nuova fase, in cui si verificheranno gli obiettivi raggiunti e contestualmente ne emergeranno di nuovi, che comporteranno a loro volta la creazione di una nuova strategia.

Come sopra menzionato, negli ultimi anni, hanno assunto un ruolo importante tutti quei fattori legati al cambiamento climatico, contesto sociale e al fine di dimostrare i loro interventi nell'ambito dell'attività sostenibile, le aziende hanno iniziato a rendere noto quanto messo in atto attraverso l'utilizzo del bilancio di sostenibilità.

1.4. Il Bilancio di Sostenibilità

1.4.1. Introduzione

La comunicazione è definita come l'attività utile alla trasmissione di qualcosa ad altri. Quindi allo stesso modo, comunicare la responsabilità sociale d'impresa significa *“condividere i valori della sostenibilità sotto le numerose forme in cui questi si presentano. Significa dare vita a processi di condivisione e di coinvolgimento, a volte anche molto complessi, che necessariamente si sviluppano nel tempo”²²*.

Il bilancio d'esercizio ha il compito di evidenziare, in modo chiaro, veritiero e corretto, l'attività dell'impresa, ponendo attenzione soprattutto agli aspetti economico-finanziari e patrimoniali. Allo stesso tempo però, questa tipologia di documento potrebbe non rappresentare in modo efficiente la situazione aziendale, essendo, le stime al suo interno, soggettive e per questo facilmente manovrabili.

Negli ultimi vent'anni è inoltre emersa la necessità di introdurre una documentazione che andasse oltre ai soli contenuti del bilancio d'esercizio, in modo da riuscire ad informare i diversi stakeholder, dell'impatto dell'azienda nella sfera sociale, ambientale e della sostenibilità, in quanto temi sempre più dibattuti. Ha quindi iniziato a svilupparsi, accanto ai documenti economici, una documentazione non finanziaria, che permettesse di ottenere le informazioni aggiuntive desiderate. Il fine della dichiarazione non finanziaria è quello di *“assicurare la*

²² D. Ghidelli, G., 2019. *Corporate Social Responsibility. Diciamola tutta*. Milano: Wolters Kluwer, p. 38.

comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali²³", ponendo in evidenza i comportamenti tenuti dall'azienda in ambito etico-sociale e delle relazioni sostenute con un più ampio numero di stakeholder, superando così *"i limiti informativi dei bilanci tradizionali, che non riescono a cogliere la ricaduta sociale della gestione²⁴"*.

La lettura congiunta del bilancio di esercizio e della documentazione non finanziaria permette ai diversi portatori di interessi di avere un quadro più completo della salute dell'impresa, la quale è chiamata a dare conto all'esterno, in modo più completo ed esaustivo possibile e comprensibile, del metodo in cui le risorse sono state utilizzate, dei risultati raggiunti e se sono stati in linea con quelli che l'azienda si era prefissata.

L'introduzione della documentazione non finanziaria all'interno della realtà aziendale significa *"dare inizio ad una vera e propria rivoluzione della cultura e della struttura aziendale, che inizia con l'affrontare una serie di problemi filosofici e sociologici, continua con la soluzione di problemi tecnologici e organizzativi e si conclude con le scelte di marketing²⁵"*.

1.4.2. La tematica ESG

A questo punto, nella trattazione del tema della rendicontazione non finanziaria, va posta attenzione all'acronimo ESG, il quale individua le tematiche principali su cui porre attenzione, Environmental, Social, Governance, ossia i temi ambientali, sociali e di governance.

I criteri ESG devono essere presi in considerazione dalle aziende nel momento di sostenimento di un certo investimento, non soffermandosi più unicamente soltanto solo sugli aspetti economici.

La prima variabile dell'acronimo, Environmental, interessa l'impatto dell'attività prodotta sull'ambiente e sul territorio; nel prendere una decisione, l'azienda, porrà attenzione sugli effetti che questa può avere, per esempio, con riferimento al cambiamento climatico, alle emissioni di anidride carbonica o sulle risorse naturali; più in generale, analizzerà qualsiasi impatto che l'attività può avere sull'ambiente e sul territorio.

La variabile Social studia l'impatto sociale; quindi, verrà analizzato il rispetto dei diritti umani, l'attenzione alle condizioni di lavoro, alla parità di genere e al rifiuto di tutte le forme di discriminazione. Molto spesso le imprese contribuiscono anche ad aumentare il benessere degli abitanti del territorio in cui la stessa è collocata, attraverso la creazione di iniziative o di eventi.

²³ D. Lgs. 30.12.2016, n. 254, art. 3.

²⁴ Di Giandomenico, M. E., 2008. *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Milano: Giuffrè Editore, p. 8.

²⁵ Di Giandomenico, M. E., 2008. *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Milano: Giuffrè Editore, p. 9.

Tutti questi aspetti, se posti in atto nel modo corretto, consentono la creazione di un'immagine positiva dell'azienda, anche verso i soggetti non primariamente coinvolti.

Infine, la variabile Governance guarda a quegli aspetti più interni all'azienda e come la stessa viene amministrata. Assumono un ruolo importante le politiche di diversità nella composizione del consiglio di amministrazione, il contrasto a forme di corruzione, l'etica retributiva e così via.

La comunicazione ESG genera dei vantaggi, sia commerciali sia di immagine, per la società, in quanto porre in atto iniziative sociali e ambientali, crea nei diversi stakeholder fiducia verso la stessa. L'aumento delle persone attente ai temi ambientali e sociali, consente ad un'azienda accorta alle modalità di produzione, che rispetti l'ambiente e il proprio personale, detentrica di un'etica sul selezionare i fornitori, di essere meglio vista rispetto a un'impresa che non considera tali tematiche. Ciò avrà come conseguenza un aumento del valore percepito da parte dei diversi stakeholder e una maggiore fidelizzazione da parte dei clienti e dei dipendenti, seguita inoltre, da un aumento delle vendite. Anche un aumento dei prezzi, legato alla maggiore attenzione verso attività più sostenibili da parte di una società, potrebbe non essere considerato come un problema in quanto, i consumatori sono favorevoli a sostenere le società più responsabili.

1.4.3. La normativa di riferimento

I temi ESG risultano essere una priorità a livello mondiale, come può essere desunto dall'Agenda 2030 e, in tale contesto, ciascuna impresa dovrebbe identificare su quali Sustainable Development Goals la propria attività impatta, al fine di darsi obiettivi di miglioramento e attuare azioni concrete con riferimento alle tematiche ambientali, sociali e di governance.

Data la mancanza di una disciplina comune, attinente alle dichiarazioni di carattere non finanziario, l'Unione Europea attraverso la direttiva 2014/95/UE, ha inserito nell'ordinamento una normativa di riferimento, armonizzando, a livello europeo, le modalità di pubblicazione della documentazione ESG, lasciando comunque a ciascuno Stato un'ampia flessibilità d'azione, ciò al fine di garantire un facile accesso alle informazioni da parte degli stakeholder. L'Italia ha recepito la Direttiva europea 2014/95/UE attraverso il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, il quale ha iniziato a produrre i suoi effetti a partire dal 25 gennaio 2017, ma le regole trovano applicazione a partire dagli esercizi finanziari aventi come data d'inizio il primo gennaio 2017.

Il Decreto ha l'obiettivo di introdurre nel nostro ordinamento nuovi obblighi di trasparenza per le società, al fine di far conoscere le attività poste in atto da esse a tutti coloro che detengono un interesse.

Il legislatore italiano ha attuato la Direttiva in linea con quanto contenuta nella stessa ma al contempo è andato a specificare nel dettaglio le caratteristiche di alcuni obblighi presenti in essa, quali: *“l'ambito soggettivo di applicazione dei nuovi obblighi, contenuto e modalità di pubblicazione della dichiarazione non finanziaria, responsabilità degli organi sociali e del revisore legale nel processo di redazione e verifica della dichiarazione²⁶”*. Inoltre, sono state attuate le opzioni previste, le quali erano rimesse a discrezione degli Stati membri.

Le scelte del legislatore italiano sono state quelle di:

- (i) lasciare un certo potere decisionale ai soggetti nell'applicare la disciplina, in base alle singole esigenze delle stesse e tenendo conto della loro natura;
- (ii) prevedere un adeguato sistema di controllo.

A partire dal 2020, anche gli Enti del Terzo Settore sono chiamati a produrre un bilancio sociale contenente le iniziative poste in atto con riferimento alle tematiche ESG. Tale documento trova il suo fondamento nel DM 04.07.2019.

Il 21 aprile 2021 la Commissione europea ha pubblicato una proposta di revisione della direttiva 2014/95/UE, che ha tra le principali novità l'estensione dell'obbligo di rendicontazione a una platea più ampia di soggetti e che con riferimento al contenuto richiede delle informazioni più dettagliate.

1.4.4. I destinatari della normativa

Ad oggi, la predisposizione del bilancio di sostenibilità non è obbligatoria per ogni tipologia di società, il Decreto individua tra i destinatari: gli enti di interesse pubblico e le società madri, di gruppi consolidati, le quali detengono la qualifica di enti di interesse pubblico.

Per il riconoscimento dei primi, si fa riferimento a quanto disciplina l'articolo 16 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, il quale individua come enti di interesse pubblico:

- *“le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione Europea;*
- *le banche;*
- *le imprese di assicurazione [...];*

²⁶ Disposizione attuative del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

- *le imprese di riassicurazione [...], con sede in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie²⁷*.

Al fine dell'applicazione della disciplina di carattere non finanziario, il numero medio dei dipendenti durante l'esercizio finanziario deve essere superiore a 500 e inoltre, deve sussistere almeno uno dei seguenti criteri numerici:

1. totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;
2. totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

Per totale dello stato patrimoniale, non essendo indicato in modo specifico, *“si tiene debba intendersi il totale dell'attivo²⁸”*.

Al fine di poter meglio comprendere i soggetti a cui sottoporre la normativa in esame, occorre specificare in cosa consistano i valori mobiliari. La definizione del termine è contenuta nel Testo Unico della Finanza, secondo il quale per valori mobiliari si intendono quelle *“categorie di valori che possono essere negoziati sul mercato dei capitali²⁹”*. Continuando la lettura dell'articolo, vengono inserite alcuni esempi dei suddetti valori e si può riscontrare che oltre alle azioni di società, rientrano:

- “b) le obbligazioni e altri titoli di debito, compresi i certificati di deposito relativi a tali titoli;*
- c) qualsiasi altro titolo normalmente negoziato che permette di acquisire o di vendere i valori mobiliari indicati alle precedenti lettere;*
- d) qualsiasi altro titolo che comporta un regolamento in contanti determinato con riferimento ai valori mobiliari indicati alle precedenti lettere, a valute, a tassi di interesse, a rendimenti, a merci, a indici o a misure³⁰”*

In conclusione, le società chiamate alla pubblicazione, non si riscontrano solamente nelle società italiane chiamate ad emettere azioni quotate, ma al contrario, rientrano anche gli enti che emettono obbligazioni e altri titoli di debito ammessi alla negoziazione.

Gli ulteriori soggetti ammessi alla redazione del Bilancio di carattere non finanziari sono le società madri, di un gruppo, le quali detengano la qualifica di enti di interesse pubblico. Anche nel loro caso sono previsti dei criteri quantitativi, quali: il numero di dipendenti, in media, superiore a 500 per l'esercizio finanziario di riferimento e che siano verificate almeno una delle condizioni, ossia che lo stato patrimoniale presenti un totale attivo maggiore di 20 milioni di euro e/o che i ricavi netti delle vendite e delle prestazioni presentino un ammontare eccedente 40 milioni di euro.

²⁷ D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, art. 16.

²⁸ Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 464.

²⁹ D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, art. 1.

³⁰ D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, art. 1.

La dichiarazione non finanziaria consolidata, non variando nel contenuto rispetto a quello delle imprese non consolidate, essendo compatibile, comprende i dati della società madre e delle società figlie, allo scopo di poter comprendere l'attività del gruppo e il suo andamento, cogliendo i risultati raggiunti e l'impatto che gli stessi hanno avuto.

Qualora la società madre e le figlie facciano a loro volta parte di un gruppo europeo, chiamato alla redazione della dichiarazione non finanziaria, le società italiane sono esonerata dalla predisposizione del documento.

Da quanto sopra descritto, rileva che una parte delle imprese sono escluse dalla redazione del bilancio di sostenibilità per obbligo di legge, tuttavia, tali imprese possono comunque presentarlo volontariamente, così come stabilisce il Decreto Legislativo all'articolo 7. In questo caso, l'impresa è chiamata ad inserire un'apposita dicitura di conformità, qualora il bilancio sia redatto attenendosi alle disposizioni contenute sul decreto.

Inoltre, se l'impresa non supera determinate soglie con riferimento al numero dei dipendenti e del totale dello stato patrimoniale e dei ricavi netti, il legislatore ha previsto alcune forme semplificate con riferimento ai contenuti e ai controlli.

1.4.5. I contenuti del bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità può essere definito come un documento con cui l'impresa informa i suoi stakeholder sui risultati ottenuti in termini economici, sociali e ambientali, informandoli indirettamente sui valori che la stessa sostiene con riferimento a queste tematiche.

Quando l'organizzazione predispone la documentazione non finanziaria si chiede come la stessa contribuisca *“o mira a contribuire in futuro al miglioramento o al peggioramento delle condizioni economiche, ambientale e sociali a livello locale, regionale o globale³¹”*

La rendicontazione di tipo non finanziario deve contenere informazioni di carattere ambientale, sociale, sul rispetto dei diritti umani e che facciano riferimento alla lotta contro la corruzione, in relazione all'attività realmente svolta dall'impresa e alle sue caratteristiche.

Di norma, la prima parte del bilancio di sostenibilità è riservata alle informazioni sul modello aziendale di gestione e di organizzazione adottato. Nel dettaglio, l'impresa informerà i suoi stakeholder su come l'impresa è strutturata, quindi ad esempio se hanno optato per un modello gerarchico, piuttosto che funzionale o divisionale e darà indicazioni sull'organizzazione interna con riferimento, ad esempio, all'organo di governo.

³¹ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

Nella seconda parte la società descriverà i risultati raggiunti, servendosi dell'utilizzo di indicatori non finanziari e delle politiche accolte dall'impresa e infine, fornirà indicazioni circa i principali rischi. Si soffermerà a descrivere come l'azienda sia in grado di ottenere i ricavi e di creare valore aggiunto economico, attraverso l'implementazione di politiche che tengano conto degli aspetti non finanziari e le procedure applicate per raggiungerle. Quindi descriverà le politiche di approvvigionamento utilizzate, facendo ad esempio ricorso ai fornitori locali, gli investimenti "green" sostenuti e descriverà altri aspetti quali i contributi pubblici ottenuti, le politiche anticorruzione, le politiche anticoncorrenziali e le politiche in materia di imposte. L'impresa è inoltre tenuta alla descrizione dei rischi, generati o subiti, in merito ai temi ambientali, sociali ed economici e nel dettaglio li rapporterà all'attività prodotta, ai beni generati, ai servizi o rapporti commerciali, alle catene di fornitura, in sostanza a qualsiasi cosa entri in contatto o produca la stessa società.

Con riferimento all'impatto che la società produce nei confronti dell'ambiente, l'informazione potrà riguardare sia gli aspetti negativi sia quelli positivi. Le principali indicazioni faranno riferimento all'utilizzo o meno di risorse energetiche rinnovabili e l'impiego delle risorse idriche; l'impatto della società sulle emissioni di gas serra e di quelle inquinanti nell'atmosfera. L'informazione si può anche spingere sul livello previsionale, individuando i possibili impatti a medio termine sull'ambiente, sulla salute e sulla sicurezza, associati "*ai fattori di rischio o di altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario*³²".

Con riferimento al carattere sociale, le informazioni riguarderanno principalmente le attività poste in atto dall'impresa, nei confronti dei dipendenti, per garantire un luogo di lavoro sano e piacevole. L'azienda riporterà i dati circa la distribuzione di genere all'interno della stessa e le eventuali attività poste in atto per garantirne parità, riguarderanno inoltre il rispetto dei diritti umani e le eventuali misure adottate al fine di impedire atteggiamenti discriminatori. In questa sezione sono di norma contenute anche "*le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia*³³" sociale e inoltre, il modo con cui l'azienda realizza il dialogo con le parti sociali.

Infine, la rendicontazione sugli aspetti di governance riguarderà l'insieme dei principi, delle regole e delle procedure utilizzate dalla società al fine della sua gestione e del governo della stessa, facendo comunque riferimento alla sostenibilità. La gestione della società è fortemente influenzata dal contesto nel quale l'azienda opera, "*l'attenzione alla governance è sicuramente molto alta quando l'azienda è quotata o, in ogni caso, si rivolge al mercato per l'acquisizione*

³² Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 465.

³³ Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 465.

delle risorse finanziarie³⁴”, tuttavia, nell’ultimo periodo anche per le PMI tale dimensione risulta importante in quanto, al fine di concedere finanziamenti, le banche richiedono sempre più parametri legati alla dimensione ambientale e sociale, che al fine del loro ottenimento richiedono una buona capacità di governance. Nella documentazione non finanziaria andranno quindi per esempio inseriti, dati circa la struttura della governance e la sua composizione, il ruolo del massimo organo di governo nella gestione dei rischi, la remunerazione e gli incentivi ottenuti, la valutazione delle competenze e delle performance dell’organo amministrativo e così via.

L’informativa non è limitata a quanto indicato ma anzi, le imprese possono decidere di ampliarla, inserendo altri profili considerati rilevanti al fine di una rappresentazione veritiera e corretta della situazione attuale dell’impresa.

Al contrario, l’azienda potrebbe anche decidere di non presentare alcune informazioni, di norma succede quando fanno riferimento a “*sviluppi imminenti ed operazioni in corso di negoziazione, qualora la loro divulgazione possa compromettere gravemente la posizione commerciale dell’impresa*”³⁵.

Il report deve in ogni caso contenere non solo le tematiche di favore per la società, ma anche quelle negative, in modo da offrire un quadro imparziale sull’attività svolta dalla stessa, aggiungendo anche quelle informazioni che possono influenzare gli stakeholder nel prendere le loro decisioni, infatti, “*i dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell’organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale*”³⁶.

La società dovrà inoltre “*evitare scelte, omissioni o formati di presentazione che possano ragionevolmente influenzare in modo indebito o inappropriato una decisione, un giudizio da parte del lettore del report*”³⁷, dovendo indicare i dati oggettivi e le interpretazioni assunte dall’organizzazione stessa.

Nel definire i contenuti della rendicontazione non finanziaria, le imprese devono fare riferimento alla cosiddetta informazione materiale, ossia quella che “*se omessa o incompleta, può influenzare una decisione economica che gli azionisti e i lettori assumono a seguito della*

³⁴ A cura di Cisi, M. e Devalle, A., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 181.

³⁵ Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 466.

³⁶ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

³⁷ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

*lettura del bilancio*³⁸”. Al fine di valutare la materialità di un determinato contenuto, considerato che contribuisce a influenzare le diverse scelte dei consumatori, investitori e fornitori, la società deve considerare fattori sia interni che esterni ad essa.

Secondo quanto raccomandato dai GRI Standard, il report deve essere utile alla comprensione dell’effetto che la società produce sull’economia, sull’ambiente e/o sulla società e, di conseguenza, non tutte le informazioni da inserire nel bilancio hanno pari importanza; per individuarle, la società può servirsi di una matrice che pone sull’asse delle ascisse la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali mentre sull’asse delle ordinate l’influenza degli stessi sulle valutazioni degli stakeholder e le loro decisioni. L’azienda può adottare qualsiasi altro strumento, ma è chiamata a identificare i temi materiali in base all’influenza e alla rilevanza degli stessi. Qualsiasi sia la scelta esercitata, nel momento della rendicontazione, l’impresa deve illustrare il processo in base al quale ha determinato la priorità dei temi.

Per valutare la materialità possono essere utilizzati numerosi fattori quali “*la mission e la strategia competitiva generale dell’organizzazione e le preoccupazioni espresse direttamente dagli stakeholder. La materialità può essere determinata anche da più ampie aspettative sociali e dall’influenza dell’organizzazione su soggetti posti a monte della catena del valore, come i fornitori, o a valle, come i clienti*³⁹”.

Il processo per l’individuazione dei temi materiali può essere sintetizzato in quattro fasi. La prima, la desk analysis, prende a riferimento le migliori prassi e le norme, analizzando il contesto e soffermandosi sui competitors, al fine di individuare possibili temi materiali. Successivamente, verrà effettuata una prima valutazione dei temi identificati, individuando quelli coerenti con gli obiettivi strategici (internal review). La terza fase è l’external review che individua i temi importanti, secondo il maggiore coinvolgimento dei diversi stakeholder. Infine, viene definita la matrice di materialità, nella quale vengono individuati, in base al loro posizionamento, quei temi che risultano essere materiali per l’azienda.

L’impresa è comunque chiamata a rappresentare in modo equilibrato sia gli aspetti positivi sia quelli negativi, utilizzando un linguaggio semplice e conciso in modo da contribuire a migliorare la trasparenza e l’efficacia delle informazioni che si intendono condividere; in questa tipologia di documenti risultano essere molto utili anche le informazioni quantitative correlate a rappresentazioni grafiche, a loro volta correlate da elementi narrativi. La completezza del

³⁸ Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 462.

³⁹ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

bilancio dipende però dal modo in cui i dati sono stati raccolti, non solo dalla presentazione delle informazioni in modo adeguato e ragionevole.

1.4.6. Standard di rendicontazione

Con riferimento allo standard di rendicontazione, il Decreto indica per prima cosa che i dati raccolti all'interno del documento devono avere un "raffronto" con quelle degli anni precedenti, al fine di poterli confrontare.

Nel redigere il bilancio di sostenibilità, le società possono scegliere se stilarlo seguendo un modello di rendicontazione preposto da autorevoli organismi oppure se adottare una metodologia autonoma di rendicontazione. Nel caso si decida per l'adozione di un modello preposto, questo deve essere redatto da organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, i quali possono avere natura pubblica o privata e devono essere funzionali per l'adempimento degli obblighi informativi; mentre, nel caso l'impresa decida di adottare una forma autonoma, deve indicare una chiara e articolata descrizione del modello e deve inserire le motivazioni per le quali abbia deciso la sua adozione.

Per la redazione del bilancio di sostenibilità, gli standard più utilizzati in Italia risultano essere i GRI Standard, infatti da uno studio condotto da Deloitte "*costituiscono lo standard di rendicontazione adottato da tutte le società incluse nel campione sia nel 2018 che nel 2019*⁴⁰". Il campione preso di riferimento era composto da 202 società italiane, tra le quali dieci avevano predisposto la documentazione su base volontaria.

Tuttavia, non risulta essere l'unico standard disponibile, l'International Trade Centre ha infatti individuato circa 255 standard, codici di condotta, protocolli di audit, utili alla predisposizione della documentazione non finanziaria.

I GRI standards o Global Reporting Initiative Standards sono redatti dal Global Reporting Initiative, ente senza finalità di lucro che ha l'obiettivo di fornire un supporto per la rendicontazione di tematiche ambientali, economiche e sociali, alle diverse aziende e istituzioni. Lo sviluppo di questi Standard permette alle organizzazioni di uniformare il modo di rendere pubblici i dati, di carattere non finanziario e permette alle stesse, di individuare i potenziali rischi, indicando anche il modo di come poterli affrontare per trasformarli in punti di forza.

I *GRI 101: Principi di rendicontazione* si possono utilizzare per qualsiasi organizzazione, non sono importanti le dimensioni, il tipo, il settore o l'area geografica in cui l'impresa è collocata.

⁴⁰ Deloitte e Università di Pavia, 2021. *Osservatorio nazionale sulla Rendicontazione non finanziaria* [online]. Disponibile su <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/audit/articles/osservatorio-nazionale-sulla-rendicontazione-non-finanziaria-2020.html> [Data di accesso: 23.10.2021], p. 14.

Nella sua applicazione, l'utilizzo deve avvenire in modo congiunto con gli ulteriori due GRI: il GRI 102: *Informativa Generale* e GRI 103: *Modalità di gestione*.

Nella decisione di quali informazioni inserire nel proprio bilancio, l'organizzazione deve prima tener conto delle aspettative dei singoli stakeholder; infatti, secondo gli Standard *“un processo di coinvolgimento degli stakeholder può servire da strumento per comprendere i ragionevoli interessi e aspettative degli stakeholder, oltre alle loro necessità di informazione”*.

Esistono due tipologie di Standard di rendicontazione; la prima tipologia, definizione dei contenuti, è di sostegno alle organizzazioni nella decisione su quali contenuti inserire. Nel dettaglio la società si troverà ad indicare: l'attività svolta e gli impatti della stessa, un'analisi degli interessi dei vari stakeholder e le loro aspettative nei confronti della società. La seconda tipologia ha invece lo scopo di definire la qualità della documentazione, in quanto *“è importante per consentire agli stakeholder di effettuare valutazioni realistiche e ragionevoli su un'organizzazione, nonché intraprendere azioni idonee⁴¹”*.

Tra i principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report si riscontrano i seguenti:

- (i) Inclusività degli stakeholder;
- (ii) Contesto di sostenibilità;
- (iii) Materialità;
- (iv) Completezza.

Mentre, i principi per la definizione della qualità, si possono individuare nei seguenti:

- (i) Accuratezza;
- (ii) Equilibrio;
- (iii) Chiarezza;
- (iv) Comparabilità;
- (v) Affidabilità;
- (vi) Tempestività.

Un ulteriore modello di rendicontazione è quello proposto dall'organizzazione no Profit SASB, nata nel 2011 negli USA, che offre alle aziende indicatori, da integrare all'interno dell'informativa obbligatoria, con riferimento a 10 macrosettori: Health Care, Financials, Technology & Communications, Non-Renewable Resources, Transportation, Services,

⁴¹ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

Resource Transformation, Consumption, Renewable Resources & Alternative Energy, Infrastructure.

La serie di Standard AA1000 *Accountability Principles*, emanati nel 1999 e rivisti nel 2018, sono utili al fine di garantire lo sviluppo, l'analisi e l'implementazione di iniziative sostenibili, aiutando le aziende nella creazione e nella conduzione di pratiche di sostenibilità, con la finalità di coinvolgere i diversi stakeholder e, allo stesso tempo, garantendo la credibilità delle informazioni rendicontate.

Nel 2013, l'International Integrated Reporting Council ha pubblicato l'*International <IR> Framework* con l'obiettivo di definire i principi guida e i contenuti del report integrato.

Sono inoltre presenti standard che prendono in considerazione la sola dimensione ambientale, i più diffusi sono quelli presentati da Carbon Disclosure Project (CDP) e Climate Disclosure Standard Board (CDSB). La prima è un'organizzazione no profit che opera a livello internazionale offrendo alle imprese un sistema per misurare, rendicontare e divulgare informazioni inerenti l'impatto che la propria attività genera a livello ambientale. Le imprese quotate, ogni anno, sono chiamate a compilare un questionario molto dettagliato avente l'obiettivo di verificare il loro impegno sul fronte dei cambiamenti climatici. L'ottenimento di un punteggio elevato comporta per l'azienda una grande visibilità, “*stimolando l'interesse dei sempre più numerosi investitori istituzionali che includono tematiche ESG nelle loro scelte di investimento*⁴²”.

CDSB è invece un consorzio internazionale composto da organizzazioni non governative che ha l'obiettivo di promuovere tra le imprese, affianco al bilancio di esercizio, il reporting ambientale, offrendo loro un Climate Change Reporting Framework, che li aiuti a selezionare le informazioni più rilevanti da fornire ai propri stakeholder.

Esistono poi i WICI (World Intellectual Capital Assets Initiative) *Intangibles Reporting Framework* e le raccomandazioni TCFD, che sono legate alle informazioni per il cambiamento climatico. Il primo definisce i principi guida e i contenuti “*per la reportistica delle risorse intangibili che sono materiali per la creazione di valore di un'organizzazione e la comunicazione ai suoi stakeholder*⁴³”, mentre il secondo si dedica alla rendicontazione degli impatti finanziari del cambiamento climatico sulla società.

⁴² Regalli, M., Soana M. G. e Tagliavini G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 473.

⁴³ A cura di Cisi, M. e Devalle, A., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 32.

Infine, sono presenti i SDG (Sustainable Development Goals) Impact Standards, emanati all'interno del Programma della Nazioni Unite per lo sviluppo, che hanno l'obiettivo di aiutare le imprese a integrarsi operando in modo più sostenibile e responsabile, contribuendo positivamente allo sviluppo sostenibile.

In conclusione, i dati da inserire all'interno della documentazione non finanziaria, al fine di avere un bilancio di sostenibilità di qualità, devono essere raccolti in modo rigoroso, ossia accurato, utilizzando sistemi idonei a catalogare la documentazione, offrendo al lettore l'origine delle fonti utilizzate, le eventuali ipotesi formulate, le metodologie utilizzate per la raccolta e l'aggregazione dei dati, nonché i limiti riscontrati. Per accurato si intende un processo realizzato con precisione e competenza, quindi in modo scrupoloso, ma la soglia dell'accuratezza dipende anche dall'uso che si deve fare di tali dati.

Le informazioni fornite devono essere attinenti all'esercizio e allineate rispetto all'assetto proprietario e, al fine di rendere i dati comparabili e coerenti, anche con riferimento ad altre società, devono essere utilizzati standard di rendicontazione che, nel corso del tempo possono anche cambiare, ma l'azienda dovrà darne informazione e presentare il ricalcolo dei dati storici. Al fine di poter interpretare le informazioni, la società dovrebbe *“mantenere l'uniformità dei metodi impiegati per il calcolo dei dati, il layout del report, e le spiegazioni dei metodi e delle supposizioni utilizzati nella redazione dei dati”⁴⁴*.

I dati inseriti devono essere bilanciati tra quelli positivi e quelli negativi, presentati sia in forma grezza che normalizzata e, al fine di una maggiore loro comprensione, dovrebbero essere correlati da tabelle, grafici e commenti. Possono essere presentati in modo cartaceo o con qualsiasi altro mezzo a disposizione, purché siano facili da reperire per i soggetti interessati. Per garantirne la tempestività, la documentazione non finanziaria dovrebbe essere pubblicata assieme al bilancio di esercizio o, qualora non sia possibile, subito dopo, correlandoli a una relazione dei revisori esterni per offrire una maggiore credibilità dei dati inseriti.

⁴⁴ GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

CAPITOLO 2: La dimensione sociale all'interno delle imprese

2.1. Introduzione: il contesto di riferimento

Uno dei contenuti del bilancio di sostenibilità, così come indicato dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, fa riferimento alla sfera sociale, nello specifico ad “*aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali; rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori*”⁴⁵.

Ciascuna impresa, con il suo operato, genera delle ripercussioni di tipo sociale e attraverso il bilancio di sostenibilità può comunicare ai diversi stakeholder dell'azienda, le condizioni sociali esistenti sia internamente che esternamente alla stessa, ossia quelle esistenti all'interno dell'ambiente in cui opera, il rapporto con i suoi clienti e con i suoi fornitori, ma può riguardare anche i rapporti dell'impresa con l'ambiente circostante.

Gli aspetti interni all'impresa possono riguardare le condizioni di lavoro, la tutela dei dipendenti e il rispetto dei diritti umani; mentre per i clienti, si possono descrivere le azioni attuate per la loro salute e sicurezza, per il rispetto della privacy e i prodotti o i servizi offerti. Infine, per i fornitori si analizzerà il rispetto delle tematiche sociali da parte degli stessi e l'impatto del fornitore all'interno della catena di fornitura, principalmente facendo riferimento agli aspetti sociali.

Soffermandoci ad analizzare l'andamento dell'occupazione in Italia emerge come, risultano sicuramente penalizzate le donne, in quanto la loro partecipazione al mondo del lavoro risulta essere legata alla presenza dei figli. Nel 2020, il tasso di occupazione femminile tra i 25 e i 49 anni era pari al 72,7% per le donne senza figli, mentre scendeva al 53,3% per quello con un figlio in età prescolare, contro l'83,5% degli uomini nelle stesse condizioni.

Inoltre, come già era emerso con la crisi del 2008 e più recentemente con la crisi pandemica legata al Covid-19, questi periodi di recessione, comportano per tutti i cittadini dei cambiamenti a livello di famiglia; quest'ultime risultano molto spesso costrette a ridimensionare le abitudini di acquisto e di consumo, a volte anche il loro stesso stile di vita, ponendo in atto pratiche che permettano loro di contenere gli sprechi. Emerge come la singola famiglia non sia più in grado

⁴⁵ D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254.

di soddisfare le esigenze di cura familiari, con la conseguenza, anche a seguito dell'innalzamento dell'età demografica, di un forte aumento di richieste sociali.

A seguito di questi eventi è emerso come lo Stato, da solo, a causa delle risorse finanziarie limitate, non sia più in grado di intervenire singolarmente per il benessere del cittadino. Il problema della spesa sociale pubblica, tuttavia, non risiede tanto nel suo valore complessivo, ma nello sbilanciamento verso un target di popolazione anziana. In questa situazione, risultano penalizzate le misure di welfare specifiche per i giovani e per le famiglie. Risulta quindi indispensabile l'intervento di ulteriori attori, quali le imprese, le Parti Sociali o gli enti del terzo settore.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di affrontare la tematica sociale, prendendo a riferimento quella interna all'azienda, analizzando la parità di genere, le misure di welfare aziendale e le attività di formazione poste in atto a favore dei dipendenti e infine, si esaminerà la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, il rispetto dei diritti umani e il rapporto tra dipendenti e management.

2.2. La parità di genere all'interno del mondo del lavoro

2.2.1. Introduzione

Sono molti i fenomeni che si verificano a discapito delle donne, quali le violenze nella sfera privata e pubblica, il traffico di donne, lo sfruttamento sessuale e di ogni altro tipo, donne costrette al matrimonio combinato, spose bambine e così via. Il raggiungimento della parità di genere è uno degli scopi dell'Agenda 2030, infatti nell'obiettivo numero cinque si può leggere *“Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”*.

Anche nel mondo del lavoro le donne non sono spesso considerate come gli uomini, i 193 Paesi dell'Agenda 2030, si stanno per questo impegnando per raggiungere una piena ed effettiva partecipazione della figura femminile in tutti gli ambiti, da quello politico, passando per quello economico, fino ad arrivare a quello della vita pubblica. A tal fine, gli Stati stanno avviando riforme per dare a tutte le donne uguali diritti, l'accesso alle risorse economiche, a forme di proprietà, ai servizi finanziari e a tutte le altre risorse.

Alcune iniziative arrivano anche dall'Europa, la quale ha adottato una strategia per garantire la parità di genere entro il 2025, ponendosi come scopo il raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo sostenibile numero cinque dell'Agenda 2030, ossia di permettere a tutte le donne e agli uomini, alle ragazze e ai ragazzi, di sentirsi liberi, anche nelle loro diversità e di perseguire le loro scelte di vita, avendo pari opportunità. Tra gli obiettivi principali emergono quelli di *“porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi sessisti, colmare il divario di*

genere nel mercato del lavoro, raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici, affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico, colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica⁴⁶". Tuttavia, ad oggi, nessuno Stato membro è riuscito ad attuare la parità tra uomini e donne.

All'interno della Strategia per la parità di genere 2020-2025, l'Europa ha altresì previsto l'ampliamento dei reati, introducendo anche forme specifiche di violenza contro le donne, ha annunciato una legge sui servizi digitale, con il fine di contrastare attività illegali online anche con riferimento alle donne, ha previsto l'aumento della figura femminile all'interno dei settori penalizzati, tra i quali quello tecnologico e quello dell'intelligenza artificiale, ha avviato misure volte ad ostacolare la disparità salariale e ha previsto nuovi interventi al fine di garantire un maggior equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Al fine di raggiungere l'obiettivo europeo, l'Italia, a livello normativo, ha introdotto alcune novità che riguardano specificatamente il mondo del lavoro, la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive e ha introdotto norme che puniscano la violenza contro le donne.

2.2.2. Gli interventi per la parità di genere nel mondo del lavoro

L'azione legislativa degli ultimi decenni, nel mondo del lavoro, si è concentrata soprattutto nell'equiparare e garantire maggiori tutele alle donne lavoratrici ed a rafforzare gli strumenti di sostegno, al fine di favorire la creazione e lo sviluppo di imprese a prevalente o totale partecipazione femminile.

La centralità della questione è emersa anche all'interno del Piano nazionale di riprese e resilienza (PNRR), il quale identifica la parità di genere come una priorità che deve essere ricercata in tutte le missioni che compongono il documento stesso.

L'Italia si è perciò prefissata di incrementare, entro il 2026, di cinque punti, l'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), occupando attualmente il quattordicesimo posto nella classifica dei Paesi UE.

Al fine di promuovere la partecipazione femminile all'interno del mercato del lavoro, l'Italia ha previsto, interventi diretti, con lo scopo di sostenere l'occupazione e l'imprenditorialità femminile e, interventi indiretti o abilitanti, utili a potenziare i servizi educativi per i bambini e alcuni servizi sociali, per incoraggiare l'occupazione femminile. Sono inoltre previsti ulteriori interventi, a partire dall'età scolastica, con l'intento di ostacolare la disparità e misure di welfare

⁴⁶ Commissione europea. *Strategia per la parità di genere*. Disponibile su <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it> [Data di accesso: 05/12/2021]

aggiuntive, aventi l'obiettivo di garantire un maggior equilibrio tra la vita professionale e quella privata.

Entrando nel dettaglio, il Governo ha annunciato l'inserimento all'interno dei bandi gara di clausole volte a favorire l'assunzione di giovani e donne e, con riferimento al reclutamento del personale per la Pubblica Amministrazione ha immaginato nuovi meccanismi e la revisione delle opportunità di carriera apicali. Inoltre, ha previsto politiche attive per il lavoro, interventi a sostegno dell'imprenditoria femminile e il potenziamento dell'offerta turistica e culturale per favorire l'incremento dell'occupazione delle donne.

Il Governo ha poi previsto alcuni interventi che fanno riferimento al solo settore dell'istruzione e della ricerca, inserendo specifiche misure nell'ambito della ricerca di base per favorire le ricercatrici, potenziando gli asili nido e le scuole dell'infanzia, al fine di aumentare l'occupazione femminile e di conciliare la vita lavorativa e privata e, infine, promuovendo l'accesso femminile all'acquisizione di competenze STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics), linguistiche e digitali.

Con lo scopo poi di sostenere l'imprenditoria femminile, nel Piano sono stati stanziati 400 milioni di euro e ha creato il Fondo Impresa Donna, al fine di sostenere finanziariamente misure già esistenti, quali NITO e Smart T, modificandole a sostegno delle donne e donando al Fondo per l'imprenditoria femminile istituito con la Legge di Bilancio 2021, venti milioni di euro per l'anno 2021 e per il 2022.

Inoltre, è previsto il Sistema nazionale di certificazione della parità di genere, che si prefigge l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare delle politiche interne che permettano di ridurre il divario di genere in tutte le aree che normalmente presentano maggiori criticità, tra queste, solo per citarne alcune, le opportunità di carriera e la parità salariale allo stesso livello di mansioni.

Ulteriori misure a sostegno della diminuzione della disparità di genere sono state introdotte dal Decreto Legislativo del 15 giugno 2015, n.80, il cosiddetto Jobs act.

Al fine di poter garantire una maggiore conciliazione tra la "vita da mamma" e lavoro, il Decreto ha introdotto diversi strumenti, tra i quali i congedi parentali e l'indennità di maternità. Nel dettaglio, è stato ampliato l'ambito temporale di applicazione del congedo di maternità qualora si verifichi un parto anticipato o di ricovero del neonato e il congedo parentale è stato esteso dall'ottavo al dodicesimo anno di vita del bambino. È stata inoltre prevista la corresponsione dell'indennità di maternità anche alle lavoratrici iscritte alla Gestione separata INPS.

Ulteriormente, a sostegno della paternità, la Legge di Bilancio 2021, ha elevato la durata del congedo obbligatorio per il padre a dieci giorni e ha esteso il congedo obbligatorio e facoltativo anche nei casi di morte perinatale.

Al fine poi di garantire lo svolgimento dell'attività lavorativa, il padre o la madre possono chiedere al datore di lavoro, qualora siano genitori di un figlio convivente di età non superiore a tredici anni o con figlio convivente portatore di handicap, di trasformare il contratto di lavoro a tempo pieno a tempo parziale.

Alcuni aiuti sono stati inseriti anche nel comparto della Pubblica Amministrazione con la Legge Delega 124/2015 con ad oggetto la Riforma della P.A., il lavoratore con figli fino a tre anni di età può chiedere l'assegnazione ad una sede di lavoro che sia presente nella stessa provincia o regione in cui lavora l'altro genitore, il dissenso da parte della Pubblica Amministrazione deve essere motivato. Inoltre, la stessa Legge dispone l'adozione di misure organizzative volte a garantire l'attuazione del telelavoro, la stipulazione di convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e l'organizzazione di servizi utili al supporto della genitorialità nei momenti di chiusura scolastica.

La Legge di Bilancio 2021 ha al contempo incrementato le risorse a disposizione del Fondo per le politiche della famiglia e del Fondo per il sostegno della parità salariale di genere; il primo ha come obiettivo quello di favorire il rientro a lavoro delle madri, mentre, il secondo sostiene e riconosce la parità salariale e le pari opportunità all'interno del luogo di lavoro.

Se si analizza il Gender Pay Gap (GPG), ossia il differenziale retributivo tra uomini e donne, calcolato come differenza percentuale tra la retribuzione oraria media degli uomini e delle donne, rapportata alla retribuzione oraria degli uomini, nel 2018 era pari al 6,2%. Il differenziale è più ampio tra i laureati che risulta essere del 18%, ma anche tra i dipendenti con un'istruzione primaria (15%), mentre risulta essere più contenuto per l'istruzione secondaria, pari al 10,4%. Inoltre, il GAP tende ad aumentare all'interno di quelle professioni in cui la presenza femminile è minore; infatti, tra i Dirigenti risulta essere pari al 27,3%, per gli Artigiani circa il 18,5%, mentre, per le Forze Armate pari al 18,8%.

Nel gruppo delle professioni intellettuali e scientifiche, il GPG tende a diminuire, data la maggiore presenza delle lavoratrici donne, soprattutto nel settore dell'istruzione e, si attesta attorno al 10,5%. Infine, con riferimento alle professioni non qualificate, il Gender Pay Gap si attesta al 9,3%.

La differenza salariale risulta maggiore nel privato (17,7%), mentre nel settore pubblico è pari al 2%. Infatti, in quest'ultimo comparto, *“le donne sono la maggioranza (55,4% degli occupati)*

e si registra anche la maggiore concentrazione di donne con elevato livello di istruzione e con più alta retribuzione oraria⁴⁷”

Un'ulteriore misura volta a garantire la conciliazione tra vita privata e lavoro è il cosiddetto voucher baby-sitting, il quale riconosce alla madre un contributo economico da utilizzare per il servizio di baby-sitting o per i servizi per l'infanzia, indipendentemente essa sia dipendente o lavoratrice autonoma, in sostituzione, anche solo parzialmente, del congedo parentale.

Ulteriori interventi a tutela della maternità sono state inserite anche in Leggi di Bilancio precedenti, in quella del 2018 erano presenti azioni che tutelavano la gravidanza e la maternità delle donne impiegate nella professione forense e anche delle ricercatrici; in quella del 2019 veniva riconosciuta la facoltà di astenersi dal lavoro, dopo il parto, entro i cinque mesi successivi e poneva a carico dei datori di lavoro, con accordi sul lavoro agile, l'obbligo di agevolare le lavoratrici mamme, nei tre anni successivi al congedo di maternità, o i genitori di figli che necessitano un'assistenza continua. Infine, la Legge del 2021 ha introdotto un contributo mensile a favore delle madri disoccupate o monoreddito con figli a carico con una disabilità riconosciuta.

Il Jobs Act ha inoltre modificato la disciplina delle dimissioni volontarie al fine di contrastare la pratica delle dimissioni in bianco, che consiste nel farle firmare al momento dell'assunzione. La modifica prevede la validità delle dimissioni solo in quei casi in cui le stesse siano redatte in modalità telematica su appositi moduli.

Con riferimento poi alle vittime di violenza, lo stesso Decreto ha introdotto un congedo, di massimo tre mesi, per le donne inserite in percorsi certificati di protezione relativi alla violenza di genere, riconoscendo alle stesse anche un'indennità economica, che varia a seconda della categoria, ossia se la stessa sia dipendente, autonoma o domestica. Con la Legge di Bilancio 2018, è stato poi riconosciuto un contributo alle cooperative sociali che assumono con contratti di lavoro a tempo indeterminato, donne vittime di violenza, iscritte nei sopracitati percorsi.

Dal legislatore italiano sono state inserite anche ulteriori novità normative al fine di garantire una parità di accesso alle donne negli organi delle società quotate e nelle società pubbliche.

Se si guarda ai numeri, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle società di capitali, nel 2011, era pari al 22%, tuttavia, la partecipazione si abbassa nelle società quotate e nelle banche, dove per le prime si attesta attorno al 7%, mentre per le seconde al 6%. Negli anni

⁴⁷ Sabbadini, L., 2021. *Audizione dell'Istituto Nazionale di statistica per la proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi (COM(2021) 93 final)* [online]. Disponibile su <<https://www.istat.it/it/archivio/259654>> [Data di accesso: 23.11.2021], p. 6.

successivi si è visto un aumento, arrivando a raggiungere il 24% per le società di capitali, per le banche il 16% e per le società quotate il 36%.

Anche con riferimento agli organi di controllo la situazione non cambia, nel 2011 le donne si attestavano attorno al 20% per le società di capitali, al 10% per le banche e al 7% per le società quotate; anche in questo caso si è visto un aumento delle occupate, arrivando nel 2019 al 22% per la prima tipologia, al 18% per la seconda e al 39% per la terza.

La Legge 12 luglio 2011, n. 120 ha introdotto per le società quotate un obbligo di inserire all'interno degli statuti clausole per garantire, all'interno degli organi di amministrazione e di controllo, l'equilibrio dei generi. Tale disciplina è stata poi prevista anche per le società controllate da pubbliche amministrazioni.

2.2.3. La parità di genere nel Bilancio di Sostenibilità

All'interno del bilancio di sostenibilità, secondo quanto indicato nel GRI Standard 405 denominato “*Diversità e pari opportunità*” le aziende dovrebbero rendicontare le modalità di gestione delle diversità e delle pari opportunità, descrivendo anche l'ambiente giuridico e socioeconomico, al fine di comprendere le opportunità e gli ostacoli circa l'attuazione della parità di genere.

Al fine di cogliere la rappresentanza dei due sessi all'interno dell'impresa, la società dovrebbe fornire l'indicazione dei dati per genere; attraverso tali informazioni, si permette infatti la possibilità di verificare “*la presenza di una ripartizione di genere equamente distribuita e l'assenza, pertanto, di discriminazioni nell'applicazione delle politiche di selezione, assunzione, formazione, gestione, sviluppo e retribuzione del personale, come spesso viene previsto all'interno del codice etico delle aziende*”⁴⁸.

Qualora si decida di fornire informazioni più specifiche, la Società potrebbe inserire all'interno del report, dati circa la diversità negli organi di governo, analizzandoli per genere e utilizzando altri indicatori di diversità se sono rilevanti, quali ad esempio le minoranze o le categorie vulnerabili.

Ulteriori dati utili a dimostrare l'assenza di discriminazioni legate al genere, possono poi riguardare il rapporto dello stipendio base e la retribuzione media delle donne rispetto agli uomini per ciascuna categoria di dipendenti o per sedi operative. Le aziende dovrebbero comunque considerare che offrire una retribuzione paritaria, permette di trattenerne nell'organizzazione i dipendenti qualificati.

⁴⁸ Cisi, M. e Devalle, A., a cura di., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 146.

È inoltre prevista, una Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione fra mano d'opera maschile e mano d'opera femminile per un lavoro di valore uguale, del 1951, promossa dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), la quale prevede che ogni Stato Membro incoraggi e applichi il principio di uguaglianza sulle retribuzioni delle lavoratrici donne e dei lavoratori uomini.

Ulteriori informazioni da rendicontare possono poi fare riferimento ai benefit concessi alle lavoratrici e ai congedi parentali. Nello specifico, con riferimento a quest'ultimi, il GRI 401, asserisce che i dati da inserire all'interno del bilancio di sostenibilità dovrebbero essere: il numero totale, diviso per genere, dei dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale e di quelli che ne hanno usufruito, di quelli che sono tornati al lavoro dopo aver usufruito del congedo e di quelli che dopo averne usufruito, dopo 12 mesi, sono ancora dipendenti dell'impresa. Potrebbe essere utile calcolare, inoltre, il tasso di rientro a lavoro e quello di retention. Tali informazioni sono utili in quanto, *“scelte eque e improntate alla parità di genere in tema di congedo di maternità e paternità e altri diritti connessi al congedo parentale possono incrementare il ripopolamento e la retention in azienda di dipendenti qualificati. Possono, inoltre, migliorare il morale del personale e aumentare la produttività. Il numero di uomini che beneficiano del congedo di paternità può essere indicativo della misura in cui un'organizzazione incoraggia i padri a fruire di tale congedo. Il fatto che gli uomini esercitino il diritto al congedo influisce positivamente sulle donne, che di conseguenza ne possono usufruire senza pregiudicare la loro carriera⁴⁹”*.

Nel caso siano presenti disuguaglianze di genere, o di qualsiasi altro tipo, le società corrono due tipologie di rischi: il primo, di carattere reputazionale nei confronti dell'esterno, il secondo, legato alla possibilità di ricorsi legali aventi ad oggetto la discriminazione subita dal dipendente. Al fine di garantire la parità di genere all'interno del luogo di lavoro, molti Paesi hanno introdotto specifiche leggi e hanno a disposizione certificazioni, come le norme ISO, che attestano l'applicazione e il mantenimento di specifiche norme. Nel 2021, l'International Standard Organization ha introdotto l'ISO 30415 che ha lo scopo di accompagnare le aziende nella valorizzazione della diversità presente al loro interno.

Infine, tra gli ulteriori strumenti a disposizione va ricordato il Bilancio di genere, ad oggi previsto unicamente per la Pubblica Amministrazione, che ha il compito di promuovere un'effettiva parità tra uomini e donne. Nel 2021, l'azienda di moda Gucci, ha dichiarato la redazione del suo primo Bilancio di genere, novità per il settore privato, a seguito dei maggior

⁴⁹ GRI Standards. *GRI 401: Occupazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

problemi di disuguaglianza emersi a seguito della pandemia. “Riteniamo sia fondamentale agire ma dobbiamo essere consapevoli della situazione in cui ci troviamo per generare un vero cambiamento”, ha dichiarato la executive vice president general counsel Antonella Centra.

2.3. Il welfare aziendale

2.3.1. Introduzione

Le aziende svolgono sempre più una funzione centrale all'interno del sistema economico e sociale, sono chiamate a riconoscere e a soddisfare i bisogni delle proprie risorse umane, adottando politiche di welfare aziendale.

Se si guarda alla storia, già nel 1877, le imprese di grandi dimensioni ponevano in atto azioni rivolte soprattutto alle donne e ai bambini al fine di tutelarli e, al contempo, l'intervento dello Stato era ritenuto sempre più potenzialmente dannoso. Fu a partire dal 1897 che iniziarono le prime iniziative concrete a sostegno dei lavoratori, quali l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni, l'istituzione dell'INPS e della Cassa Nazionale per le Assicurazioni Sociali, fino ad arrivare agli anni Novanta quando vennero introdotti i sussidi alla disoccupazione e per malattia professionale.

Il grande cambiamento avvenne però durante gli anni Sessanta, quando i grandi imprenditori italiani capirono che il successo della loro azienda era legato ai propri lavoratori e, al fine di prendersene cura, iniziarono a emergere i primi servizi, anche a favore dei bambini, quali le prestazioni mediche, i servizi scolastici e le mense. È in questo periodo che iniziano a crearsi attorno alle diverse industrie delle comunità.

Una delle imprese simbolo del welfare aziendale fu l'Olivetti, fondata nel 1908 a Ivrea da Camillo Olivetti, destinata a cambiare con il figlio Adriano. Quest'ultimo decise di far diventare l'ambiente di lavoro, anche un luogo in cui arricchirsi culturalmente e personalmente, sostenendo che *“la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura”*. Alcune delle iniziative che attuò a sostegno dei suoi dipendenti furono, solo per citarne alcune, gli asili nido vicini alla fabbrica, la biblioteca per i dipendenti, l'organizzazione di eventi culturali in cui anche gli operai erano invitati, le paghe più alte per il tempo.

Le attività sostenute a favore delle risorse umane sono in grado di generare elevati livelli di efficienza aziendale e, allo stesso tempo, risultano importanti per la strategia dell'impresa. Le società sono chiamate a implementare iniziative in grado di generare benessere psicofisico a

favore dei vari dipendenti e che riescano, inoltre, a favorire un giusto equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, essendo gli stessi il motore dell'azienda.

Nel corso della storia, l'intervento dello Stato è andato a ridursi complice il fatto che, le risorse a sua disposizione iniziavano a scarseggiare; al contempo, i bisogni richiesti dalla collettività aumentavano, è così che iniziano i primi interventi delle aziende a sostegno della collettività.

2.3.2. Cos'è il Welfare aziendale e il suo percorso storico

Il welfare aziendale può essere individuato come l'insieme dei servizi e del denaro messo a disposizione dei dipendenti dalle società private e dallo Stato, in ragione del rapporto di lavoro che sussiste tra le due parti. Lo scopo di questi incentivi è quello di aumentare il benessere, sia personale sia lavorativo, dei dipendenti e, allo stesso tempo, anche quello dei loro famigliari.

Il welfare aziendale ha visto la sua forte espansione negli ultimi anni e tale fenomeno si può ricondurre principalmente a due motivi. Il primo, ad un quadro normativo incentivante, il secondo, alle imprese che hanno capito l'importanza di investire nell'ambito sociale.

Tuttavia, prima della nascita del welfare aziendale, era presente unicamente il Welfare State, ossia era la figura dello Stato che offriva ai propri cittadini quelle prestazioni e quei servizi considerati essenziali, al fine di offrire una vita dignitosa, godendo dei diritti di cittadinanza e di un'adeguata integrazione con le altre persone della comunità. Rientravano tra i servizi offerti ad esempio, la previdenza e la sanità pubblica, gli ammortizzatori sociali e gli schemi di reddito minimo.

A partire dall'anno 2011, hanno iniziato ad affiancarsi alla figura dello Stato sempre più nuove figure, non pubbliche, profit e non profit, dando così vita al cosiddetto secondo welfare, le quali intervengono per fornire soluzioni sociali, in grado di rispondere a tutti i bisogni emergenti, che non possono essere soddisfatti con le risorse pubbliche limitate.

I principali motivi legati al suo sviluppo sono riscontrabili principalmente nella scarsità e nell'inefficiente capacità di risposta da parte del settore pubblico, questo anche a seguito della trasformazione demografica, che ha visto una riduzione del numero delle nascite, un innalzamento nel tasso di invecchiamento della popolazione, con un conseguente incremento delle patologie richiedenti assistenza socio-sanitaria, vedendo così ampliati i rischi e i bisogni sociali.

Se si guarda alla composizione della spesa pubblica si nota come più della metà di essa sia destinata alla spesa pensionistica (57,8%), un 23% è destinata al sostegno della sanità e il rimanente è suddivisa tra disoccupazione, famiglia e infanzia, disabilità e abitazione. Da questa analisi emerge quindi come, le forme a sostegno dei giovani e delle famiglie siano fortemente limitate; il welfare dovrebbe *“diventare una risorsa in grado di tutelare le diverse forme di*

vulnerabilità sociale ma anche di creare sviluppo e occupazione, [...] ridefinendo il profilo e il ruolo delle istituzioni pubbliche (locali) e dei tanti soggetti privati e del privato sociale⁵⁰”.

Un altro fattore incentivante è stato la riduzione delle risorse pubbliche, “*costringendo quindi lo Stato e le Istituzioni ad essere più selettivi in fase di identificazione delle prestazioni da erogare, distinguendo tra quelle rispondenti ai bisogni essenziali e quindi da garantire obbligatoriamente e quelle che possono essere individualmente richieste dalle persone ma che possono essere gestite coinvolgendo anche il settore privato, offrendo così un ventaglio di prestazioni diversificate⁵¹*”.

Anche l’introduzione di interventi normativi in ambito fiscale favorevoli per le imprese, hanno permesso lo sviluppo del secondo welfare. Tra queste risultano importanti la riforma del Testo Unico delle Imposte sul Reddito e la Legge di Stabilità 2016, che hanno “*modificato le modalità di erogazione e la possibilità di contrattualizzazione dei servizi, accrescendo anche l’opportunità di utilizzare le stesse come modalità alternative nell’erogazione dei premi di produttività⁵²*”.

Le caratteristiche principali del secondo welfare si possono sintetizzare nei cosiddetti tre pilastri, ossia, l’apertura ad attori non pubblici e la ridefinizione del loro luogo all’interno del welfare, l’innovazione sociale e l’empowerment.

Le figure coinvolte accanto allo Stato sono sempre più numerose, tra questi il Mercato e gli enti del Terzo Settore. Le aziende, le assicurazioni, le organizzazioni sindacali e di volontariato, le fondazioni, le associazioni ed enti non profit collaborando tra loro, specialmente a livello locale, generando sinergie, al fine di intervenire nelle aree considerate più significative. In questa situazione si dà vita a forme di governance multiattore, in cui ciascun soggetto rappresenta gli interessi presenti nella collettività, superando l’accentramento statale dei poteri.

Data la presenza di numerosi attori, l’intervento delle società nel welfare aziendale avviene subito dopo l’intervento dello Stato, chiamato a creare politiche con lo scopo di defiscalizzare e decontribuire i redditi da lavoro dipendente, infatti, le società hanno il compito di offrire ai dipendenti servizi e prestazioni con l’obiettivo di migliorare la vita privata e lavorativa degli stessi e, al fine di tutelarli, le Parti Sociali legittimano e formalizzano le possibilità poste in atto dalle diverse imprese. Il compito delle organizzazioni del terzo settore è infine quello di mettere a disposizione dei lavoratori i già menzionati servizi.

⁵⁰ Treu, T., a cura di., 2016. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*. Milano: IPSOA, p.83.

⁵¹ Tafuro, A. e Dammacco, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM, p. 275.

⁵² Tafuro, A. e Dammacco, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM, p. 275.

L'innovazione sociale, ossia il secondo pilastro, che i diversi attori coinvolti cercano di porre in atto, è riconducibile ai nuovi beni e servizi offerti alla comunità, modificando o creando modelli di governance con il compito di definire le linee di intervento, rendendo le modalità di azione più adeguate possibile ai problemi presenti all'interno della collettività.

Infine, le iniziative del secondo welfare vogliono generare responsabilizzazione, partecipazione, co-progettazione, co-produzione, co-gestione e co-finanziamento delle prestazioni, è quindi opportuno riflettere su come, non sia più conveniente garantire servizi gratuiti a quei soggetti che si possono permettere il sostenimento di quel costo e come sia più appropriato rafforzare la dimensione della contribuzione individuale, incentivando come *“una quota non residuale di prestazioni sia da finanziarsi tramite forme assicurative, regolate dal settore pubblico, per liberare risorse pubbliche e attivare forme mature e innovative di risparmio privato”*⁵³.

2.3.3. Le motivazioni delle imprese al welfare aziendale e le azioni intraprese

Il welfare aziendale rientra nel concetto della responsabilità sociale di impresa (RSI), che insieme agli obiettivi individuati all'interno dell'Agenda 2030, costituisce uno strumento per migliorare il profilo di sostenibilità di una società.

La principale motivazione che spinge le imprese ad implementare delle iniziative di welfare consiste nel rendere il luogo di lavoro meno dannoso possibile per la salute del dipendente e, allo stesso tempo, renderlo più sicuro, al fine di diminuire gli infortuni in esso. Le diverse iniziative spaziano dal sostegno all'istruzione, al reddito, alla tutela pensionistica, alla salute, alla famiglia o alle attività inerenti al tempo libero.

Tra le attività normalmente intraprese dall'azienda, troviamo: la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, la formazione professionale e di aggiornamento dei dipendenti, le attività che hanno l'obiettivo di rendere più flessibile l'orario di lavoro, permettendo una maggiore conciliazione tra l'attività lavorativa e la vita privata; tra queste si possono individuare i servizi legati ai figli, quali asili nido, vacanze studio per i figli, borse di studio, o più in generale legati al lavoratore stesso, quali l'assistenza sociale o le assicurazioni personali. Citando Nadia Oliva⁵⁴, *“gli interventi di sostegno ai dipendenti si inseriscono in una cultura imprenditoriale consapevole che le persone sono felici di lavorare e di dare il meglio di sé quando si trovano in un ambiente sereno rispettoso dei diritti umani e se sono inquadrati in ruoli adeguati e coinvolti nel processo produttivo”*.

⁵³ Treu, T., a cura di., 2016. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*. Milano: IPSOA, p.87.

⁵⁴ Tafuro, A. e Dammacco, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM, p. 266.

I benefit offerti ai dipendenti si possono suddividere in base alla natura degli stessi, di conseguenza avremo prestazioni offerte in denaro, ossia qualsiasi erogazione monetaria come quelle previste come rimborso delle spese scolastiche; in servizi, come asili nido aziendali, sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale, di supporto alla genitorialità e alla famiglia; infine, possono essere offerte “prestazioni” in termini di tempo che permettono quindi una maggiore flessibilità tra la vita privata e lavorativa, rientrano in questa categoria lo Smart working, il part time, i congedi parentali e così via.

Oltre a generare un luogo di lavoro piacevole, le iniziative di welfare sono anche un’importante leva attrattiva per i soggetti esterni all’impresa. Se la società sarà in grado di allineare le sue finalità con quelle dei dipendenti, genererà successo commerciale, anche di lungo periodo, garantendo un beneficio per tutti i diversi stakeholder.

Inoltre, le finalità economiche e sociali risultano avere sempre più un ruolo fondamentale all’interno delle imprese, in quanto il welfare aziendale non genera effetti e benefici solamente nei confini aziendali, ma anche all’esterno, creando un valore riconosciuto da tutti.

Lo sviluppo delle diverse attività di welfare permette di potenziare il vantaggio competitivo di ciascuna società, risultando inoltre determinante per la definizione di strategie d’impresa e nella progettazione delle politiche di medio-lungo periodo.

A tal fine, risulta importante per l’azienda definire un piano di welfare che sia caratterizzato da interventi che risultano tra di essi complementari e non interventi singoli e disgiunti; in tal modo, a beneficiarne non saranno unicamente i dipendenti, ma pure l’azienda stessa e la comunità di riferimento. Inoltre, deve essere collegato ai valori fondanti dell’azienda, in modo da renderli condivisi da tutta l’organizzazione.

La costruzione di un piano di welfare avviene di solito in quattro fasi: la prima, si identifica nell’individuazione dei diversi bisogni del personale al fine di individuare gli obiettivi strategici che si intendono perseguire, esaminando la popolazione aziendale, valutando le politiche retributive applicate, comprendendo le necessità e confrontando con le iniziative dei competitor; la seconda, si individua nella definizione dei contenuti del modello di welfare aziendale, in cui verrà determinata l’offerta di servizi e le modalità di fruizione degli stessi; la terza, si riconosce nella stesura del Piano di Comunicazione del modello, in cui saranno stabilite le modalità e i contenuti utili al coinvolgimento delle risorse; infine, è prevista un’analisi dei risultati in cui andrà analizzato il grado di utilizzo, la soddisfazione del servizio dei singoli dipendenti e l’eventuale rimodulazione dei servizi offerti.

Lo sviluppo del welfare aziendale ha inoltre originato “*l’occasione per alimentare un “nuovo” mercato fatto di provider e fornitori di servizi [...], ma anche di nuove figure professionali, come i welfare manager*”⁵⁵.

In conclusione, l’implementazione di un piano di welfare aziendale genera per l’azienda benefici, che possono essere sintetizzati: nell’aumento del benessere dei dipendenti e dei loro familiari e di conseguenza dell’intera collettività in cui gli stessi si trovano a vivere; nella generazione di effetti positivi sul clima aziendale e sull’assetto organizzativo; nell’incremento del valore del capitale umano e allo stesso tempo della produttività aziendale, permettendo di ottimizzare sia dal punto di vista economico sia da quello finanziario le risorse a disposizione dell’impresa e quindi di aumentare il valore sociale e, infine, nell’introduzione di nuove logiche utili alla relazione con i diversi portatori di interesse esterni all’impresa.

2.3.4. Le forme di Welfare aziendale nella normativa italiana

Nel nostro ordinamento, il welfare aziendale è disciplinato agli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi; il primo, individua i servizi erogabili al dipendente che non costituiscono reddito da lavoro dipendente a capo del lavoratore e che sono deducibili dal reddito d’impresa, generando quindi benefici sia a capo del dipendente sia in capo all’azienda. L’articolo 100, invece, elenca le finalità socialmente utili che non concorrono a formare il reddito del dipendente e che sono parzialmente deducibili a capo del datore di lavoro.

Un ulteriore intervento normativo significativo degli ultimi anni è stata la Legge di Stabilità 2016, la quale è andata ad ampliare le opportunità di welfare, introducendo nuove opportunità di detrazione a favore delle imprese, riconfermata anche dalle successive Leggi di Bilancio. Nello specifico ha introdotto “*la possibilità di definire dei piani di welfare all’interno degli accordi sulla produttività, consentendo ai lavoratori di scegliere la fruizione dei pacchetti di beni e servizi rientranti nella nozione in alternativa al pagamento del premio produttività, senza perdere i benefici fiscali connessi*”⁵⁶.

Al fine di identificare le aree di intervento del welfare aziendale, si sono andate a sviluppare le seguenti macro-aree: previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, servizi all’infanzia e all’istruzione, assistenza familiare, servizi di vitto, mutui e prestiti, trasporto, cultura e tempo libero e, infine, fringe benefit.

⁵⁵ Maino, F. e Ferrera M., a cura di., 2019. *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Torino: G. Giappichelli Editore, p. 94.

⁵⁶ Valsiglio, C., a cura di., 2021. *Guida pratica. Welfare aziendale*. Milano: Gruppo 24 ore, p. 3

La previdenza complementare, regolamentata dal Decreto Legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, ha la funzione di integrarsi a quella obbligatoria, in quanto quest'ultima, a seguito della crisi dell'occupazione, all'aumento della vita media e il rallentamento della crescita economica, risulta insufficiente per coprire il tenore di vita normalmente tenuto dal dipendente durante la vita lavorativa.

Su adesione libera e volontaria, qualsiasi dipendente, pubblico o privato, lavoratori autonomi, liberi professionisti, soci di cooperative, cittadini titolari di redditi diversi da quelli da lavoro e familiari a carico dei lavoratori, possono richiedere forme pensionistiche complementari.

I dipendenti del settore privato conferiscono il TFR su un Fondo pensione, salva diversa indicazione di voler mantenere il TFR in azienda, tramite il versamento da parte del datore di lavoro in favore del fondo negoziale di riferimento, o da altro fondo individuato dalla contrattazione collettiva; se entrambi mancano, il TFR viene versato presso il Fondo INPS, ma solo residualmente.

Al termine della vita lavorativa, il dipendente avrà a disposizione i contributi versati dal datore di lavoro, in più quanto versato nella forma pensionistica complementare e i rendimenti ottenuti al netto dei costi dalla stessa, attraverso l'investimento sui mercati finanziari.

Esistono diverse tipologie di forme pensionistiche complementari: i fondi chiusi, i fondi aperti, i piani pensionistici individuali e i fondi pensione preesistenti.

La prima tipologia, i fondi chiusi, sono stati istituiti dai rappresentanti dei lavoratori e dai datori di lavoro durante la contrattazione nazionale, di settore o aziendale e la loro adesione è riservata a un numero limitato di lavoratori. La seconda, i fondi aperti, sono dei fondi costituiti da banche, assicurazioni, società di gestione del risparmio e società di intermediazione mobiliare, in cui chiunque può aderire, indipendentemente dalla situazione lavorativa. I piani pensionistici individuali sono dei contratti di assicurazione sulla vita che al loro interno presentano delle finalità previdenziali e qualsiasi soggetto può aderirvi. Infine, i fondi pensione preesistenti fanno riferimento ai fondi esistenti prima del Decreto n. 252 e si differenziano dai loro successori, per la presenza al loro interno di specifiche caratteristiche.

La gestione dei fondi deve avvenire applicando il criterio della prudenza, non essendo l'investimento dotato di finalità speculative, perciò i diversi investimenti, esistenti all'interno del fondo, devono essere diversificati ed effettuati tenendo conto dei limiti fissati dalla legge.

Data l'importanza che stanno assumendo le tematiche ambientali, sociali e di governance, anche la sensibilità dei fondi pensione italiani verso tali materie è andata ad aumentare nel corso degli anni, integrando i criteri ESG nelle politiche di investimento, questo grazie a provvedimenti normativi e alle attività educative e di sensibilizzazione verso la tematica.

L'introduzione dell'assistenza sanitaria integrativa, disciplinata dal Decreto Legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modifiche e dal Decreto Ministeriale 27 ottobre 2009, è legata alle risorse pubbliche limitate. Di conseguenza, all'interno del sistema sanitario italiano accanto alla sanità pubblica, individuabile dai principi di universalità, uguaglianza e solidarietà, è iniziata ad emergere la sanità collettiva integrativa, ossia i cosiddetti fondi integrativi sanitari che hanno il compito di fornire prestazioni medico-sanitarie aggiuntive rispetto a quelle assicurate dal servizio nazionale, con copertura totale o parziale delle spese.

Se si guarda al sistema aziendale italiano, troviamo che il 26,7% delle PMI aderisce al fondo sanitario di categoria istituito dal CCNL, ma troviamo anche partecipazione in polizze sanitarie aziendali, ai fondi aziendali di secondo livello e ai fondi aperti. Di norma quindi l'assistenza sanitaria integrativa viene offerta da fondi, società di mutuo soccorso e da compagnie di assicurazione. I primi possono fare riferimento ai dipendenti, o a specifiche categorie professionali o ai residenti di uno specifico territorio ma, qualora siano istituiti in base ad accordi collettivi, non possono trovare applicazione criteri di selezione, tuttavia, possono essere stabili dei limiti di età. Le società di mutuo soccorso sono invece aperte a tutti, pertanto l'adesione avviene su base volontaria, offrono trattamenti e prestazioni socio-sanitarie, ma, al contempo, concedono anche rimborsi e sussidi. Infine, le compagnie assicurative, attraverso la stipulazione di polizze, offrono la protezione da grandi rischi anche legati a malattie e a infortuni.

Per ultime, le utilità non monetarie possono essere individuate come le opere, i servizi e le prestazioni offerte alla persona da parte del datore di lavoro con il fine di sostenere il reddito della famiglia, lo studio, la genitorialità, la tutela della salute, il tempo libero e le agevolazioni economiche.

Se si guardano le iniziative volte a conciliare la vita privata e lavoro, le più diffuse risultano essere la flessibilità oraria aggiuntiva rispetto a quella prevista contrattualmente, assieme ai permessi aggiuntivi retribuiti per la maternità e paternità, congiuntamente all'integrazione completa del congedo. Ulteriormente troviamo poi servizi quali il telelavoro, il trasporto aziendale o convenzioni con i mezzi di spostamento locali, gli asili, scuole materne, centri gioco, dopo scuola, baby-sitter a favore dei figli dei dipendenti, situati all'interno dell'azienda o in strutture convenzionate del territorio e, i servizi per il disbrigo pratiche.

Sono poi presenti iniziative di tipo economico a sostegno dei lavoratori, tra le principali i buoni benzina o il rimborso degli abbonamenti dei mezzi pubblici, seguiti dai buoni pasto, la mensa aziendale o le convenzioni con i ristoranti del territorio. Ulteriori misure riguardano poi gli

alloggi gratis, le convenzioni per gli acquisti dei beni di consumo e i prestiti agevolati, microcredito, garanzie per mutui.

Inoltre, per lo sviluppo del capitale umano le aziende possono offrire ore di formazione professionale avanzata, la partecipazione a convegni, formazione linguistica e borse studio, master, viaggi di studio all'estero.

Infine, per sostenere l'educazione e la cultura, si trovano iniziative che hanno ad oggetto il rimborso dei servizi connessi alla scuola, ossia la retta, i libri di testo, il materiale, il trasporto, la mensa, il riconoscimento del merito scolastico e l'offerta di servizi di orientamento scolastico e professionale. Ulteriormente, l'organizzazione può offrire convenzioni con palestre e centri sportivi, iniziative aziendali aventi ad oggetto la cultura e il tempo libero, viaggi, soggiorni, esperienze ricreative, centri estivi e invernali per i famigliari, abbonamenti a prodotti o servizi culturali e la formazione extra-professionale, come potrebbe essere la musica, il teatro, la fotografia.

L'ultimo anno, caratterizzato dalla pandemia mondiale, ha visto lo sviluppo dello Smart working, strumento utile per la conciliazione tra vita privata e professionale, prevedendo che solo parte dell'attività lavorativa avvenga nel luogo di lavoro e la restante al di fuori, *“senza una postazione fissa e senza l'obbligo per il lavoratore di osservare il normale orario di lavoro giornaliero⁵⁷”*. Se si guardano i numeri, dal Welfare Index PMI, Rapporto del 2021, emerge come il 37,7% delle piccole e medie imprese abbiano praticato il lavoro a distanza, ma che solo l'8,4% lo praticava già prima della pandemia, risulta maggiore al nord e a farlo da padrone sono gli studi e i servizi professionali.

Il lavoro a distanza viene gestito dalle imprese, alcune di esse hanno definito regole puntuali mentre altre lasciano la massima libertà, inoltre, alcune lo utilizzano per la maggior parte del tempo lavorativo, mentre altre per la quota minoritaria ed altre ancora hanno trovato un equilibrio tra lavoro da remoto e in presenza.

Da quanto emerge dalle dichiarazioni rilasciate dalle imprese, *“una volta superata la pandemia, la larga maggioranza delle PMI che hanno sperimentato il lavoro da remoto (71,5%) ritengono di tornare non appena possibile all'organizzazione precedente, con presenza stabile sul luogo di lavoro. Una quota comunque significativa, circa un'impresa su quattro, dichiara di volersi orientare verso un modello ibrido, che bilanci lavoro da remoto e presenza fisica. Solo*

⁵⁷ Ratti, E., 2018. *Welfare aziendale e Smart working*. Diritto e Pratica del Lavoro, 32-33, p.1995.

un'esigua minoranza, infine, ritiene che il lavoro a distanza sarà prevalente anche una volta superata l'emergenza⁵⁸".

2.3.5. Il Secondo Welfare all'interno del Bilancio di Sostenibilità

Uno dei problemi dei piani di welfare risulta essere la comunicazione, molto spesso i lavoratori non sono a conoscenza della presenza di incentivi a loro destinati; inoltre, le imprese dovrebbero tenere in considerazione il beneficio reputazionale che tali piani possono generare all'esterno dell'impresa. Per questo, le società sono chiamate a creare una comunicazione efficiente sia nei confronti dei soggetti interni, sia esterni alla stessa, in grado di rilevare il coinvolgimento e il gradimento, al fine di poter monitorare gli impatti del welfare implementato.

Nel mondo digitalizzato in cui stiamo vivendo, le piattaforme digitali rivestono un ruolo fondamentale. I canali social, per esempio, sono in grado di generare un confronto tra l'impresa e i soggetti esterni ad essa, mentre una chat interna all'azienda può consentire il confronto tra i diversi dipendenti.

Nel bilancio di sostenibilità, dopo una prima analisi della forza lavoro presente, indicando il numero totale di dipendenti impiegati nell'azienda, suddividendoli per qualifica, genere, tipologia contrattuale, per fascia di età, evidenziando inoltre le principali variazioni intervenute, il tasso di nuove assunzioni, le uscite, l'indicazione delle ore lavorate e delle ore di assenza, indicando se per infortunio, per malattia o per altro evento, la società dovrebbe fornire una serie di dati che riguardano i benefit aziendali, i congedi parentali ed ogni altro servizio a disposizione dei dipendenti.

Con riferimento ai benefit aziendali, ciascuna società dovrebbe riprodurre una serie di informazioni utili a comprendere i vantaggi spettanti a ciascun dipendente, in quanto considerato parte integrante della stessa. Rientrano in tale categoria l'assistenza sanitaria coperta dall'impresa, i rimborsi delle spese sostenute dai dipendenti, il versamento al lavoratore di una indennità di licenziamento superiore al limite di legge, i diritti a ferie aggiuntive pagate dall'azienda, i sussidi di disoccupazione e i contributi aggiuntivi versati dalla società a seguito di un infortunio per il dipendente.

Secondo quanto indicato dal GRI 401, la società dovrebbe rendicontare *“i benefit standard che sono normalmente erogati ai dipendenti a tempo pieno dell'organizzazione, ma non ai dipendenti part-time o con contratti a tempo determinato⁵⁹”*. Lo stesso poi individua tra i

⁵⁸ Welfare Index PMI, 2021. *Il welfare aziendale genera impatto sociale. Rapporto 2021* [online]. Disponibile su <<https://www.welfareindexpmi.it/welfare-index-pmi/>> [Data di accesso: 03.01.2022], p. 70

⁵⁹ GRI Standards. *GRI 401: Occupazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

vantaggi concedibili: l'assicurazione sulla vita, l'assistenza sanitaria, la copertura assicurativa in caso di disabilità e invalidità, i congedi parentali, i contributi ai fini pensionistici, le partecipazioni azionarie e altro, tra quest'ultimi possono rientrare il premio di risultato, il premio una tantum e i premi per obiettivi individuali. Dovrebbero invece essere esclusi dal bilancio quelle informazioni riferite ai benefit in natura.

L'inserimento di questi dati è utile al fine di comprendere *“la misura in cui l'organizzazione investe nelle proprie risorse umane e i benefit minimi che essa offre ai dipendenti a tempo pieno⁶⁰”* e contemporaneamente forniscono informazioni circa la presenza di una serie di elementi che possono rappresentare un punto di forza per la permanenza in azienda dei diversi dipendenti dell'azienda.

2.4. La formazione e l'istruzione nel luogo di lavoro

2.4.1. La formazione interna ed esterna

La formazione aziendale può essere definita come l'attività svolta in un'impresa *“per la crescita professionale e culturale del proprio personale in servizio (con esclusione degli apprendisti a cui sono dedicate specifiche attività di formazione “iniziale”)⁶¹”*.

Il fabbisogno formativo necessario all'interno di un'organizzazione viene di solito individuato dai vertici aziendali, i quali, in base agli obiettivi strategici e organizzativi e, a seguito di incontri con i responsabili delle varie funzioni, riescono a individuare le esigenze di rafforzamento necessarie e a sviluppare le competenze utili al fine di raggiungere gli scopi prefissati. Una volta determinate le attività formative necessarie, le stesse andranno inserite nella programmazione delle risorse umane in quanto, *“i lavoratori sono il motore propulsivo dell'azienda e pertanto investire nella loro formazione e nella loro crescita professionale non deve essere considerato un costo ma piuttosto un investimento per migliorare la produttività e la competitività nel mondo globale. I dipendenti devono essere incentivati e gratificati opportunamente e non solo a livello economico ma anche morale tanto da potersi sentire parte integrante dell'azienda in cui operano⁶²”*.

La formazione può avvenire attraverso canali interni o esterni all'azienda; i primi fanno riferimento ad attività fondamentali per l'azienda, legate ai processi produttivi e per questo, al

⁶⁰ GRI Standards. *GRI 401: Occupazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

⁶¹ Istat, 2015. *La formazione nelle imprese in Italia* [online]. Disponibile su <<https://www.istat.it/it/archivio/205094>> [Data di accesso: 20.11.2021], p.13

⁶² Tafuro, A. e Dammacco, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM, p. 265.

fine di svilupparne una conoscenza specifica, risulta sostanziale l'esperienza maturata sul campo, di solito, sono progettate e gestite dall'impresa stessa. Viceversa, la formazione esterna deriva da competenze specifiche possedute da esperti del settore, recepite dai lavoratori attraverso corsi svolti in presenza o a distanza, internamente o esternamente all'impresa.

Secondo quanto individuato dall'Istat, la formazione è un fenomeno in crescita all'interno delle aziende, nel 2015, le imprese con più di 10 addetti che hanno implementato tale attività erano il 60,2% in aumento rispetto al 2010 di cinque punti percentuali. Le protagoniste risultano le grandi imprese, del settore dei servizi finanziari e assicurativi e delle attività ausiliarie a queste e nella fornitura di servizi di rete, mentre la formazione risulta minore per le industrie manifatturiere del settore tessile e dell'abbigliamento, della carta e del legno.

L'attività può essere obbligatoria, promossa dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori o agevolata; nel primo caso, qualora non venga posta in atto, sono previste delle sanzioni in quanto la stessa ha un ruolo fondamentale, rientra ad esempio quella obbligatoria dei contratti di apprendistato, mentre, per agevolata si intende che sono previsti rimborsi per gli oneri sostenuti con riferimento alle ore di formazione, come il caso del Fondo nuove competenze.

Gli obiettivi di un piano formativo possono essere sintetizzati nel sapere, saper fare e saper essere, ossia far conoscere all'interno dell'azienda i principi generali della prevenzione e della protezione, le procedure, le istruzioni, al fine di eseguire attività operative, utilizzando metodi definiti, per risolvere le eventuali problematiche riscontrate e, allo stesso tempo, acquisire conoscenze e capacità da utilizzare in futuro in caso di nuovi problemi mai precedentemente individuati. In questo contesto risultano fondamentali l'informazione e l'addestramento.

Per intraprendere un piano formativo coerente con le attese dei lavoratori, le società devono prima analizzare i bisogni richiesti dai loro dipendenti e motivarli; dei validi strumenti possono essere il coinvolgimento, la promozione del confronto e la creazione di un clima emotivo positivo.

Il processo formativo può essere sintetizzato in cinque fasi: analisi della domanda, analisi dei bisogni, progettazione, esecuzione e valutazione. Entrando nel dettaglio, nella prima fase si individueranno le motivazioni per l'effettuazione dell'intervento, che normalmente, vengono individuate negli obblighi di legge o per motivi di immagine aziendale, a volte legate ad un grave infortunio o per scelta strategica, tuttavia, vanno allo stesso tempo individuati anche i reali bisogni interni all'azienda, sia quelli dell'organizzazione propriamente considerata sia quelli degli individui presenti al suo interno. Al termine di questa analisi, andrà progettato l'intervento formativo, quindi verranno programmati i tempi, i luoghi, i costi e i ruoli per poi

individuare i moduli formativi, gli obblighi, i contenuti, le tempistiche, la metodologia da adottare per ciascun modello inizialmente individuato. Successivamente il piano formativo verrà eseguito, individuando in quale luogo verranno effettuati i corsi e in che modalità, di quali materiali dotare il dipendente e qualsiasi altro genere di conforto. Infine, si effettuerà una valutazione dell'intervento al fine di comprendere se e in quale misura siano stati soddisfatti i bisogni primariamente individuati.

La formazione quindi risulta un'attività fondamentale, *“le imprese che decidono di investire sul capitale umano possono rispondere concretamente alle esigenze di mercato in uno scenario di economia globale, presentandosi come soggetti di innovazione sociale⁶³”*.

2.4.2. La formazione nel Bilancio di Sostenibilità

L'informativa di carattere non finanziario da inserire con riferimento alla formazione all'interno del luogo di lavoro può essere ricavata dal GRI 404, nello specifico, andranno indicate le ore di formazione erogate a favore dei dipendenti, dividendole in base al genere e alla categoria, correlandoli ad indicatori che individuino le ore di formazione erogate in base a tale suddivisione, con il fine di fornire una stima circa gli investimenti sostenuti con riferimento a tale tema.

Per fornire, inoltre, un quadro più completo della situazione, l'organizzazione inserirà informazioni sui programmi implementati e sull'assistenza fornita, con lo scopo di accrescere le competenze dei propri dipendenti quindi, in dettaglio inserirà dati sui corsi di formazione svolti, gli eventi esterni di formazione finanziati e l'offerta di periodi sabbatici con garanzia di un futuro rientro in azienda.

Inoltre, per i dipendenti che si avvicinano alla fine del percorso lavorativo, chi per pensione e chi per conclusione del rapporto, le società dovrebbe inserire informazioni circa eventuali servizi implementati tra i piani di pensionamento, la riqualificazione professionale e i servizi di collocamento e assistenza alla transizione verso una vita non lavorativa.

La formazione consente di *“dotare i dipendenti degli strumenti necessari a raggiungere gli obiettivi strategici in un ambiente di lavoro in costante cambiamento. Un maggior numero di dipendenti competenti potenzia il capitale umano dell'organizzazione e contribuisce alla soddisfazione dei dipendenti, elemento fortemente correlato ad un miglioramento della performance⁶⁴”*.

⁶³ Tafuro, A. e Dammacco, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM, p. 266.

⁶⁴ GRI Standards. *GRI 404: Formazione e istruzione 2016* [online]. Disponibile su <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/> [Data di accesso: 27.12.2021]

Infine, il GRI richiede l’inserimento della percentuale totale, sia per genere, sia per categoria, dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione circa la loro performance e lo sviluppo professionale, in base ai criteri precedentemente individuati. Si ritiene, che tale attività aiuti alla crescita personale del singolo dipendente, generando un miglioramento sulla soddisfazione ma, allo stesso tempo, consente alla società di gestire in modo più efficace le competenze presenti al suo interno. Inoltre, seppur in modo indiretto, la società può dimostrare se sono presenti dell’iniquità al suo interno.

In conclusione, la raccolta e l’elaborazione di tali dati permette di far conoscere la realtà aziendale ma sono altresì molto utili per l’azienda per un miglioramento continuo dell’offerta formativa erogata a favore dei propri dipendenti.

2.5. La salute e sicurezza sul luogo di lavoro

2.5.1. In cosa consiste la salute e sicurezza sul luogo di lavoro e l’attività di formazione necessaria

Nella dimensione sociale, un ulteriore tema importante è quello della salute e della sicurezza associate ai fattori di rischio o ad altre cause ambientali o sanitarie, infatti, *“rappresentano un tema di primaria importanza in ambito sociale e sono riconosciuti tra i diritti umani oggetto di autorevoli strumenti intergovernativi tra cui quelli dell’organizzazione del lavoro, dell’OCSE e dell’organizzazione mondiale della sanità oltre a rientrare tra gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile, adottati dall’ONU nell’ambito dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile⁶⁵”*.

Nel 2020, le persone che hanno dichiarato di aver subito almeno un infortunio nei dodici mesi precedenti erano pari a 366mila, ossia l’1,4% degli intervistati, anno però caratterizzato dalla pandemia, infatti i dati dei primi nove mesi del 2021 dell’Inail, evidenziano un aumento degli infortuni, più diffusi tra gli uomini e al Nord; mentre, rispetto al passato, hanno iniziato a diminuire gli infortuni legati agli stranieri.

Al fine di rendere minore il numero degli infortuni sul luogo di lavoro, ogni azienda dovrebbe individuare e valutare i pericoli presenti al suo interno, formare i propri dipendenti su tali temi e in caso di verifica, analizzare le cause degli incidenti con lo scopo di evitarne di nuovi in futuro.

Risulta quindi molto importante la formazione sulla salute e sicurezza sul luogo del lavoro, è la stessa Costituzione a tutelarla *“come fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività⁶⁶”*.

⁶⁵ Cisi, M. e Devalle, A., a cura di., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 127.

⁶⁶ Costituzione, 27 dicembre 1947, art. 32.

La disciplina specifica della materia, applicabile a tutti i settori di attività, è contenuta nel Testo Unico Sicurezza, individuabile nel Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in vigore dal 15 maggio dello stesso anno, il quale indica che *“la formazione alla sicurezza non dovrebbe essere erogata solo in alcuni momenti come, ad esempio, all’assunzione ma bensì in tutte quelle fasi intermedie dell’attività lavorativa come ad esempio, nel cambiamento di mansioni, in seguito all’introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di preparati o sostanze pericolose⁶⁷”*. Tuttavia, dal lato del lavoratore, la sola informazione sui rischi che corre all’interno del luogo del lavoro non è sufficiente, necessariamente deve essere correlata dalla formazione, che deve generare un coinvolgimento attivo e consapevole per il lavoratore che, nei casi di bisogno, attiverà quei comportamenti utili alla salvaguardi propria ma, allo stesso tempo, anche quella altrui e, il datore di lavoro deve provvedere affinché ciascun suo dipendente riceva un’adeguata informazione.

In tale ambito, è previsto che il datore di lavoro assicuri a ciascun suo lavoratore la formazione necessaria, facendo comprendere i *“concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo e assistenza⁶⁸”* e i rischi specifici della mansione, con i possibili danni conseguenti in caso di non osservanza delle regole sulla sicurezza.

Al fine di migliorare la salute ed il benessere dei propri lavoratori, il datore di lavoro potrebbe sostenere attività volte a promuovere la salute nei luoghi di lavoro. L’azienda è chiamata ad attuare tutte le misure necessarie al fine di prevenire le malattie e gli infortuni e, contemporaneamente, può offrire ai propri dipendenti opportunità per migliorare la propria salute, esempi di iniziative possono essere il sostegno dell’attività fisica, la promozione di un’alimentazione corretta, lo smettere di fumare o ridurre il consumo di alcolici.

Questi servizi non possono comunque essere considerati sostitutivi dei programmi da porre in atto, al fine di prevenire l’insorgere di malattie professionali e da infortuni.

Con lo scopo di implementare una promozione alla salute efficiente all’interno del luogo di lavoro, anche in questo caso risulta di fondamentale importanza la comprensione dei bisogni dei lavoratori, in quanto, *“promuovere benessere vuol dire infatti permettere a chi ha problemi di salute, laddove lo desidera, di poter continuare a lavorare riorganizzando spazi e tempi di lavoro in maniera consona ai diversi bisogni e abilità⁶⁹”*.

⁶⁷ Rotella, A., 2021. *Sicurezza sul lavoro 2021*. Milano: Wolters Kluwer, p. 173.

⁶⁸ D.Lgs. 9 aprile 2008, art. 37.

⁶⁹ Inail, 2018. *Promozione della salute nei luoghi di lavoro* [online]. Disponibile su <<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-promozione-salute-luoghi-di-lavoro.pdf>> [Data di accesso: 20.11.2021]

Il 28,8% delle piccole e medie imprese italiane è in possesso della certificazione ISO 45001 atta a certificare il rispetto dei requisiti di salute e sicurezza all'interno del sistema di gestione, fornendo un quadro di riferimento utile alla gestione dei rischi e delle opportunità, con il fine di prevenire gli infortuni sul lavoro e le problematiche di salute sui propri lavoratori. Tale certificazione risulta importante anche con riferimento alla scelta dei fornitori, è infatti emerso come il 32,1 % delle PMI verifichi, presso i propri fornitori, il possesso di tale certificazione, mentre, il 22,3% verifichi, nei rapporti di fornitura, il rispetto dei diritti umani e degli standard internazionali di lavoro.

2.5.2. La salute e sicurezza nel luogo di lavoro all'interno del Bilancio di Sostenibilità

Con riferimento alla salute e alla sicurezza sul luogo di lavoro, secondo quanto indicato dal GRI 403, una delle prime informazioni da fornire ai propri stakeholder, attraverso il bilancio di sostenibilità è l'implementazione o meno di un sistema di gestione in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Con riferimento a tale ambito, l'impresa dovrebbe indicare se il sistema è stato attivato per obbligo di legge o se l'implementazione è legata a un sistema di gestione dei rischi o sulla base di standard. Dovranno inoltre essere inserite notizie circa i lavoratori, le attività e i luoghi di lavoro coperti dal sistema di gestione sulla salute e la sicurezza sul luogo di lavoro e, qualora siano presenti, anche le motivazioni su quelli esclusi.

Nel caso l'azienda decida di fornire maggiori dettagli, potrebbe descrivere i professionisti coinvolti nella materia, indicando se gli stessi siano dipendenti dell'impresa o se siano stati assunti come consulenti e, contemporaneamente, comunicare su come venga migliorato il sistema di gestione.

All'interno dell'informativa non finanziaria, la società dovrebbe indicare inoltre anche gli eventuali incidenti avvenuti al suo interno e una descrizione dei processi utilizzati per indagare tali eventi. A tal fine, dovrebbero essere offerti ai dipendenti servizi utili per l'effettuazione di segnalazioni di pericoli, con lo scopo di evitare situazioni di lavoro che potrebbero provocare lesioni o malattie professionali, tutelandoli da eventuali ritorsioni, minacce o altre attività negative, come il licenziamento o il demansionamento.

Ulteriormente, il contenuto del bilancio di sostenibilità può fare riferimento alle funzioni riservate ai servizi di medicina del lavoro, chiamata anch'essa all'identificazione e all'eliminazione dei pericoli, minimizzando contemporaneamente anche i rischi. L'informatica deve descrivere il modo in cui viene assicurata la qualità del servizio, ossia i professionisti

coinvolti e come i dipendenti possano accedervi, presso l'azienda e nell'orario di lavoro o presso cliniche.

Considerato che i dipendenti dovrebbero partecipare ed essere consultati nell'ambito dello sviluppo, implementazione e valutazione del sistema di gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la società dovrebbe offrire ai diversi stakeholder una descrizione dei processi utilizzati e, nel caso siano presenti comitati formali congiunti management-lavoratori, i dati da indicare saranno: sulla loro responsabilità, sulla loro frequenza di incontro, sull'autorità decisionale.

Inoltre, ricordando che *“conseguire una copertura sanitaria universale, compresa la protezione da rischi finanziari, l'accesso ai servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità e l'accesso sicuro, efficace, di qualità e a prezzi accessibili a medicinali di base e vaccini per tutti, rappresenta uno dei target degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU⁷⁰”*, l'azienda dovrebbe fornire una spiegazione dei metodi utilizzati al fine di agevolare l'accesso dei suoi dipendenti a servizi di assistenza medica e sanitaria non relativi al lavoro e, unitamente, dovrebbe descrivere i servizi offerti all'interno dell'iniziativa di promozione della salute per affrontare i rischi non solo connessi al lavoro.

Mentre, con riferimento all'attività formativa, l'azienda provvederà a inserire dati sulle attività erogate ai dipendenti sulle tematiche della salute e sicurezza, fornendo dettagli sul modo in cui la stessa viene progettata ed erogata, sul contenuto, sugli insegnanti, sui lavoratori che la ricevono e ogni quanto.

L'organizzazione dovrebbe poi fornire informazioni circa l'approccio adottato per evitare gli effetti negativi direttamente connessi alle attività operative dell'azienda, ai suoi prodotti o ai servizi offerti, specifici in materia di salute e sicurezza.

Conclusa l'analisi generale, l'azienda potrebbe fornire informazioni più specifiche con riferimento ai lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza, gli infortuni sul lavoro e la malattia professionale.

Con riferimento alle informazioni inerenti ai lavoratori coperti da un sistema di gestione, l'azienda riporterà il numero e la percentuale di dipendenti e di lavoratori sotto il controllo dell'organizzazione, coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro basato su norme o standard riconosciuti.

⁷⁰ GRI Standards. *GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

Nel dettaglio, per gli infortuni sul lavoro, andranno indicati sia per i dipendenti che per i lavoratori non dipendenti ma che svolgono sotto il controllo dell'organizzazione la loro attività, il numero e il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro, di infortuni con gravi conseguenze, le tipologie principali di infortuni e le ore lavorate, inoltre, andranno segnalati i pericoli che costituiscono un rischio di infortunio con gravi conseguenze, individuando come siano stati determinati i pericoli e quali di questi abbiamo causato o contribuito agli infortuni, segnalando inoltre le azioni intraprese al fine di eliminare il pericolo.

L'informativa per le malattie professionali, infine, riporta per i dipendenti e i soggetti controllati dall'organizzazione il numero dei decessi derivanti da malattie professionali e le tipologie di malattie principali. L'azienda è altresì chiamata ad inserire informazioni sui pericoli che possono contribuire a creare un rischio di malattia professionale, specificando il modo in cui siano stati determinati, quali abbiano contribuito ai casi di malattia e le azioni intraprese per eliminare o ridurre tali pericoli.

2.6. Il rispetto dei diritti umani

2.6.1. Introduzione

All'interno delle imprese, un tema importante da considerare è quello del rispetto dei diritti umani, disciplinato da numerosi trattati e convenzioni stipulati a livello mondiale e che trovano il loro punto di riferimento nella Dichiarazione Universale dei diritti umani, approvata il 10 dicembre 1948 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

La dichiarazione universale dei diritti dell'uomo individua quattro pilastri riconoscibili nella dignità, nella libertà, nell'uguaglianza e nella fratellanza, quindi nella protezione dei valori condivisi da parte di tutti gli individui, indipendentemente dal tipo di religione praticata, dall'etnia o dal sesso. Sostiene, inoltre, tutti quei diritti legati alle libertà individuali ed alla sicurezza personale, garantendo a tutti gli individui, la partecipazione pubblica e privata, rispettando tutti i diritti economici, sociali e culturali.

L'articolo 23 della Dichiarazione Universale dei diritti umani, determina che *“ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e soddisfacenti condizioni di lavoro ed alla protezione contro la disoccupazione.*

Ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto ad eguale retribuzione per eguale lavoro.

Ogni individuo che lavora ha diritto ad una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia una esistenza conforme alla dignità umana ed integrata, se necessario, da altri mezzi di protezione sociale.

Ogni individuo ha diritto di fondare dei sindacati e di aderirvi per la difesa dei propri interessi". L'articolo successivo continua stabilendo inoltre che, ciascun individuo ha diritto sia al riposo che allo svago, prevedendo limitazioni alle ore di lavoro e ferie periodiche retribuite. Con l'Agenda 2030 gli Stati si sono impegnati a far rispettare i diritti umani nei confronti di tutti, creando un mondo in cui i diritti umani e la dignità umana, lo stato di diritto, la giustizia, l'uguaglianza e la non discriminazione siano universalmente rispettati.

L'Italia ha adottato, attraverso il Piano di Azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani 2016-2021, in corso di aggiornamento, i Principi Guida delle Nazioni Unite su Impresa e Diritti Umani, assicurando l'impegno *"verso l'adozione di misure politiche e legislative a livello nazionale, regionale ed internazionale, con il fine di garantire il rispetto dei diritti umani in tutte le attività di natura economica"*⁷¹, individuando sei priorità che saranno periodicamente monitorate, riconoscibili: nella promozione di processi di human rights due diligence, aventi come scopo l'identificazione, la prevenzione e la mitigazione di potenziali rischi; nel contrasto al caporalato ed alle forme di sfruttamento, ossia il lavoro forzato, minorile, irregolare e la schiavitù; nella promozione dei diritti fondamentali del lavoro nei processi di internalizzazione d'impresa; nel rafforzamento del ruolo dell'Italia nella cooperazione internazionale con riferimento allo sviluppo basato sui diritti umani; nel contrasto alla discriminazione e alla disuguaglianza, promuovendo le pari opportunità e, infine, nella promozione alla protezione e alla sostenibilità ambientale.

In questo contesto, le imprese sono chiamate al rispetto dei diritti umani sia internamente che esternamente alle stesse, per questo, devono definire una propria politica, con il fine di evitare eventuali impatti negativi ed adottare tutte le misure utili per mitigare le possibili conseguenze dannose prodotte. Allo stesso tempo, con lo scopo di identificare, misurare e prevenire ogni potenziale rischio di violazione dei diritti umani nel luogo di lavoro, alle organizzazioni viene anche richiesto di creare e rendere operativi dei meccanismi di due diligence e di reclamo.

Con il fine di diffondere la conoscenza sulla tematica del rispetto dei diritti umani, le imprese potrebbero inserire un corso interamente dedicato a tale tematica o uno specifico modulo all'interno di un percorso formativo.

Inoltre, essendo fenomeni diffusi in tutto il mondo, sono presenti ulteriori due tematiche da tenere in considerazione con riferimento al rispetto dei diritti umani, riconducibile, al lavoro minorile e al lavoro forzato.

⁷¹ Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, 2016. *Piano di azione nazionale impresa e diritti umani 2016-2021*. p. 5.

Il primo, può essere considerato come *“il lavoro svolto da persone di età inferiore a 15 anni o che non hanno ancora terminato il ciclo di istruzione obbligatoria. Tale età, si riduce a 14 anni in specifici Paesi in cui l’infrastruttura educativa non è sufficientemente sviluppata⁷²”*, mentre si innalza a diciotto per i lavori pericolosi. Molte legislazioni, in relazione alla materia dei diritti umani, hanno infatti come obiettivo quello di eliminare il lavoro minorile e contemporaneamente, *“aumentare progressivamente l’età minima per l’assunzione all’impiego o al lavoro ad un livello che permetta agli adolescenti di raggiungere il più completo sviluppo fisico e mentale⁷³”*. Nell’ordinamento italiano, la tutela del minore avviene fissando l’età minima per l’ammissione al mondo del lavoro al momento in cui lo stesso abbia concluso il periodo di istruzione considerato obbligatoria o comunque non inferiore a sedici anni. Sono tuttavia ammesse le attività di lavoro con carattere culturale, pubblicitario, sportivo, artistico e dello spettacolo purché le stesse *“non pregiudichino in alcun modo la sicurezza, l’integrità psicofisica e lo sviluppo del minore, ovvero la frequenza scolastica e la partecipazione ai corsi di orientamento o formazione⁷⁴”*.

La priorità di tutti gli Stati è quella di eliminare le forme peggiori di lavoro minorile, riscontrabili nella schiavitù o pratiche analoghe alla stessa, quali *“la vendita o la tratta dei minori, la servitù per debiti e l’asservimento, il lavoro forzato o obbligatorio, compreso il reclutamento forzato o obbligatorio di minori ai fini di un loro impiego nei conflitti armati; l’impiego, l’ingaggio o l’offerta di un minore ai fini di prostituzione o attività illecite e qualsiasi lavoro che possa compromettere la salute, la sicurezza o la moralità del minore⁷⁵”*, in quanto comporterebbero per loro, un futuro di lavoro sottoqualificato e non in buona salute.

Se si guarda alla realtà italiana, inoltre, il 22,3% delle PMI verificano presso i loro fornitori se gli stessi rispettino i diritti umani legati al lavoro minorile e a quello forzato.

Per lavoro forzato, invece, si intende, *“ogni lavoro o servizio estorto a una persona sotto minaccia di una punizione o per il quale detta persona non si sia offerta spontaneamente⁷⁶”*, tra le forme più comuni si cita la tratta degli essere umani finalizzata al lavoro forzato, il lavoro che origina forme di sfruttamento, il lavoro legato alla contrazione di debiti, ma allo stesso tempo, rientra anche la prestazione richiesta da parte del datore di lavoro ai suoi dipendenti, dietro minaccia di licenziamento, quali le ore di lavoro aggiuntive non anticipatamente concordare o la richiesta di cauzioni obbligatorie.

⁷² Cisi, M. e Devalle, A., a cura di., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 150.

⁷³ ILO, 1973. *Convenzione sull’età minima*, art. 1.

⁷⁴ Rausei, P., 2020. *Il lavoro dei minori: disciplina, illeciti e sanzioni*. Diritto e Pratica del Lavoro 6, p. III.

⁷⁵ GRI Standards. *GRI 408: Lavoro minorile 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

⁷⁶ ILO, 1930. *Convenzione sul lavoro forzato e obbligatorio*, art. 2.

Tale fenomeno costituisce oltre a una violazione di un diritto fondamentale, anche un ostacolo allo sviluppo umano ed economico.

Secondo l'articolo 603 bis Codice penale, costituisce indice di sfruttamento la presenza di anche solo una delle seguenti situazioni:

- “1) la reiterata corresponsione di retribuzione in modo palesemente difforme dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative a livello nazionale, o comunque sproporzionato rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato;*
- 2) la reiterata violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie;*
- 3) la sussistenza di violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro;*
- 4) la sottoposizione del lavoratore a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti”.*

L'introduzione di tale articolo, avvenuta con il Decreto Legge del 13 agosto 2011, n. 138, ha portato a forme di tutela maggiori per i dipendenti sottoposti a lavoro forzato, punendo chiunque recluti manodopera con lo scopo di destinarla al lavoro presso terzi in condizione di sfruttamento, conoscendo e di conseguenza approfittandosene dello stato di bisogno del dipendente e chiunque la utilizzi. La punizione prevede la reclusione da uno a sei anni e una multa da cinquecento a mille euro, per ciascun lavoratore reclutato.

Eliminare il lavoro minorile, come il lavoro forzato, sono posti come obiettivi all'interno dell'Agenda 2030.

2.6.2. Codice etico e altri strumenti

Con il fine di illustrare i valori ispiratori aziendali e le regole morali e di comportamento che ciascun lavoratore è tenuto ad attuare, le aziende, su base volontaria, possono dotarsi di un codice etico; tuttavia, se si guardano i numeri, nel contesto italiano solo poco più di una PMI su quattro si è dotata di tale strumento.

Il codice etico contiene i diritti e i doveri morali che hanno l'obiettivo di definire la responsabilità sociale dell'impresa stessa e di ogni soggetto che entri in contratto con la stessa. In questo documento sono contenute le responsabilità a capo di coloro che operano nei confronti della società, quindi dipendenti, dirigenti ma anche di soggetti esterni alla stessa, quali i fornitori. Tale strumento è utile alle imprese per *“prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto delle stesse, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali degli amministratori, dirigenti, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi stakeholder. Tramite la fissazione delle linee*

generali di condotta, infatti, si comunica all'esterno, ma soprattutto all'interno, quali sono le scelte di fondo che l'impresa opera, lo scopo della stessa, il fine al quale devono tendere i suoi amministratori⁷⁷".

Normalmente il codice è suddiviso in quattro sezioni: nella prima, vengono redatti i principi etici generali e fanno riferimento alla missione aziendale e al modo in cui la stessa deve essere realizzata; la seconda, fa riferimento alle norme di comportamento che i soggetti interni all'impresa devono tenere nel momento di contatto con i vari stakeholder, indipendentemente dal loro ruolo; nella terza sezione, il contenuto fa riferimento ai diversi standard etici di comportamento, tra i quali, il principio di legittimità morale, l'equità e l'uguaglianza, la tutela della persona, la diligenza, la trasparenza, l'onestà, la riservatezza, l'imparzialità, la tutela dell'ambiente e la protezione alla salute; infine, nell'ultima sezione il contenuto fa riferimento alle eventuali sanzioni nel caso di violazione delle norme contenute nel Codice Etico stesso.

Affinché il Codice venga rispettato, è importante che lo stesso venga condiviso all'interno della struttura aziendale e la sua credibilità *"dipende dal livello di specificità dello stesso e dal monitoraggio a cui è sottoposto dall'impresa e dagli stakeholder, nonché nella sua capacità di interagire realisticamente con la struttura economica dell'impresa⁷⁸"*.

Sempre con riferimento ai diritti umani, le aziende, indipendentemente dalla loro natura e dimensione, hanno inoltre a disposizione la certificazione SA 8000, standard internazionale emanato dalla Social Accountability International, che attesta, attraverso un organismo indipendente, il rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezze e igiene all'interno del luogo di lavoro. Lo scopo di tale norma è quella di fornire uno standard basato sulle norme internazionali sui diritti umani e sulle leggi nazionali sul lavoro, che contribuisca a proteggere e a rafforzare tutto il personale interno a un'organizzazione, chi produce prodotti o fornisce servizi, incluso il personale impiegato dai propri fornitori.

2.6.3. I contenuti inerenti ai diritti umani all'interno del Bilancio di sostenibilità

Ciascuna impresa con il suo operato potrebbe avere un impatto diretto sui diritti umani, ma anche indirettamente, attraverso le sue interazioni con le comunità locali, i fornitori e i governi. Con il fine di informare i diversi stakeholder, all'interno del bilancio di sostenibilità, potrebbero essere inseriti contenuti specifici su tale tematica, tra i principali, si individuano: l'uguaglianza

⁷⁷ Postiglione, A., 2016. *L'impresa etica non è solo una questione morale*. Corriere Tributario, 11, p. 875.

⁷⁸ Postiglione, A., 2016. *L'impresa etica non è solo una questione morale*. Corriere Tributario, 11, p. 875.

di genere, la non discriminazione, il lavoro minorile, i diritti delle popolazioni indigene, il lavoro forzato, la contrattazione collettiva e la libertà di associazione.

Entrando nello specifico, secondo il GRI 412 rubricato “*Valutazione del rispetto dei diritti umani*”, i contenuti da inserire sono: il numero totale di attività che sono state oggetto di verifiche in merito al rispetto dei diritti umani o nella valutazione dell’impatto su tale tematica, la formazione dei dipendenti con riferimenti alle politiche e alle procedure sui diritti umani, riportando il numero totale di ore dedicate e la percentuale di dipendente formati su tali temi e infine, gli accordi di investimento e altri contratti significativi contenenti al loro interno clausole relative ai diritti umani o che sono stati sottoposti alla valutazione in materia dei diritti umani. Tale tipo di informazione è utile al fine di comprendere la capacità dell’organizzazione di attuare politiche e procedure per i diritti umani, per esempio, informare sugli accordi che includono clausole relative a tali diritti, è utile alla comprensione di quanto, all’interno delle decisioni economiche, le considerazioni sui diritti umani siano considerate.

Sono inoltre presenti, altri Standard specifici sulle tematiche del lavoro forzato e del lavoro minorile. Con riferimento al primo, il GRI 409 identifica che l’organizzazione dovrebbe rendicontare circa le attività e i fornitori ritenuti a rischio di episodi di tale tipo e informare sulle misure adottate al fine di contribuire all’eliminazione del lavoro forzato; mentre, il GRI 408 tra le informazioni da rendicontare individua le attività e i fornitori ritenuti a rischio di episodi di lavoro minorile, giovani lavoratori esposti a lavoro pericoloso, suddividendoli per tipo di attività e fornitore e paesi o aree geografiche, inserendo al contempo indicazioni sulle misure adottate dalla stessa con lo scopo di porre fine a tali attività.

L’importanza di inserire informazioni inerenti il rispetto dei diritti umani risiede nel fatto che, in tal modo, l’azienda illustra in quale misura “*tiene conto dei diritti umani nel momento in cui prende delle decisioni sulle sue sedi operative, oltre a poter fornire specifici dati per valutare la probabilità che l’impresa venga associata ad attività di violazione dei diritti umani*”⁷⁹ ”

2.7. Relazione tra lavoratori e management

2.7.1. Introduzione

Oltre alle risorse tangibili e intangibili, le *società* devono tenere in considerazione anche le risorse umane, infatti, le persone sono da sempre il valore di un’azienda, sono in grado di

⁷⁹ Cisi, M. e Devalle, A., a cura di., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne, p. 154.

garantire il successo e *“raramente il successo nasce ad opera del singolo, e anche se così fosse, un successo che non può essere condiviso assume spesso il sapore di un’amara sconfitta⁸⁰”*.

Nei vari siti aziendali si legge spesso dell’importanza delle persone per l’organizzazione, per esempio Luxottica, azienda leader nell’occhialeria di fascia alta per il design, produzione e distribuzione, individua che *“la valorizzazione delle persone è al centro della strategia di crescita del Gruppo. In tale contesto, la diversità di pensiero diventa fonte di arricchimento culturale e come tale viene promossa e premiata. Avere dipendenti qualificati, motivati e coinvolti è infatti cruciale per il successo nel lungo periodo. Qualunque sia l’area geografica, lo stabilimento o la filiale, il lavoro in Luxottica è inteso come un’opportunità di realizzazione professionale e personale, prima ancora che un dovere e un diritto⁸¹”*.

Le imprese dedicano grande attenzione al tema della valutazione delle risorse umane, non solo nel momento dell’assunzione ma anche successivamente, valutandoli in base ai requisiti del loro incarico. Le aziende, al loro interno, possono implementare modelli organizzativi chiamati ad analizzare le competenze e le attitudini personali di ciascun singolo dipendente, ad esempio, attraverso il modello delle competenze, l’organizzazione è in grado di individuare l’insieme delle competenze, conoscenze, attitudini e valori che caratterizzano ciascun dipendente e al contempo possono confrontare i dipendenti rientranti sotto lo stesso profilo e individuare quelli con la performance migliore. Inoltre, la nascita dei nuovi campi di studio quale, la psicologia del lavoro e, l’individuazione delle soluzioni più idonee alle esigenze dei lavoratori, aiutano a comprendere come l’importanza di tale tematica stia aumentando.

Nel contesto lavorativo, risulta importante la comunicazione, in quanto consente di sentirsi parte integrante di un gruppo, diffondendo i valori dell’azienda, migliorandone l’immagine e la credibilità.

Creare un contesto organizzativo in cui le diverse persone collaborano tra loro consente di alimentare la cultura organizzativa, formata dai valori, dalle tradizioni e dalle regole sociali presenti all’interno della società

Inoltre, coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti in momenti di cambiamenti, ad esempio organizzativi, come la modifica delle unità aziendali o dei processi e del modello organizzativo con cui si compie il lavoro, permette di creare un luogo di lavoro in cui risultano alti il grado di motivazione e soddisfazione dei lavoratori stessi.

⁸⁰ BBS – Università di Bologna, 2019. *L’importanza delle relazioni interpersonali nelle dinamiche aziendali*. Disponibile su < <https://www.bbs.unibo.it/limportanza-delle-relazioni-interpersonali-nelle-dinamiche-aziendali/> > [Data di accesso: 10/01/2022]

⁸¹ Luxottica. *Le persone, la vera forza di Luxottica*. Disponibile su < <https://www.luxottica.com/it/social-impact-persone-vera-forza-luxottica> > [Data di accesso: 10/01/2022]

2.7.2. Il rapporto tra lavoratori e “società” all’interno del Bilancio di Sostenibilità

Infine, nel bilancio di sostenibilità possono essere inserite informazioni circa il rapporto esistente all’interno della società tra i lavoratori e il management, descrivendo le pratiche adottate per la consultazione dei dipendenti e dei loro rappresentanti e, la comunicazione utilizzata per informarli sui cambiamenti operativi significativi. Nel dettaglio, con riferimento ai cambiamenti operativi significativi, la società dovrebbe dare indicazioni sul numero di settimane minime di preavviso prima di tali modifiche, potendo avere le stesse effetti considerevoli sui lavoratori e, nel caso siano presenti accordi di contrattazione collettiva, va precisato se in tali contratti sia previsto un periodo di preavviso. Un’ulteriore notizia riguarda la presenza o meno negli accordi di contrattazione di disposizioni in materia di consultazione e negoziazione.

Inserire tali informazioni nella documentazione non finanziaria, permette di mettere in luce le pratiche adottate da una determinata società al fine di garantire un opportuno dibattito tra la società stessa e i suoi dipendenti, supportati dai loro rappresentanti, negoziando eventualmente su tali cambiamenti, anche mettendo a confronto gli obiettivi presenti all’interno di norme internazionali.

Consultare tempestivamente i dipendenti e rivolgersi a loro in modo costruttivo, *“permette alle parti interessate di comprendere gli impatti dei cambiamenti, come ad esempio la possibile perdita di posti di lavoro. Dà loro l’opportunità, inoltre, di unire le forze per evitare o mitigare il più possibile gli impatti negativi [...] Le pratiche a livello di consultazione che si traducono in buone relazioni industriali contribuiscono a creare un ambiente di lavoro positivo, a ridurre il turnover del personale e a minimizzare i problemi operativi⁸²”*.

⁸² GRI Standards. *GRI 402: Relazioni tra lavoratori e management 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

CAPITOLO 3: La metodologia adottata per l'effettuazione dell'analisi

3.1. Premessa

Raggiungere la parità di genere è ciò che tutti gli Stati dell'Unione Europea si stanno impegnando a fare, perciò dopo avere effettuata l'analisi con riferimento alla dimensione sociale all'interno del bilancio di sostenibilità, si vuole porre l'attenzione a tale tematica, svolgendo un'analisi specifica di come all'interno delle aziende, la parità di genere sia cambiata e gli strumenti destinati a migliorarla, prendendo a riferimento gli ultimi vent'anni, di due società operanti nel settore delle telecomunicazioni.

La scelta è ricaduta in tale settore in quanto, le tecnologie fanno parte della vita quotidiana di tutti gli individui e le stesse sono considerate come un bisogno essenziale, in quanto permettono: di connettersi con i propri amici e famigliari, di svolgere il lavoro e la didattica, di effettuare acquisti e pagamenti e, di organizzare il tempo libero. L'importanza del settore è emersa soprattutto durante la crisi pandemica degli ultimi anni, ma in un settore dove la tecnologia la fa da padrona, l'occupazione femminile continua a trovare un accesso limitato. Per questo, si è voluto analizzare come le donne trovino la loro presenza all'interno di un settore, considerata nell'immaginario come un campo prettamente maschile e come la stessa si sia evoluta nel corso degli anni.

Tale analisi ha inoltre permesso di individuare, seppur indirettamente, come il contenuto sociale del bilancio di sostenibilità sia cambiato nel corso del tempo e come tale dimensione impatti maggiormente all'interno delle organizzazioni.

3.2. La presentazione del campione

Per svolgere l'analisi sono state individuate due aziende, TIM e Vodafone, legate entrambe al settore delle telecomunicazioni da rete fissa e mobile, detentrici rispettivamente della prima e seconda quota di mercato, secondo quanto indicato nell'ultimo rapporto dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

La storia di TIM inizia nel 1924, quando venne indetta una gara per la concessione dei servizi telefonici in tutta Italia, il risultato fu la suddivisione in cinque zone del territorio con l'affidamento a cinque imprese diverse. I servizi vennero affidati a: Stipel, per le regioni Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta; Telve per le tre Venezie; Teti per la Liguria, l'Italia centrale settentrionale e la Sardegna; Timo per l'Emilia Romagna e l'Italia centrale adriatica; infine, Set per l'Italia meridionale.

Dopo quarant'anni, nel 1964, le cinque società si fusero insieme per dare vita a SIP, la società italiana per l'esercizio telefonico che aumentò la presenza dei telefoni pubblici nel territorio nazionale e dotò i propri abbonati degli apparecchi telefonici.

Le società Iritel, Telespazio, Italcable e SIRM, facenti parte dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) si fondono nel 1994 con SIP, creando così Telecom Italia. Dal Gruppo, grazie allo sviluppo dei primi telefoni cellulari, si scinde una componente, destinata a diventare Telecom Italia Mobile, l'attuale TIM, avente come obiettivo la creazione e la successiva gestione delle reti mobili.

Nel corso degli anni, la Società è stata coinvolta in numerose operazioni straordinarie, ma al contempo, molteplici sono le iniziative implementate dal gruppo, sicuramente va ricordato il lancio della prima carta prepagata ricaricabile, gli SMS, continuando con gli MMS e con la trasmissione dei dati ad alta velocità. Negli anni più recenti, è stata introdotta la possibilità di associare il numero di casa con una carta Sim, la creazione di TIM Cloud, per salvare i file digitali, il 4G, TIM Wallet per poter effettuare i pagamenti attraverso cellulare, oltre ai servizi multimediali quali TIMgames, TIMmusic, TIMreading e Tim Vision.

Dal 2014 TIM è il brand unico del precedente Gruppo Telecom Italia, continuando a commercializzare i prodotti per rete fissa, rete mobile e per la connessione oltre che in Italia, anche in Brasile.

La storia di Vodafone è più recente, nasce nel 1994, grazie agli imprenditori Carlo De Benedetti ed Elserino Piol, che riescono ad aggiudicarsi, mediante una gara, una licenza per operare nel settore delle telecomunicazioni mobili, fino ad allora monopolio esclusivo di SIP, nasce così Omnitel. Solo due anni più tardi, arriva a detenere una quota di clienti pari a due milioni, grazie anche al suo abbonamento ricaricabile. L'anno della svolta è però considerato il 1997, quando i conti iniziarono ad essere in attivo e l'azienda inizia a generare il suo primo margine positivo. Nel 2001 entra a far parte del Gruppo Vodafone, conosciuta come una delle principali realtà a livello mondiale con riferimento alle telecomunicazioni, cambiando il suo nome, prima in Omnitel Vodafone, poi in Vodafone Omnitel e nell'anno 2003 diventa definitivamente Vodafone. Nel corso degli anni si è distinta per i suoi investimenti per lo sviluppo della connessione veloce, infatti, è la prima a lanciare la rete mobile 4.5G ed a implementare la sperimentazione del 5G, lanciato nel 2019.

La strategia vincente dell'azienda è stata sicuramente quella di mettere al centro il cliente, costruendo un servizio in grado di assisterlo completamente in ogni sua esigenza.

3.3. La metodologia utilizzata per l'analisi dei dati

Non essendo presente un indice specifico per tale analisi, è stato adattato l'Indice di uguaglianza di genere (gender equality index), implementato dall'EIGE, European Institute for Gender Equality, istituto presente nell'Unione Europea dal 2010.

Tale indice, utilizzato a partire dal 2013, misura le disparità esistenti tra il genere femminile e il genere maschile in ambiti della vita quotidiana, analizzando numerosi indicatori ed estendendo l'analisi anche ad ambiti critici per l'uguaglianza di genere, prima di allora non considerati.

Nello specifico, prevede l'attribuzione di un valore compreso tra zero e cento, in base all'equilibrio di genere presente all'interno dello Stato di riferimento; sarà assegnato un valore pari a zero qualora si sia in presenza di assoluta disparità, mentre pari a cento nel caso di parità assoluta.

L'analisi svolta dall'EIGE prende a riferimento un totale di sette aree, di cui una, quella della violenza sulle donne, non concorrente alla formazione del punteggio finale. Tali aree sono individuabili: nel lavoro, nel denaro, nella conoscenza, nel tempo, nel potere, nella salute.

Gli indicatori calcolati, considerati nell'insieme, creano l'indice sull'uguaglianza di genere, il quale esprime il livello di parità raggiunto; più alto è il valore, minori sono le disuguaglianze presenti all'interno del Paese tra i due generi.

Nessuno Stato è ancora riuscito a raggiungere la piena parità, nel 2021, è stata la Svezia ad avvicinarsi maggiormente ottenendo un punteggio pari a 83,9, mentre l'Italia si posiziona al quattordicesimo posto raggiungendo un valore pari a 63,8, in crescita, conseguendo il risultato più alto con riferimento all'area salute.

Per individuare l'andamento della parità di genere all'interno delle due società selezionate, sono stati utilizzati i dati presenti nei bilanci di sostenibilità disponibili sui siti aziendali. Nel dettaglio, per TIM, sono stati analizzati ventuno bilanci, partendo dal primo documento disponibile ossia quello relativo all'anno 2000, contenente al suo interno anche dati del biennio 1998-1999, fino ad arrivare a quello dell'anno 2020. L'arco temporale considerato è perciò compreso tra il 1998 e il 2020. Per Vodafone, il primo bilancio disponibile è invece quello del biennio 2001-2002 e nel suo caso sono stati analizzati venti documenti, esaminando il periodo compreso tra il 2001 e il 2021.

All'interno della documentazione non finanziaria sono state selezionate le informazioni che analizzano sia la componente femminile sia quella maschile, successivamente raccolte ed elaborate mediante un foglio di calcolo, individuabili: nell'occupazione, ossia il numero di dipendenti donne rispetto agli uomini, la posizione ricoperta tra quella di dirigente, quadro,

impiegato e la partecipazione femminile tra le componenti facenti parte del Consiglio di Amministrazione, inoltre, è stata analizzata la tipologia di contratto offerto, ossia se a tempo determinato o indeterminato, la distribuzione delle assunzioni, la formazione offerta ai dipendenti e infine, le differenze nella remunerazione.

Nel dettaglio, con riferimento alla prima componente, è stato analizzato il rapporto tra le occupate donne e gli occupati uomini sul totale, dall'anno 1998 fino al 2020 per TIM, mentre, per Vodafone dal 2001 fino al 2021. Posto che, la situazione di equilibrio è stata individuata nella presenza di una percentuale uguale di maschi e femmine, riscontrabile nel 50%, in base alla vicinanza o alla lontananza da tale valore, è stata attribuita, in modo proporzionale, una quantità compresa tra zero e cento.

Tale meccanismo è stato applicato anche con riferimento alle donne Dirigenti e Quadro, nello stesso arco considerato in precedenza, previa la suddivisione del totale di tali categorie tra uomini e donne. Stesso procedimento è stato eseguito anche con le componenti del Consiglio di amministrazione, tuttavia, il periodo considerato inizia nel 2012 fino ad arrivare al 2020 per TIM e all'anno successivo per Vodafone.

Con la successiva analisi, ossia quella relativa ai contratti di lavoro, l'arco considerato è compreso tra il 2011 e il 2020. Dopo la prima suddivisione del totale dei contratti secondo la categoria a tempo determinato e a tempo indeterminato, la successiva segmentazione è stata svolta in base al genere, seguita dall'attribuzione proporzionale del valore. Per lo stesso decennio sono state altresì esaminate il totale delle assunzioni, applicando la suddivisione tra maschi e femmine, attribuendo un valore pari a cento se erano in assoluto equilibrio, pari al 50%, o zero quando era completamente assente, per i valori centrali è stato sempre utilizzato il metodo rapportato.

Per la formazione è stato considerato l'arco temporale compreso tra il 2013 e il 2020 per TIM, mentre per Vodafone gli anni compresi tra il 2016 e il 2021. In tal caso, è stata svolta una prima suddivisione in base alla categoria professionale di appartenenza e contemporaneamente una ripartizione per genere. Ad ogni percentuale ottenuta è stato poi attribuito, nello stesso modo, il valore, secondo l'equilibrio presente.

Infine, con riferimento alla retribuzione sono stati utilizzati il rapporto della remunerazione annua lorda media delle donne rispetto a quella degli uomini e, quella globale, già calcolati dalle due società e, successivamente, il rapporto è stato moltiplicato per cento per ottenere il valore da utilizzare per il calcolo dell'indicatore.

Al termine, l'ultimo lavoro svolto è stato quello di calcolare per ciascun anno e per ciascun Gruppo la media tra tutte le categorie analizzate, individuando così l'indice di uguaglianza di

genere, con il fine di determinare come quest'ultima sia cambiata nel periodo di tempo considerato.

I risultati saranno rappresentati nel capitolo successivo.

CAPITOLO 4: Presentazione dei risultati

4.1. Introduzione

Nel presente capitolo verranno rappresentati i risultati ottenuti dall'analisi effettuata su come nel corso del tempo sia cambiata la parità di genere all'interno delle due aziende selezionate.

I due Gruppi presentano al loro interno politiche per le pari opportunità; TIM ha iniziato ad occuparsi di sostenibilità a partire dal 1997, quando crea al suo interno una funzione dedicata al tema e l'obiettivo che è emerso dalla sua Carta dei Valori è quello di *“valorizzare il capitale umano, rispettare i diritti del personale, garantire pari opportunità, favorire lo sviluppo professionale, tutelare la sicurezza e salute dei dipendenti⁸³”*, modificato più tardi in *“valorizziamo le risorse umane del Gruppo, nel rispetto delle reciproche diversità, in un quadro di lealtà, di osservanza dei valori etici e di fiducia⁸⁴”* e a tal fine, ha eliminato i vincoli esistenti per garantire equità all'interno di tutto il percorso di crescita.

Anche Vodafone, dal primo bilancio di sostenibilità presentato, pone attenzione alle risorse umane, alla trasparenza, alle pari opportunità e al lavoro di gruppo, in quanto considerano le diversità come un punto di forza per l'organizzazione e garantisce *“la non discriminazione per motivi di razza, sesso, nazionalità, identità di genere, status sociale, apparenza fisica, religione e orientamento politico⁸⁵”*.

Nel proseguo del capitolo, si presentano pertanto i dati ottenuti, presentando per prima cosa come si sia evoluta nel corso degli anni, la dimensione sociale all'interno dei bilanci di sostenibilità.

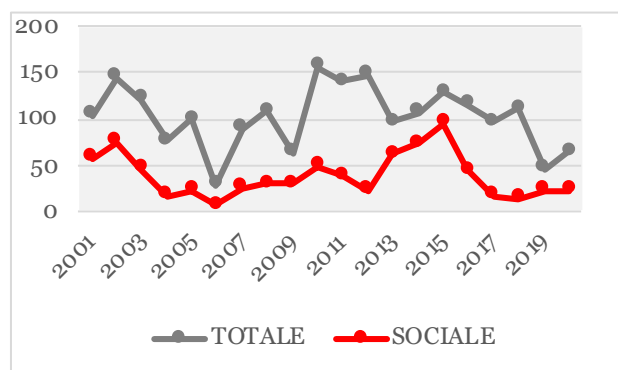
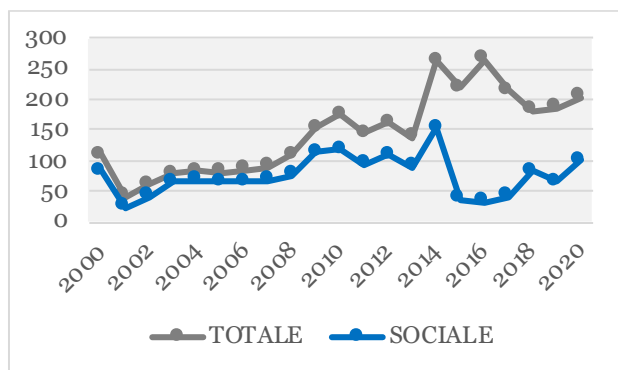
4.2. Analisi del contenuto dei bilanci di sostenibilità

Il contenuto sociale dei bilanci di sostenibilità, nel corso degli anni, si è modificato notevolmente. Con riferimento alle aziende in esame, è stata ripercorsa la documentazione non finanziaria degli ultimi vent'anni ed è stato evidenziato il peso ricoperto dalla tematica sociale nei due grafici seguenti, quello a sinistra prende a riferimento TIM, mentre, quello a destra, Vodafone.

⁸³ TELECOM ITALIA, 2001. Il valore dei valori. Bilancio di Sostenibilità. Edizione 2001 [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

⁸⁴ TIM | TELECOM ITALIA, 2015. 2015 Bilancio di sostenibilità [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

⁸⁵ VODAFONE, 2021. Vodafone Italia Performance di Sostenibilità [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]



- *Analisi del peso della dimensione sociale all'interno dei Bilanci di Sostenibilità, a sinistra, di TIM, a destra, di Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

Per prima cosa si può notare come il numero totale di pagine del bilancio di sostenibilità nel corso degli anni non sia stato costante, ma tale dato non viene preso in considerazione in quanto può dipendere anche da una sola mera rappresentazione grafica dei dati. Pertanto, passando ad analizzare il contenuto sociale, TIM, fino al bilancio del 2013, suddivideva il suo contenuto in base a Stakeholder interni ed Stakeholder esterni rispetto all'impresa, mentre, la rimanente componente era destinata ad informazioni legate al Gruppo, alla metodologia adottata, ai codici impiegati e ai risultati raggiunti, per questo il peso della dimensione sociale al suo interno era rilevante. Dall'anno successivo, le informazioni sono state suddivise maggiormente, inserendo anche notizie circa l'ambiente e la situazione economica e di governance del Gruppo. Per la rendicontazione, sin dai primi bilanci, venivano utilizzati i GRI Standard, affiancati a partire dal 2009, dagli AA1000 Accountability Principles Standard, che consentono l'individuazione degli argomenti materiali, gli stakeholder rilevanti e le iniziative distintive da porre in atto. Inoltre, con il fine di valutare la performance, utilizzava ulteriori indicatori specifici come, a solo titolo di esempio, le certificazioni ISO per garantire la qualità verso i clienti e il rispetto dei diritti umani, il SA8000 per favorire il rispetto dei diritti umani o, i principi delle convenzioni ILO per il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori.

Vodafone, sin dal suo primo bilancio di sostenibilità, ha inserito informazioni di diversa natura, includendo notizie riguardanti tutte le dimensioni, da quella sociale, a quella legata alla governance e infine, quella ambientale. Il primo documento è stato redatto secondo il modello IBS implementato dall'Istituto Europeo del Bilancio Sociale, confermato nel biennio successivo, ma integrato dalle linee guida dei GRI Standard. A partire dal 2004-2005 sono stati utilizzati contemporaneamente, i GRI Standard e l'AA1000, con il fine di comunicare ai diversi stakeholder la loro attività svolta con riferimento ai temi sostenibili, affiancando agli stessi

certificazioni, come la ISO 50001 e la ISO 14001 per la dimensione ambientale o la SA 8000 con riferimento ai propri fornitori.

In conclusione, la dimensione sociale è sempre stata presente all'interno dei bilanci dei due Gruppi, ricoprendo al loro interno una posizione rilevante e l'utilizzo degli stessi standard di rendicontazione ha permesso, al fine dell'analisi, di avere delle informazioni uniformi.

4.3. La parità di genere

L'analisi successiva ha avuto ad oggetto la parità di genere all'interno delle due società, suddividendola in base a diverse dimensioni; per ciascuna di essa, dopo una prima analisi generale della tematica, verrà individuato un valore, applicando il meccanismo del gender equality index, con il fine di misurare a quanto ammonti la parità di genere all'interno delle società. In un secondo momento, tali valori saranno utilizzati per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, volto ad individuare come la stessa sia presente all'interno di TIM e di Vodafone.

4.3.1. La parità di genere: occupazione delle donne

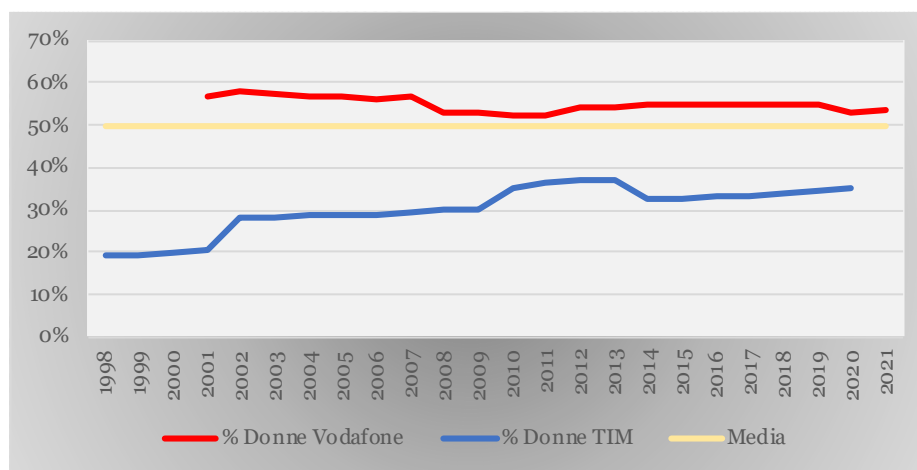
Per effettuare l'analisi della parità di genere all'interno delle aziende, la prima tematica osservata è stata la divisione esistente tra maschi e femmine nei dipendenti di TIM e Vodafone. Posto che, la situazione di parità ottimale si ottiene avendo lo stesso numero di dipendenti donne e di dipendenti uomini occupati nello stesso anno, dall'analisi dei lavoratori, emerge come entrambe le aziende presentino al loro interno disparità, seppur in maniera opposta.

Infatti, nel campione di bilanci di sostenibilità analizzato per TIM, ossia dall'anno 2000 all'anno 2020, contenenti indicazioni anche del 1998 e del 1999, è emerso come per ciascun anno, al suo interno siano presenti una maggioranza di dipendenti uomini, seppur in diminuzione; infatti, le lavoratrici donne nel 1998 erano poco più del 19%, mentre, nel 2020, è stata raggiunta una percentuale di occupate pari al 35,07% sul totale. Tale aumento è una conseguenza del loro avvicinamento a studi scientifici e tecnologici, prima considerati esclusivi degli uomini o poco adatti alle donne.

La situazione in Vodafone, al contrario, evidenzia una sempre maggiore presenza femminile nel suo organico, portando in questo caso a una disparità nei confronti degli uomini. La scelta di Vodafone è quella di *“garantire il rispetto del valore della “diversità” in azienda, considerandola come un’opportunità di crescita collettiva e di arricchimento per l’intera*

azienda. In quest'ottica l'unicità di ciascun dipendente è la chiave per il successo, da sostenere e valorizzare⁸⁶”.

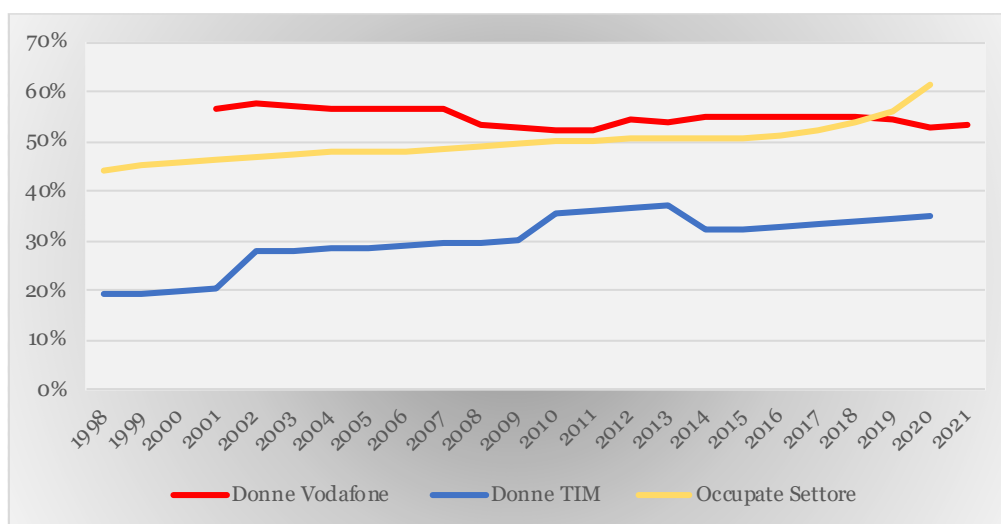
Nel grafico seguente, viene presentato l'andamento dell'occupazione femminile all'interno delle due aziende, nel caso di TIM il numero di lavoratrici è stato sempre al di sotto della media, ma in aumento, mentre, la situazione si verifica all'opposto nel caso di Vodafone, seppur in leggero calo negli ultimi anni rispetto alla situazione iniziale.



- *Andamento delle occupate Donne all'interno di TIM e Vodafone.*
Fonte: elaborazione personale

Ulteriormente, è stato preso il numero delle occupate donne all'interno del settore dei servizi degli ultimi vent'anni e dalla rappresentazione emerge come l'andamento dell'occupazione sia crescente. Confrontandolo con i dati del campione, anche in tal caso Vodafone, ad eccezione degli ultimi quattro anni, ha avuto una percentuale di donne sempre maggiore alla media di settore, al contrario di TIM che, al suo interno, presenta un numero di occupati maschi, superiore al valore medio di riferimento. Gli anni di maggiore disparità si verificano soprattutto al termine degli anni Novanta, mentre, a partire dal 2001 la situazione inizia a migliorare, con il valore delle occupate in crescita, seppur in maniera molto lenta e senza mai raggiungere la media ottimale.

⁸⁶ Vodafone, 2011. *Vodafone Italia Bilancio di Sostenibilità 2010-2011* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]



- *Andamento delle occupate Donne all'interno di TIM e Vodafone, confrontato con la media di settore*
Fonte: elaborazione personale

A conclusione dell'analisi generale sull'andamento dell'occupazione, con il fine di individuare la parità di genere e il suo valore, è stato attribuito per ciascun anno e per ciascuna azienda, un valore compreso tra zero a cento, in base alla presenza, rispettivamente, di assoluta disparità o piena parità. La tabella seguente presenta la sintesi dei risultati.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Punteggio TIM	38,45	38,78	39,69	40,69	55,60	56,40	57,00	57,40	57,80	58,80	59,40	60,60	70,80	72,20	73,40	73,80	64,95	64,84	65,90	66,34	67,56	69,21	70,15	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	87,23	84,67	85,92	86,59	87,04	87,37	87,29	93,86	94,54	95,23	96,00	91,40	92,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	91,05	94,01	93,53

- *Tabella 1: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento all'occupazione*
Fonte: elaborazione personale

Se si guardano i valori, il miglior risultato di parità, seppur ancora lontana, raggiunto da TIM, si verifica nell'anno 2013, essendo stato attribuito un valore pari a 73,8; il numero di occupate era pari a 19.613, ossia il 36,9% del totale. Nel caso di Vodafone, invece, l'anno in cui si è stati più vicini a un equilibrio di genere è stato il 2010, quando le occupate donne erano il 52,39% mentre i rimanenti erano di sesso opposto.

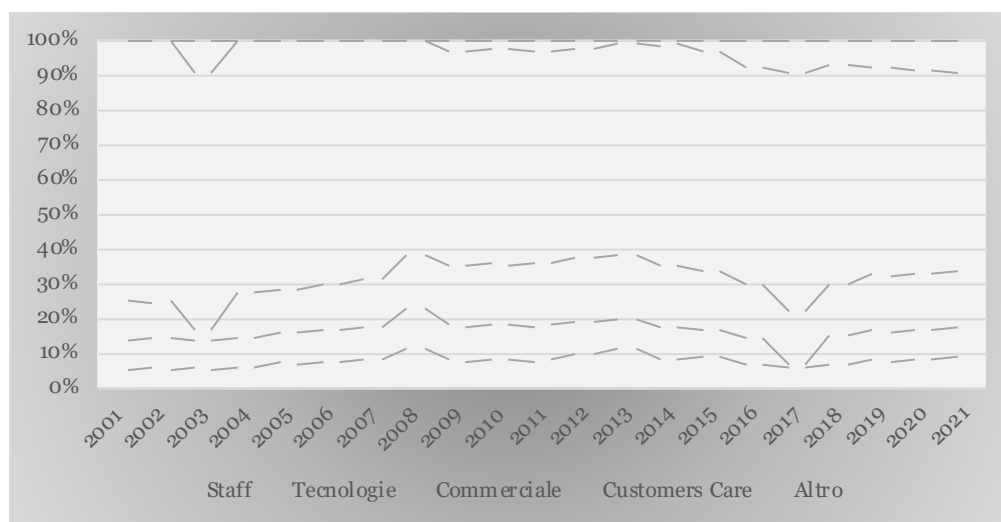
A seguito di quanto emerso dai dati aziendali, si è voluto poi analizzare in quali settori le donne erano maggiormente coinvolte e in tal caso è stato possibile effettuare l'osservazione solo per Vodafone, in quanto TIM suddivide i dati per Business Unit, ossia in Domestic, Brasile e altre attività. La prima opera prevalentemente in Italia e comprende i servizi offerti ai propri clienti con riferimento alla rete fissa e mobile, includendo inoltre i servizi per l'information technology offerti tramite Olivetti, azienda facente parte del Gruppo TIM. La seconda BU opera invece in

Brasile e produce i servizi da rete fissa, mobile e, la trasmissione di dati. Infine, la rimanente comprende tutte le aziende che offrono servizi non strettamente collegati al core business.

Invece, le principali funzioni individuate all'interno di Vodafone sono: Staff, Tecnologie, Commerciale, Customer Care, Group Resources.

Come si evince dal grafico sotto riportato, in ciascun anno, le donne sono sempre state maggiormente occupate nel Customer Care, ossia nell'assistenza clienti, in quanto considerate più attente alle diverse esigenze, essendo in grado di offrire una migliore interazione umana.

Nei settori rimanenti, l'occupazione femminile, nell'arco di tempo considerato, oscilla tra il 25% e il 42%, penalizzate nella funzione delle Tecnologie, che si occupa della progettazione, realizzazione e gestione di tutte le tecnologie di rete e dei sistemi informatici e, nelle funzioni secondarie di Staff. Con riferimento alle Tecnologie il limitato accesso si presume sia collegato alla considerazione che le stesse siano poco adatte alle figure femminili.



- *Analisi dell'occupazione femminile per funzione all'interno di Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

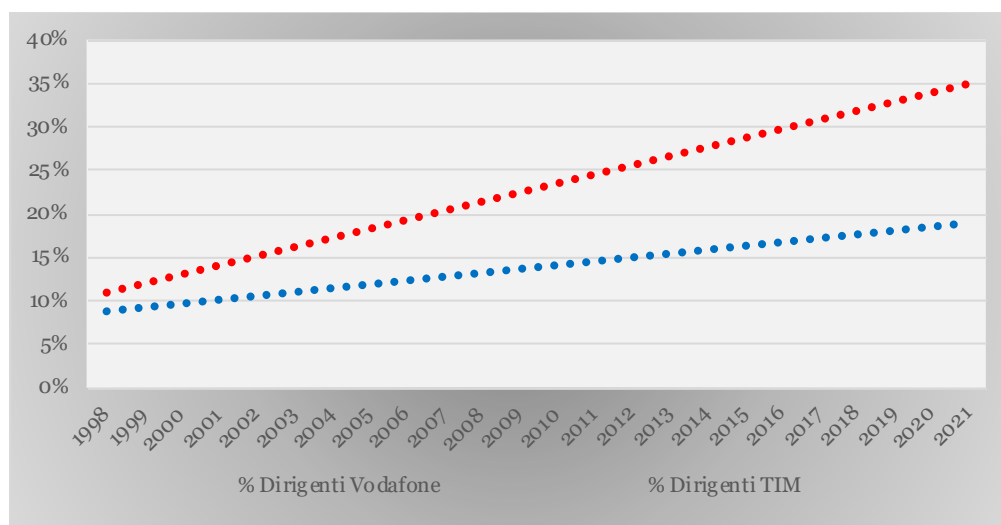
4.3.2. Parità di genere: presenza femminile nelle posizioni apicali

Una ulteriore analisi effettuata ha avuto ad oggetto la presenza delle donne nelle figure apicali. A tal fine, sono state prese in considerazione le donne Dirigenti e le donne Quadro, per poi analizzare la composizione del Consiglio di Amministrazione.

Con riferimento alle donne Dirigenti, ossia coloro chiamate al coordinamento di un ramo d'azienda, svolgendo funzioni ad elevata complessità, dotate di autonomia decisionale e responsabilità, è stato predisposto un grafico rappresentante il loro andamento, nel corso degli anni, nelle due aziende considerate.

Nel dettaglio, la percentuale massima di donne Dirigenti è ottenuta da Vodafone negli ultimi anni esaminati e si attesta attorno al 35%, ancora quindici punti percentuali lontani dalla media

ottimale; la situazione in Tim è decisamente peggiore, raggiungendo nel 2020 circa il 20%, seppur in miglioramento rispetto i primi anni considerati. In generale, l'aspetto positivo da considerare è come per tali posizioni l'andamento assunto, nel tempo, sia crescente.



- *Analisi delle donne Dirigenti all'interno di TIM e Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

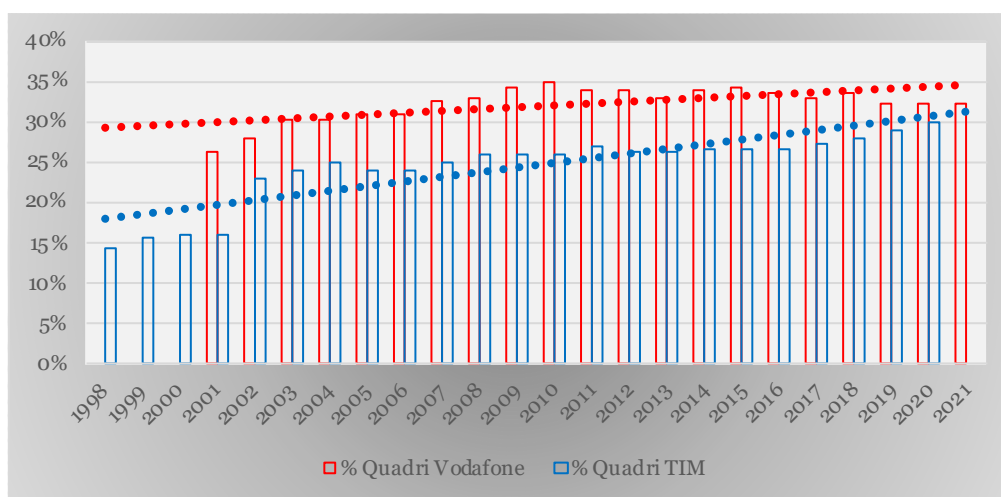
Nell'attribuzione del valore, al fine dell'analisi, è emerso come, né TIM e né Vodafone siano riuscite a raggiungere la piena parità di genere, seppur la situazione risulta in miglioramento rispetto ai primi anni. Vodafone, nell'ultimo anno disponibile, è riuscita a raggiungere un valore pari a 68,26, essendo le donne Dirigenti poco più del 34%, mentre, la situazione in TIM è ancora molto lontana dalla parità avendo solo il 19% di donne dirigenti.

La tabella di seguito sintetizza i valori.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Punteggio TIM	13,25	15,78	17,68	16,00	22,00	24,00	24,00	26,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	24,00	30,67	30,14	31,11	34,32	32,60	32,14	32,00	36,00	38,00	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	29,33	29,45	31,33	33,96	37,74	38,99	38,55	42,46	44,21	47,47	54,87	52,00	52,00	52,00	56,82	62,50	63,53	60,00	67,52	68,26	68,26

- *Tabella 2: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alle donne Dirigenti*
Fonte: elaborazione personale

Con riferimento alle donne Quadro, ossia le figure intermedie tra Dirigenti e Impiegati, chiamate alla gestione di un reparto o di un'area o di un prodotto, la situazione è migliore, seppur non ancora in parità. Nel 2020, le donne Quadro in TIM sono circa il 30%, migliorate di circa quindici punti percentuali rispetto al 1998; in Vodafone, l'anno migliore è stato il 2010, quando le occupate erano circa il 35%, la situazione è peggiorata nell'ultimo anno esaminato, essendo di poco superiori al 30%.



- *Analisi delle donne Quadro all'interno di TIM e Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

Anche in questo caso, come sintetizzato nella tabella sottostante, non si è raggiunta la parità di genere, tuttavia, la situazione risulta migliore rispetto alla precedente. TIM, ha raggiunto nel 2020 un valore pari a 60, contro il 28,42 del 1998, mentre, Vodafone ha raggiunto un valore pari a 64,74 nel 2021, avendo il 32,37% di donne Quadro; il valore più alto era stato però raggiunto nel 2010, quando le donne preposte a un reparto erano pari al 34,86%.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Punteggio TIM	28,42	31,22	32,14	32,00	46,00	48,00	50,00	48,00	48,00	50,00	52,00	52,00	54,00	52,63	52,35	53,21	52,96	53,39	54,47	56,00	58,00	60,00	60,00	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	52,26	55,80	60,17	60,34	61,51	61,87	65,07	65,68	68,29	69,73	68,02	68,00	66,00	68,00	68,55	66,86	65,65	67,38	64,71	64,74	64,74

- *Tabella 3: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alle donne Quadro*
Fonte: elaborazione personale

Infine, la situazione di disparità non cambia con riferimento alle componenti del Consiglio di amministrazione; la presenza femminile risulta sempre di un numero inferiore rispetto a quella maschile.

La scelta di TIM per l'organo amministrativo è stata quella di inserire all'interno dello statuto una clausola con riferimento alla composizione dello stesso, definendo che “*gli esponenti del genere meno rappresentato siano almeno un terzo del totale dei consiglieri, con arrotondamento, in caso di numero frazionato, all'unità superiore*⁸⁷”. L'analisi, tuttavia, è stata possibile solo a partire dall'anno 2012.

Come si può notare dalla tabella seguente, Vodafone dal 2014 fino al 2016 ha ottenuto un punteggio pari a zero, in quanto non era presente nessuna componente di genere femminile

⁸⁷ Tim | Telecom Italia, 2014. *Bilancio di Sostenibilità 2014* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

all'interno del Consiglio di Amministrazione. La situazione risulta diversa in TIM, seppur non si sia stata ancora raggiunta la piena parità, grazie alle clausole statutali previste, nell'ultimo quadriennio considerato, su un numero di consiglieri pari a quindici, sei erano donne, raggiungendo in tal caso un valore pari a 80.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Punteggio TIM	13,33	18,18	76,92	70,59	75,00	80,00	80,00	80,00	80,00	n.a
Punteggio Vodafone	66,67	44,44	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	40,00

- *Tabella 4: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alle donne nel CdA*
Fonte: elaborazione personale

4.3.3. Parità di genere: analisi dei contratti di lavoro

La successiva analisi effettuata ha avuto come scopo l'osservazione delle condizioni contrattuali offerte ai dipendenti, ossia se la tipologia di contratto offerta sia a tempo determinato o a tempo indeterminato, iniziando dal 2011 per Vodafone, mentre per TIM dal 2012.

Vodafone, nel descrivere la sua situazione interna, suddivide i contratti in un'ulteriore categoria, ossia quella dei contratti di apprendistato, che al fine dell'analisi è stata sommata al conteggio di quelli a tempo determinato.

Per prima cosa è opportuno sottolineare come il peso maggiore dei contratti a tempo determinato sul totale, sia stato raggiunto da TIM nel 2020 con un valore pari a 0,33%, mentre da Vodafone, nel 2017, risultando la somma dei contratti a tempo determinato e di apprendistato, di poco superiore all'1,5%; perciò, si può dedurre come la quantità maggiore di contratti stipulati siano quelli a tempo indeterminato. Su quest'ultima categoria, dall'analisi dei dati, è emerso un comportamento opposto per le due aziende, mentre TIM offre la maggior parte dei contratti della tipologia in esame ai lavoratori uomini, Vodafone li offre alle donne. Con riferimento ai valori attribuiti, si riporta di seguito la tabella di sintesi.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Punteggio TIM	n.a.	64,69	64,84	64,86	64,74	65,51	66,16	67,36	69,21	70,15
Punteggio Vodafone	95,42	91,36	91,12	90,14	89,68	89,14	89,28	90,64	93,98	93,52

- *Tabella 5: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento ai contratti a tempo indeterminato*
Fonte: elaborazione personale

Come si può notare, la disparità in TIM è maggiormente evidente, anche se in diminuzione, mentre Vodafone evidenzia una situazione di maggior equilibrio, seppur, rispetto al primo anno è peggiorata, passando da un 95,42 a un 93,52.

Con riferimento ai contratti a tempo determinato, come riportato di seguito, la situazione emersa è quella di maggior equilibrio tra donne e uomini.

Per Vodafone è presente una situazione di quasi parità, raggiungendo il valore massimo nel 2013, per poi, nel 2020, giungere al valore peggiore pari a 66,67; anche TIM, ha una situazione di quasi parità, seppur nel 2015 raggiunga il valore più basso pari al 14,29.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Punteggio TIM	n.a.	93,91	85,71	84,21	14,29	86,09	98,55	98,01	96,77	96,40
Punteggio Vodafone	80,81	95,24	100,00	94,12	88,89	79,17	82,69	79,55	85,71	66,67

- *Tabella 6: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento ai contratti a tempo determinato*
Fonte: elaborazione personale

Inoltre, sia per TIM che per Vodafone è stata analizzata la divisione tra part time e full time. In tale sezione è emerso come a beneficiare del Part-time siano soprattutto le donne, con il fine di conciliare la vita lavorativa con quella da mamma. La disparità è evidente soprattutto con riferimento a Vodafone, in quanto i valori oscillano tra il 22,15 e 26,37, mentre, pure in TIM è presente una situazione di disparità, seppur in misura minore, avendo dei valori che variano tra il 30,70 e il 38,14.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FULL TIME											
Punteggio TIM	n.a.	n.a.	55,26	54,92	54,99	54,61	55,12	55,69	57,30	59,94	n.a.
Punteggio Vodafone	79,43	86,46	87,39	84,23	84,39	84,89	85,49	82,11	81,92	81,92	81,92
PART-TIME											
Punteggio TIM	n.a.	n.a.	38,14	36,69	37,70	34,84	35,99	34,92	33,50	30,70	n.a.
Punteggio Vodafone	26,37	24,83	22,75	22,72	22,15	22,15	22,94	24,12	24,93	24,93	24,93

- *Tabella 7: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento al full time e al part-time*
Fonte: elaborazione personale

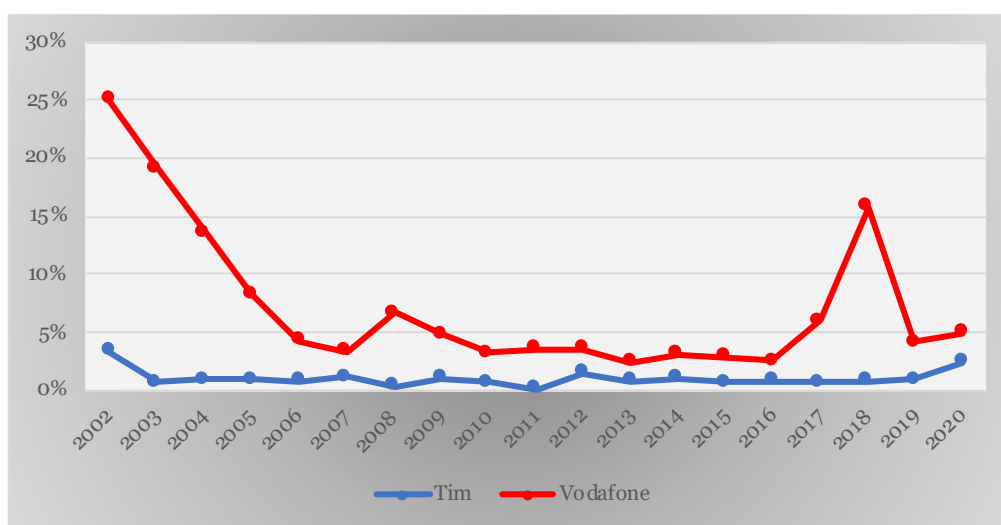
Nell'analisi della documentazione non finanziaria, oltre alla iniziativa del part-time, è emerso come i due gruppi offrano ulteriori iniziative alle mamme lavoratrici. Nel dettaglio, TIM mette a disposizione dei genitori con figli fino a undici anni i permessi "mamma e papà", ossia ore o giornate che vengono compensate durante l'anno, oltre che la concessione di prestiti "mamma e papà" fino ad un massimo di 2.500 euro; inoltre, sono messi a disposizione asili nido e scuole

materne all'interno delle sedi aziendali. Numerose sono inoltre le iniziative nei confronti dei figli dei dipendenti, la prima consiste in una vacanza estiva ricca di sport, svago, arte, orientamento scolastico e natura, per i ragazzi compresi in una età dai sei ai diciotto anni, è previsto il rimborso delle spese scolastiche, delle tasse universitarie e vengono offerte borse di studio all'estero ai figli con percorsi scolastici meritevoli.

Vodafone offre l'opportunità di richiedere un congedo, per nascita, adozione o maternità surrogata, fino ad un massimo di sedici settimane, in cui la retribuzione sarà il 100% dello stipendio, qualora non si possa accedere al trattamento di maternità previsto dalla legge, inoltre può essere richiesto il lavoro agile.

4.3.4. Parità di genere: analisi delle assunzioni

Si è poi effettuata l'analisi dell'andamento delle assunzioni, calcolando il rapporto tra il numero dei nuovi occupati rispetto al totale dei dipendenti dell'anno. Ciò che è emerso, è una situazione di equilibrio per TIM, mentre per Vodafone è più altalenante, come dimostrato dal grafico seguente.



- *Andamento delle assunzioni rapportate al totale dei dipendenti per TIM e Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

Per Vodafone le assunzioni hanno interessato soprattutto le persone con età inferiore ai venticinque anni, puntando sulla ricerca di giovani talenti da destinare a tutte le aree presenti al suo interno. L'obiettivo è quello di dotarsi di competenze specifiche e specialistiche e, a tal fine, intrattengono relazioni con le migliori Università italiane.

Come si può notare dal grafico sopra riportato, dal 2019 l'occupazione in TIM è crescente, dopo anni in cui si avvicinava allo zero, tale aumento è dovuto alla politica avviata a partire dallo stesso anno, volta a inserire all'interno dell'organico figure chiave per il settore, in grado di

rispondere alle nuove sfide, guardando al contempo agli obiettivi ESG. Nel Gruppo è presente un forte sbilanciamento generazionale, essendo i nuovi assunti con età inferiore ai trent'anni solo il 5%.

Guardando la parità di genere, con riferimento alle assunzioni, l'analisi si focalizza negli ultimi dieci anni e i risultati ottenuti dal calcolo del valore attribuibile, sono proposti nella tabella riepilogativa seguente.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Punteggio TIM	n.a.	92,92	80,20	67,82	71,42	77,78	77,28	84,42	86,00	88,00
Punteggio Vodafone	97,20	96,30	89,50	97,65	92,86	91,76	86,00	88,00	76,01	55,29

- *Tabella 8: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alle assunzioni*
Fonte: elaborazione personale

Vodafone si è avvicinata alla parità tra maschi e femmine nelle assunzioni nel 2011 e nel 2014, mentre TIM ha ottenuto il punteggio più alto nel 2011. Nel decennio considerato, i due gruppi hanno avuto una quota maschile maggiore nelle nuove assunzioni rispetto a quella femminile ad eccezione, soltanto per Vodafone, del periodo dal 2015 al 2018, dove erano maggiori le assunzioni per le donne.

4.3.5. Parità di genere: analisi della formazione

La formazione nelle aziende analizzate, è presente sin dal primo bilancio di sostenibilità, tuttavia, le informazioni suddivise per genere sono disponibili solo a partire dall'anno 2013 per TIM, mentre bisogna attendere altri tre anni per Vodafone.

Entrambe le società investono in formazione: TIM ha intrapreso un percorso volto a favorire l'apprendimento ai nuovi assunti, mentre per i dipendenti da tempo presenti sono disponibili percorsi utili all'adeguamento delle conoscenze, dato il mutamento del contesto tecnologico e di business. Il Gruppo ha individuato sei aree di intervento in cui agire, nel dettaglio, lo sviluppo di competenze digitali, la riqualificazione di competenze di ruolo e internalizzazioni, la management education, la formazione linguistica, istituzionale e cultura d'impresa e infine, la formazione per i giovani.

Anche Vodafone investe nella formazione, implementando un apprendimento specifico per funzione, oltre a quello comportamentale e linguistico. Lo scopo è quello di mettere sempre più al centro la persona.

Se si analizza la tabella riepilogativa, di seguito inserita, si può notare come in nessun anno si sia raggiunta la piena parità tra uomini e donne. L'anno peggiore per TIM risulta il 2017 con riferimento ai quadri, in quanto le ore di formazione concesse a ciascuna donna era inferiori di circa sei ore rispetto a quelle degli uomini, ossia le ore erogate pro-capite erano per gli uomini di poco superiore a ventidue, mentre per le donne, erano circa sedici.

Per Vodafone, il peggior anno risulta il 2020 con riferimento agli impiegati, in tal caso, le ore pro capite delle donne erano pari a 2,82, mentre quelle degli uomini erano 51,82.

TIM è stata vicina al raggiungimento della parità nel 2016, ottenendo il 99,15 con riferimento ai quadri, mentre per Vodafone è successo nel 2017, ottenendo un punteggio di 99,69.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DIRIGENTI									
Punteggio TIM	76,51	67,43	74,34	89,12	89,31	94,19	96,07	92,23	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	55,50	99,69	97,08	93,71	77,93	79,71
QUADRI									
Punteggio TIM	88,88	95,68	96,57	99,15	57,74	95,95	99,31	77,63	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	88,57	83,47	94,71	98,22	88,73	96,47
IMPIEGATI									
Punteggio TIM	79,56	56,83	73,80	90,79	84,13	71,30	93,41	84,04	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	89,25	97,72	92,33	73,19	5,45	66,97
APPRENDISTI									
Punteggio TIM	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Punteggio Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	81,95	46,61	n.a.
MEDIA TIM	81,65	73,31	81,57	93,02	77,06	87,15	96,26	84,63	n.a.
MEDIA Vodafone	n.a.	n.a.	n.a.	77,77	93,63	94,71	86,77	54,68	81,05

- *Tabella 9: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alla formazione, suddivisa per categoria professionale.*

Fonte: elaborazione personale

4.3.6. Parità di genere: analisi della remunerazione

Infine, l'ultima analisi effettuata con riferimento alla parità di genere ha avuto ad oggetto la remunerazione.

Nel dettaglio è stata suddivisa in base all'inquadramento professionale, ossia Dirigenti, Quadri e Impiegati, analizzando per ciascuna categoria la Retribuzione Annuale Lorda (RAL) e la Retribuzione Globale Annua (RGA).

Il RAL è il totale della retribuzione percepita da un dipendente nell'arco di un anno e comprende anche le trattenute, scorporate successivamente dal datore di lavoro all'interno della busta paga.

La Retribuzione Globale Annua, invece, è data dalla somma del RAL e di tutte le altre retribuzioni variabili percepite nell'arco dell'anno, ossia gli eventuali bonus percepiti.

Al fine di avere un quadro più completo, si sono esaminate le politiche retributive presenti all'interno dei due Gruppi e, nel dettaglio, TIM, ha previsto accanto alla remunerazione fissa, una remunerazione variabile e l'assegnazione di benefit e welfare.

La remunerazione variabile può essere assegnata in caso di raggiungimento degli obiettivi aziendali precedentemente individuati e, in un'ottica di lungo periodo, sono inoltre previste retribuzioni variabili mediante l'assegnazione gratuita di azioni ordinarie della Società, con il fine di accrescere la permanenza in azienda e la performance del singolo dipendente.

Con riferimento ai benefit, sono inseriti beni e i servizi messi a disposizione in base al ruolo ricoperto ed hanno come obiettivo quello di migliorare il benessere dei diversi dipendenti; mentre, con il welfare si identificano tutti i servizi non monetari offerti, a prescindere dal ruolo ricoperto, destinati ad incrementare il benessere individuale e familiare di tutti i dipendenti facenti parte del gruppo. A tal fine, le iniziative di welfare messe a disposizione nell'ultimo anno analizzato sono numerose, aumentate durante la pandemia Covid-19, per esempio, con il fine di bilanciare la vita privata e lavorativa, si è implementato il lavoro agile, è concessa la possibilità di richiedere prestiti aziendali per motivazioni predefinite, ha implementato un programma di prevenzione sanitaria per i dipendenti con età pari o superiore ai quarantacinque anni, ha inoltre previsto l'Assistenza sanitaria integrativa, il Fondo pensione complementare per i lavoratori del settore delle telecomunicazioni e il circolo ricreativo per i dipendenti.

Lo stipendio base di Vodafone, invece, varia in base alle previsioni contrattuali e a riconoscimenti attribuiti in base al merito. Tuttavia, come nel caso di TIM è presente una parte fissa, una parte variabile e piani di benefit e welfare, tra quest'ultimi lo Smart working, la copertura assicurativa, i piani pensione, l'adesione al fondo per il rimborso delle spese mediche.

Di seguito, verranno proposte due tabelle riepilogative, che sintetizzano i valori ottenuti da ciascuna azienda con riferimento alla parità di genere nella remunerazione, dal 2011 per Vodafone, mentre dall'anno successivo per TIM.

Nella prima analisi, il valore utilizzato è stato il rapporto tra remunerazione annua lorda media delle donne rispetto a quella degli uomini per inquadramento contrattuale.

Ciò che è emerso, è che le due aziende non sono riuscite a raggiungere la parità di genere, tuttavia, la situazione risulta migliore per TIM, anche valutando la media complessiva, mentre è presente maggiore disparità in Vodafone, soprattutto con riferimento agli impiegati e ai dirigenti. Il peggior valore ottenuto da TIM è stato nel 2017 con riferimento alla categoria dei dirigenti, mentre, per Vodafone la situazione di maggiore disparità si presenta nel 2018, anche in questo caso con riferimento ai dirigenti, ripetuto anche nel 2019, comprendendo inoltre la categoria degli impiegati.

Viceversa, TIM è stata vicina al raggiungimento della parità nel 2012 con riferimento agli impiegati, tuttavia si mantiene in tutto l'arco temporale in una media che oscilla tra il 93,33 e il 94,33. Al contempo, Vodafone si avvicina all'equilibrio, con riferimento alla remunerazione

annua lorda nel 2015 con i quadri, ma se si considera il complessivo oscilla tra un valore pari a 83,33 e 87,22, inferiore di circa dieci punti rispetto a TIM.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DIRIGENTI											
Punteggio TIM	n.a.	91	93	92	91	93	88	90	93	93	n.a.
Punteggio Vodafone	88	91	82	81	84	84	81	80	80	82	82
QUADRI											
Punteggio TIM	n.a.	95	95	95	95	95	96	95	95	95	n.a.
Punteggio Vodafone	93	94	95	94	95	94	93	92	90	93	93
IMPIEGATI											
Punteggio TIM	n.a.	97	94	95	95	95	96	96	92	92	n.a.
Punteggio Vodafone	81	81	81	81	82	82	81	81	80	81	81
MEDIA TIM	n.a.	94,33	94,00	94,00	93,67	94,33	93,33	93,67	93,33	93,33	n.a.
MEDIA Vodafone	87,33	88,67	86,00	85,33	87,00	86,67	85,00	84,33	83,33	85,33	85,33

- *Tabella 10: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alla retribuzione annuale lorda, suddivisa per categoria professionale.*

Fonte: elaborazione personale

La seconda analisi ha preso ad oggetto la retribuzione annua considerata complessivamente e, da tale analisi emerge una situazione di disparità ancora maggiore. In tal caso, il punteggio ottenuto da TIM oscilla tra il 92,67 e il 94,33, mentre, la situazione di Vodafone peggiora ulteriormente, variando da un valore minimo di 82,67 a un valore massimo pari a 87.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DIRIGENTI											
Punteggio TIM	n.a.	90	93	92	90	93	89	91	94	93	n.a.
Punteggio Vodafone	83	87	76	75	79	76	84	83	86	79	79
QUADRI											
Punteggio TIM	n.a.	94	94	94	94	93	94	93	93	94	n.a.
Punteggio Vodafone	91	92	93	93	94	93	95	94	93	91	91
IMPIEGATI											
Punteggio TIM	n.a.	97	96	94	95	95	95	96	92	92	n.a.
Punteggio Vodafone	80	82	81	80	80	81	82	82	82	80	80
MEDIA TIM	n.a.	93,67	94,33	93,33	93,00	93,67	92,67	93,33	93,00	93,00	n.a.
MEDIA Vodafone	84,67	87,00	83,33	82,67	84,33	83,33	87,00	86,33	87,00	83,33	83,33

- *Tabella 11: Riepilogo dei valori attribuiti per il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere, con riferimento alla retribuzione annuale globale, suddivisa per categoria professionale.*

Fonte: elaborazione personale

4.4. L'indice sull'uguaglianza di genere

Conseguentemente all'analisi effettuata per ciascuna categoria e per ciascun Gruppo, si è poi effettuato il calcolo dell'indice sull'uguaglianza di genere per TIM e per Vodafone, i risultati sono sintetizzati nelle tabelle riepilogative di seguito inserite.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
OCCUPAZIONE																									
Occupazione	38,45	38,78	39,69	40,69	55,60	56,40	57,00	57,40	57,80	58,80	59,40	60,60	70,80	72,20	73,40	73,80	64,95	64,84	65,90	66,34	67,56	69,21	70,15		
POSIZIONI APICALI																									
Donne Dirigenti	13,25	15,78	17,68	16,00	22,00	24,00	24,00	26,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	24,00	30,67	30,14	31,11	34,32	32,60	32,14	32,00	35,00	38,00		
Donne Quadri	28,42	31,22	32,14	32,00	46,00	48,00	50,00	48,00	48,00	50,00	52,00	52,00	52,00	54,00	52,63	52,35	53,21	52,96	53,39	54,47	56,00	58,00	60,00		
Composizione CdA															13,33	18,18	76,92	70,59	75,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
CONTRATTI DI LAVORO																									
Tempo indeterminato															64,69	64,84	64,86	64,74	65,51	66,16	67,35	69,21	70,15		
Tempo determinato															93,91	85,71	84,21	14,29	86,09	98,55	98,01	96,77	96,40		
Full Time															35,26	34,92	34,99	34,61	35,12	35,69	37,30	39,94			
Part-Time															38,14	36,69	37,70	34,84	35,99	34,82	33,50	30,70			
ASSUNZIONI																									
Assunzioni															92,92	80,20	67,82	71,42	77,78	77,28	84,42	86,00	88,00		
FORMAZIONE																									
Formazione Dirigenti																	76,51	67,43	74,34	89,12	89,31	94,19	96,07	92,23	
Formazione Quadri																	88,88	95,68	96,57	99,15	57,74	95,95	99,31	77,63	
Formazione Impiegati																	79,56	56,83	73,80	90,79	84,13	71,30	93,41	84,04	
REMUNERAZIONE																									
RAL - Dirigenti																	91	93	92	91	93	88	90	93	93
RAL - Quadri																	95	95	95	95	95	96	95	95	95
RAL - Impiegati																	97	94	95	95	95	96	96	92	92
RGA - Dirigenti																	90	93	92	90	93	89	91	94	93
RGA - Quadri																	94	94	94	94	93	94	93	93	94
RGA - Impiegati																	97	96	94	95	95	95	96	92	92
TIM - Indice di Uguaglianza di genere	20,03	21,44	22,38	22,17	30,90	32,10	32,75	32,85	33,95	34,70	35,35	35,65	38,20	37,55	75,81	72,70	73,15	70,59	77,15	75,29	77,69	79,65	78,12		

■ Tabella 12: Gender equality index – TIM
Fonte: elaborazione personale

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
OCCUPAZIONE																						
Occupazione	87,23	84,67	85,92	86,59	87,04	87,37	87,29	93,86	94,54	95,23	96,00	91,40	92,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	91,05	94,01	93,53	
POSIZIONI APICALI																						
Donne Dirigenti	29,33	29,45	31,33	33,96	37,74	38,99	38,55	42,46	44,21	47,47	54,87	52,00	52,00	52,00	56,82	62,50	63,53	60,00	67,52	68,26	68,26	
Donne Quadri	52,26	55,80	60,17	60,34	61,51	61,87	65,07	65,68	68,29	69,73	68,02	68,00	68,00	68,00	68,55	66,86	65,65	67,38	64,71	64,74	64,71	
Composizione CdA												66,67	44,44	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	40,00	
CONTRATTI DI LAVORO																						
Tempo indeterminato																						
Tempo determinato																						
Full Time																						
Part-Time																						
ASSUNZIONI																						
Assunzioni																						
FORMAZIONE																						
Formazione Dirigenti																						
Formazione Quadri																						
Formazione Impiegati																						
Formazione Apprendisti																						
REMUNERAZIONE																						
RAL - Dirigenti																						
RAL - Quadri																						
RAL - Impiegati																						
RGA - Dirigenti																						
RGA - Quadri																						
RGA - Impiegati																						
Vodafone - Indice di Uguaglianza di genere	42,21	42,48	44,35	45,22	46,57	47,06	47,73	50,50	51,76	53,11	72,15	79,26	76,58	73,98	74,20	74,45	79,38	79,43	78,13	67,18	75,45	

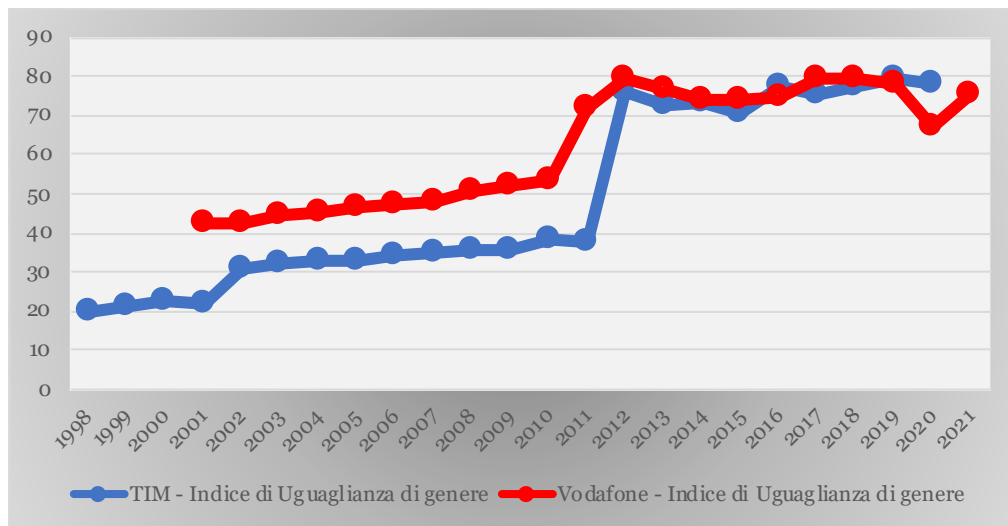
■ Tabella 13: Gender equality index – Vodafone
Fonte: elaborazione personale

Per individuare l'evoluzione dell'indice nel corso del ventennio considerato si è voluto rappresentare graficamente l'andamento dello stesso e ciò che è emerso è una riduzione della disparità all'interno delle due aziende.

Nel primo decennio considerato, si era preso a riferimento il numero di occupate sul totale e la divisione tra Dirigenti e Quadri e, in tale caso, i risultati ottenuti dall'indice, per TIM, oscillano tra il 20,03 e il 37,55, al contrario, Vodafone presentava un indice di circa venti punti maggiore, questo grazie al quasi equilibrio tra gli occupati, raggiungendo nel 2010 il valore di 53,11.

Il secondo decennio esaminato, prende a riferimento tutte le categorie analizzate, in tal caso, quello che emerge è una riduzione ancora più evidente della disparità, tuttavia, non raggiungendo ancora la piena uguaglianza tra i due sessi.

Nel dettaglio, TIM ha ottenuto il punteggio più alto nel 2019, soprattutto grazie al quasi bilanciamento nella formazione e nella remunerazione, al contrario, Vodafone ha ottenuto il punteggio più alto nel 2018, in tal caso grazie alla formazione e all'occupazione.



- *Gender equality index – Vodafone*
Fonte: elaborazione personale

In conclusione, quello che emerge è una progressiva diminuzione dello squilibrio esistente tra maschi e femmine, considerato che l'indice sull'uguaglianza di genere in TIM, nel 1998, era pari a 20,03, arrivando nel 2020 a un valore pari a 78,12; mentre, la parità in Vodafone, sin dal primo anno analizzato, è sicuramente superiore, in quanto l'indice ottenuto per il 2001 era pari a 42,21. Tuttavia, se si guarda il 2020, anno analizzato per entrambe le Società, la situazione è migliore in TIM, considerato che Vodafone raggiunge una quantità pari a 67,18.

Tuttavia, ad oggi, né TIM né Vodafone sono ancora riuscite a raggiungere la piena parità tra i due sessi e, tale risultato è in linea con gli esiti ottenuti dai vari Paesi europei nell'ultimo calcolo dell'indice di uguaglianza effettuato dall'EIGE, pertanto, si può affermare che la parità di genere è ancora lontana.

CONCLUSIONE

In conclusione, con riferimento alla parità di genere, nel contesto attuale, ciò che emerge, è come gli Stati stiano implementando al loro interno iniziative volte ad instaurare una situazione di parità tra il sesso femminile e il sesso maschile. In Europa, tale risultato non è ancora stato raggiunto da nessuno Stato membro, tuttavia, si è verificata una riduzione della disparità. Entrando più nel dettaglio, nel primo anno di analisi effettuato dall'EIGE, ossia il 2013, il valore medio ottenuto dall'indice di uguaglianza di genere nell'Unione Europea, era pari a 63,1, arrivato nel 2021 a 68 punti. In tale quadro, i valori dell'Italia, sono sempre rimasti al di sotto della media europea, ottenendo 53,3 il primo anno e 63,8 nell'ultimo. L'area nella quale è stata ed è presente maggiore disparità è quella legata al potere, che prende a riferimento nell'ambito politico, economico e sociale, l'equilibrio tra i due generi, nello specifico, nei membri del parlamento e dei consigli regionali e comunali, nei consigli di amministrazione delle grandi società e delle organizzazioni pubbliche e private. Il lato positivo è l'aumento, seppur contenuto, del valore dell'indice e perciò una riduzione delle disparità all'interno dello Stato. Questo risultato è in linea anche con quanto individuato nell'analisi effettuata con riferimento a TIM e Vodafone, in quanto si è visto un innalzamento del valore dell'indice calcolato e come nelle figure apicali, le donne non riescano mai a raggiungere una quota di equilibrio, ma risultino sempre in minoranza rispetto agli uomini.

Degli attori importanti, perciò, per il raggiungimento dell'obiettivo numero cinque dell'Agenda 2030, ossia l'uguaglianza tra maschi e femmine, sono le aziende che, attraverso adeguate politiche interne nelle assunzioni, nelle retribuzioni, nella formazione e in qualsiasi altro campo, possono diminuire le discriminazioni subite dalle donne per motivi legati al genere.

Questo tipo di iniziative, comportano dei benefici anche per le imprese stesse, in quanto, attivare politiche sostenibili permette loro di ridurre i rischi esistenti e di migliorare la performance, essendo meglio viste anche dai diversi stakeholder, sempre più attenti a tali argomenti.

Prendendo a riferimento i dati dell'analisi effettuata, ciò che emerge è una propensione verso tale riduzione, considerato che il valore medio raggiunto nel primo anno, in un settore prettamente maschile, era pari a 32,19 nel 2001, aumentato fino a 76,79 nel 2020. Anche le iniziative per sostenere le donne all'interno del mondo del lavoro hanno e stanno subendo un andamento crescente. In tale contesto, per le aziende italiane, un ulteriore strumento incentivante a tal fine, sarà la Certificazione di parità di genere introdotta dal PNRR, entrata in vigore il primo gennaio del 2022. Tale strumento è chiamato ad attestare che, le misure adottate per diminuire il divario presente tra i due sessi, come ad esempio per garantire la parità di

retribuzione o la tutela della maternità, siano state adeguate per il raggiungimento dell'equilibrio tra i due sessi. Tale iniziativa genererà, oltre a conseguenze positive legate all'immagine, anche l'ottenimento di una sgravio fiscale.

Concludendo, viste le iniziative poste in atto, tutti gli Stati, si stanno impegnando per annullare il divario presente tra i due generi, con il fine di raggiungere entro il 2030 l'obiettivo numero cinque. Tale effetto è stato riscontrato anche dall'analisi effettuata con riferimento a TIM e Vodafone; infatti, l'indice calcolato è andato ad assumere un valore sempre maggiore, in quanto le differenze presenti al loro interno diminuivano.

Tuttavia, il processo per raggiungere la piena uguaglianza, eliminando qualsiasi tipo di discriminazione, risulta essere ancora molto lungo, soprattutto nei confronti delle donne essendo presenti ancora oggi vittime di violenza, aumentate con la crisi pandemica, penalizzate nel lavoro, soprattutto se con figli e, inoltre, risulta ancora presente lo squilibrio nel lavoro domestico. In tale contesto, ogni Stato, ogni azienda ed ogni persona è perciò chiamata ad impegnarsi per garantire una migliore qualità di vita, sia lavorativa che privata, a tutti gli individui, indipendentemente dal genere, dalla nazionalità, dall'età, dalla religione e da qualsiasi altro aspetto, con il fine di veder rispettati i propri diritti in quanto, da sole, le norme non possono contribuire al raggiungimento della parità.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo mio percorso, vorrei ringraziare le persone che mi hanno permesso di raggiungere questo importante traguardo per la mia vita.

Per prima cosa, ringrazio mamma Lorena e papà Aldo, che oltre ad avermi sostenuto economicamente, mi hanno sempre dato la forza di continuare, dimostrando piena fiducia in me, insieme a mio fratello Stefano, che anche se per lui studiare “non serve a niente”, è rimasto al mio fianco in ogni cosa.

Ringrazio nonna Lucia, per aver sempre creduto in me e che grazie alle sue preghiere della mattina mi ha sicuramente portato un po' di fortuna.

Ringrazio Sara, l'amica di una vita, che oltre ad essere stata al mio fianco nei momenti più divertenti, si è subito tutte le mie lamentele e i miei momenti no degli ultimi vent'anni. So di poter contare sempre su di te, sei un'amica speciale.

Ringrazio Diego, che nell'ultimo anno ha reso i miei giorni più belli e mi ha sostenuta in ogni mia scelta, aiutandomi nei momenti di difficoltà, ascoltandomi e comprendendomi in ogni cosa. Grazie di esserci sempre, sei la mia metà perfetta.

Ringrazio Gaia e Ludovica, le migliori compagne di Università oltre che amiche, per cui senza di loro questo percorso non sarebbe stato lo stesso. Nei nostri momenti, sarà bello ricordare il trio cappotti e ogni momento passato a “ciandellare” all'interno e fuori dell'Università.

Ringrazio il Prof. Passetti per i consigli e la pazienza che ha dimostrato durante la stesura dell'elaborato.

Ringrazio tutti quelli che mi sono stati vicini e che hanno contribuito a migliorarmi, anche chi non c'è più, perché sicuramente mi hanno resa quella che sono oggi.

Grazie, Elena.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BBS – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA, 2019. *L'importanza delle relazioni interpersonali nelle dinamiche aziendali* [online]. Disponibile su <<https://www.bbs.unibo.it/limportanza-delle-relazioni-interpersonali-nelle-dinamiche-aziendali/>> [Data di accesso: 10/01/2022]

CATELLO LANDI, G., 2020. *Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG*. Padova: CEDAM.

CISI, M. E DEVALLE, A., 2021. *Il bilancio ESG (Environmental, Sociale e Governance)*. Eutekne.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, COM (2001) 366 definitivo del 18.7.2001. *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

COMMISSIONE EUROPEA. *Strategia per la parità di genere*. Disponibile su <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it> [Data di accesso: 05/12/2021]

COSTITUZIONE, 27 dicembre 1947, art. 32.

D. GHIDELLI, G., 2019. *Corporate Social Responsibility. Diciamola tutta*. Milano: Wolters Kluwer.

D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, art. 1.

D. Lgs. 9 aprile 2008, art. 37.

D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, art. 16.

D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254.

DELOITTE E UNIVERSITÀ DI PAVIA, 2021. *Osservatorio nazionale sulla Rendicontazione non finanziaria* [online]. Disponibile su

<<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/audit/articles/osservatorio-nazionale-sulla-rendicontazione-non-finanziaria-2020.html>> [Data di accesso: 23.10.2021],

DI GIANDOMENICO, M. E., 2008. *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Milano: Giuffrè Editore.

DIRETTIVA del Parlamento Europeo e del Consiglio 2014/95/UE del 22 ottobre 2014.

DISPOSIZIONE ATTUATIVE del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

GRI Standards. *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 15.10.2021]

GRI Standards. *GRI 401: Occupazione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 402: Relazioni tra lavoratori e management 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 404: Formazione e istruzione 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 408: Lavoro minorile 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 409: Lavoro forzato obbligatorio 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

GRI Standards. *GRI 412: Valutazione del rispetto dei diritti umani 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>> [Data di accesso: 27.12.2021]

ILO, 1930. Convenzione sul lavoro forzato e obbligatorio, art. 2.

ILO, 1973. *Convenzione sull'età minima*, art. 1.

INAIL, 2018. *Promozione della salute nei luoghi di lavoro* [online]. Disponibile su <<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-promozione-salute-luoghi-di-lavoro.pdf>> [Data di accesso: 20.11.2021]

ISTAT, 2015. *La formazione nelle imprese in Italia* [online]. Disponibile su <<https://www.istat.it/it/archivio/205094>> [Data di accesso: 20.11.2021]

LUXOTTICA. *Le persone, la vera forza di Luxottica* [online]. Disponibile su <<https://www.luxottica.com/it/social-impact-persone-vera-forza-luxottica>> [Data di accesso: 10/01/2022]

MAINO, F. E FERRERA M., a cura di., 2019. *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Torino: G. Giappichelli Editore.

MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, 2016. *Piano di azione nazionale impresa e diritti umani 2016-2021*.

POSTIGLIONE, A., 2016. *L'impresa etica non è solo una questione morale*. Corriere Tributario, 11, p. 875.

RATTI, E., 2018. *Welfare aziendale e Smart working*. Diritto e Pratica del Lavoro, 32-33, p.1995.

RAUSEI, P., 2020. *Il lavoro dei minori: disciplina, illeciti e sanzioni*. Diritto e Pratica del Lavoro 6, p. III.

REGALLI, M., SOANA M. G. E TAGLIAVINI G., 2018. *Analisi finanziaria*. Milano: McGraw-Hill Education.

RISOLUZIONE ADOTTATA DALL'ASSEMBLEA GENERALE DELLE NAZIONI UNITE
il 25 settembre 2015, A/RES/70/1.

ROSSI, A., 2020. *Modelli non finanziari di corporate reporting e sistemi di external assurance*. Padova: CEDAM.

ROTELLA, A., 2021. *Sicurezza sul lavoro 2021*. Milano: Wolters Kluwer.

SABBADINI, L., 2021. *Audizione dell'Istituto Nazionale di statistica per la proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi (COM(2021) 93 final)* [online]. Disponibile su <<https://www.istat.it/it/archivio/259654>> [Data di accesso: 23.11.2021]

SALVI, A. E PETRUZZELLA, F., 2019. *Corporate Social Responsibility e risultati aziendali*. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.

TAFURO, A. E DAMMACCO, G., 2020. *Dittatura economica, democrazia, welfare state*. Padova: CEDAM.

TELECOM ITALIA, 2001. *Il valore dei valori. Bilancio di Sostenibilità. Edizione 2001* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2002. *Sustainability way. Bilancio di Sostenibilità 2002* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2003. *Sezione di Sostenibilità estratta dal Bilancio 2003* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2004. *Sezione di Sostenibilità estratta dal Bilancio 2004* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2005. *Sezione di Sostenibilità estratta dal Bilancio 2005* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2006. *Sezione di Sostenibilità estratta dal Bilancio 2006* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2007. *Sezione di Sostenibilità estratta dal Bilancio 2007* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2008. *Bilancio di Sostenibilità 2008* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2009. *Bilancio di Sostenibilità 2009* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2010. *Bilancio di Sostenibilità 2010* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2011. *Bilancio di Sostenibilità 2011* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2012. *Bilancio di Sostenibilità 2012* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TELECOM ITALIA, 2013. *Bilancio di sostenibilità 2013* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM, 2016. *Bilancio di sostenibilità 2016* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM, 2017. *2017 Bilancio di sostenibilità. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2017* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM, 2018. *2018 Bilancio di sostenibilità. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2018* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM, 2019. *2019 Bilancio di sostenibilità. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2019* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM, 2020. *2020 Bilancio di sostenibilità. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2020 ai sensi del D.Lgs. 254/2016* [online]. Disponibile su

<<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM | TELECOM ITALIA, 2014. *Bilancio di Sostenibilità 2014* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TIM | TELECOM ITALIA, 2015. *2015 Bilancio di sostenibilità* [online]. Disponibile su <<https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-sostenibilita/archivio-report.html>> [Data di accesso: 20.12.2021]

TREU, T., a cura di., 2016. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*. Milano: IPSOA.

VODAFONE | OMNITEL, 2002. *La Responsabilità Sociale d'Impresa. Bilancio Sociale 2001-2002* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2003. *Bilancio Sociale 2002/2003* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2004. *Bilancio Sociale Vodafone Italia 2003-2004* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2005. *Vodafone Italia Bilancio di responsabilità 2004-2005* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2006. *Vodafone Italia Bilancio di responsabilità 2005-2006* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2007. *Puntiamo in alto, ci guardiamo intorno. Vodafone Italia Bilancio di Responsabilità 2006-2007* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2008. *Bilancio di Responsabilità 2007-2008* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2009. *Vodafone Italia Bilancio di Responsabilità 2008-2009* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2010. *Bilancio di Sostenibilità 2009-2010. L'azienda, il futuro, il Paese.* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2011. *Vodafone Italia Bilancio di Sostenibilità 2010-2011* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2012. *Vodafone Italia e il Paese: insieme per uno sviluppo sostenibile. Bilancio di Sostenibilità 2011-2012* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2013. *Vodafone Italia 2012-2013 Bilancio di Sostenibilità* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2014. *La chiave digitale: investire per il cambiamento. Bilancio di Sostenibilità 2013-2014* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2015. *Il futuro è di chi lo sa sognare. Bilancio di sostenibilità 2014-2015* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2016. *Arrivare a tutti: la forza delle nuove connessioni. Bilancio di Sostenibilità 2015-2016* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2017. *Bilancio di Sostenibilità 2016/2017 Vodafone Italia. In ascolto del futuro, per migliorare il presente* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2018. *Il futuro è straordinario. Ready? Bilancio di Sostenibilità 2017/2018 Vodafone Italia* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2019. *Bilancio di Sostenibilità 2018-2019 Vodafone Italia* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2020. *La nostra purpose. We connect for a better future* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VODAFONE, 2021. *Vodafone Italia Performance di Sostenibilità* [online]. Disponibile su <<https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/chi-siamo/obiettivi-e-risultati/bilanci-di-sostenibilita.html>> [Data di accesso: 03.01.2022]

VALSIGLIO, C., a cura di., 2021. *Guida pratica. Welfare aziendale*. Milano: Gruppo 24 ore.

WELFARE INDEX PMI, 2021. *Il welfare aziendale genera impatto sociale. Rapporto 2021* [online]. Disponibile su <<https://www.welfareindexpmi.it/welfare-index-pmi/>> [Data di accesso: 03.01.2022]

WWF, 2021. *Cambiamenti climatici* [online]. Disponibile su <<https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/>> [Data di accesso: 12.09.2021]

ZATTONI, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea, p. 80.