



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Strategie di comunicazione della  
Gender Equality tra leggi e sfide:  
analisi del settore “moda, prodotti per  
la casa e per la persona”**

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

**Correlatore**

Ch. Prof. Andrea Pontiggia

**Laureanda**

Aurora De Martin  
Matricola 877621

**Anno Accademico**

2019 / 2020



# INDICE

Indice delle figure .....	6
Indice delle tabelle.....	6
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>Capitolo 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>LA LEGGE 120/2011 E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>13</b>
1.1 L'evoluzione storica del femminismo .....	13
1.2 Il contesto europeo: dalle politiche di parità di genere al gender balance.....	15
1.2.1 I primi passi.....	15
1.2.2 Un nuovo approccio .....	16
1.2.3 Verso l'equità .....	17
1.3 Il gender balance in Europa.....	21
1.3.1 Global Gender Gap Index.....	23
1.4 Provvedimenti nei vari paesi europei.....	28
1.4.1 La situazione in Europa oggi .....	35
1.5 La legge 120/2011 .....	38
1.5.1 Diritto o conquista?.....	40
1.5.2 I dati italiani .....	42
1.5.3 Effetti della Legge.....	45
<b>Capitolo 2 .....</b>	<b>49</b>
<b>COMUNICARE LA PARITÀ DI GENERE .....</b>	<b>49</b>
2.1 Il ruolo strategico della comunicazione .....	49
2.2 La comunicazione istituzionale .....	53
2.2.1 Corporate Social Responsibility Communication .....	54
2.2.1.2 Gli indicatori della Corporate Social Responsibility.....	56
2.3 Il Dlgs. 254/2016.....	57
2.3.1 Cambiamenti.....	60
2.3.2 Comunicare la "Diversity".....	61
2.4 Gli strumenti di comunicazione delle società quotate .....	62
2.4.1 Pianificare le comunicazioni.....	63

2.5 Comunicare la parità di genere.....	65
<b>Capitolo 3.....</b>	<b>71</b>
<b>LA PARITÀ DI GENERE NEL SETTORE “MODA, PRODOTTI PER LA CASA E PER LA PERSONA”</b>	<b>71</b>
3.1 Il campione: il settore moda, prodotti per la casa e per la persona.....	71
3.2 Gli obiettivi e la metodologia della ricerca.....	72
3.3 I limiti della ricerca.....	80
3.4 La percentuale femminile nei board delle società quotate.....	80
3.4.1 Il 2010.....	81
3.4.2 Il primo rinnovo.....	82
3.4.3 Il secondo rinnovo.....	85
3.4.4 Il terzo rinnovo.....	87
3.4.5 La situazione alla scadenza.....	89
3.4.6 La presenza femminile ai vertici.....	90
3.4.7 I legami familiari.....	92
3.5 La comunicazione del rispetto della Legge 120/2011.....	94
3.6 La comunicazione della parità di genere nelle DNF.....	97
3.7 Oltre agli obblighi.....	106
3.8 Il caso spagnolo: la Ley Orgánica 3/2007.....	109
3.8.1 La situazione in Spagna.....	112
3.9 Italia vs Spagna: un confronto.....	114
3.9.1 Differenze legislative.....	114
3.9.2 Differenti risultati.....	116
3.10 Analisi delle imprese spagnole.....	117
3.10.1 La presenza femminile nei consigli di amministrazione.....	118
3.10.1.2 La presenza femminile ai vertici.....	119
3.10.1.3 I legami familiari.....	119
3.10.2 La comunicazione.....	120
3.11 Italia vs Spagna: conclusioni.....	124
<b>Capitolo 4.....</b>	<b>129</b>
<b>L'ALTRO LATO DELLA COMUNICAZIONE SOSTENIBILE.....</b>	<b>129</b>
4.1 Gli obiettivi e la metodologia della ricerca.....	129
4.2 I limiti della ricerca.....	130

4.3. La comunicazione dell'impatto ambientale nella DNF.....	131
4.4 La politica ambientale.....	133
4.5 La comunicazione volontaria.....	135
4.5.1 Il sito web .....	136
4.5.2 I social network.....	138
4.5.3 Dichiarazioni del CEO e/o Presidente e interviste.....	141
4.5.4 Gli eventi e le conferenze stampa.....	144
4.6 La comunicazione di terzi .....	145
4.7 "Green" vs "pink" .....	147
4.8 Le caratteristiche delle imprese "sostenibili" .....	150
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>153</b>
<b>APPENDICI.....</b>	<b>159</b>
Appendice A - Evoluzione della presenza femminile negli organi societari (2010-2019) .....	159
Appendice B - Analisi della comunicazione della parità di genere per canali (imprese italiane) .....	160
Appendice C - Analisi della comunicazione della parità di genere per canali (imprese spagnole) .....	161
Appendice D - Analisi della comunicazione relativa all'ambiente per canali.....	162
Appendice E - Confronto comunicazione "pink" e comunicazione "green" .....	163
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>165</b>

## Indice delle figure

Figura 1: Divario retributivo 2007-2017 .....	21
Figura 2: Valori raggiunti ad oggi .....	26
Figura 3: Linea temporale delle leggi sulle quote di genere.....	29
Figura 4: Migliori 20 società in base alla quota assoluta di donne in posizioni di comando.....	36
Figura 5: Percentuali di rappresentanza femminile nel PE.....	37
Figura 6: Occupazione femminile (donne di età compresa tra 20 e 64 anni) .....	43
Figura 7: Divario uomini e donne con almeno un figlio (2017).....	43
Figura 8: Caratteristiche dei membri dei consigli di amministrazione .....	46
Figura 9: Legame corporate identity – corporate reputation .....	51
Figura 10: Legame corporate brand – employer brand – customer brand.....	52
Figura 11: Il contributo della comunicazione istituzionale per la formazione della corporate reputation.....	54
Figura 12: Percentuale imprese che hanno redatto il DNF per la prima volta dopo entrata in vigore del Dlgs. 254/2016.....	60
Figura 13: Policy sulla diversità degli organi di governo .....	62
Figura 14: Titolo comunicato stampa Aeffe.....	66
Figura 15: Sfilata collezione Genius – Moncler 2019 .....	67
Figura 16: Bialetti ama le Donne .....	68
Figura 17: Technogym annuncia prima donna arbitro nel football americano.....	69
Figura 18: Trend percentuale femminile negli organi societari dal 2010 al terzo rinnovo.....	89
Figura 19: CEO donna nel 2010 e nel 2019 .....	91
Figura 20: Presidenti donna nel 2010 e nel 2019 .....	91
Figura 21: Società del campione che redigono la Dichiarazione non finanziaria .....	98
Figura 22: Modalità di redazione della DNF nelle società del campione .....	99
Figura 23: Società del campione che hanno redatto un report di sostenibilità prima del Dlgs. 254/2016 .....	100
Figura 24: Percentuale femminile nei Cda delle società Ibx 35 .....	113
Figura 25: Tasso di occupazione femminile in Spagna. Confronto con i dati EU.....	114
Figura 26: Presenza femminile in Inditex (2018) .....	123
Figura 27: Comportamento delle imprese nella direzione della parità di genere.....	155

## Indice delle tabelle

Tabella 1: Composizione del Global Gender Gap Index .....	24
Tabella 2: Ranking 2020 Global Gender Gap .....	25
Tabella 3: Confronto indice totale e indice economico.....	27
Tabella 4: Global Gender Gap per area.....	27
Tabella 5: Legislazioni sulle quote di genere in alcuni Paesi europei .....	30
Tabella 6: Evoluzione percentuale di donne nei board in Italia.....	44
Tabella 7: Donne nei vertici aziendali italiani nel 2019 .....	45
Tabella 8: Sintesi della metodologia della ricerca.....	76
Tabella 9: Presenza femminile negli organi societari nel 2010 .....	81
Tabella 10: Presenza femminile negli organi societari al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 .....	84

Tabella 11: Presenza femminile negli organi societari al secondo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 .....	86
Tabella 12: Presenza femminile negli organi societari al terzo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 .....	88
Tabella 13: Analisi dei ruoli delle donne consiglieri rispetto all'appartenenza alla famiglia proprietaria .....	93
Tabella 14: Comunicazione del rispetto della Legge 120/2011 .....	95
Tabella 15: Analisi della diversità nelle DNF .....	102
Tabella 16: Evoluzione percentuale di donne nei board in Spagna.....	113
Tabella 17: Differenze principali tra la Ley Orgánica 3/2007 e la Legge 120/2011.....	115
Tabella 18: Confronto situazione Italia-Spagna .....	117
Tabella 19: Composizione organi societari 2010-2019.....	118
Tabella 20: Comunicazione nel "informe anual de gobierno corporativo" .....	120
Tabella 21: Confronto Cda Spagna e Italia .....	125
Tabella 22: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale nella DNF .....	131
Tabella 23: Contenuto delle politiche ambientali .....	134
Tabella 24: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite il sito web.....	136
Tabella 25: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite social network .....	138
Tabella 26: Numero medio post relativi alla responsabilità ambientale nel mese di aprile 2020 .....	140
Tabella 27: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite dichiarazioni del CEO e/o Presidente.....	141
Tabella 28: Confronto tra comunicazione ambientale e parità di genere nella DNF .....	148
Tabella 29: Caratteristiche delle società del campione in termini di dimensione e risultati economico-finanziari.....	151





## INTRODUZIONE

La questione della parità di genere rappresenta, ancora oggi, una grande sfida per le imprese a livello mondiale. Infatti, nonostante nel corso dell'ultimo decennio siano state emanate legislazioni specifiche volte ad assicurare una presenza di genere equilibrata negli organi sociali, l'uguaglianza di genere nelle società non è ancora stata raggiunta. Tale fenomeno è facilmente visibile anche in Italia, un paese in cui, nonostante l'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca nel 2011, le donne ancora faticano ad accedere ai vertici aziendali e che registra un pessimo posizionamento nell'indice mondiale relativo al *Global Gender Gap* (World Economic Forum, 2020).

A fronte di tale situazione, l'obiettivo che si pone questa tesi è quello di analizzare come le imprese italiane si sono adeguate alla Legge 120/2011, esaminando l'evoluzione degli organi societari durante i vari mandati previsti dalla normativa, sia in relazione all'aumento della rappresentanza femminile, sia considerando i ruoli ricoperti da esse. Infatti, l'aumento delle quote rosa nei board delle società non comporta necessariamente anche un aumento della loro presenza nelle posizioni di *top management*.

Parallelamente a tale fenomeno, sta emergendo sempre di più la crescente importanza della comunicazione aziendale relativa al tema della *Corporate Social Responsibility*, la quale, declinata nella sua accezione sociale, include anche il rispetto della parità di genere. Infatti, la letteratura ha evidenziato che una comunicazione trasparente sull'attuazione di politiche di genere favorisce un dialogo più produttivo con gli stakeholder, sia interni che esterni (Gianguialano & Solimene, 2019). Oltre a ciò, nel corso degli anni, la comunicazione si è rivelata un mezzo fondamentale per rafforzare la cultura aziendale e stabilire un ruolo di leadership nel proprio settore di riferimento, poiché migliora la reputazione dell'impresa portando a un incremento dei profitti e del valore sui mercati finanziari (Mahesh Chandra Guru *et al.*, 2013). Alla luce di ciò, è fondamentale che le imprese prestino attenzione e investano su scelte di comunicazioni efficaci per il proprio business, cercando di massimizzare i risultati di lungo periodo attraverso la gestione simultanea delle esigenze di tutti gli stakeholder e veicolando delle proposte coerenti.

Per tali ragioni, si è voluto analizzare quale comportamento assumono le imprese nei confronti della comunicazione della *gender equality*, al fine di evidenziare se le imprese

sfruttano tale potenziale o se si limitano a comunicare esclusivamente in virtù della legislazione presente.

Per raggiungere tali obiettivi, è stata svolta un'analisi empirica su un campione preselezionato di imprese. Il campione analizzato è formato dalle società che compongono il *supersector* "moda, prodotti per la casa e per la persona", secondo la classificazione settoriale delle società quotate nel Mercato Telematico Azionario italiano. La motivazione di tale scelta è da ricercarsi nel fatto che tali imprese operano prevalentemente in un mercato *business to customer*, il quale prevede delle strategie di comunicazione rivolte a coinvolgere il consumatore finale anche a livello emotivo, al fine di creare un *customer engagement* di lungo periodo. In modo particolare, tali società dovrebbero utilizzare mezzi di comunicazione di massa, come social network e testate giornalistiche, per raggiungere un più ampio numero di utenti. Per tali motivi, mi sarei aspettata una maggiore attenzione da parte di queste imprese nei confronti del tema della parità di genere, specialmente in relazione alle scelte di comunicazione in virtù delle considerazioni sui benefici che essa apporta.

Una volta scelto il campione, dapprima è stato analizzato l'incremento della presenza femminile nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali nel corso dei vari rinnovi, attraverso l'analisi delle relazioni di Corporate Governance delle società dal 2010 a oggi. In questo modo, è stata messa in risalto anche l'appartenenza alla famiglia proprietaria delle donne presenti nei board, evidenziandone una significativa diminuzione, in termini percentuali, rispetto alla situazione pre-legge. Nonostante ciò, l'analisi ha segnalato che, ancora oggi, la quasi totalità delle donne che ricopre ruoli esecutivi appartiene alla famiglia controllante, sebbene la maggior parte di questi sia ancora ricoperto da figure maschili, confermando una scarsa rappresentanza di donne nel top management.

Successivamente, si è passati all'analisi relativa alla comunicazione della parità di genere. In un primo momento, è stata analizzata la presenza della comunicazione dell'applicazione della Legge Golfo-Mosca negli statuti societari, la quale è risultata presente in tutte le società, anche se, in tutti i casi, è stata evidenziata la temporalità della normativa. In seguito, è stata analizzata la presenza di comunicati stampa presenti negli archivi dei siti web delle società in cui fosse stato comunicato l'adeguamento e il riferimento al rispetto della normativa nei documenti di Corporate Governance. Tale analisi ha permesso di evidenziare che non tutte le società hanno comunicato

l'adattamento alla legge, portando una prima prova di un'adesione "passiva" e/o di una mancata attenzione a livello comunicativo. In un secondo momento, sono state considerate le dichiarazioni di natura non finanziaria, la cui stesura è stata resa obbligatoria per quasi tutte le società del campione grazie all'introduzione del Dlgs. 254/2016; tale decreto ha previsto anche l'inclusione nel documento delle azioni attuate per garantire la parità di genere. Pertanto, è stata verificata l'effettiva presenza di questo tipo di comunicazione in tali dichiarazioni, evidenziandone anche il contenuto. Da una parte, è stato osservato che tutte le società hanno incluso gli indici di diversità relativi sia ai dipendenti sia agli organi di governo; dall'altra, un numero esiguo ha inserito i provvedimenti adottati per promuovere tali diversità: rispettivamente 5 società hanno introdotto le azioni relative alla diversità degli organi di governo e 3 quelle relative ai dipendenti. Anche in questo caso, si è potuto constatare che, rispetto al campione, sono poche le imprese che dimostrano un atteggiamento dinamico e proattivo nella comunicazione relativa alla parità di genere.

In terzo luogo, è stata analizzata la presenza di comunicazioni relative alla *gender equality* di natura volontaria, mediante l'analisi di ulteriori strumenti di cui si servono le organizzazioni per far pervenire al proprio pubblico messaggi e informazioni che ritengono importanti. Per fare ciò, sono state ricercate comunicazioni relative alla parità di genere attraverso sezioni specifiche del sito web e post nei social network (Facebook), oltre che a dichiarazioni del CEO e/o Presidente, la partecipazione a eventi specifici e conferenze stampa, in aggiunta all'analisi di comunicazioni esterne tramite articoli scritti da terzi. Tale analisi ha portato, nel complesso, a risultati poco soddisfacenti, evidenziando, in linea generale, ancora una volta, una scarsa attenzione alle tematiche "pink" da parte delle imprese.

Alla luce di ciò, si è voluto proseguire con due diverse analisi che permettono di confrontare i dati ottenuti rispetto, da una parte, a un background differente e, dall'altra, a un contenuto differente. Infatti, in primo luogo, è stata realizzata la stessa tipologia di analisi per alcune imprese spagnole quotate alla Borsa di Madrid, che rientrano nel medesimo settore, al fine di definire analogie e differenze rispetto a un Paese che non presenta una normativa che obbliga le imprese a riservare una quota prestabilita alle donne negli organi di governo, ma che, di contro, le tutela maggiormente. Tale indagine ha permesso di evidenziare che il modello italiano risulta più efficace nei numeri: la

percentuale di donne presenti nei consigli di amministrazione è, infatti, più alta, segnalando che senza obblighi è più difficile rispettare le quote di genere. Tuttavia, il modello spagnolo comporta una maggiore trasparenza a livello comunicativo rispetto a quello italiano nei documenti di corporate governance, dal momento che tutte le imprese spagnole sono tenute a giustificare nell'*informe anual de gobierno corporativo* la composizione del proprio board, a prescindere dalla presenza di donne, e la modalità di nomina dei consiglieri, giustificando l'eventuale mancato rispetto della parità di genere.

Secondariamente, è stata analizzata la comunicazione delle imprese del campione italiano relativa alla responsabilità ambientale, la quale, come la parità di genere, rientra nella comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Lo scopo di questo confronto è quello di evidenziare l'approccio delle imprese nelle diverse tematiche, al fine di cercare di delineare possibili cause di un mancato interesse per la comunicazione della parità di genere. Infatti, tale analisi ha permesso di osservare se il disinteresse complessivo emerso nell'analisi della comunicazione relativa alla parità di genere riguarda, in generale, la comunicazione relativa alla Corporate Social Responsibility, declinata nei due differenti aspetti, o se, al contrario, le imprese sono più propense al "green" rispetto al "pink". Sulla base di tali osservazioni, è stato riscontrato che le società sono più inclini a comunicare le iniziative attuate per tutelare l'ambiente rispetto, invece, a quelle relative alla parità di genere, evidenziando, complessivamente, un utilizzo di un numero maggiore di mezzi di comunicazione e di contenuti. Alla luce di ciò, si è cercato di capire quali siano le ragioni di tale tendenza e se sussistano dei criteri comuni relativi alla dimensione della società e/o alla performance economico-finanziaria che determinano tale inclinazione nelle scelte di comunicazione, cercando di spiegare perché le imprese, per ora, non sfruttino il potenziale comunicativo relativo al tema della parità di genere.

## Capitolo 1

### **LA LEGGE 120/2011 E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

*Il primo capitolo ha l'obiettivo di delineare il contesto che ha portato alla definizione della Legge 120/2011, al fine di comprenderne la ratio. Partendo da un breve excursus storico sulle tappe fondamentali del femminismo, si passano in rassegna i principali eventi storici e politici che hanno condotto alla creazione di normative specifiche riguardanti il tema della parità di genere in Europa, fino ad arrivare alla situazione odierna. Inoltre, vengono delineati i provvedimenti in materia adottati dai principali paesi europei e, infine, viene descritta nello specifico la Legge 120/2011, sottolineando il quadro di riferimento con le relative conseguenze in seguito all'adozione.*

#### **1.1 L'evoluzione storica del femminismo**

Sin dal principio la donna ha ricoperto un ruolo di inferiorità rispetto all'uomo. Infatti, come riporta Piattelli (2001), nell'ottica di una società a stampo patriarcale era considerata "un accessorio del capofamiglia", colei che si doveva occupare della casa e dell'accudimento dei figli. Le donne non possedevano gli stessi diritti degli uomini ed erano subordinate al marito o al padre. A testimonianza di ciò, secondo il "Codice di Famiglia" (Libro I, Titolo V) del 1865 le donne non avevano alcun diritto di tutela sui figli legittimi, non potevano gestire il denaro guadagnato attraverso il proprio lavoro e non potevano assumere cariche nei pubblici uffici. Inoltre, erano escluse dalla vita politica poiché ritenute "incapaci di agire secondo ragione" (Treccani).

Grazie all'industrializzazione crescente e all'inurbamento che hanno caratterizzato il XIX secolo, le donne cominciarono ad accedere a lavori differenti da quelli domestici e nei campi, ma le condizioni lavorative erano tutt'altro che favorevoli e, soprattutto, meritocratiche. Infatti, il divario tra la retribuzione femminile e quella maschile era piuttosto marcato: una donna, a parità di ore lavorate, guadagnava tipicamente la metà rispetto a un uomo (Finestre sull'Arte, 2018). In questo contesto, contrassegnato da un cambiamento radicale all'interno della società, le donne iniziarono a riflettere sulla loro condizione e a richiedere maggiori diritti, poteri e indipendenza dall'autorità maschile: nacque così il movimento femminista. Grazie a esso, durante il corso del '900, le donne

riuscirono a conquistare i diritti di cittadinanza, che comprendono diritti civili, politici e sociali, i quali hanno permesso loro di affermare pienamente la propria soggettività in ambito pubblico e privato (Bianco, 2015).

La nascita dei movimenti femministi viene fatta coincidere con la Convenzione di Seneca Falls (USA) del 1848, nella quale vengono delineati gli inalienabili diritti delle donne, sottolineando l'importanza di rifiutare l'obbedienza al marito/padre e di ribellarsi per conquistare l'eguaglianza di fronte alla legge (Treccani). Questi diritti erano già stati proclamati in piena Rivoluzione Francese dalla femminista ante-litteram Olympe de Gouges, però non erano ancora stati messi in pratica.

Secondo la descrizione di Severgnini (2016), la storia del femminismo può essere suddivisa in tre "ondate", ciascuna delle quali ha visto protagoniste differenti figure con differenti priorità e metodi. La prima ondata, a cavallo tra '800 e '900, è stata incarnata dalle "suffragette", le quali incentrarono le loro lotte nell'ottenimento dell'estensione del diritto di voto (suffragio) alla popolazione femminile. Il cuore delle loro battaglie fu la Gran Bretagna, dove nel 1865 nacque il primo comitato per il raggiungimento del suffragio universale. Nonostante le numerose battaglie e proteste, per ottenere risultati concreti si dovette aspettare il 1906, anno in cui la Finlandia concedette, per la prima volta in Europa, il diritto di voto alle donne. A essa seguirono Gran Bretagna nel 1918 e Stati Uniti nel 1920, mentre l'Italia e la Francia dovranno aspettare la fine della Seconda guerra mondiale.

La seconda ondata femminista si sviluppò negli anni '60 spostandosi negli Stati Uniti, con temi completamente diversi rispetto alla prima ondata. Grazie infatti al boom economico e alla situazione di prosperità che stava vivendo il paese, si iniziò a parlare di diritti riproduttivi, di sessualità, di stupro e di violenza domestica, ma anche soprattutto di parità di genere sul posto di lavoro. Anche in Italia, a partire dagli anni '70, le donne scesero nelle piazze per rivendicare il diritto al divorzio e all'interruzione di gravidanza.

Infine, la terza ondata prese vita negli anni '90, anni in cui le donne erano ormai riuscite a conquistare pari diritti e opportunità rispetto agli uomini, ma unicamente sulla carta. Infatti, nella realtà avvengono ancora fenomeni di discriminazione, basti pensare alla differenza salariale tra uomini e donne, la difficoltà nel fare carriera rispetto ai colleghi, specialmente in certi ambiti, e le violenze (fisiche e psicologiche) nei luoghi di lavoro, che

troppo frequentemente ancora si verificano. Nonostante i provvedimenti attuati nel corso degli anni, questi problemi sono tutt'oggi ancora presenti. Per tale ragione, il cammino delle donne verso la piena affermazione dei propri diritti non può considerarsi ancora concluso.

## **1.2 Il contesto europeo: dalle politiche di parità di genere al gender balance**

Di pari passo alle rivendicazioni femministe, numerosi sono stati i passaggi che hanno portato gli Stati membri e l'Europa stessa a legiferare in materia di parità di genere. Per comprendere la situazione attuale è dunque necessario comprendere le scelte e i bisogni che hanno caratterizzato l'Europa in seguito alla Seconda Guerra Mondiale, i quali si sono rivelati decisivi per il raggiungimento della condizione attuale.

### **1.2.1 I primi passi**

Il tema delle pari opportunità assume rilevanza in Europa a partire dal 1945, anno in cui nascono le Nazioni Unite, a seguito della fine del secondo conflitto mondiale. Nella Carta delle Nazioni Unite, firmata il 26 giugno 1945, viene stabilito all'articolo 13 l'impegno a "promuovere il rispetto dei diritto dell'uomo e delle libertà fondamentali per tutti senza distinzione di razza, di sesso, di lingua, o di religione". Tuttavia, per arrivare a parlare di *equal pay* bisognerà aspettare il 1957, quando tra i punti fondanti del Trattato di Roma che istituisce la Comunità Economica Europea, grazie alla Francia che già aveva presente nel proprio ordinamento la parità salariale, viene inserito l'articolo 119, nel capitolo sulle disposizioni sociali. In questo articolo viene stabilito l'obbligo per gli Stati membri di rispettare il principio della parità di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici per uno stesso lavoro (Palumbo, 2017). Da questo momento la parità di genere inizia ad assumere un'importanza sempre maggiore come settore strategico in Europa, anche se l'entrata in vigore di questo trattato non ha portato evidenti cambiamenti nel breve periodo, tanto che questo tema, negli anni seguenti, ha avuto molte rivendicazioni. In tutta Europa si ricorda lo sciopero di 187 operaie sottopagate della Ford avvenuto in Inghilterra nel 1968, a seguito dell'etichettatura di "operaie non qualificate". Grazie a tre settimane di

resistenza, quest'ultime sono riuscite a bloccare la produzione dell'enorme fabbrica, combattendo una vera e propria "battaglia nazionale per la parità salariale" (Tobagi, 2010) che le ha portate a ottenere una legge sulla parità salariale.

In seguito alle spinte sociali degli anni Sessanta, tra gli obiettivi principali del tema delle pari opportunità, oltre alla parità di retribuzione, si inizia a parlare di inclusione sociale, formazione professionale, accesso a mercato del lavoro e relativo miglioramento e, infine, della conciliazione tra vita lavorativa e familiare (Chiappi *et al.*, 2016). Alla luce di ciò, il 9 febbraio 1976, sulla base dell'articolo 119 del trattato della CEE, è stata introdotta a livello europeo una direttiva specifica riguardante il tema dell'accesso al mercato del lavoro e delle condizioni lavorative, con un forte sostegno della società civile e su sollecitazione di alcune pronunce della Corte di Giustizia (Sansone & Pagnini, 2019). Questa direttiva prevedeva l'attuazione del principio della parità di trattamento di ambo i sessi per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro. Questo provvedimento e, in generale, tutte le direttive comunitarie approvate nella seconda metà degli anni Settanta, hanno apportato le basi al "modello sociale europeo" e hanno influenzato positivamente le legislazioni nazionali, contribuendo alla definizione di un più equo mercato del lavoro (Di Sarcina in Chiappi *et al.*, 2016).

### **1.2.2 Un nuovo approccio**

A partire dagli anni Novanta, si passa alla fase di consolidamento dell'approccio *gender mainstreaming*. Questo termine indica l'induzione trasversale delle questioni di genere in ogni atto politico, il quale è stato definito chiaramente "una strategia globale per la promozione dell'uguaglianza di genere" nella "Piattaforma d'Azione" adottata dalle Nazioni Unite durante la Quarta Conferenza Mondiale sulle Donne tenutasi a Pechino nel 1995 (Ministero degli Affari Esteri, 2010). Questo può essere considerato il più importante passo fatto sulla strada dell'uguaglianza di genere perché comporta un cambio di mentalità: le politiche di parità di genere non dovranno più essere considerate come un compartimento stagno bensì dovranno essere integrate in ogni politica europea (Schlein, 2019). Il *gender mainstreaming* è stato in seguito istituzionalizzato con il Trattato di Amsterdam nel 1997, il quale prevede come missione della CEE la parità di genere, anche



se delega agli Stati membri l'eliminazione delle discriminazioni fondate sul sesso (Bandettini, 2014).

Tre anni più tardi, nel 2000, viene siglata a Nizza la “Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea”, ancora oggi in vigore, la quale sintetizza in un unico trattato i vari diritti riguardanti la parità di genere che fino a quel momento erano stati definiti in territorio europeo. Grazie a questo documento viene creata, in modo chiaro e visibile, la certezza del diritto della Comunità Europea (Chiappi *et al.*, 2016). All’articolo 23 si recita: “La parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato”.

### **1.2.3 Verso l'equità**

Nell’ultimo ventennio, altrettanto numerose sono state le tappe che hanno ulteriormente rafforzato le istituzioni dedicate all’uguaglianza di genere a livello europeo. Nel 2006 è stato costituito l'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), con lo scopo di fornire agli Stati membri e alle istituzioni europee le competenze tecniche necessarie per integrare il principio di uguaglianza nelle loro politiche (Bandettini, 2014). L’anno seguente è stato sottoscritto il Trattato di Lisbona che rende giuridicamente vincolanti i trattati precedenti in materia, mentre nel 2010 viene istituita la “Carta delle Donne”, attraverso la quale la Commissione Europea individua gli obiettivi internazionali relativi alla parità di accesso ai posti decisionali e di responsabilità, oltre alla parità di retribuzione. Nel 2010 era stato inoltre elaborato uno strumento specifico per l’adozione di misure per le politiche lavorative, la “Strategia di Crescita Europa 2020”, definita dalla Commissione Europea (2010) “una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e socialmente inclusiva”. In questo piano si afferma che “una rappresentanza più equilibrata delle donne e degli uomini in posizioni economiche decisionali è una delle strategie funzionali a raggiungere una maggiore produttività, un ambiente di lavoro innovativo e un complessivo miglioramento delle prestazioni dell’azienda” (Chiappi *et al.*, 2016, p. 28).

La svolta arriva nel 2012 quando è stata presentata da parte del Parlamento Europeo e del Consiglio una proposta di legge riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere tra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure. Secondo quanto riportato dalla proposta, la necessità di tale legge è nata in un contesto in cui è evidente che i consigli delle società dell'Unione Europea siano caratterizzati da persistenti disparità di genere, tanto che, in riferimento ai dati della Commissione Europea (2012a), solo il 13,7% degli amministratori delle principali società quotate europee in quell'anno erano donne. Infatti, secondo la Commissione Europea (2012b), le donne nel 2012 avevano meno opportunità di fare carriera rispetto agli uomini e le loro capacità non venivano sfruttate in tutto il loro potenziale; ciò portava a una mancanza sia per le donne stesse sia per l'intera economia europea. Nonostante i vari incoraggiamenti al settore privato da parte dell'UE negli anni precedenti e varie direttive nazionali, non ci sono stati evidenti progressi verso una maggiore percentuale di quote femminili nelle società quotate e, per di più, non c'è nemmeno stata omogeneità tra gli Stati membri nelle misure introdotte a livello nazionale, in quanto non erano simili. Se da una parte il Consiglio Europeo sosteneva che tali divergenze potessero portare a complicazioni pratiche per le società che operavano a livello internazionale, in modo particolare per la costituzione di società controllate, fusioni o acquisizioni, dall'altra evidenziava che il processo di selezione e i criteri di qualificazione per l'assegnazione dei posti non erano trasparenti. Questa mancanza ha portato a ripercussioni negative sia per le donne che non potevano candidarsi sia per la fiducia degli stakeholder delle società. Per questo la Commissione Europea (2012a) affermò che era necessario un provvedimento per "una maggiore responsabilizzazione dell'impresa, un processo decisionale più consapevole e più solido, un migliore stanziamento dei capitali e, in ultimo, una crescita e un'occupazione maggiori e più sostenibili nell'UE".

Per tali ragioni, è stata fatta una proposta di legge da parte della CE con l'obiettivo di ridurre gli ostacoli che le donne incontrano nel perseguire la loro carriera. In particolare, si voleva rompere il "soffitto di cristallo", ovvero ciò che l'U.S Federal Glass Ceiling Commission (1995, p.4) definisce come "una barriera invisibile, non ancora raggiunta, che impedisce alle donne e alle minoranze di occupare i vertici aziendali, indipendentemente dalle loro qualificazioni e capacità". L'emendamento prevedeva i seguenti punti:

- raggiungere la “soglia critica” del 40% di donne nei consigli amministrativi delle società quotate in borsa entro il 2020 e nelle società pubbliche entro il 2018;
- imporre procedure di selezione basate su criteri chiari e univoci;
- definire un regime di sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive applicabile in caso di violazione della direttiva;
- temporaneità della direttiva che scadrà automaticamente nel 2028;
- obbligo alle società quotate di fornire e pubblicare informazioni, su base annuale, sulla composizione di genere dei consigli.

La proposta è stata approvata dal Parlamento Europeo il 20 novembre 2013 durante un’assemblea in cui la allora commissaria della giustizia dell’UE Viviane Reding affermò che “l’Europa ha bisogno di regole forti per combattere lo squilibrio tra uomini e donne nei consigli di amministrazione delle imprese” (Chiappi *et al.*, 2016), a dimostrazione del fatto che questo ulteriore provvedimento era necessario per raggiungere a livello europeo il *gender balance*.

In seguito a tali provvedimenti, sempre nel 2013, l’EIGE ha deciso di elaborare il “Gender Equality Index”, uno strumento per misurare i progressi relativi alla parità di genere in Unione Europea, il quale offre maggiore visibilità ai paesi che necessitano un miglioramento e supporta i responsabili politici nella progettazione di misure più efficaci in materia di parità di genere. L’indice misura le differenze tra uomo e donna in vari ambiti, tra cui il mercato del lavoro, l’istruzione, il tempo impiegato in attività non remunerate e le risorse economiche/retributive, dando un punteggio da 1, che indica disuguaglianza totale, a 100, che indica piena uguaglianza. I dati del 2013 riportarono una media a livello europeo di 63,8, segnale evidente che di strada ce n’era ancora da fare.

Un ulteriore passo in avanti è stato la sottoscrizione, nel settembre del 2015, da parte dei 193 Paesi membri dell’ONU del programma d’azione “Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”. Questo programma identifica 17 Obiettivi comuni per lo sviluppo sostenibile, sviluppati in seguito all’analisi dei risultati ottenuti degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals), che gli Stati aderenti si impegnano a raggiungere entro il 2030; il programma, dunque, ha una validità di 15 anni. In particolare, l’obiettivo numero 5 prevede di “raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”, il quale è nato dall’esigenza di eliminare le discriminazioni e le

violenze che le donne ancora al giorno d'oggi subiscono. Infatti, come descritto nell'obiettivo, nonostante il progresso in tema di parità di genere che c'è stato negli ultimi anni a livello mondiale (in particolare si sottolinea il traguardo della parità di accesso alla scuola primaria) ancora esistono realtà di discriminazione e abusi.

Le Nazioni Unite a riguardo aggiungono che “garantire alle donne e alle ragazze parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, così come la rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, promuoverà economie sostenibili, di cui potranno beneficiare le società e l'umanità intera”. Si pone dunque in evidenza come la parità di genere sia un requisito fondamentale per raggiungere un fine più ampio. Infatti, come riportato da Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2018), è stato dimostrato che per raggiungere ciascun Target degli Obiettivi di sviluppo sostenibile risulta imprescindibile la posizione delle donne al fine di costruire una società, da una parte, più equilibrata e inclusiva e, dall'altra, accompagnata anche da una crescita economica duratura nel tempo. Inoltre, il rapporto di Un Women (2018) dimostra che esiste un nesso tra l'empowerment femminile e la sostenibilità, evidenziando come ciascuno dei 17 obiettivi dell'Agenda possa essere letto dal punto di vista della parità di genere. Ad esempio, una donna per poter denunciare un abuso deve poter usufruire di un sistema giudiziario (obiettivo 16), vivere in un luogo sicuro (obiettivo 11), poter accedere a un servizio sanitario (obiettivo 3) e avere un lavoro (obiettivo 8). Alla luce di ciò, risulta indispensabile lavorare su più fronti contemporaneamente per raggiungere pienamente tutti gli Obiettivi prefissati.

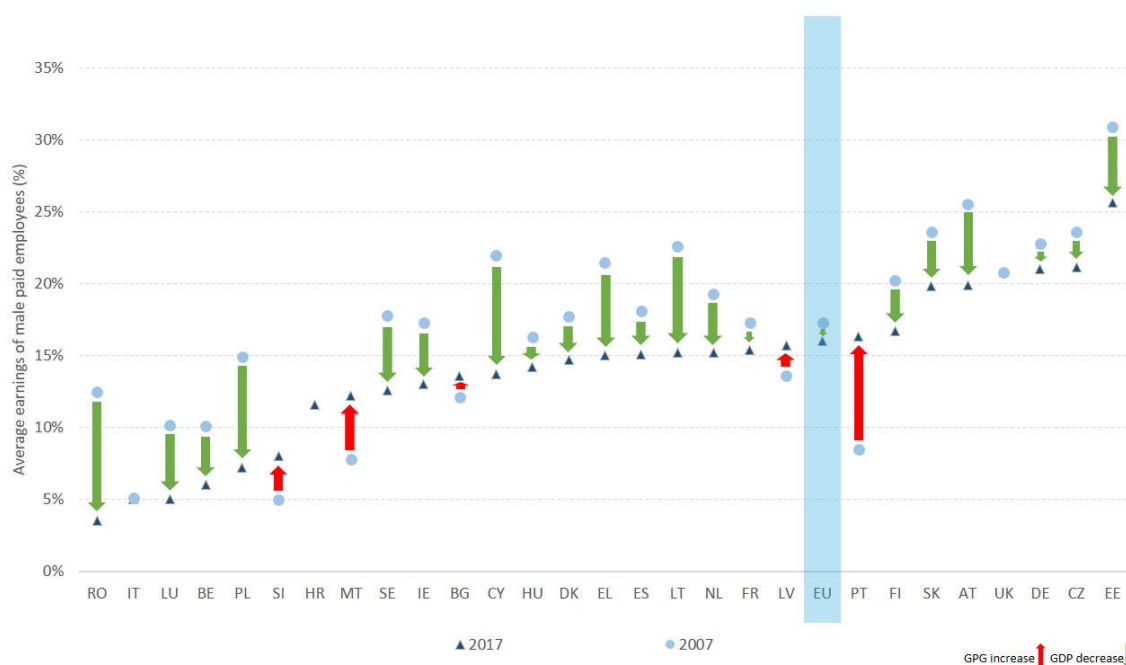
In aggiunta, le Nazioni Unite hanno denunciato una realtà in cui nonostante le ragazze ottengano performance migliori a scuola rispetto ai ragazzi, nel mercato del lavoro è presente un divario retributivo di genere molto alto, attorno al 23% (UN Women 2018, p. 14); senza alcun tipo di intervento, si stima che ci vorranno 68 anni per colmarlo. Oltre a ciò, anche se sono stati compiuti passi in avanti a livello politico, la rappresentanza femminile nei parlamenti è solo del 23,7% (UN Women 2018, p. 14) e le donne in politica sono costrette a subire minacce, molestie e abusi online. Numerose sono ancora dunque le situazioni di disparità tra i due sessi a livello mondiale e per questo l'Agenda 2030 si pone come fine il raggiungimento dell'eguaglianza di genere, con lo scopo più ampio di migliorare le condizioni per l'intero genere umano.

### 1.3 Il gender balance in Europa

Il *gender gap* in Europa è al giorno d'oggi ancora ben evidente. Infatti, secondo gli ultimi dati della Commissione Europea, nel 2018 si registra un divario occupazionale tra donne e uomini dell'11% all'interno dell'Unione Europea, con il 68,2% delle donne impiegate rispetto al 79,2% degli uomini. In aggiunta, secondo l'EIGE, il divario retributivo si attesta intorno al 16%, dato che è rimasto abbastanza stabile nell'ultimo decennio (è calato solo dell'1% negli anni 2010-2017). Questo significa che per ogni euro guadagnato da un uomo, una donna guadagna solo 0,84 centesimi e una donna lavora quasi due mesi all'anno gratis rispetto al salario medio di un uomo.

Tale divario assume connotati molto differenti all'interno dei vari Stati europei: nella maggior parte dei paesi esso si sta lentamente riducendo, ma in alcuni paesi come Portogallo, Malta e Slovenia, il divario è aumentato di oltre il 3% dal 2007. Come si evince dalla *figura 1*, il paese europeo con il maggior divario retributivo è l'Estonia, con il 25,6%, quello il con il minore la Romania, con il 3,5%.

Figura 1: Divario retributivo 2007-2017



Fonte: [www.eige.europa.eu](http://www.eige.europa.eu)

Interpretare questo valore è tutt'altro che semplice poiché esiste un'evidenza empirica che dimostra che il divario retributivo di genere non può essere considerato un indicatore assoluto delle disparità di lavoro complessive tra uomini e donne. Infatti, nei paesi in cui il tasso di occupazione femminile è basso, il divario retributivo tende a essere inferiore alla media. Al contrario, il divario retributivo è più alto di solito nei paesi in cui all'interno del mercato del lavoro le donne sono più incentrate in settori/professioni ristrette oppure una percentuale significativa di donne lavora part-time. Infatti, in Unione Europea solo l'8,7% degli uomini lavora part-time, mentre la percentuale delle donne si attesta al 31,3% (Parlamento Europeo, 2020). Inoltre, le donne hanno anche molte più probabilità di interrompere la propria carriera per prendersi cura dei figli e della famiglia. Pertanto, un divario retributivo di genere minore in un determinato paese non significa necessariamente maggiore uguaglianza di genere.

La Commissione Europa (2019) ha condotto un'analisi al fine di evidenziare le motivazioni che sottostanno a tale divario retributivo, evidenziando la seguente situazione:

- Le donne svolgono più lavoro non retribuito rispetto agli uomini; infatti le donne oltre a lavorare in media 9 ore in più rispetto agli uomini a settimana, considerando tra le ore lavorative non solo il lavoro in sé fuori casa ma anche le faccende domestiche, il prendersi cura dei bambini e degli adulti, ricevono uno stipendio solo per circa il 48% delle ore lavorative settimanali, a differenza degli uomini che invece vengono stipendiati per il 65%.
- Rispetto agli uomini, le donne si prendono più tempo libero dal lavoro per dedicarsi agli altri; per questo motivo la Commissione Europea nel 2019 ha introdotto una direttiva per promuovere una condivisione più equa della responsabilità di assistenza all'infanzia, che prevede dieci giorni lavorativi di congedo di paternità retribuiti e due mesi di congedo parentale retribuito e non trasferibile.
- Meno del 6,9% dei CEO delle migliori aziende europee sono donne. I dati Eurostat mostrano che le donne manager registrano il più alto differenziale retributivo rispetto alla loro posizione: guadagnano il 23% in meno all'ora rispetto ai manager maschi.

- Le donne tendono a lavorare prevalentemente in alcuni settori relativamente poco remunerati, come l'assistenza, l'istruzione e le vendite. Mentre ci sono settori, come quelli della scienza, tecnologia e ingegneria, il cui la percentuale di uomini è molto elevata (80% circa).

Questi dati suggeriscono che, nonostante le normative a supporto della parità di genere, i passi da compiere in materia di parità di genere sono ancora molti e che è necessario agire alla radice del problema, ovvero eliminare le cause che non permettono di progredire.

La Commissione Europea sottolinea che tale situazione porta a conseguenze non indifferenti per tutta la Comunità Europea, evidenziando, attraverso l'espressione "less money now, less money later", che il divario retributivo comporta meno risparmi e meno denaro da investire per il futuro e, in aggiunta, un divario pensionistico tra i due sessi che si attesta, a livello europeo, al 35,7%. Per questo motivo, le donne corrono un rischio maggiore di povertà ed esclusione sociale in età avanzata rispetto agli uomini. È evidente dunque che la parità retributiva non è solamente una questione di giustizia ma anche una questione economica. Infatti, è stato dimostrato che la riduzione o, nella migliore delle ipotesi, l'annullamento del differenziale salariale tra i due sessi favorirebbe l'economia, grazie al fatto che le donne guadagnerebbero di più e, di conseguenza, spenderebbero di più; nel dettaglio, la riduzione del divario retributivo di genere di un punto percentuale aumenterebbe il prodotto interno lordo dello 0,1% (Parlamento Europeo, 2020).

### **1.3.1 Global Gender Gap Index**

Il World Economic Forum ogni anno, a partire dal 2006, elabora il "Global Gender Gap Report", il quale mostra le disparità di genere a livello mondiale e le monitora nel tempo; per il report del 2020 è stata condotta un'analisi su 153 paesi. Per realizzarlo, viene utilizzato il "Global Gender Gap Index". Tale indice va da 0 a 1, dove 0 indica totale disuguaglianza tra i due sessi e 1 totale uguaglianza. Per calcolarlo, vengono considerate quattro differenti dimensioni, le quali hanno a loro volta sottodimensioni che "pesano" in maniera differente nella media aritmetica totale nel seguente modo:

Tabella 1: Composizione del Global Gender Gap Index

<b>Dimensione</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Pesi</b>
Economic Participation and Opportunity	Female labour force participation over male value	0,199
	Wage equality between women and men for similar work	0,310
	Female estimated earned income over male value	0,221
	Female legislators, senior officials and managers over male value	0,149
	Female professional and technical workers over male value	0,121
		<b>1,000</b>
Educational Attainment	Female literacy rate over male value	0,191
	Female net primary enrolment rate over male value	0,459
	Female net secondary enrolment rate over male value	0,230
	Female gross tertiary enrolment ratio over male value	0,121
		<b>1,000</b>
Health and Survival	Sex ratio at birth (converted to female-over-male ratio)	0,693
	Female healthy life expectancy over male value	0,307
		<b>1,000</b>
Political Empowerment	Females with seats in parliament over male value	0,310
	Females at ministerial level over male value	0,247
	Number of years with a female head of state (last 50 years) over male value	0,443
		<b>1,000</b>

Fonte: World Economic Forum (2018); elaborazione propria

Come riporta Zuliani (2010), è opportuno valutare criticamente questo indice. Infatti, è necessario prestare attenzione ai differenti “pesi” che vengono dati ai vari indicatori, i quali potrebbero non essere sempre condivisibili. Si ritiene che la scelta delle ponderazioni sia data dalla qualità dei dati di base, per cui risulta più attendibile confrontare paesi omogenei tra loro.



Nel report di quest'anno il punteggio generale del Global Gender Gap, basato sulla media ponderata per la popolazione di ciascuna nazione, è del 68,6%, aumentando solo dello 0,6% rispetto all'anno precedente. Ciò significa che per arrivare, almeno teoricamente, alla parità di genere è necessario colmare il 31,4% rimanente. Inoltre, l'analisi sottolinea che dei 149 paesi analizzati sia quest'anno che lo scorso, 101 hanno migliorato il loro punteggio mentre i rimanenti 48 presentano un punteggio invariato o inferiore. Come si può vedere in *tabella 2*, l'Italia si posiziona al settantaseiesimo posto, abbastanza lontana dalla top ten.

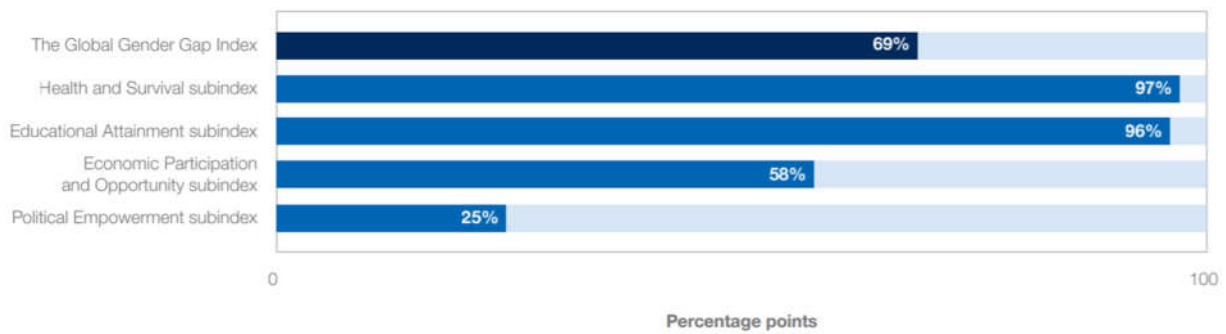
*Tabella 2: Ranking 2020 Global Gender Gap*

Posizione	Stato	Punteggio	Cambiamento di posizione	Punteggio 2018
1	Islanda	0,877	-	+0,018
2	Norvegia	0,842	-	+0,007
3	Finlandia	0,832	+1	+0,012
4	Svezia	0,820	-1	-0,002
5	Nicaragua	0,804	-	-0,005
6	Nuova Zelanda	0,799	1	-0,002
7	Irlanda	0,798	2	+0,002
8	Spagna	0,795	21	+0,049
9	Rwanda	0,791	-3	-0,013
10	Germania	0,787	4	+0,011
<b>76</b>	<b>Italia</b>	<b>0,707</b>	<b>-6</b>	<b>+0,001</b>

Fonte: World Economic Forum (2020); elaborazione propria

Proseguendo con l'analisi, il World Economic Forum evidenzia che, delle quattro dimensioni considerate, quella che registra la più grande disparità di genere è, ancora una volta, il divario dell'empowerment politico. Nonostante sia la dimensione che più è migliorata rispetto allo scorso anno (+3%), meno del 25% del *gap* totale è stato colmato. Per quanto riguarda invece la dimensione relativa alla partecipazione economica e alle opportunità, c'è stato un passo indietro: ad oggi è stato colmato quasi il 58%, in calo di un punto percentuale rispetto all'anno scorso. Infine, relativamente alla sanità e all'istruzione, si supera per entrambi il 95%, arrivando alla quasi totale parità di genere, con un miglioramento rispetto al precedente anno.

Figura 2: Valori raggiunti ad oggi



Fonte: World Economic Forum (2020)

La dimensione più interessante per analizzare in seguito la Legge 120/2011 è sicuramente quella relativa al *Economic Participation and Opportunity*. A livello globale, secondo tale analisi, il 36% dei manager nel settore privato e nel pubblico sono donne (2% circa in più rispetto al 2018), mentre solo il 18,2% delle imprese è guidato da una donna. Nonostante il progresso, solo alcuni stati si stanno avvicinando alla parità, anche se in modo molto lento. Infatti, è notevole la dispersione tra i migliori 10 paesi che raggiungono quasi l'80% e i peggiori 10, che invece hanno un'uguaglianza di genere nel posto di lavoro di solo il 40%. Tra le cause di una percentuale così bassa c'è sicuramente la scarsa partecipazione nel mercato del lavoro delle donne; in media circa il 78% degli uomini con età compresa tra i 15 e i 64 anni fa parte della forza lavoro, mentre le donne solo per il 55%. Ancora una volta, nel report viene sottolineata anche l'importanza della dimensione finanziaria: per la stessa posizione le donne sono meno pagate rispetto agli uomini e, in aggiunta, la disparità di reddito (rapporto tra il reddito salariale totale e il reddito non salariale delle donne e quello degli uomini) è maggiore del divario salariale (rapporto tra salario di una donna e salario di un uomo per la stessa posizione).

A livello di macroaree, come si evince in *tabella 3*, è possibile vedere che il Nord America è la regione che registra la percentuale più alta per l'uguaglianza di genere relativa al *Economic Participation and Opportunity*, seguita dall'Europa Orientale e l'Asia Centrale. L'Europa Occidentale si colloca invece al terzo posto, nonostante sia al primo posto per la percentuale relative al *Global Gender Gap Index* totale.

Tabella 3: Confronto indice totale e indice economico

Macro-area	Indice Totale	Economic Participation and Opportunity
Nord America	0,729	0,756
Europa Orientale e Asia Centrale	0,715	0,732
<b>Europa Occidentale</b>	<b>0,767</b>	<b>0,693</b>
Africa Sub-Sahariana	0,680	0,666
Asia Orientale e Area del Pacifico	0,685	0,663
America Latina e Caraibi	0,721	0,642
Medio Oriente e Nord Africa	0,611	0,425
Asia Meridionale	0,661	0,365
Media totale	0,685	0,582

Fonte: World Economic Forum (2020); elaborazione propria

Fin dalla prima edizione del World Economic Forum del 2006, l'Europa Occidentale è stata, infatti, la regione con le migliori prestazioni globali in base al *Global Gender Gap Index*. Se negli anni futuri i progressi continueranno allo stesso modo, si stima che ci vorranno circa 54 anni per colmare il divario di genere in quest'area, un terzo rispetto alla stima per l'Asia Orientale e l'Area del Pacifico, dove invece si ritiene che ci vorranno circa 163 anni (vd. *tabella 4*). Tuttavia, a livello globale, in media si considera che ci vorranno 257 anni per eliminare il divario relativo alla sfera economica, a causa del suo lento progresso. Ovviamente questi sono dati puramente teorici e risulta molto difficile stimare quanto tempo ci vorrà per colmare pienamente questo divario.

Tabella 4: Global Gender Gap per area

Macro-area	Indice Totale	Tempo stimato per colmare il gap
Nord America	0,729	151,4
Europa Orientale e Asia Centrale	0,715	107,3
<b>Europa Occidentale</b>	<b>0,767</b>	<b>54,4</b>
Africa Sub-Sahariana	0,680	95,1
Asia Orientale e Area del Pacifico	0,685	163,4
America Latina e Caraibi	0,721	59,0
Medio Oriente e Nord Africa	0,611	139,9
Asia Meridionale	0,661	71,5
Media Totale	0,685	105,25

Fonte: World Economic Forum (2020); elaborazione propria

Inoltre, in Europa Occidentale si trovano i quattro paesi che registrano il *Global Gender Gap Index* più elevato al mondo; in ordine: Islanda (87,7%), Norvegia (84,2%), Finlandia (83,2%) e Svezia (82,0%). In aggiunta, sette delle prime dieci posizioni sono occupate da paesi che rientrano in quest'area.

Per quanto riguarda le dimensioni *Health and Survival* e *Educational Attainment*, il divario di genere in questa regione è praticamente chiuso; per questo motivo gli sforzi dell'Europa Occidentale devono concentrarsi sui divari di genere relativi alla sfera politica ed economica. Infatti, nonostante questa regione registri l'indice più alto a livello mondiale per *Political Empowerment*, il valore in sé non è molto alto (41%). Inoltre, come detto in precedenza, per quanto riguarda *Economic Participation and Opportunity*, l'Europa Occidentale è in ritardo rispetto al Nord America e all'Europa occidentale e all'Asia centrale.

Tuttavia, è bene evidenziare che all'interno degli stati di questa regione sono presenti notevoli differenze. Infatti, nonostante la maggiore velocità di alcuni paesi abbia ridotto il tempo stimato per colmare le lacune di genere, allo stesso tempo, i progressi rimangono lenti e disomogenei tra i vari paesi. Ad esempio, l'Islanda registra la percentuale più alta per quanto riguarda la parità di genere a livello politico, superando il 70%, mentre Cipro, facente parte della stessa area, solo l'11,2%, in quanto presenta una rappresentanza femminile in Parlamento inferiore al 20%. Anche per quanto riguarda l'indicatore economico, l'Islanda presenta una percentuale che supera l'80%, mentre, ad esempio, l'Italia, inferiore al 60%. È evidente che tali discrepanze devono essere considerate e risulta, dunque, più opportuno considerare ogni singolo stato singolarmente e, in un secondo momento, confrontarlo con la macro-area di appartenenza.

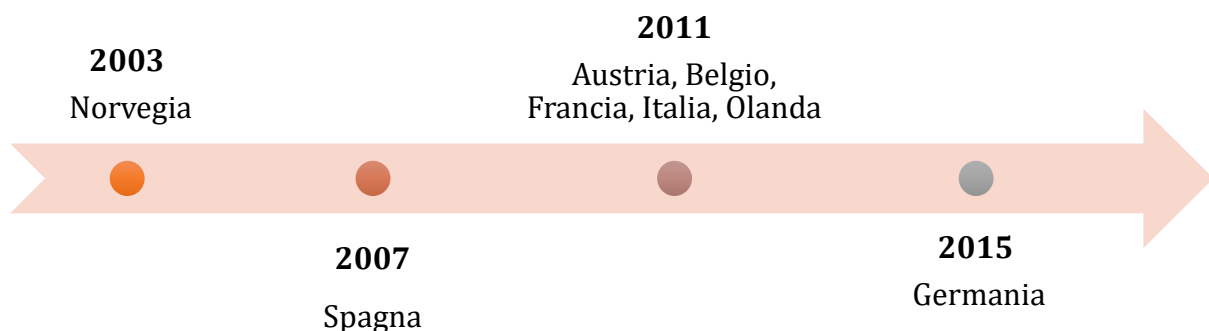
#### **1.4 Provvedimenti nei vari paesi europei**

In vari stati europei sono stati legiferati provvedimenti nazionali riguardanti la *Gender Equality*. I primi paesi europei che hanno adottato misure riguardanti questo tema sono stati Finlandia e Danimarca, i quali però non avevano definito né delle sanzioni specifiche in caso di inadempienza né delle percentuali di rappresentanza da raggiungere, ma semplicemente prevedevano di conseguire una rappresentanza equilibrata tra i due generi. Per questo, la Norvegia è considerata il primo paese al mondo ad aver introdotto

quote di genere vincolanti a pieno titolo, in quanto nel 2003 ha approvato una legge che puntava ad avere una rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione del 40%, la quale, nel 2008, è stata resa obbligatoria prevedendo sanzioni in caso di inadempienza da parte delle società. A questa seguirono Belgio, Francia e Italia, i quali a loro volta hanno disposto provvedimenti specifici in materia, prevedendo anche le pene in caso di inosservanza. Spagna e Olanda, invece, hanno avuto un carattere più morbido a causa dell'assenza di sanzioni, mentre in Germania la legislazione si presentava solo in una fase preparatoria e ha portato a un vivace dibattito (Chiappi *et al.*, 2016).

Le misure legislative adottate dagli Stati membri sono dunque piuttosto diverse tra loro sia in termini di società coperte, obiettivi, termini prescritti ma anche di sanzioni stabilite per le società che infrangono le norme. Inoltre, alcuni paesi, oltre alla legislazione che regola le quote rosa nelle società quotate o società di una certa dimensione, hanno deciso di adottare misure legislative o amministrative in relazione al bilancio di genere delle società possedute o controllate dallo Stato. Di seguito vengono illustrate nel dettaglio le normative attuate in materia dai principali stati europei.

*Figura 3: Linea temporale delle leggi sulle quote di genere*



Fonte: elaborazione propria

Tabella 5: Legislazioni sulle quote di genere in alcuni Paesi europei

Paese	Emanazione della legge	Tipologia di società soggette alla legge	Percentuale quote di genere da raggiungere	Sanzioni in caso di inadempienza
Norvegia	2003	Società per azioni e società statali	40%	Sì
Spagna	2007	Società e organismi del settore pubblico con più di 250 dipendenti	40%	No
Austria	2011 (società statali) 2017 (grandi società e quotate)	Società statali, società quotate in borsa e società con più di 1000 dipendenti	25% entro il 2013 e 35% entro il 2018 per società statali; 30% per società quotate in borsa	Sì
Belgio	2011	Società quotate in borsa e società statali	33% dal 2012 per imprese statali; entro il 2019 per quotate	Sì
Francia	2011	Società quotate in borsa e società non quotate con almeno 500 dipendenti e ricavi superiori a € 50 milioni negli ultimi 3 anni consecutivi e società statali	20% entro il 2014, poi 40%	Sì
Italia	2011	Società quotate in borse e società statali	20% entro il 2015; poi 1/3	Sì
Olanda	2011	Società per azioni e società pubbliche	30%	No
Germania	2015	Grandi società private e pubbliche	30%	No

Fonte: elaborazione propria

## **Belgio**

In Belgio la normativa relativa alle quote di genere è stata introdotta il 28 luglio 2011, la quale ha inserito un nuovo articolo (518 bis) nel *Code des sociétés* belga. Secondo tale legge, i consigli di amministrazione delle società quotate in borsa e delle società statali devono essere rappresentati per almeno il 33% da donne, in quanto in quel momento non erano sufficientemente rappresentate tra i membri in servizio (Meier, 2015). Per quanto riguarda le imprese statali l'atto sarà applicato a partire dall'esercizio finanziario successivo all'adozione della legge, ovvero dal 2012; per le società quotate, invece, dopo un periodo di attuazione più lungo che va da sei a otto anni, a seconda delle dimensioni della società misurate da diversi criteri (numero di dipendenti, bilancio annuale totale e il fatturato annuo). Pertanto, l'emendamento risulta pienamente applicabile solo nel 2019. Fino al momento della totale applicazione, la legge ha previsto che per qualsiasi posizione vacante debba essere nominata una persona appartenente al sesso minoritario. Per le società quotate che non rispettano tale normativa è prevista una sanzione specifica consistente in una sospensione di qualsiasi vantaggio, finanziario o di altro tipo, relativo alla posizione di amministratore per tutti i membri del consiglio. È interessante sottolineare che tale normativa viene applicata anche ai principali organi decisionali di diverse università belghe.

## **Francia**

In seguito all'inefficacia dei provvedimenti che prevedevano l'autoregolazione per le quote di genere (Poncelet & Hutchison, 2018), il 27 gennaio del 2011 la Francia ha approvato una nuova legge (*Loi Copé-Zimmermann*) volta a promuovere l'uguaglianza di genere, in base alla quale le società quotate in borsa e le società non quotate con almeno 500 dipendenti e con ricavi superiori a € 50 milioni negli ultimi 3 anni consecutivi devono garantire obbligatoriamente che i membri di ciascun sesso occupino almeno il 20% dei consigli di amministrazione e di controllo entro 3 anni (ovvero entro il 2014) e il 40% entro sei anni dall'entrata in vigore della legge (ovvero entro il 2017). La legge viene applicata anche alle società pubbliche regolate dal diritto commerciale, come le società statali. Coloro che non rispettano tale normativa saranno soggetti all'annullamento delle nomine del consiglio, ad eccezione di quelle del genere sottorappresentato, e alla

sospensione dei benefici degli amministratori in carica. Grazie a tale emendamento, la Francia si è rivelata uno degli stati dell'Unione Europea con la maggiore crescita di quote rosa in seguito all'applicazione della legge (Poncelet & Hutchison, 2018).

## **Spagna**

L'articolo 75 della *Ley de Igualdad* del 2007 ha incoraggiato le grandi società (con più di 250 dipendenti) e gli organismi del settore pubblico spagnolo a modificare gradualmente le quote dei rispettivi consigli di amministrazione fino a raggiungere una rappresentanza di ogni genere di almeno il 40% entro il 2015. Con l'approvazione furono presentate le ragioni per cui tale norma doveva essere rispettata ma, presentandosi come una "raccomandazione" e non come un obbligo, non sono state previste sanzioni per l'inosservanza. Tuttavia, sono state adottate delle misure per raggiungere l'obiettivo di una composizione equilibrata, come misure di *equity label* per l'aggiudicazione di appalti di beni e servizi con le Pubbliche Amministrazioni (De Cabo *et al.*, 2019). La legge fu ampliata anche agli organi direttivi e di controllo del sistema scolastico, artistico, culturale, del servizio sanitario e della pubblica amministrazione.

## **Olanda**

In Olanda nel giugno del 2011 è stata approvata una norma sull'equilibrio di genere che ha modificato il Codice civile. Tale legge obbliga le società per azioni e le società pubbliche olandesi a cercare di avere entro il 2016 una rappresentanza equilibrata dei membri di ciascun sesso sia nel consiglio di amministrazione sia nel consiglio di vigilanza. Questa rappresentanza prevede che ogni sesso sia rappresentato da almeno il 30% attraverso l'adozione di misure specifiche nelle procedure di selezione di nuovi membri del consiglio di amministrazione o del consiglio superiore, e, in generale, per qualsiasi posto vacante. Anche in questo caso, come in quello spagnolo, non sono previste vere e proprie sanzioni. Infatti, se le società non adempiono a tale rappresentanza sono tenute a spiegare agli azionisti le motivazioni che ne hanno impedito il raggiungimento, le misure che sono state prese per raggiungerla e quali misure l'azienda prevede di introdurre per realizzarla in futuro (Chiappi *et al.*, 2016).



## **Germania**

In un primo momento la Germania non aveva emanato una legislazione specifica ma erano presenti solo alcune misure legislative esistenti che potevano influire sull'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione. Infatti, nell'ordinamento tedesco si trovano norme che regolano la rappresentanza dei lavoratori nei consigli di amministrazione dove uomini e donne devono essere rappresentati in modo proporzionale alla loro rappresentanza nella forza lavoro. A seguito di un grande dibattito politico sull'introduzione di leggi per le quote rosa, il 6 marzo 2015 il Consiglio Federale Tedesco ha approvato una legge (*Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*) che prevede che, dal 2016, il 30% dei posti degli organismi di vigilanza sia di grandi società private sia delle pubbliche sia destinato al genere sottorappresentato (Zeldin, 2015). Se la quota non è rispettata, la società inadempiente dovrà riempire le posizioni vacanti con donne oppure lasciarle vuote.

## **Norvegia**

Nel 2003 la Norvegia ha adottato una norma (*Norwegian Public Limited Liability Companies Act 11, articles 6-11a*) che ha previsto una rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione delle società per azioni e delle società statali per almeno il 40%. Tra il 2008 e il 2009 tale legge si è estesa anche alle società cooperative e alle società municipali (Teigen, 2015). La legge, in un primo momento, è stata proposta in via del tutto volontaria ma con l'idea che se entro luglio del 2005 le imprese non si fossero autoregolate la legge sarebbe diventata obbligatoria. Sebbene la rappresentanza delle donne fosse aumentata nel biennio 2003-2005, il target prefissato del 40% era ancora lontano. Perciò, alla fine del 2005, il governo ha deciso di rendere obbligatoria la quota per le nuove società a partire dal 2006, mentre per quelle già esistenti ha previsto un tempo di adeguamento di due anni (fino al 2008), prevedendo sanzioni fino allo scioglimento della società (Chiappi *et al.*, 2016).

## **Austria**

Nel 2011 l'Austria ha optato per una rappresentanza graduale di quote rosa nei consigli di amministrazione delle società possedute per almeno il 50% dallo Stato. La normativa austriaca prevedeva che tali società dovessero ottenere una rappresentanza femminile del 25% nei consigli di amministrazione prima del 31 dicembre 2013 e una rappresentanza del 35% entro il 31 dicembre 2018. I progressi vengono monitorati da una relazione annuale. Nel 2017 l'Austria ha adottato un'ulteriore normativa (*Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat*) che prevede l'obbligo del 30% di quote femminili per le cariche non esecutive nei consigli delle società quotate in borsa e in quelle con più di mille dipendenti, con una sanzione di nullità per l'inadempienza. Tuttavia, sono esonerate le società con meno di sei membri nei consigli di amministrazione e quelle in cui il genere sottorappresentato è inferiore al 20%; in tal modo l'applicazione della legge è limitata a solo 31 società (McGrath, 2018).

## **Italia**

In Italia grazie alla legge 120 del 12 luglio 2011 sono entrati in vigore veri e propri obblighi per la nomina delle quote dei board delle principali società italiane. Questa normativa, che si applica sia alle società quotate in borsa sia alle società statali, ha previsto, in un primo momento, che almeno un quinto di ogni genere fosse rappresentato tra i membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale; dal 2015 la quota è salita a un terzo. Per le società quotate l'applicazione delle regole è assicurata dalla Consob, che applica progressivamente sanzioni in caso di non conformità. In seguito, la Legge verrà esplicitata più nel dettaglio.

## **Danimarca**

Dal 1990 in Danimarca sono in vigore disposizioni riguardanti la parità di genere; in particolare la sezione 11 della legge danese sull'uguaglianza di genere stabilisce che i consigli di amministrazione delle società statali dovrebbero, per quanto possibile, avere un uguale equilibrio tra i sessi. Secondo tale norma inoltre le autorità competenti sono obbligate a suggerire un uomo e una donna per ogni posto del consiglio. Il ministro

competente ha il dovere di riferire sulla composizione di genere dei consigli ogni tre anni (Commissione Europea, 2012b).

## **Finlandia**

In Finlandia già all'interno di una normativa emanata nel 1956 si era previsto che gli organi della pubblica amministrazione e gli organismi che esercitano l'autorità pubblica, o una società in cui il governo o un comune costituiscono la maggioranza delle parti interessate, avessero un organo amministrativo costituito da rappresentanti eletti in proporzione equa tra i due sessi, a meno che non vi siano ragioni particolari contrarie. Tale legge è tutt'oggi in vigore (Commissione Europea, 2012b).

Alcuni paesi come Bulgaria, Cipro, Croazia, Repubblica Ceca, Lituania, Malta e Slovacchia, non hanno legiferato alcun provvedimento riguardante una rappresentanza equilibrata di genere (Pastore & Tommaso, 2016).

### **1.4.1 La situazione in Europa oggi**

Al fine di comprendere qual è la situazione al giorno d'oggi in Europa dopo i provvedimenti presi sia a livello nazionale sia a livello europeo, l'associazione no-profit "Women on Board" (2019) ha realizzato delle stime sulla base di alcuni risultati ottenuti dall'analisi di un campione di 600 imprese (grandi, medie e piccole) appartenenti a 17 paesi europei differenti. Quest'analisi ha portato alle seguenti conclusioni:

- il 33% dei consigli di amministrazione è composto da donne;
- il 27% delle posizioni lavorative con ruoli di leadership è occupato da donne;
- il 16% delle posizioni dirigenziali è ricoperto da donne;
- il 4,6% delle imprese analizzate ha un CEO donna.

Tali dati evidenziano che, in generale, le donne occupano un terzo dei board delle società analizzate, un dato che di per sé non è sufficiente per parlare di equità ma che, allo stesso tempo, lascia ben sperare per un prossimo futuro, considerando le percentuali europee di inizio secolo. A conferma di ciò, anche le statistiche dell'European Institute for Gender Equality (2019) mostrano che effettivamente nell'ultimo decennio c'è stato un aumento

significativo di donne nei consigli di amministrazione nell'Unione Europea. Tuttavia, per le posizioni di "potere" si è ancora ben lontani dall'obiettivo. Infatti, dall'analisi risulta evidente che anche nelle società in cui la percentuale di quote rosa è abbastanza equilibrata per quanto riguarda i consigli di amministrazione, nei ruoli esecutivi questa scarseggia, considerando che nel 68% delle aziende analizzate da Women on Board meno del 20% dei ruoli esecutivi è detenuto da una donna. Ciò può essere visto in *figura 4*, la quale mostra le prime 20 società in base al numero di donne con ruoli dirigenziali, nella quale si mostra che nella maggior parte dei casi la percentuale di donne a livello esecutivo è inferiore alla percentuale di donne nei consigli di amministrazione. In aggiunta, anche le società che presentano vari ruoli dirigenziali tendono a concentrare le donne in ruoli con meno potere decisionale e meno impatto sulla performance aziendale. Tale sottorappresentanza rimane ancora una sfida da affrontare per l'Europa, in quanto sinonimo di potenziale umano qualificato non sfruttato.

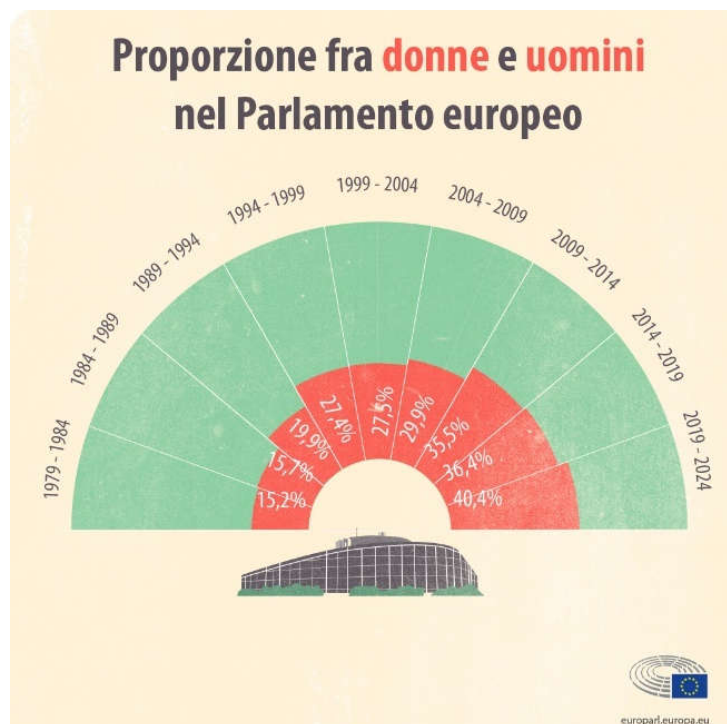
Figura 4: Migliori 20 società in base alla quota assoluta di donne in posizioni di comando

COMPANY	COUNTRY	% women in leadership – absolute count	GDI	% women on the board	% women in executive level	% women in committees
Kering	FR	52	1.06	64	33	73
Castellum	SE	50	1.04	57	50	56
Easyjet	UK	48	0.89	30	50	45
Cofinimmo	BE	46	0.86	45	33	43
Rubis	FR	46	0.73	45	0	44
Accor	FR	45	0.9	55	24	68
Iliad	FR	45	0.91	42	30	83
L'Oréal	FR	45	0.88	53	32	48
DNB	NO	43	0.88	43	50	38
Suez Environnement	FR	43	0.87	42	43	50
BHP Group Plc.	UK	43	0.95	36	47	47
Sodexo	FR	42	0.94	54	37	77
Altran Technologies	FR	42	0.78	56	0	69
Gecina	FR	42	0.9	50	45	50
Taylor Wimpey	UK	42	0.8	40	30	47
Total	FR	42	0.81	58	11	56
Exor Nv	IT	42	0.8	33	36	50
Halma	UK	42	0.82	40	33	56
Sap	DE	42	0.79	56	14	47
Elis	FR	42	0.72	50	0	50

Fonte: European Women On Boards (2019)

Passando invece all'ambito politico, la situazione è migliore sia a livello nazionale sia a livello europeo, nonostante le donne siano ancora sottorappresentate in politica e nella vita pubblica. Tuttavia, relativamente alla politica europea, è sicuramente possibile affermare che il numero di quote rosa è in crescita. Infatti, ad oggi il Parlamento Europeo è presieduto per il 40,4% da donne, che costituisce la percentuale più alta mai registrata nella storia dell'Unione Europea, come è evidenziato in *figura 5*. Di fatto, analizzando i dati, è possibile vedere che il tasso di quote rosa è cresciuto rispetto al 1979 del 25,2% (Parlamento Europeo, 2019). Inoltre, anche il numero di donne con alte cariche è cresciuto: attualmente 8 dei 14 vicepresidenti e 12 dei 22 presidenti di commissione sono donne, in aumento rispettivamente di 3 e 1 rispetto alla legislatura precedente. Infine, per la prima volta nella storia, la Commissione Europea vanta dal dicembre 2019 un presidente donna: Ursula von der Leyen. Ugualmente, la Banca Europa dal novembre 2019 con la francese Christine Lagarde.

*Figura 5: Percentuali di rappresentanza femminile nel PE*



Fonte: Parlamento Europeo (2019)

È bene però precisare che, nonostante le numerose azioni promosse dall'Unione Europea in merito alla parità di genere, le leggi elettorali per il Parlamento Europeo dipendono dai

singoli Stati Membri, i quali decidono l'età minima per l'elettorato attivo, la soglia di sbarramento per l'ingresso nel Parlamento e la presenza o meno di azioni positive per promuovere la presenza femminile (Casarico & Picalarga, 2019). Per questo motivo le rappresentanze di ciascun paese sono tra loro differenti: 13 di 28 Stati Membri sono al di sotto della media.

A livello di rappresentanza nazionale dei singoli stati europei, la media è di circa il 28% (Casarico & Picalarga 2019). Secondo la classifica stilata dall'Inter-Parliamentary Union (2019), attualmente la Spagna è il paese con la più alta percentuale femminile all'interno del proprio parlamento (47,43% per il Congresso dei Deputati e 39,46% per il Senato), mentre l'Italia si colloca al quattordicesimo posto (35,71% per la Camera e 34,38% per il Senato). Tuttavia, esistono realtà come l'Ungheria in cui la rappresentanza di donne è di appena il 12%. In generale, esistono dunque notevoli discrepanze nel numero di donne elette dai vari Stati Membri ma è anche necessario affermare che nessun paese presenta una percentuale più alta di donne rispetto agli uomini nel proprio parlamento. Ciò evidenzia che, nonostante i passi in avanti compiuti negli ultimi anni, anche per quanto riguarda la rappresentanza femminile a livello politico la strada da percorrere è ancora lunga.

## **1.5 La legge 120/2011**

Secondo quanto riporta Pezza (2016), il dibattito sull'introduzione di una normativa per le quote di genere è stato aperto in Italia in seguito alla constatazione della poca efficacia delle auto-regolamentazioni europee in questo Paese rispetto agli altri Stati europei. In aggiunta, si era discusso a lungo anche riguardo alla possibilità di seguire l'esempio di altri Paesi che favorivano un incremento delle quote femminili all'interno dei board attraverso l'inserimento di raccomandazioni in codici di autoregolamentazione nazionali. Nonostante ciò, questo tentativo non fu mai portato a termine in quanto nel Codice di autodisciplina esisteva solamente un riferimento generico relativo al "genere" dei consiglieri, ma non c'era alcuna norma che incentivava direttamente un rapporto più equilibrato tra i sessi (D'Amico & Puccio, 2013).

Alla luce di ciò, nel 2009 vennero presentati in Parlamento tre progetti di legge (rispettivamente da parte dell'onorevole Lella Golfo del PDL a maggio, della senatrice

Maria Ida Germontani del FLI a luglio e dell'onorevole Alessia Mosca del PD a novembre) per introdurre le cosiddette "Quote Rosa", ovvero le quote destinate alle donne nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali delle società italiane quotate in borsa e nelle società a controllo pubblico non quotate in borsa. I tre progetti presentavano alcune differenze ma, in generale, tutti e tre mettevano in evidenza i seguenti punti chiave:

- evidente sotto-rappresentanza femminile negli organi di gestione e controllo delle società italiane;
- consapevolezza del danno che tale situazione porta allo sviluppo economico del Paese;
- desiderio di mettere in pratica il principio di uguaglianza sancito dalla Costituzione italiana;
- convinzione che attraverso la parità di genere si possano sfruttare appieno le competenze dei talenti italiani.

L'iter parlamentare è stato dunque frutto di una collaborazione tra diversi schieramenti, i quali sono riusciti a trovare un punto di incontro nel luglio del 2011, quando con 438 voti favorevoli, 27 contrari e 64 astenuti alla Camera e 203 voti favorevoli, 14 contrari e 33 astenuti al Senato è stata approvata la Legge 120/2011 (Legge Golfo-Mosca). Tale legge entrò in vigore il 12 agosto del 2011, stabilendo un importantissimo traguardo nell'ambito del diritto societario italiano per quanto riguarda la parità di genere.

La legge prevede la modifica al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, concernenti la parità di accesso negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. Questa legge infatti impone che lo statuto delle società quotate preveda un riparto degli amministratori e dei sindaci da eleggere in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi, destinando al genere meno rappresentato (quello femminile) una quota pari ad almeno un quinto nei Consigli di Amministrazione/Collegi sindacali per il primo mandato successivo alla data del 12 agosto 2012 (ossia alla scadenza di un anno dall'entrata in vigore della legge 120/2011), e un terzo per i due mandati successivi. Nel caso in cui il numero di riparto non sia un numero intero si dovrà arrotondare per eccesso il numero della quota meno rappresentata. Il criterio di riparto ha, pertanto, carattere temporaneo, in quanto, in forza della predetta disposizione normativa, deve essere rispettato complessivamente per tre

mandati consecutivi a decorrere dal primo rinnovo successivo ad un anno dall'entrata in vigore della legge. Qualora non venisse rispettata, spetta alla Consob indirizzare, vigilare e sanzionare le inadempienze.

Come detto in precedenza, la Legge prevede l'applicazione delle quote anche per le società controllate dalla Pubblica Amministrazione e non quotate nei liberi mercati. In questo caso, se le quote non vengono rispettate, è previsto un meccanismo di doppia diffida che concede, in un primo istante, 60 giorni per ripristinare l'equilibrio di genere e, nel caso di non adeguamento, un ulteriore termine di 60 giorni dopo il quale i componenti dell'organo societario decadono.

Il 2022 è la data in cui è stata posta la seconda importante scadenza fissata dalla legge Golfo-Mosca: l'esaurimento della sua efficacia. La legge dunque ha una validità temporale di soli dieci anni, entro i quali si auspica di superare il tema del genere in modo tale che non sia più necessaria una legge per promuovere l'accesso delle donne nei ruoli di comando. Le cariche sociali dovrebbero infatti essere rappresentate da chi ha le caratteristiche più adeguate a quel ruolo, uomo o donna che sia.

### **1.5.1 Diritto o conquista?**

La legge Golfo-Mosca si inserisce in un contesto italiano in cui sono presenti ampie disuguaglianze di genere, scarsa presenza di donne ai vertici delle imprese, nell'istituzione e nella politica; tale situazione, sommata al basso tasso di occupazione femminile, è un segnale di incapacità del sistema economico italiano di sfruttare al meglio il potenziale lavorativo delle donne (D'Amico & Puccio, 2013).

Il dibattito relativo a tale applicazione è molto ampio; se è vero che gli argomenti a favore della legge sono molteplici, tra cui l'accelerazione della trasformazione della società e il dare alle donne gli strumenti per lottare contro le discriminazioni, allo stesso tempo è diffusa l'opinione che non sia il mezzo più appropriato per operare un cambiamento culturale in tema di parità femminile (Azzolini, 2016). Il rischio è infatti quello di discriminare le stesse donne imponendo loro determinate quote non per merito e competenza, ma per il fatto di essere donne. Secondo quanto riportato all'interno dello Speciale di Class CNBC di Milano Finanza del 7 marzo del 2019, la senatrice di Forza Italia



Donatella Conzatti afferma che nessuno in Senato vorrebbe le quote, ma che tutti vorrebbero una società “naturalmente e spontaneamente paritaria”, sottolineando che c’è la possibilità di scegliere donne talentuose, riportando il fatto che le statistiche dimostrano che le donne si laureano di più, prima e meglio. In aggiunta, Roger Abravanel, direttore emerito di McKinsey, afferma che il problema non è la legge in sé, la quale è stata pensata come una *affirmative action*, cioè un’azione positiva temporanea, ma che, nonostante la legge, in questi anni non c’è nessuna donna che copra un incarico di amministratore delegato nelle aziende pubbliche, dimostrando che le donne accedono a determinate cariche solo in forza e per obbligo della legge stessa. Inoltre, aggiunge il professor Abravanel, sono pochissime le donne in posizioni apicali operative (cape di un paese, di una divisione, amministratori delegati), per cui manca la linfa che nutre la piramide aziendale. A suo parere, è dunque necessario un programma più ampio per pianificare e identificare quali sono le donne che potranno diventare amministratore delegato o direttrice di una divisione, il quale, ad oggi, non si può vedere nei bilanci di responsabilità sociale delle aziende quotate.

Da questo punto di vista, è possibile affermare che in Italia questa legge non basta per creare un circolo virtuoso, in quanto ad oggi non vi è alcuna garanzia che allo scadere della legge la situazione non ritorni ad essere quella degli anni precedenti alla normativa. La stessa Lella Golfo, promotrice della legge, afferma che non c’è stato quel “volano” che si aspettava (*Quote rosa in cda, dibattito sulla Legge Golfo-Mosca*). Precisamente, l’onorevole riporta che in Italia ci sono ancora molti ostacoli per il raggiungimento della parità di genere, primo tra questi l’occupazione femminile. Infatti, nonostante il trattato di Lisbona imponesse l’occupazione femminile al 60%, ad oggi solo il 49% delle donne in Italia è occupato e, se la quota fosse stata al 60% l’Italia avrebbe avuto un 7% di PIL in più.

Alessia Mosca (2019), altra promotrice della legge, sottolinea che uno dei punti di forza della legge è proprio la sua durata, pensata per “creare un cambiamento culturale profondo con una forzatura del sistema [...] per far sì che le donne meritevoli e competenti potessero, presto, farcela da sole”. Per questo motivo, la legge è nata come uno strumento e non come un fine. Nonostante anch’ella riconosca l’effettivo aumento di donne nei consigli di amministrazione, Mosca afferma che l’obiettivo più importante, ovvero quello di portare le donne ai vertici, non è ancora stato raggiunto. Alla luce di ciò, nasce la richiesta di proroga della Legge 120 di ulteriori tre mandati oltre ai tre già previsti dalla

normativa attualmente in vigore, un tempo congruo per permettere che lo scopo della legge venga raggiunto appieno e il cambio culturale diventi un principio naturale (Rossello, 2019). Inoltre, la proroga della legge prevede anche l'elevazione della quota di genere da un terzo a due quinti, vale a dire al 40% (D'Ascenzo, 2019). Tale emendamento ha avuto il via libera dalla Commissione Finanze della Camera ed è stato approvato anche dalla Commissione Bilancio del Senato. Secondo la Consob (2019), la proroga può aiutare ulteriormente le donne che stanno maturando esperienze nella governance di quotate a conseguire le competenze professionali necessarie per accedere anche a ruoli apicali esecutivi o di massima rappresentatività.

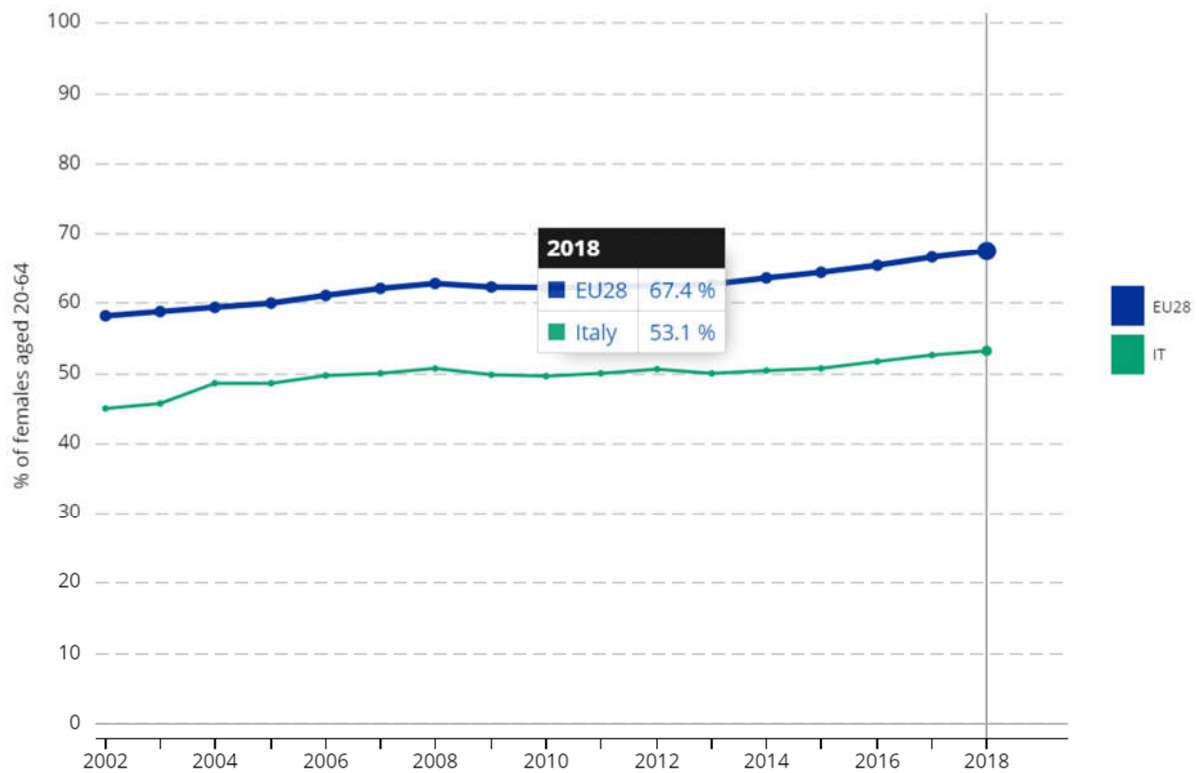
Detto ciò, come riportano Casarico e Profeta (in D'Amico & Puccio, 2013), "è difficile aspettarsi un naturale aumento di donne nelle posizioni di comando senza un intervento esplicito: anche i Paesi Scandinavi, culturalmente molto più orientati alla parità di genere, hanno dovuto adottare le quote di genere per aumentare in maniera sensibile la presenza femminile nei Cda". Per tale ragione, la Legge deve considerarsi una prima spinta verso un consolidamento culturale, un passo in avanti verso una maggiore parità, maggiore competizione e maggior merito.

### **1.5.2 I dati italiani**

Secondo gli ultimi dati ISTAT del 2019, il tasso di occupazione totale in Italia, per gli individui di età compresa tra i 20 e i 64 anni, è del 63,8%. Nel dettaglio, quello maschile è del 74,17% mentre quello femminile del 53,7%. Se si guarda alla serie storica, il tasso femminile relativo al terzo trimestre del 2019 è il più alto mai registrato dal 2004, secondo solo al secondo trimestre del 2018. Questo dato fa ben sperare, ma di per sé non è un dato molto alto, soprattutto se paragonato alla media europea (67,4%), come si può evincere in *figura 6*. Anzi, in questo caso, il dato è allarmante: nel 2018 l'Italia occupava a livello europeo il penultimo posto per il tasso di occupazione femminile, seguita solo dalla Grecia. Inoltre, nel caso in cui le donne abbiano figli, la situazione è ancora peggiore: il divario nella fascia di età 20-49 anni tra gli uomini e le donne con almeno un figlio (2017) è di 30 punti (Sforza, 2019), come evidenziato in *figura 7*. In aggiunta, sottolinea Sforza (2019), nella maggior parte dei paesi dell'Unione Europea le donne che hanno almeno due figli partecipano al mercato del lavoro molto più attivamente rispetto a quelle italiane senza

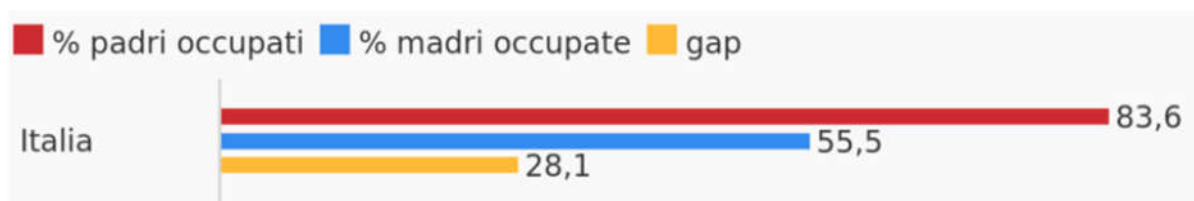
figli: +12 punti, se si confronta l'Italia con Regno Unito e Germania, mentre quasi +16 punti se confrontata con la Francia.

Figura 6: Occupazione femminile (donne di età compresa tra 20 e 64 anni)



Fonte: Eurostat (2020)

Figura 7: Divario uomini e donne con almeno un figlio (2017)



Fonte: Elaborazione Openpolis – Con i bambini su dati Eurostat in Sforza (2019)

Di Cristofaro (2018) sottolinea che “in Italia le donne studiano molto, più degli uomini e più a lungo. Rispetto ai cittadini maschi, sono più attive a livello culturale, vanno più a teatro e leggono di più. E anche online sono più presenti degli uomini”. Ciò che scaturisce da tale affermazione è una situazione in cui, in generale, le donne sono più attive e presenti

rispetto agli uomini, anche in aeree tra loro differenti. Tuttavia, la situazione è completamente capovolta se si va a guardare i posti di vertice, sia in Parlamento che nei consigli di amministrazione. In particolare, negli organi decisionali, la percentuale femminile sfiora il 16,4% (Di Cristofaro, 2018). Ciò mette in risalto come, in questo caso, il maggior livello di istruzione non conti. Come riporta il Censis (2019), non solo le donne sono sottorappresentate nelle posizioni apicali, ma spesso, quando lavorano, svolgono mansioni per cui sarebbe sufficiente un titolo di studio più basso di quello che possiedono; a tal proposito, il 48,2% degli italiani ritiene che le donne debbano studiare più degli uomini per raggiungere gli stessi traguardi. Inoltre, si aggiunge il “problema” del gestire contemporaneamente famiglia e lavoro, in quanto per molte donne spesso il percorrere entrambe le strade non risulta possibile. Per tale motivo, il 32,4% delle donne ha un impiego part time, rispetto all’8,5% degli uomini (Censis, 2019). Tale differenziale è dovuto al fatto che si ritiene che debba essere la donna a sacrificare il suo tempo libero e la sua carriera per dedicarsi alla famiglia.

Passando all’analisi della percentuale femminile nei consigli di amministrazione, secondo l’indagine di Credit Suisse (2019), l’Italia si trova al quinto posto a livello mondiale, grazie all’applicazione della Legge Golfo-Mosca, con una percentuale del 33,1% nel campione analizzato dall’istituto di ricerca. Tuttavia, come si evince in *tabella 6*, c’è stato un calo del 2,5% nel 2019 rispetto al precedente anno. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che per alcune società i tre mandati della Legge 120/2011 sono terminati e quindi, nel rieleggere il nuovo consiglio di amministrazione, non sono più presenti vincoli di genere. Tuttavia, è necessario sottolineare che i risultati dell’obbligo sancito da tale legge sono evidenti.

*Tabella 6: Evoluzione percentuale di donne nei board in Italia*

<b>Paese</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Italia	26,8%	29,5%	32,8%	35,6%	33,1%

Fonte: Credit Suisse (2020); elaborazione propria

Inoltre, sempre secondo l’analisi condotta da Credit Suisse (2019) in un campione di 31 aziende, i ruoli in ambito dirigenziale sono ricoperti da donne solo per il 16%, dato che

coincide con quello sopracitato dell'Istat. Tuttavia, tale analisi aggiunge anche dei dati relativi ai diversi tipi di posizione occupati da donne, come si evince in *tabella 7*, da cui risulta che l'Italia sia il primo Paese a livello mondiale per numero di CEO donna. Data la limitatezza del campione, tali dati non possono essere considerati sufficienti per stimare una graduatoria a livello mondiale, ma sicuramente risulta evidente che, nonostante l'Italia occupi la prima posizione, la percentuale di per sé è molto bassa considerandola rispetto a quella maschile; infatti questa risulta per ogni posizione sempre inferiore a un sesto del totale.

*Tabella 7: Donne nei vertici aziendali italiani nel 2019*

<b>Paese</b>	<b>CEO</b>	<b>CFO</b>	<b>Other strategy</b>	<b>Shared services</b>	<b>Business management</b>	<b>Women in management</b>
Italia	15%	11%	18%	17%	15%	16%

Fonte: Credit Suisse (2020); elaborazione propria

### **1.5.3 Effetti della Legge**

La legge sulle quote rosa è stata attuata con il fine di accelerare il processo verso l'uguaglianza economica di genere e di promuovere l'*empowerment* femminile, andando a distruggere il cosiddetto "soffitto di cristallo". Come riporta la Consob (2019), nel 2011 le donne rappresentavano tra il 6 e il 7% dei consigli di amministrazione e il 6,5% dei collegi sindacali; a giugno del 2018 la percentuale è aumentata notevolmente: rispettivamente 36% nei cda e 38% nei collegi sindacali, chiaro segnale che si sta raggiungendo il principale obiettivo imposto dalla normativa.

Tuttavia, secondo gli studi di Ferrari *et al.* (2016), i risultati dell'applicazione di tale legge sarebbero molto più ampi. Risulta, infatti, che l'introduzione delle quote di genere in Italia abbia condotto a un migliore meccanismo di selezione del personale, aumentando sia il livello medio di istruzione dell'intero board (uomini e donne) sia la competizione per accedere a certe posizioni e diminuendo l'età media. Difatti, la situazione italiana pre-legge vedeva le donne presenti prevalentemente in consigli di amministrazione di società familiari e un processo di selezione non puramente meritocratico. Ciò è provato dai dati della Consob (*figura 8*) in cui risulta evidente che, in seguito all'applicazione della Legge,

la percentuale di membri dei consigli di amministrazione con una laurea di primo livello è aumentata, passando dal 76,3%, del 2008 al 86,7%; allo stesso modo, anche la percentuale di membri con una laurea di secondo livello è aumentata, passando dal 11,5% al 18,7%. I dati risultano ancora più interessanti perché non solo è aumentato il livello di istruzione delle quote femminili, ma anche quello delle quote maschili, a conferma di quanto detto in precedenza. Inoltre, i dati dimostrano che la percentuale di quote femminili con legami familiari all'interno della società è diminuita drasticamente: nel 2008 era del 50%, nel 2016 del 7,7%.

Figura 8: Caratteristiche dei membri dei consigli di amministrazione

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
N. directors	All	2,739	2,728	2,643	2,567	2,401	2,332	2,211	2,222	2,160
	Women	168	172	181	192	283	417	500	617	677
	% women	6.1	6.3	6.8	7.5	11.8	17.9	22.6	27.8	31.3
% interlockers	All	30.1	27.8	28.0	27.3	24.7	23.8	22.5	20.7	21.9
	Women	20.8	20.3	16.0	15.1	13.8	19.2	24.6	26.4	29.8
	Men	30.7	28.3	28.9	28.3	26.2	24.8	21.9	18.6	18.2
% Independent	All	39.7	39.9	40.3	42.2	45.0	43.7	47.2	47.7	48.8
	Women	17.9	23.3	28.2	37.5	53.7	56.6	64.6	68.2	70.6
	Men	41.1	41.0	41.2	42.6	43.9	40.9	42.1	39.9	38.8
% Minority	All	4.3	5.5	5.9	6.2	6.7	6.7	7.3	8.1	8.3
	Women	3.0	2.9	3.9	5.7	5.7	6.2	8.2	7.8	7.7
	Men	4.4	5.7	6.0	6.2	6.8	6.8	7.1	8.2	8.6
% Family	All	17.7	17.0	17.0	16.3	16.2	16.3	16.3	15.8	15.6
	Women	50.0	47.7	48.6	42.2	25.8	18.2	15.0	13.1	11.8
	Men	15.6	14.9	14.7	14.2	14.9	15.9	16.7	16.9	17.4
% Graduated	All	76.3	80.5	82.7	84.0	84.9	85.5	85.6	85.7	86.7
	Women	66.1	71.5	72.9	75.5	83.0	87.5	88.0	88.5	90.3
	Men	76.9	81.1	83.4	84.7	85.2	85.1	84.9	84.6	85.0
% Post-graduated	All	11.5	12.4	12.6	12.9	13.3	14.7	16.2	18.0	18.7
	Women	12.5	13.4	13.3	12.5	18.0	21.1	24.0	26.4	26.1
	Men	11.4	12.3	12.5	12.9	12.7	13.3	13.9	14.7	15.3

Fonte: Bruno *et al.* (2018), p. 37; elaborazione propria

Oltre a ciò, in letteratura si discute molto anche riguardo agli effetti positivi della presenza di quote rose sulla redditività della società stessa e sul suo valore azionario. Alcuni studiosi ritengono che la maggior presenza di quote femminili abbia portato a migliori rendimenti aziendali e, come riportano Ferrari *et al.* (2016), che si possano vedere

evidenti effetti di ciò sul mercato azionario già in seguito al primo rinnovo dei consigli di amministrazione dopo l'entrata in vigore della legge. Infatti, nel caso specifico italiano, le società con una quota minore di donne nella composizione del consiglio pre-riforma hanno registrato risultati migliori in borsa alla data delle prime elezioni del consiglio dopo l'approvazione della legge, rispetto alle società che erano invece più vicine all'obiettivo. Nonostante ciò, riprendendo quello che dice Pastore (2018), i risultati degli studi teorici ed empirici condotti in questo campo a livello internazionale sono abbastanza controversi e per questo non possono essere ritenuti conclusivi, oltre al fatto che sono risultati di breve periodo. Inoltre, è necessario considerare un altro fenomeno, quello dell'*interlocking* di genere, cioè il fatto che la stessa persona ricopra incarichi multipli in diversi cda. È evidente dalla *figura 8* che tale fenomeno è aumentato per le donne (si passa dal 20,8% del 2008 al 29,8% del 2016) mentre per gli uomini, al contrario, è diminuito (dal 30,7% del 2008 al 18,2% del 2016). A tal proposito, sarebbe necessario introdurre un emendamento che vincoli a un numero massimo di incarichi in modo tale da dare più spazio a nuove figure femminili e attuare il vero scopo della Legge.

Altro punto a favore della partecipazione attiva delle donne nei consigli di amministrazione, riportato da D'Amico e Puccio (2013), è la dimostrazione che grazie alla presenza femminile vengono portati sul tavolo del consiglio argomenti che normalmente venivano lasciati fuori, dal momento che, grazie a essa, si rompono naturalmente e senza traumi di "lobby preesistenti", portando a un dibattito costruttivo e non conflittuale che evidenzia un cambiamento nello stile di leadership della conduzione e comunicazione del consiglio. Infine, come riporta la Consob (2019), gli effetti positivi non si fermerebbero solo a quanto è stato detto in precedenza, ma sembrerebbe che, a livello internazionale, le imprese che presentano donne nei propri board siano più sensibili ai temi relativi alla sostenibilità, in quanto offrono una migliore qualità della *disclosure* sui temi non finanziari e prestano più attenzione ai temi sociali, con riflessioni positive sui livelli di performance. Per questo, un altro effetto della presenza di quote rosa risulta essere il segnale positivo in termini di *reputation* che tali società danno ai propri clienti, fornitori e in generale a tutta la community di stakeholders. Infatti "[...] come dimostrano diverse ricerche, le politiche di genere più equilibrate aumentano l'attrattività dell'impresa fino a tradursi in un elemento di vantaggio competitivo e la maggiore trasparenza di tale informazione favorisce un dialogo più produttivo con gli stakeholder interni ed esterni" (Giangualiano & Solimene, 2019, p. 67). Per tali ragioni, la Legge Golfo-Mosca costituisce un importante

punto di svolta per il sistema economico italiano: non si tratta solo di un mero provvedimento legislativo ma di un punto di partenza per una nuova era in cui, grazie alla parità di genere, si potranno migliorare le performance aziendali.



## Capitolo 2

# COMUNICARE LA PARITÀ DI GENERE

*Il secondo capitolo ha l'obiettivo di evidenziare l'importanza del ruolo della comunicazione nelle imprese al fine di consolidare la propria corporate reputation. Nel dettaglio, verrà delineata la Corporate Social Responsibility communication, mettendo in risalto il tema del rispetto della gender equality. In particolare, si evidenzierà l'introduzione del Dlgs. 254/2016 e i mezzi attraverso cui le società possono comunicare la parità di genere, con alcuni esempi.*

### 2.1 Il ruolo strategico della comunicazione

Secondo quanto riportato da Van Riel e Fombrum (2007), la comunicazione è la linfa vitale di tutti i tipi di organizzazione, in quanto attraverso di essa le imprese acquisiscono le risorse primarie di cui necessitano, tra cui capitale, lavoro, materie prime, e, allo stesso tempo, costruiscono preziose scorte di risorse secondarie, in particolare legittimità e reputazione, che consentono loro di operare profittevolmente sul mercato. Alla luce di ciò, il successo di un'impresa dipende strettamente dal modo con cui essa comunica.

Nel dettaglio, la comunicazione concorre alla diffusione e alla creazione di valore generando e sostenendo relazioni, sviluppando fiducia e conoscenza e producendo credibilità strategica e reddituale (Pastore & Vernuccio, 2016). Inoltre, la comunicazione aiuta a rafforzare la cultura aziendale e a stabilire un ruolo di leadership nel proprio settore di riferimento, in quanto, se efficace, migliora la reputazione dell'impresa portando a un incremento dei profitti e del valore sui mercati finanziari. Infatti, se la comunicazione è credibile, da una parte essa contribuisce a creare una forte immagine aziendale dal momento che influenza positivamente le percezioni degli stakeholder; dall'altra, contribuisce a migliorare le prestazioni dell'impresa, aumentando in questo modo la capacità di acquisire risorse aggiuntive e avere successo (Mahesh Chandra Guru *et al.*, 2013). Per tali ragioni, la comunicazione risulta essere uno strumento chiave per l'implementazione di una strategia aziendale.

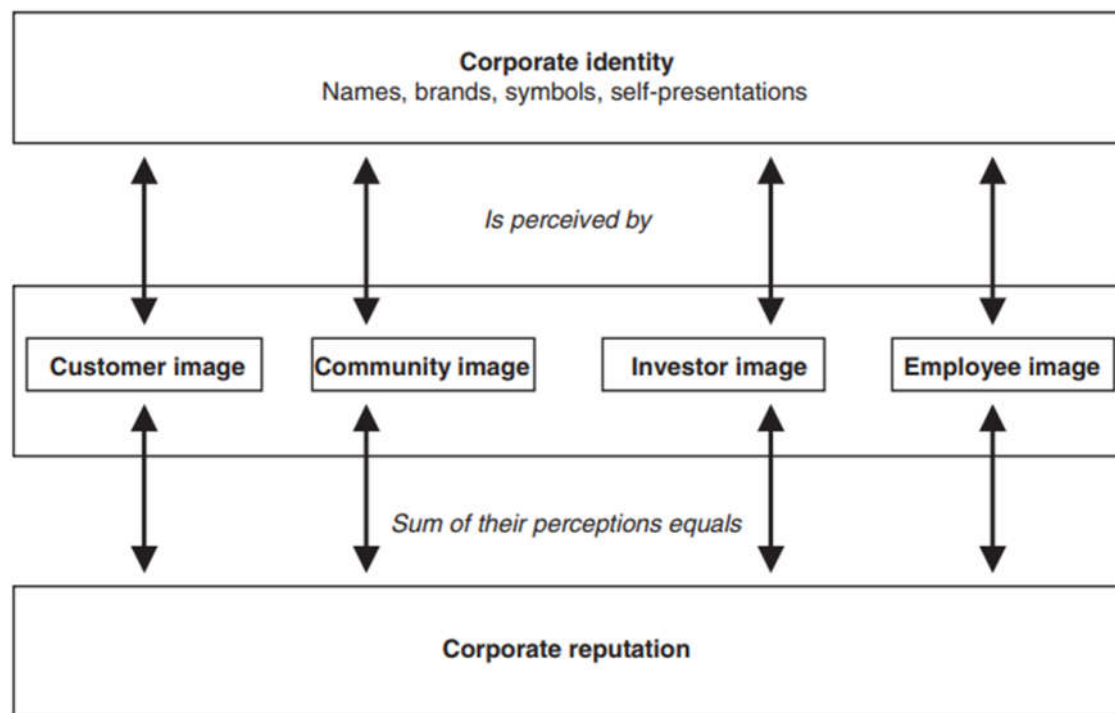
Per di più, uno studio di Karnaukhova e Polyanskaya (2015) ha dimostrato che la comunicazione e la reputazione di un'impresa sono strettamente connesse tra loro poiché

risultano cruciali nel processo di posizionamento dell'azienda stessa. Infatti, se un'organizzazione non è in grado di comprendere quali sono i fattori importanti per il proprio target in termini di reputazione, non sarà in grado di comunicare in modo efficace con esso. Per tale ragione, è importante stabilire una *corporate identity* solida e forte, in modo da impedire la diffusione di informazioni che potrebbero danneggiare la reputazione dell'impresa e, in aggiunta, potrebbero impedire di creare una strategia di posizionamento integrata. Di conseguenza, è fondamentale che tutte le immagini che l'impresa offre di sé, dalla pubblicità al sito web e al logo aziendale, siano coerenti tra loro, in quanto sono un veicolo attraverso il quale l'azienda esprime i propri valori.

Sulla base di ciò, affinché le imprese creino una comunicazione integrata, è necessario che effettuino un'attenta analisi dei fabbisogni comunicativi relativi alle diverse aree della comunicazione (istituzionale, economico-finanziaria, di marketing e organizzativa) al fine di definire gli obiettivi, i contenuti, i destinatari e, infine, i mezzi attraverso cui diffondere il messaggio. In aggiunta, è fondamentale che le diverse aree siano tra loro allineate a sostegno dei macro-obiettivi dell'impresa, dal momento che ciascuna di esse concorre a costruire l'identità e la reputazione del brand, le quali a loro volta sono influenzate da ogni azione che l'azienda compie (Kerpen, 2016).

Infatti, come si evince in *figura 9*, la reputazione dipende dalle impressioni di più soggetti: clienti, dipendenti, investitori e, più in generale, dall'intera collettività che circonda un'impresa, che comprende il governo, i pubblici poteri e tutti i vari portatori di interesse. Il compito centrale della comunicazione è proprio quello di gestire efficacemente queste impressioni, adottando un approccio *multistakeholder* che permetta di trasmettere un'immagine positiva e omogenea a tutti i soggetti coinvolti, cercando però di comprendere le specifiche esigenze di ciascuno, con lo scopo di distinguersi dai competitor e creare vantaggio competitivo. Infatti, se l'impresa è in grado di mantenere la propria identità aziendale, sarà anche capace di attrarre e trattenere clienti e dipendenti, realizzare alleanze strategiche, ottenere il sostegno dei mercati finanziari e generare un senso di orientamento e scopo (Melewar *et al.*, 2006).

Figura 9: Legame corporate identity – corporate reputation



Fonte: Forman & Argenti (2005), p. 249

Alla luce di ciò, è importante che le imprese si rendano conto che i pubblici di riferimento potrebbero non avere nulla in comune, o ben poco, e per questo devono adattare la propria comunicazione a seconda del soggetto a cui si rivolgono, ma sempre trasmettendo un'immagine coerente. In particolare, le imprese devono prestare attenzione a tre fattori: *corporate branding*, *customer branding* ed *employer branding*, i quali, secondo quanto riporta Buttenberg (2012), devono essere interconnessi tra loro affinché l'impresa riesca a differenziarsi nel mercato, come si evince in *figura 10*. Precisamente, le attività di *branding* aiutano l'impresa a collegare il proprio prodotto o servizio sia a determinati segni distintivi di natura tangibile, quali nome, simboli o packaging, sia a elementi di natura intangibile, quali mission, valori e reputazione, permettendo in questo modo di differenziarli dai prodotti o servizi dei competitor ([www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)).

Figura 10: Legame corporate brand – employer brand – customer brand



Fonte: Buttenberg (2012) p. 3

Nel dettaglio, il *corporate brand*, che costituisce il fulcro di un'organizzazione in quanto incorpora i valori e la cultura aziendale, deve delineare da una parte il *customer brand*, ovvero l'insieme di attributi tangibili e intangibili che definiscono i prodotti e/o i servizi offerti nel proprio mercato di riferimento, dall'altra l'*employer brand*, ovvero l'insieme di caratteristiche tangibili e intangibili che definiscono l'impresa come luogo di lavoro. Quest'ultimi, a loro volta, devono avere tra loro un legame imprescindibile in quanto l'*employer brand*, attirando i dipendenti giusti e riuscendo a mantenere il loro impegno nel tempo per avere risultati elevati, gioca un ruolo fondamentale nella costruzione e nel supporto del *customer brand*. Allo stesso modo, la forza del *customer brand* attira potenziali dipendenti che desiderano lavorare nell'azienda e quest'ultimi, una volta assunti, condividono all'esterno il loro orgoglio e la loro esperienza positiva, la quale migliora la reputazione dell'impresa anche tra i clienti e ne attira di nuovi (Buttenberg, 2012). Di conseguenza, per massimizzare i risultati di lungo periodo, è fondamentale gestire simultaneamente tutte le varie sfaccettature del brand, veicolando delle proposte coerenti sia nei confronti dei propri clienti sia nei confronti dei propri dipendenti, attuali e potenziali.

## 2.2 La comunicazione istituzionale

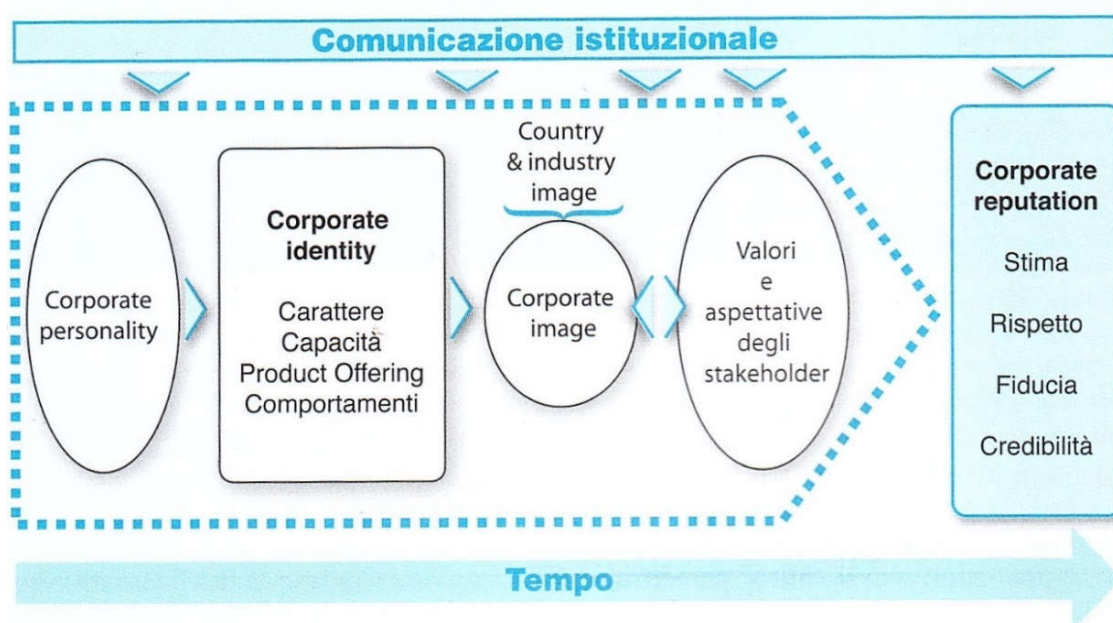
Delle quattro macroaree della comunicazione d'impresa, la comunicazione istituzionale è quella che si occupa di ottenere la legittimazione e il consenso da parte dei diversi pubblici, ovvero di tutti gli attori sociali coinvolti nell'impresa. Il pubblico a cui si rivolge è dunque eterogeneo e, per questo, la comunicazione deve assumere ruoli differenti in quanto deve soddisfare sistematicamente una moltitudine di attese ma, contemporaneamente, governare relazioni di valore basate su una coerenza sostanziale (Pastore & Vernuccio, 2016). Nello specifico, gli obiettivi che la comunicazione istituzionale si pone nel medio-lungo periodo sono i seguenti:

- trasmettere l'identità, i valori e la *mission* dell'impresa;
- delineare, rafforzare o modificare il posizionamento dell'impresa;
- ottenere un atteggiamento favorevole nei confronti dell'impresa da parte degli stakeholder;
- contribuire a costruire e a rafforzare la reputazione dell'impresa.

Alla luce di ciò, l'apporto della comunicazione istituzionale è evidente: grazie, infatti, a una buona reputazione, l'impresa guadagna fiducia e agisce come fonte di autorevolezza e credibilità. Nel dettaglio, come si evince in *figura 11*, la comunicazione istituzionale contribuisce alla formazione della *corporate reputation* nel seguente modo:

- favorisce una migliore conoscenza degli elementi che definiscono l'*identity* dell'impresa;
- crea associazioni mentali che costituiscono l'*image* a livello corporate;
- forma le aspettative degli stakeholder;
- facilita la corrispondenza tra l'*image* e le aspettative degli stakeholder.

Figura 11: Il contributo della comunicazione istituzionale per la formazione della corporate reputation



Fonte: Pastore e Vernuccio (2016), p. 56

Per quanto riguarda i contenuti, la comunicazione istituzionale tratta principalmente i temi distintivi dell'impresa, quali *mission*, valori aziendali, aspetti sociali, investimenti, prospettive di sviluppo, impiego delle risorse etc. Data l'ampia gamma dei contenuti trattati, questi devono essere legati da un messaggio di fondo coerente, il quale deve essere facilmente percepibile e riconducibile all'*identity* dell'impresa. Questa viene veicolata principalmente attraverso le pubbliche relazioni, la pubblicità e il bilancio sociale, ma, in generale, tutti i tipi di comunicazione con diverso grado rientrano nella comunicazione istituzionale.

### 2.2.1 Corporate Social Responsibility Communication

Tra i vari tipi di comunicazione istituzionale rientra anche la comunicazione della *Corporate Social Responsibility*, la quale è stata definita dalla Commissione Europea (2011, p. 3) "un concetto in base al quale le imprese integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro interazioni con gli stakeholder su base volontaria". La responsabilità sociale d'impresa comprende quindi diversi ambiti: i diritti umani e il lavoro, le pratiche occupazionali, come la diversità, la formazione, la parità di genere e la salute e il benessere dei dipendenti, questioni ambientali

(cambiamenti climatici, biodiversità, inquinamento etc) e la lotta alla corruzione. Per tali ragioni, la comunicazione della CSR attraverso la divulgazione di informazioni non finanziarie da parte dell'impresa è riconosciuta come un'importante questione trasversale (Commissione Europea, 2011).

Negli ultimi anni, le imprese si dedicano sempre di più a questo tipo di comunicazione, spinti dal fatto che evidenze scientifiche ne hanno dimostrato gli effetti positivi. Infatti, alcuni ricercatori hanno evidenziato che più le imprese espongono le loro ambizioni etiche e sociali, più è probabile che attraggano l'attenzione critica degli stakeholder (Morsing & Schultz, 2006). Tuttavia, è necessario prestare attenzione alla duplice valenza della CSR: da una parte bisogna stare al passo con le aspettative degli stakeholder, dall'altra bisogna influenzarle dal momento che è facile cadere nel loro scetticismo. Per fare ciò, secondo Morsing & Schultz (2006) un'impresa deve concentrarsi sul migliorare la strategia di comunicazione con gli stakeholder per tenere meglio informato il pubblico sulle iniziative di CSR al fine di ottenere una buona reputazione e legittimità; in modo particolare, le organizzazioni dovrebbero includere tutti gli stakeholder, non solo i dipendenti e gli stakeholder interni ma anche quelli esterni, nel processo di *sensemaking* e *sensegiving* delle proprie attività in modo continuo e proattivo al fine di dare più credibilità all'impresa. Nel dettaglio, con *sensemaking* si intende il processo attraverso il quale viene attribuito un significato a una determinata azione, mentre con *sensegiving* si intende il processo con cui intenzionalmente si influenza il modo in cui viene attribuito quel significato (Smerek, 2011, p. 81). In questo modo l'impresa crea una comunicazione bidirezionale con i propri stakeholder, la quale orienta i processi di comunicazione in modo efficace e soddisfacente per gli attori coinvolti.

Inoltre, è importante sottolineare che la qualità della comunicazione delle imprese nei confronti del tema della responsabilità sociale può variare; secondo Pastore & Vernuccio (2016), quest'ultimo si può raggruppare in tre differenti stadi:

- *corporate social obligation*, intesa come il rispetto delle leggi e dei meccanismi propri del mercato;
- *corporate social responsibility*, intesa come una serie di attività relative all'impatto sociale sviluppate in via volontaria;

- *corporate social responsiveness*, intesa come tendenza ad anticipare le esigenze dell'ambiente sociale, cercando di prevenire i possibili impatti dovuti a un mutamento del contesto di riferimento.

Risulta evidente che solamente l'ultimo stadio coincide con una comunicazione del tutto efficace e credibile, in quanto la combinazione di una corretta intuizione dei bisogni del proprio mercato di riferimento con la capacità da parte dell'impresa di soddisfarli innesca un circolo virtuoso di fiducia e trasparenza nel rapporto con gli stakeholder, che si tradurrà concretamente in vantaggio competitivo.

### **2.2.1.2 Gli indicatori della Corporate Social Responsibility**

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione delle iniziative etiche e sociali, le imprese si servono di vari documenti di natura non finanziaria attraverso i quali informano gli stakeholder sulle proprie attività; i più utilizzati sono sicuramente il codice etico e il bilancio sociale, detto anche bilancio di sostenibilità. Il codice etico è un documento organizzativo di autoregolamentazione in cui vengono raccolte le norme di comportamento che devono tenere i collaboratori dell'impresa, le responsabilità di ciascun ruolo e i valori su cui si basa l'attività produttiva, il quale ha il compito di orientare il personale sulle azioni da compiere e su quelle da evitare per preservare e valorizzare l'immagine aziendale con integrità e trasparenza nei confronti degli stakeholder. Il bilancio sociale, invece, non è altro che un'integrazione dell'attività economica di un'organizzazione per meglio rappresentare la dimensione sociale verso la quale si indirizza l'azienda, attraverso il quale si supporta la creazione di valore migliorando le relazioni sociali e industriali con gli stakeholder (Pastore & Vernuccio, 2016). Come sarà evidenziato in seguito, il bilancio sociale è uno degli strumenti attraverso il quale un'impresa può adempiere all'obbligo di rendicontazione non finanziaria.

Oltre al bilancio sociale e al codice etico, alcune imprese ritengono opportuno redigere il bilancio ambientale, un documento informativo attraverso il quale gli organi di governo di una organizzazione rendono conto del proprio impegno per l'ambiente e delle ricadute sullo stesso delle proprie attività. Nel dettaglio, in tale documento non vengono solo descritte le politiche per l'ambiente, le azioni introdotte e gli aspetti finanziari connessi, ma si analizzano e si documentano, attraverso dati e statistiche, gli impatti diretti e



indiretti sull'ambiente di tutte le sue politiche con il fine di inserirli in modo trasversale e strategico all'interno del processo di pianificazione (Ferrari, 2007).

Inoltre, per misurare le performance di sostenibilità delle imprese, sono stati creati degli indici, cosiddetti "indici di sostenibilità", i quali hanno l'obiettivo di raggruppare le migliori società quotate per sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa. Tra questi, i più rilevanti a livello mondiale sono gli indici finanziari di DowJones, in particolare il "Dow Jones Sustainability Index World", il più importante indice internazionale di sostenibilità per la valutazione delle prestazioni ambientali, sociali e di governance di circa 2500 aziende (La Repubblica, 2019). Le società che rientrano in tale indice vengono valutate in base al proprio settore di appartenenza da RobecoSAM, una società esperta in investimenti di sostenibilità, tenendo in considerazione sei parametri (RobecoSAM, 2019):

- sicurezza delle informazioni e sicurezza informatica;
- protezione della privacy;
- finanza sostenibile;
- tipologia di energie utilizzate;
- approvvigionamento di materie prime;
- salario.

Per l'anno 2019, sono cinque le aziende italiane che hanno registrato il primato per l'attività sociale svolta nel proprio settore: Leonardo Spa per il settore aerospaziale e difesa, Pirelli & C Spa per il settore componentistica automotive, Terna Rete Elettrica Nazionale Spa per il settore dei servizi elettrici, Saipem Spa per il settore delle attrezzature energetiche e Moncler Spa per l'industria del tessile, abbigliamento e lusso (RobecoSAM, 2019). Per di più, nella nell'indice generale, sono indicate anche altre sette società italiane che si sono distinte per la sostenibilità: Intesa San Paolo Spa, Prysmian Spa, Snam Spa, Assicurazioni Generali Spa, Poste Italiane Spa, Enel Spa e Italgas Spa.

### **2.3 Il Dlgs. 254/2016**

Il Dlgs. 254/2016 ha reso obbligatoria, a partire dal 1° gennaio 2017, la periodica diffusione di pubbliche informazioni attinenti ai temi sociali, ambientali, risorse umane, rispetto dei diritti umani e lotta alla corruzione, sviluppando un'importante funzione di

trasparenza informativa con gli stakeholder (Giangualiano & Solimene, 2019). Tale obbligo si applica agli enti di interesse pubblico e ai gruppi di grande dimensione, comprese le società italiane quotate nei mercati regolamentati d'Italia o dell'Unione Europea, che, nell'esercizio finanziario di riferimento, presentino in media un numero di dipendenti superiore a 500 e al contempo, alla chiusura del bilancio, abbiano raggiunto un totale dello stato patrimoniale di 20 milioni di euro o, in alternativa, abbiano registrato un totale di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di 40 milioni di euro (Borsa Italiana, 2018).

Il decreto è nato in seguito al riconoscimento da parte dell'Unione Europea dell'importanza della comunicazione da parte delle imprese di informazioni riguardanti il tema della sostenibilità, al fine di individuarne i rischi e accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori, il quale ha portato all'emanazione della direttiva 2014/95/UE. Tale direttiva prevede che le imprese di grandi dimensioni siano tenute a elaborare una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno le informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. In modo particolare, per quanto concerne gli aspetti sociali e attinenti al personale, l'Unione Europea suggerisce che le imprese dovrebbero fornire informazioni riguardanti le azioni intraprese per garantire l'uguaglianza di genere (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea). Alla luce di ciò, con il Dlgs. 254/2016, in Italia è stata prevista l'inclusione del tema della diversità, la quale si traduce in un obbligo di comunicazione sulle politiche adottate dalle società in relazione alla composizione dei consigli di amministrazione e controllo, specificando gli obiettivi, le modalità di attuazione e i risultati di tale politica; in tal senso, il decreto rappresenta un passo in avanti nel percorso di sensibilizzazione delle aziende nei confronti di tematiche sulla *diversity* in linea con la Legge Golfo-Mosca (Giangualiano & Solimene, 2019, p. 53).

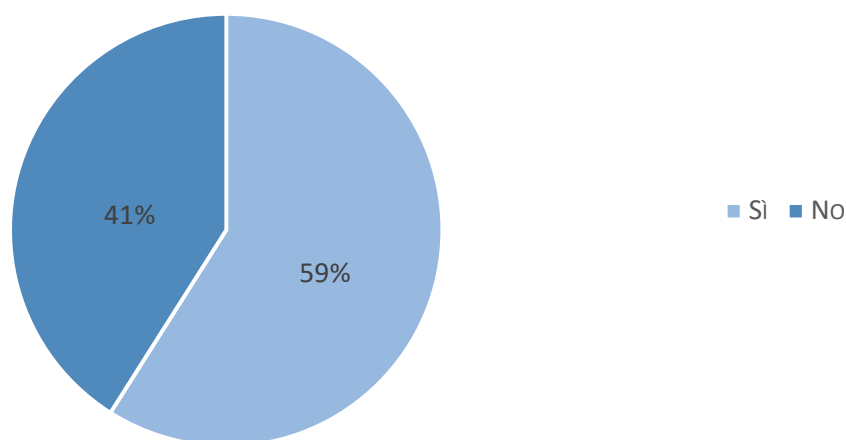
Lo strumento attraverso cui le società comunicano le proprie scelte è la rendicontazione non finanziaria, il quale è caratterizzato dal principio di materialità, ovvero le società devono fornire esclusivamente le informazioni che riguardano gli aspetti significativi secondo il proprio profilo di business e le attese dei propri stakeholder. Inoltre, le informazioni devono essere confrontate con quelle dell'anno precedente, con le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato (Borsa

Italiana, 2018). Secondo quanto riporta Gubelli (2020) le modalità di presentazione di queste informazioni possono essere svariate:

- inserimento della dichiarazione non finanziaria (DNF) nella relazione di gestione, come specifica sezione;
- redazione di una relazione distinta dalla relazione di gestione, la quale deve essere contrassegnata dalla dicitura “dichiarazione di carattere non finanziario”; questa può essere inserita all’interno di un documento più ampio (quale ad esempio il bilancio di sostenibilità), purché si aggiunga anche la dicitura “dichiarazione non finanziaria redatta ai sensi del d.lgs. n. 254/2016”;
- disseminare le informazioni nell’apposita sezione della relazione di gestione e/o in altre della stessa relazione e/o in altri documenti esterni previsti da leggi, compresa la relazione distinta; in questa opzione, la sezione della relazione di gestione assume la funzione di mappa di orientamento da utilizzare per reperire le varie informazioni tra più documenti.

Alla luce di ciò, secondo l’analisi di Leopizzi *et al.* (2019), nel 2017 l’87,76% delle società che presentava tale obbligo ha optato per l’inserimento del DNF all’interno della relazione sulla gestione o, nel caso delle multinazionali, all’interno dei rispettivi annual report, mentre il framework di rendicontazione usato dalla totalità del campione è stato il GRI (Global Reporting Initiative). Quest’ultimo fornisce alle organizzazioni una guida pratica e i principi da seguire per realizzare il proprio report, in modo particolare per misurare l’impatto delle proprie attività sul pianeta, in termini ambientali, sociali ed economici. Inoltre, tale studio evidenzia che sussiste un’elevata eterogeneità nella stesura di tale documento, misurata dal differente numero di pagine dei vari report e dalla scelta di un approccio narrativo difforme, enfatico in alcuni casi e più semplice e conciso in altri. In aggiunta, secondo l’analisi di KPMG & Nedcommunity (2018), è risultato che il 59% delle aziende del campione (205 società, di cui 150 quotate e 55 non quotate) ha redatto la rendicontazione non finanziaria per la prima volta nella propria storia dopo l’applicazione del decreto, mentre il restante 41% aveva già intrapreso un percorso di reporting di sostenibilità (*figura 12*). Nel dettaglio, in media erano le imprese di grandi dimensioni a svolgere già tale attività, mentre quelle più piccole hanno cominciato in seguito all’attuazione del decreto.

Figura 12: Percentuale imprese che hanno redatto il DNF per la prima volta dopo entrata in vigore del Dlgs. 254/2016



Fonte: KPMG & Nedcommunity (2018); elaborazione propria

È chiaro dunque che questo decreto determina un passaggio fondamentale sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, in quanto si passa da una comunicazione su base volontaria a una rendicontazione obbligatoria per legge, la quale comporta un inevitabile aumento di interesse verso l'impatto sociale delle imprese. Per tale motivo, la rendicontazione non finanziaria, oltre ad essere un elemento integrante, si presenta come uno strumento fondamentale per gli stakeholder al fine di ottenere informazioni necessarie per valutare l'impresa e comprenderne le prospettive future.

### 2.3.1 Cambiamenti

Nell'ottica di quanto riportato, di pari passo con l'obbligo imposto dal decreto, si affiancano nuovi approcci gestionali dovuti alla maggiore consapevolezza dei benefici che comporta l'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali. KPMG & Netcommunity (2018, p. 60) sottolineano i seguenti vantaggi derivanti dal processo di integrazione della sostenibilità nella gestione aziendale a livello del board:

- assicurare che la gestione delle tematiche ESG (Environmental, Social and Governance) sia integrata in un più ampio processo di business;

- identificare i principali trend e problemi che possono avere impatti significativi sull'abilità di creare valore nel lungo termine;
- rendere le diverse funzioni capaci e pronte a cogliere le opportunità di sviluppo dei prodotti e servizi;
- dare priorità alle risorse basandosi anche sui temi ESG più rilevanti per l'azienda;
- aiutare a identificare dove l'azienda sta creando o riducendo valore “sociale e ambientale” per la società.

Alla luce di ciò, Giangualano & Solimene (2019) evidenziano che sono state avviate da parte di alcune imprese delle attività specifiche per valutare le modalità organizzative necessarie per sviluppare e rafforzare le competenze in ambito CSR, le quali hanno permesso alle aziende di identificare nuovi stili di leadership, nuovi ruoli e responsabilità e unità organizzative per la raccolta e l'organizzazione delle informazioni relative alla sostenibilità con lo scopo di rinnovare i vecchi schemi. Per riuscire a fare ciò, è necessario un approccio che prevede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, le quali lavorando in squadra possono ricercare continuamente opportunità di miglioramento. Tra queste, rientrano senz'altro la valorizzazione delle diversità e l'inclusione, le quali sono elementi necessari per una sostenibilità di medio-lungo periodo dal momento che “la somma collettiva delle unicità delle singole persone rappresenta un valore e una parte fondamentale della reputazione delle aziende sul mercato” (Giangualano & Solimene, 2019, p. 70).

### **2.3.2 Comunicare la “Diversity”**

Come già anticipato, il Dlgs. 254/2016 richiede specificatamente alle imprese di rendicontare gli aspetti sociali e quelli relativi alla gestione della diversità nel 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 si realizza il dialogo con le parti sociali; in aggiunta, il decreto prevede di includere nella relazione sulla corporate governance una *disclosure* che riguardi anche le politiche dell'impresa in materia di diversità, applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche.

Nel dettaglio, l'analisi condotta da KPMG & Netcommunity (2019) rivela che il 72% delle imprese del campione analizzato fornisce le informazioni relative alla composizione dei propri board all'interno della Relazione di Corporate Governance e che il 96% rendiconta all'interno della propria dichiarazione non finanziaria almeno un indicatore sulla diversità; di quest'ultimi i più utilizzati sono quelli sulla diversità dei dipendenti (88%) e sulla diversità degli organi di governo (73%). Inoltre, tale analisi ha evidenziato che, come richiesto dalla normativa, per alcune imprese del campione (19 su 205, di cui 5 quotate in borsa) la *diversity* degli organi di governo risulta regolata anche attraverso l'adozione di politiche formalizzate specifiche o, per un altro 28% dei casi, attraverso lo Statuto.

Figura 13: Policy sulla diversità degli organi di governo



Fonte: KPMG & Netcommunity (2018)

Sulla base di ciò, nell'analisi sulla comunicazione della parità di genere nei consigli di amministrazioni delle società quotate ci si aspetta di vedere, a partire dal 2017, un incremento della comunicazione in relazione a questo tema.

## 2.4 Gli strumenti di comunicazione delle società quotate

Tutte le organizzazioni hanno la possibilità di comunicare costantemente con i propri stakeholder mediante vari mezzi a loro disposizione. Nello specifico, le società quotate comunicano innanzitutto tramite il bilancio di esercizio, il quale consente agli investitori e, più in generale, a tutti i portatori di interesse di ricavare informazioni sull'andamento contabile e sulla consistenza del patrimonio della società. Parallelamente a questo documento viene redatta la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, la

quale fornisce diverse informazioni importanti sull'impresa, tra cui la struttura del capitale sociale, le partecipazioni, il sistema di voto, gli accordi della società, la composizione degli organi societari con relativo sistema di nomine e le caratteristiche principali del sistema di gestione di rischi e di controllo interno, ai sensi dell'articolo 123-bis del TUF; inoltre, in tale relazione deve essere esplicitata l'adesione ad un codice di comportamento in materia di governo societario, motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una o più disposizioni, tra cui l'applicazione della Legge 120/2011 nella propria *corporate governance*.

D'altra parte, per quanto concerne le informazioni sulle iniziative messe in atto nei processi aziendali relativamente a temi di carattere non finanziario come aspetti ambientali, sociali e relativi al personale, le imprese redigono una dichiarazione non finanziaria (DNF), divenuta obbligatoria per la maggior parte delle società quotate a partire dal 2017, come illustrato in precedenza. Inoltre, le imprese possono stilare in via volontaria il proprio Codice Etico, un documento che contiene le norme etiche e sociali a cui i dipendenti e, più in generale, coloro che collaborano con la società devono attenersi. In particolare, questo tipo di documentazione è di fondamentale importanza per l'*employer branding* in quanto sintesi dei valori dell'azienda.

In aggiunta, in un'ottica di comunicazione strategica, le organizzazioni si servono di ulteriori strumenti per far pervenire al proprio pubblico messaggi e informazioni che ritengono importanti; tra questi i più utilizzati sono il sito web aziendale e i social media, i quali permettono di tenere informati gli stakeholder in tempo reale. Inoltre, per comunicazioni più ufficiali, le imprese redigono comunicati stampa, i quali vengono diffusi tramite gli organi d'informazione e sul web. Allo stesso modo, le imprese possono tenere conferenze stampa per annunciare notizie e, infine, organizzare eventi specifici dedicati a particolari tematiche o assemblee aperte al pubblico, i quali permettono di rendere più tangibile il messaggio che l'azienda desidera comunicare.

#### **2.4.1 Pianificare le comunicazioni**

A prescindere dal canale utilizzato, le imprese, al fine di veicolare un messaggio che non danneggi la propria reputazione e che crei valore per l'azienda, devono riuscire a risultare credibili e coerenti in tutte le scelte di comunicazione che compiono. Per fare ciò, la

comunicazione dovrà basarsi su una programmazione strategica e operativa che prevede un piano integrato che coordini i contenuti e i mezzi. Secondo quanto riportato da Pastore & Vernuccio (2016, p. 607) il modo migliore per creare sinergia e coerenza è gestire le comunicazioni tramite una struttura centralizzata che integri diverse aree e sia strettamente connessa ai vertici aziendali (Presidente, CEO); grazie a questo tipo di controllo, l'impresa sarà in grado di attirare clienti, investitori, fornitori e dipendenti in quanto attuerà una comunicazione consapevole, coordinata e controllabile.

Nel dettaglio, un ideale piano strategico di comunicazione integrata dovrebbe comprendere (Pastore & Vernuccio, 2016):

- definizione del gruppo di lavoro ed esplicitazione del sostegno della direzione;
- analisi della situazione (SWOT) e dei fabbisogni di comunicazione;
- formulazione dei principi guida e degli obiettivi, i quali devono essere S.M.A.R.T. (*specific, measurable, achievable, realistic, time-based*);
- definizione delle strategie e delle azioni da attuare;
- attuazione, monitoraggio e valutazione.

Oltre a ciò, una strategia di comunicazione basata su un corretto piano di integrazione, per essere efficace dovrebbe essere:

- reale: la strategia deve essere realizzabile e gli obiettivi raggiungibili;
- comprensibile: il piano deve essere chiaro e semplice;
- condivisibile: tutte le posizioni manageriali e operative interessate devono concordare sul piano e collaborare in modo proattivo;
- congruente: la strategia deve essere attuabile in termini di logicità e di coerenza rispetto al budget, ai tempi, al pubblico etc.;
- flessibile: il piano deve essere declinabile in base agli obiettivi, i destinatari e gli strumenti utilizzati;
- continua: non deve essere un'azione temporanea ma deve essere proiettata nel lungo periodo per dare risultati concreti;
- dinamica: devono essere apportati aggiustamenti strategici e/o operativi in base alle esigenze interne ed esterne.



## 2.5 Comunicare la parità di genere

Grazie al Dlgs. 254 del 2016, molte più società ad oggi comunicano dettagliatamente le proprie scelte etiche e sociali, includendo tra queste quelle relative alla parità di genere e alle pari opportunità. Inoltre, anche la Legge 120/2011 ha imposto implicitamente alle società quotate l'obbligo di comunicare la composizione degli organi sociali ed eventuali variazioni, dal momento che la Consob è tenuta a sanzionare le società inadempienti. Tuttavia, a fronte di quanto evidenziato in precedenza, comunicare particolari contenuti esclusivamente sulla base dell'esistenza di una legge che lo impone potrebbe non essere sufficiente per catturare l'attenzione degli investitori.

Oltre a ciò, una ricerca condotta da Pulejo (2012) sulla sensibilità degli enti pubblici italiani rispetto alla parità di genere ha evidenziato che, nonostante molte imprese abbiano dimostrato interesse nel tema della *gender equality*, sussistono limiti e problematiche nell'approccio adottato. Infatti, nella maggior parte dei casi l'impegno nel trattare tali tematiche non è stato continuativo nel tempo; inoltre, l'inserimento di analisi di genere in documenti di rendicontazione sociale è stato fatto più che altro per motivi di *accountability*. Infine, le sperimentazioni prodotte dalle società analizzate non sono state condivise dagli enti di diverso livello che operano nello stesso territorio e l'attenzione sugli impatti di tali tematiche ha interessato specifiche aree di attività e non l'insieme dell'agire pubblico. Nonostante tale analisi sia stata svolta in relazione alle imprese pubbliche, Pulejo (2012, p. 46) sottolinea che "anche nel settore privato non è adeguatamente e sistematicamente promossa l'uguaglianza tra le persone in ambito lavorativo, e gli interventi attuati non rientrano in un progetto strategico condiviso dagli attori economici".

Detto ciò, e considerando i risultati del World Economic Forum (2020) che hanno evidenziato che l'Italia è, ad oggi, ancora un paese in cui le disuguaglianze di genere sono molto radicate e diffuse, non ci si aspetta che tutte le società quotate siano andate oltre al mero rispetto della Legge Golfo-Mosca o alla redazione del DNF prevista dal Dlgs. 254/2016. Nonostante ciò, alcune di queste si sono mosse in materia di parità di genere, comunicando le proprie scelte e le prese di posizione in tale ambito non solo rispettando le normative ma agendo anche attraverso canali differenti. Nel dettaglio vengono presentati alcuni esempi di iniziative a sostegno delle donne intraprese da alcune società

quotate facenti parte del settore “Moda, prodotti per la casa e per la persona”, che verrà analizzato nello specifico in seguito.

## **Aeffe Spa**

Il Cgil di Rimini ha pubblicato il 13 maggio del 2019 un comunicato stampa riguardante l’approvazione del nuovo contratto aziendale triennale di Aeffe Spa e Velmar Spa, una piccola impresa presente nel gruppo, il quale è incentrato principalmente sui diritti, in particolare sui diritti delle donne, le quali rappresentano l’80% dei dipendenti del gruppo. I principali punti del nuovo contratto prevedono di migliorare la normativa preesistente e l’introduzione di nuovi diritti. Nel dettaglio, ora le donne possono beneficiare di:

- una tutela della maternità con part-time volontari fino al ventunesimo mese di vita del bambino;
- un ruolo attivo del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, il quale è tenuto a dare un parere sulla tutela della salute della lavoratrice nel luogo di lavoro quando verrà richiesta l’astensione al nono mese di gravidanza;
- un accordo sulle molestie e violenze sia nei luoghi di lavoro sia al di fuori, il quale prevede sostegno alla vittima mediante un percorso di protezione;
- un’ora aggiuntiva di assemblea all’anno con la partecipazione della rete antiviolenza e della Consiglierà di Parità.

*Figura 14: Titolo comunicato stampa Aeffe*

**“Più diritti, più salario e avvio della contrattazione di genere”. Approvato dai lavoratori di AEFPE e VELMAR il contratto aziendale**

Fonte: Cgil Rimini (2019)

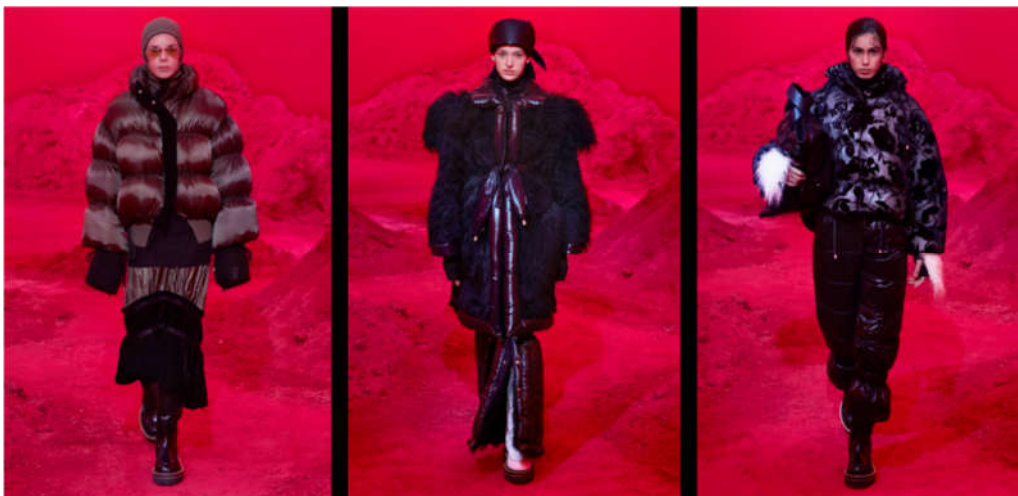
Attraverso questo comunicato, il gruppo Aeffe ha dimostrato ai propri stakeholder l'importanza e la necessità della tutela della donna nei propri ambienti di lavoro, evidenziando non solo il bisogno di un aumento del salario ma anche l'urgenza di ampliare la sfera dei diritti, offrendo la possibilità alle donne di poter conciliare la propria vita lavorativa con quella familiare, ricordando il grande numero di dipendenti femminili che la holding possiede.

## **Moncler Spa**

Moncler parla di parità di genere su diversi fronti. In primis, nel proprio sito web presenta una sezione dedicata alla diversità e alle pari opportunità, in cui sottolinea l'impegno da parte della società a garantire in tutte le fasi del rapporto di lavoro il rispetto di questi principi. Inoltre, vengono evidenziati il divieto di discriminazione e le prese di posizione nel caso di segnalazioni di presunti casi.

Oltre a ciò, quest'anno l'azienda, all'interno della terza edizione del progetto "Genius" (*figura 15*), ha avviato una collaborazione con Girl Up, l'organizzazione mondiale fondata dalle Nazioni Unite nel 2010 che si batte per la parità di genere, con cui hanno realizzato degli special item con lo slogan "It's her right". Questa collezione, ideata da Veronica Leoni, è stata presentata in occasione della Milano Fashion Week tenutasi il 23 febbraio.

*Figura 15: Sfilata collezione Genius – Moncler 2019*



Fonte: [www.moncler.it](http://www.moncler.it)

Di tale progetto si parla oltre che nel sito web dell'azienda anche in alcune riviste internazionali come GQ e Fashion Network, ma anche ANSA, una delle principali agenzie italiane di informazione multimediali, ne tratta. Attraverso questo tipo di iniziativa, si evince l'impegno da parte di Moncler nel promuovere in prima persona le pari opportunità e la lotta alla discriminazione.

### **Bialetti Industrie Spa**

Nell'ottobre del 2015, in occasione del mese della prevenzione dei tumori, Bialetti ha ospitato un'iniziativa di sensibilizzazione in collaborazione con la Lega Italiana per la Lotta contro i tumori (LILT), la quale ha previsto una distribuzione di materiale informativo e la presenza di volontari LILT in 130 Bialetti Store; quest'ultimi hanno fornito informazioni e delucidazioni sia sulla prevenzione primaria legata agli stili e alle abitudini di vita, sia sulla prevenzione secondaria, basata sull'importanza di regolari check-up ai fini della diagnosi precoce.

*Figura 16: Bialetti ama le Donne*



Fonte: [www.bialettigroup.it](http://www.bialettigroup.it)

Inoltre, durante questa occasione, è stata messa in vendita la linea "Houseware Bialetti Pink Limited Edition" e una originale collezione di t-shirt in edizione speciale "Bialetti ama le donne". Questa iniziativa esprime la vicinanza dell'azienda a tematiche femminili,

sostenuta ulteriormente da una devoluzione volontaria a sostegno delle attività promosse da LILT. Infine, quest'evento risulta strategico in seguito all'accusa di lesione del genere femminile che Bialetti ha ricevuto nel 2008 da parte dell'organizzazione "Donne in quota" relativamente alla pubblicità del prodotto "Bialetti Cappuccino & Cioccolata". In particolare, secondo l'associazione, in tale pubblicità la donna è veicolata esclusivamente come oggetto di piacere e il messaggio che trasmette istiga alla violenza (Donne in Quota, 2008).

## Technogym Spa

Technogym riporta nella sezione "newsroom" del proprio sito web la notizia di un evento storico per la carriera delle donne in ambito sportivo: il 13 gennaio 2019 Sarah Thomas diventa ufficialmente la prima donna ad avere mai arbitrato una sfida di play off della NFL, ovvero di quella che viene definita "l'élite di uno sport che più americano non si può" ([www.technogym.com](http://www.technogym.com)), il quale è prevalentemente seguito da un pubblico maschile.

Figura 17: Technogym annuncia prima donna arbitro nel football americano



Fonte: [www.technogym.com/it](http://www.technogym.com/it)

Inoltre, l'articolo non si ferma a parlare solo di Sarah Thomas; infatti, vengono menzionate altre donne che sono entrate nella storia dello sport poiché sono riuscite ad abbattere, ognuna in modo diverso, ulteriori barriere verso la parità di genere. Tramite questa notizia, Technogym sottolinea l'importanza di annullare gli stereotipi sui ruoli di genere, i quali sono al giorno d'oggi ancora molto diffusi in ambito sportivo, e non solo, e necessitano di iniziative concrete per essere abbattuti.

## Digital Bros Spa

Sul tema degli stereotipi di genere si è mossa anche Digital Bros, azienda leader nel campo dei videogiochi che ha creato la Digital Bros Academy, un'accademia di formazione professionale che forma nuove figure destinate all'industria del videogioco. La società, infatti, ha concesso per la prima volta nel 2017 una borsa di studio a una ragazza per perfezionare le conoscenze e le competenze necessarie per il suo ruolo di programmatrice. A tal proposito, il direttore generale dell'accademia Geoff Davis ha rilasciato un'intervista a "Il Corriere" nella quale mette in luce il fatto che i dati attuali per l'impiego delle donne nel settore dei videogiochi non sono per niente incoraggianti: la percentuale di donne impiegate è del 20% e scende al 5% se si considerano le programmatrici (Pennisi, 2017). Inoltre, nell'articolo viene evidenziata la situazione italiana relativa all'occupazione femminile nelle posizioni tecnico-scientifiche, la quale è tra le più basse al mondo, con una percentuale del 31,71%.

Digital Bros ha molto a cuore il tema delle iscrizioni femminili nella propria accademia, tanto che anche nel proprio sito web ogni anno vengono indicati gli iscritti per genere; in aggiunta, in quest'ultimo è presente un articolo del settembre del 2018 in cui si annuncia che le studentesse iscritte sono raddoppiate rispetto all'anno precedente (da 6 a 13), sottolineando che tale aumento rende più eterogenee le classi, apporta maggiori stimoli, visioni differenti, creatività e concretezza. Inoltre, viene sottolineato il fatto che nel corso di "Game Programming" sono state ammesse due programmatrici, dato che, secondo l'azienda, rappresenta un ulteriore passo in avanti verso lo sdoganamento di un campo ad esclusiva competenza maschile (<https://www.dbgameacademy.it/>).

## Capitolo 3

# LA PARITÀ DI GENERE NEL SETTORE “MODA, PRODOTTI PER LA CASA E PER LA PERSONA”

*Nel terzo capitolo viene presentata la prima parte della ricerca effettuata. Dopo aver definito la metodologia e gli obiettivi della ricerca, verrà analizzato il rispetto della Legge 120/2011 nelle società italiane quotate facenti parte del settore “moda, prodotti per la casa e per la persona”, evidenziando i cambiamenti nella composizione degli organi sociali durante il lasso temporale 2010-2019. In seguito, verrà analizzata la comunicazione effettuata da queste imprese relativamente al tema della parità di genere, sia attraverso documenti societari obbligatori sia attraverso azioni volontarie, con un particolare focus sulle dichiarazioni non finanziarie. Infine, verrà fatto un confronto con alcune aziende spagnole dello stesso settore, al fine di evidenziarne analogie e differenze.*

### **3.1 Il campione: il settore moda, prodotti per la casa e per la persona**

Il settore “moda, prodotti per la casa e per la persona” rappresenta un *super sector* dell’industria dei beni di consumo, secondo la classificazione della borsa italiana del MTA, il mercato telematico azionario detto anche Mercato Principale. Questo settore ad oggi comprende le seguenti società quotate:

- Aeffe Spa
- B&C Speakers Spa
- Bialetti Industrie Spa
- Brunello Cucinelli Spa
- Csp International Spa
- De’ Longhi Spa
- Digital Bros Spa
- Elica Spa
- Emak Spa
- Fila Spa
- Geox Spa
- Moncler Spa

- Ovs Spa
- Piquadro Spa
- Ratti Spa
- Rosss Spa
- Safilo Group Spa
- Salvatore Ferragamo Spa
- Technogym Spa
- Tod'S Spa
- Zucchi Spa

La scelta di analizzare tale settore deriva dal fatto che, rientrando nell'industria dei beni di consumo, la comunicazione delle società che ne fanno parte sarà *business to customer*. Ciò significa che le strategie di comunicazione di queste imprese dovrebbero essere atte a coinvolgere i consumatori anche a livello emotivo, richiamando la loro attenzione verso tematiche di sostenibilità che includono anche il rispetto della diversità e delle pari opportunità. Inoltre, in questo tipo di comunicazione, puntare sui mezzi di massa come social network e le testate risulta essenziale per raggiungere un ampio numero di utenti ([www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)). Alla luce di ciò, ci si aspetta che la comunicazione da parte delle imprese di questo settore sia più attenta e trasparente dal momento che vi è un rapporto diretto con l'utente finale.

### **3.2 Gli obiettivi e la metodologia della ricerca**

Sulla base di quanto descritto nei capitoli precedenti è emerso che, nonostante i provvedimenti presi dal Governo in materia di parità di genere, l'Italia risulta ancora molto lontana dal raggiungimento dell'equità di genere in ambito aziendale, considerando la scarsa presenza femminile ai vertici delle società quotate e, più in generale, il pessimo posizionamento dell'Italia per quanto concerne il *gender pay gap index* a livello mondiale. Infatti, se da una parte è vero che le società quotate rispettano la Legge 120/2011, riservando una quota predefinita alle donne nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali, dall'altra, allo stesso tempo, non la accolgono come un invito a compiere un passo ulteriore, ovvero l'implementazione della presenza di quote rosa anche nel *top management*.



D'altro canto, dall'analisi condotta è risultato che, per accrescere la reputazione del proprio brand e per rafforzarne il posizionamento sul mercato, è fondamentale per le imprese comunicare in modo chiaro e trasparente i propri valori e le proprie scelte strategiche. In modo particolare, per tenere informati gli stakeholder sulle azioni intraprese relative alla responsabilità sociale d'impresa, che comprende anche le iniziative relative alla parità di genere, è necessario che le società comunichino in modo continuo e proattivo, al fine di aumentare la credibilità dell'impresa (Morsing & Schultz, 2006). A sostegno di ciò, la letteratura ha evidenziato che la comunicazione dell'attuazione di politiche di genere equilibrate nella corporate governance aumenta l'attrattività dell'impresa fino a tradursi in un elemento di vantaggio competitivo poiché favorisce un dialogo più produttivo con gli stakeholder sia interni che esterni (Gianguialano & Solimene, 2019).

Sulla base di ciò, questo capitolo, innanzitutto, ha l'obiettivo di indagare il rispetto della Legge Golfo-Mosca da parte delle società quotate italiane appartenenti al settore "moda, prodotti per la casa e per la persona" e la rispettiva evoluzione della presenza femminile negli organi sociali. In secondo luogo, il focus si sposterà sulla comunicazione di queste società riguardo all'uguaglianza di genere, al fine di delineare se le imprese comunicano tematiche "pink" e quali sono le modalità che utilizzano.

Nel dettaglio, l'analisi è stata condotta seguendo quattro fasi:

1. analisi delle relazioni sulla Corporate Governance delle società del campione dal 2010 al 2019 (dove possibile) per osservare l'evoluzione della composizione degli organi societari; nel caso in cui la relazione di Corporate Governance relativa al 2019 non fosse ancora pubblicata, si fa riferimento a quanto riportato nel sito web aziendale nella sezione relativa alla composizione degli organi sociali;
2. analisi delle relazioni sulla Corporate Governance, dei comunicati stampa e degli Statuti societari delle società del campione per osservare la comunicazione dell'adeguamento alla Legge 120/2011;
3. analisi delle dichiarazioni non finanziarie (DNF), se presenti, relativamente alle sezioni dedicate alla diversità e alla parità di genere per gli organi societari e i dipendenti;
4. ricerca di comunicazioni relative alla parità di genere, sia attraverso canali interni sia esterni.

La prima fase ha lo scopo di analizzare come è evoluta la composizione dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali in seguito all'applicazione della Legge Golfo-Mosca, per osservare se le società rispettavano la parità di genere già prima dell'intervento della regolamentazione e in che modo queste si sono adeguate alla normativa. Per tale ragione, l'analisi parte dall'anno 2010, l'anno che precede l'entrata in vigore della Legge che si applica agli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012. In tale fase verrà anche analizzato il genere del CEO della società presa in esame e dei presidenti dei rispettivi organi societari, al fine di verificare la percentuale di donne che ricopre ruoli nei vertici delle società. Infine, verrà fatto un approfondimento sull'eventuale appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria, indicando anche il ruolo ricoperto.

La seconda fase si incentra sull'analisi della comunicazione del rispetto della Legge Golfo-Mosca tramite le relazioni di Corporate Governance e dell'adeguamento dello Statuto tramite i comunicati stampa, al fine di evidenziarne l'utilizzo come strumento di comunicazione della parità di genere.

Nella terza fase si analizzano le dichiarazioni non finanziarie delle società, analizzando nel dettaglio la sezione sulla *diversity*, la quale dovrebbe contenere la comunicazione relativa alla composizione degli organi sociali e dei dipendenti, specificando l'eventuale implementazione di politiche proprie relative al tema della diversità e delle pari opportunità.

Infine, la quarta fase prevede la ricerca di ulteriori comunicazioni relative alle pari opportunità e alla promozione della diversità di genere all'interno delle società. In questo caso, l'analisi è stata condotta ricercando conferenze stampa, interviste, articoli di terzi, dichiarazioni del CEO e/o del Presidente, comunicazioni tramite social network e il sito web, attraverso cui le imprese si sono espresse nel parlare di tale tematica.

La ricerca ha dunque l'intento di indagare la qualità e la completezza delle informazioni fornite dalle società del settore "moda, prodotti per la casa e per la persona" in merito alla parità di genere, al fine di definire come le imprese di questo settore si servono dei mezzi a loro disposizione per informare gli stakeholder su tale tematica. Per arrivare a definire ciò, nella ricerca vengono utilizzate le seguenti variabili:

1. Prima fase:

- percentuale femminile nei board prima dell'entrata in vigore della Legge 120/2011;
- percentuale femminile nei board al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011;
- percentuale femminile nei board al secondo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011;
- percentuale femminile nei board al terzo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011;
- percentuale femminile nei board alla scadenza dei tre mandati previsti dalla Legge 120/2011;
- genere del CEO in carica nel 2010;
- genere del CEO attualmente in carica (2019);
- genere dei presidenti degli organi societari in carica nel 2010;
- genere dei presidenti degli organi societari attualmente in carica (2019);
- appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria nel 2010;
- appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria nel 2011;
- appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria nel 2015;
- appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria nel 2019;

## 2. Seconda fase:

- presenza di comunicazione del rispetto della Legge 120/2011 nella relazione di Corporate Governance;
- presenza di comunicazione di adeguamento dello Statuto societario alla legge tramite comunicato stampa;
- presenza nello Statuto societario del rispetto delle quote di genere in occasione della nomina dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali;
- presenza nello Statuto del riferimento alla temporalità della Legge 120/2011.

3. Terza fase:

- redazione della dichiarazione non finanziaria in seguito all'entrata in vigore del Dlgs. 254/2016;
- modalità di redazione della dichiarazione non finanziaria;
- presenza di bilanci sociali prima dell'entrata in vigore del Dlgs. 254/2016;
- presenza all'interno della dichiarazione non finanziaria della sezione "diversity";
- presenza indice sulla diversità dei dipendenti;
- presenza indice sulla diversità degli organi di governo;
- presenza di politiche formalizzate specifiche relative alla diversità degli organi di governo;
- presenza di politiche formalizzate specifiche relative alla diversità dei dipendenti.

4. Quarta fase:

- presenza di interviste relative alla parità di genere;
- presenza di comunicazioni tramite social network relative alla parità di genere;
- presenza di sezioni apposite nei sito web relative alla parità di genere;
- presenza di conferenze stampa relative alla parità di genere;
- presenza di dichiarazioni del CEO o del presidente relative alla parità di genere;
- presenza di articoli di terzi relativi alla parità di genere;
- presenza di eventi relativi alla parità di genere.

In conclusione, l'analisi effettuata è stata riassunta in *tabella 8*.

*Tabella 8: Sintesi della metodologia della ricerca*

<b>Elementi principali emersi dalla letteratura</b>	<b>Fonte</b>	<b>Variabili da analizzare</b>
Sotto-rappresentanza femminile negli organi societari prima dell'entrata in vigore della Legge 120/2011	Chiappi <i>et al.</i> (2016)	Percentuale quote rosa nei Cda e nei collegi sindacali nel 2010, al primo/secondo/terzo rinnovo e alla scadenza
Negli organi societari deve essere destinata alle donne una quota pari ad almeno 1/5 per il primo mandato successivo al 12/08/2012 e un terzo per i due mandati seguenti	Legge 12 luglio 2011, n. 210	

<p>La situazione italiana pre-legge vedeva le donne presenti prevalentemente in consigli di amministrazione di società familiari; dopo l'applicazione, la percentuale di quote femminili con legami familiari all'interno della società è diminuita drasticamente</p>	<p>Bruno <i>et al.</i> (2018)</p>	<p>Percentuale quote rosa con legami familiari nel 2010, 2011, 2015 e 2019 con distinzione esecutivo/non esecutivo/indipendente</p>
<p>L'obiettivo di portare le donne ai vertici non è ancora stato raggiunto</p>	<p>Mosca (2019)</p>	<p>Percentuale quote rosa che ricoprono ruoli esecutivi nel 2019</p>
<p>Per ottenere una buona reputazione e legittimità le imprese devono concentrarsi sul migliorare la strategia di comunicazione con gli stakeholder sulle iniziative di CSR</p>	<p>Morsing &amp; Schultz (2006)</p>	<p>Analisi della comunicazione relativa alla parità di genere mediante: relazione di Corporate Governance, Statuto, comunicati stampa, dichiarazione non finanziaria, interviste, comunicazioni tramite social network, sezioni apposite nel sito web, conferenze stampa, eventi, dichiarazioni del CEO</p>
<p>Le politiche di genere più equilibrate aumentano l'attrattività dell'impresa fino a tradursi in un elemento di vantaggio competitivo e la maggiore trasparenza di tale informazione favorisce un dialogo più produttivo con gli stakeholder interni ed esterni</p>	<p>Gianguialano &amp; Solimene (2019)</p>	
<p>Nonostante molte imprese abbiano dimostrato interesse nel tema della gender equality, sussistono limiti e problematiche nell'approccio adottato. Infatti, nella maggior parte dei casi l'impegno nel trattare tali tematiche non è stato continuativo nel tempo e l'inserimento di analisi di genere in documenti di rendicontazione sociale è stato fatto più che altro per motivi di accountability</p>	<p>Pulejo (2012)</p>	
<p>Per individuare i rischi e accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori è importante la comunicazione da parte delle imprese di informazioni riguardanti il tema della sostenibilità</p>	<p>Gazzetta Ufficiale dell'UE Direttiva 2014/95/UE</p>	

<p>Le strategie di comunicazione delle imprese b2c dovrebbero essere atte a coinvolgere i consumatori anche a livello emotivo; in questo tipo di comunicazione, puntare sui mezzi di massa come social network e le testate risulta essenziale per raggiungere un ampio numero di utenti</p>	<p><a href="http://www.insidemarketing.it">www.insidemarketing.it</a></p>	
<p>Molte società nell'indicare il rispetto delle quote di genere "in base al rispetto della normativa in vigore" fanno presagire che, quando questa cesserà, potranno automaticamente ridurre la presenza femminile nei board e tornare alla situazione di partenza, eliminando l'obbligo senza dover modificare lo Statuto</p>	<p>Bariatti (2019)</p>	<p>Riferimento alla temporalità della Legge 120/2011 negli Statuti</p>
<p>Le società che redigono la DNF devono includere le azioni poste in essere per garantire la parità di genere</p>	<p>Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana. Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254</p>	<p>Presenza nella DNF di: indice sulla diversità dei dipendenti; indice sulla diversità degli organi di governo; presenza di politiche formalizzate specifiche relative alla diversità degli organi di governo; presenza di politiche formalizzate specifiche relative alla diversità dei dipendenti</p>
<p>Prima dell'entrata in vigore del Dlgs. 254/2016 le imprese di grandi dimensioni erano più propense a svolgere l'attività di redazione di un report sulla sostenibilità rispetto a quelle di dimensione più piccola</p>	<p>Kpmg &amp; Nedcommunity (2018)</p>	<p>Redazione della dichiarazione non finanziaria in seguito all'entrata in vigore del Dlgs. 254/2016; presenza di bilanci sociali prima dell'entrata in vigore del Dlgs. 254/2016</p>

Fonte: elaborazione propria

La ricerca, in seguito, prosegue con una seconda parte in cui vengono analizzate sei imprese spagnole quotate nella borsa di Madrid che rientrano nella categoria dei beni di consumo. Nel dettaglio, cinque società che fanno parte del settore "*textil, vestido y calzado*": Adolfo Dominguez S.A., Industria de diseño S.A. "Inditex", Liwe Española S.A., Nueva Expresión Textil S.A e Sniace, S.A.; e una, invece, rientra nel settore "*otros bienes de*

*consumo*”: Vidrala S.A.. L’obiettivo di quest’ultima analisi è quello di evidenziare affinità e differenze nel rispetto della parità di genere nei consigli di amministrazione tra Italia e Spagna, con relativa analisi della comunicazione, dal momento che in Spagna è prevista una legge che non sancisce un obbligo come quella italiana, ma invita semplicemente le imprese a rispettare la parità di genere nei propri board.

In questo caso l’analisi si divide in due parti: una prima parte in cui si analizzano le società spagnole del campione e una seconda parte dove si confronteranno i risultati ottenuti con quelli dell’analisi delle imprese del campione italiano.

Per la prima parte si considerano le seguenti variabili:

- percentuale femminile nel consiglio di amministrazione dal 2010 al 2019 (dove possibile);
- genere del CEO attualmente in carica;
- genere del presidente del consiglio di amministrazione attualmente in carica;
- appartenenza delle donne presenti nei consigli di amministrazione alla famiglia proprietaria;
- presenza nel “*Informe anual de gobierno corporativo*” di comunicazioni relative alla parità di genere nei consigli di amministrazione;
- redazione del “*Plan de igualdad*”;
- presenza di comunicazioni tramite social network relative alla parità di genere;
- presenza di sezioni apposite nei sito web relative alla parità di genere;
- presenza di conferenze stampa relative alla parità di genere;
- presenza di dichiarazioni del CEO o del presidente relative alla parità di genere;
- presenza di articoli di terzi relativi alla parità di genere;
- presenze di eventi relativi alla parità di genere.

Per la seconda parte, invece, si confronteranno i dati ottenuti nella prima parte di analisi delle società spagnole con l’analisi precedentemente effettuata relativamente alle società italiane, al fine di evidenziarne analogie e differenze. Nel dettaglio, le variabili che verranno considerate in questo caso sono le variabili della ricerca effettuata in comune alle aziende dei due paesi.

### **3.3 I limiti della ricerca**

La ricerca condotta presenta alcune limitazioni.

In primis, il campione analizzato corrisponde a una percentuale dell'8,6% delle società quotate nel MTA e quindi non risulta sufficiente per trarre conclusioni definitive sulle azioni delle società appartenenti a questo mercato in tema di parità di genere.

In secondo luogo, la ricerca delle comunicazioni effettuate in materia di parità di genere è limitata alla ricerca online, perciò alcune informazioni datate potrebbero non essere più disponibili, oltre al fatto che sono in continua evoluzione.

Inoltre, la ricerca è stata condotta nei primi mesi del 2020, periodo in cui molte imprese non avevano ancora reso disponibili le relazioni finanziarie, non finanziarie e di corporate governance relative all'anno 2019. Per tale ragione, nel caso in cui non fosse presente la relazione di corporate governance per analizzare la composizione dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali nell'anno 2019, è stata considerata la sezione relativa agli organi sociali nel sito web della società in questione. Per quanto riguarda, invece, l'analisi delle dichiarazioni non finanziarie, si è preferito considerare esclusivamente quelle del 2018 per uniformare i risultati al medesimo periodo temporale.

Infine, per quanto concerne il confronto tra Spagna e Italia, sono presenti ulteriori limiti. Infatti, i settori analizzati non corrispondono totalmente in quanto la suddivisione settoriale delle società quotate nei due Paesi non è la stessa; tuttavia, si è cercato di rendere le imprese analizzate il più possibile omogenee tra loro scegliendo le imprese spagnole che si avvicinavano il più possibile a quelle italiane per i prodotti e i servizi offerti. Inoltre, a causa del difficile reperimento delle relazioni spagnole relative alla corporate governance degli anni che precedono il 2010, l'analisi è stata svolta considerando i documenti relativi agli stessi anni considerati per l'analisi delle imprese italiane, nonostante la legge spagnola relativa alla parità di genere sia entrata in vigore tre anni prima.

### **3.4 La percentuale femminile nei board delle società quotate**

Per studiare l'evoluzione della presenza femminile nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate del settore "moda, prodotti per la casa e per la



persona” sono state analizzate le composizioni dei rispettivi organi sociali al 31 dicembre di ogni anno, a partire dal 2010, come si evince dalla tabella in *Appendice A*. Ad oggi le imprese quotate in questo settore sono 21, mentre nel 2010, anno che precede l’entrata in vigore della Legge 120/2011, erano 15.

### 3.4.1 Il 2010

Nel 2010, primo anno di analisi, le percentuali di quote rosa presenti negli organi societari delle società analizzate erano le seguenti:

*Tabella 9: Presenza femminile negli organi societari nel 2010*

	<b>2010</b>	
	Consiglio di Amministrazione	Collegio Sindacale
<i>AEFFE SPA</i>	14,3%	0%
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	16,7%	0%
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	0%	0%
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	20%	33,3%
<i>DE' LONGHI SPA</i>	10%	0%
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	0%	0%
<i>ELICA SPA</i>	14,3%	0%
<i>EMAK SPA</i>	7,7%	0%
<i>GEOX SPA</i>	0%	33,3%
<i>PIQUADRO SPA</i>	0%	0%
<i>RATTI SPA</i>	28,6%	33,3%
<i>ROSSS SPA</i>	0%	0%
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	0%	0%
<i>TOD'S SPA</i>	0%	0%
<i>ZUCCHI SPA</i>	10%	0%
<b>Media</b>	<b>8,11%</b>	<b>6,66%</b>

Fonte: elaborazione propria

A fronte dei dati riportati in *tabella 9*, risulta chiaro che le donne erano ampiamente sottorappresentate: per nessuna impresa, infatti, si può parlare di rispetto della parità di genere. Precisamente, per quanto riguarda i collegi sindacali, solo in tre società (Csp International Spa, Geox Spa e Ratti Spa) era presente una donna, con una percentuale del 33,3%, la quale potrebbe sembrare alta e trarre in inganno se non si considera che i collegi sono composti solamente da tre quote e, quindi, la presenza di un solo membro femminile porta la percentuale a 1/3 del totale; le restanti dodici società, invece, erano composte esclusivamente da uomini. Dall'altro canto, si può notare che nei consigli di amministrazione la presenza femminile è più accentuata, anche se questo è in parte dovuto al fatto che sono composti da più membri rispetto ai collegi sindacali; in ogni caso, le percentuali di amministratrici sono molto basse. Infatti, in sette società i consigli di amministrazione sono composti esclusivamente da membri maschili e solamente in due casi (Csp International Spa e Ratti Spa) le quote sono superiori o uguali a 1/5. Nel dettaglio, la più alta percentuale è registrata da Ratti Spa, che con due membri femminili su sette raggiunge il 28,8%.

La media della presenza di quote rosa nei board delle società analizzate è dell'8,11% per quanto riguarda i consigli di amministrazione e del 6,66% per quanto riguarda i collegi sindacali; in entrambi i casi i valori sono molto bassi e lontani da quanto sarà successivamente previsto dalla Legge Golfo-Mosca. Tali percentuali sono un chiaro segnale della necessità dell'attuazione della legge dal momento che, in assenza di provvedimenti normativi, le imprese non sono state in grado di autoregolarsi e di permettere alle donne di accedere alle cariche degli organi sociali.

### **3.4.2 Il primo rinnovo**

Prima di procedere con l'indagine, per analizzare in modo preciso come sono evoluti i board in seguito all'applicazione della Legge è necessario fare una precisazione: l'anno di rinnovo degli organi societari non è lo stesso per tutte le imprese e, a volte, per la medesima impresa, il rinnovo del consiglio di amministrazione non coincide con il rinnovo del collegio sindacale. Dal momento che la Legge 120/2011 viene applicata a partire dal primo rinnovo successivo al 12 agosto 2012, per osservare i cambiamenti negli organi societari bisogna analizzare la composizione dei board sulla base dell'anno di rinnovo di ogni singola società e non basandosi sullo stesso anno per tutte.

Alla luce di ciò, per descrivere la percentuale femminile negli organi societari al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca, è stata considerata la presenza di quote rosa nei board al 31 dicembre dell'anno di rinnovo degli organi nel seguente modo:

- Aeffe Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2014;
- B&C Speakers Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2015;
- Bialetti Industrie Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Brunello Cucinelli Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2014;
- Csp International Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2015;
- De' Longhi Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Digital Bros Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2014;
- Elica Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2015;
- Emak Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Fila Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2015;
- Geox Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Moncler Spa, primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2016; primo rinnovo collegio sindacale: 2014;
- Ovs Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2017;
- Piquadro Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Ratti Spa, primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2013; primo rinnovo collegio sindacale: 2014;
- Rosss Spa, primo rinnovo di entrambi gli organi: 2013;
- Safilo Group Spa, primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2015; primo rinnovo collegio sindacale: 2014;
- Salvatore Ferragamo Spa, primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2015; primo rinnovo collegio sindacale: 2014;
- Technogym Spa: primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2018; primo rinnovo collegio sindacale: 2016;
- Tod'S Spa: primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2015; primo rinnovo collegio sindacale: 2013;
- Zucchi Spa: primo rinnovo consiglio di amministrazione: 2014; primo rinnovo collegio sindacale: 2015.

Tenendo presente quanto indicato, la percentuale di quote rosa negli organi societari delle società del campione al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 è la seguente:

*Tabella 10: Presenza femminile negli organi societari al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011*

	<b>Primo rinnovo in seguito all'entrata in vigore della Legge 120/2011</b>	
	Consiglio di Amministrazione	Collegio Sindacale
<i>AEFFE SPA</i>	25%	33,3%
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	37,5%	33,3%
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	20%	33,3%
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	20%	33,3%
<i>DE' LONGHI SPA</i>	30%	33,3%
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	22,2%	33,3%
<i>ELICA SPA</i>	25%	33,3%
<i>EMAK SPA</i>	23%	33,3%
<i>FILA SPA</i>	22,2%	66,6%
<i>GEOX SPA</i>	22,2%	66,6%
<i>MONCLER SPA</i>	27,3%	33,3%
<i>OVS SPA</i>	22,2%	66,6%
<i>PIQUADRO SPA</i>	28,6%	33,3%
<i>RATTI SPA</i>	28,6%	33,3%
<i>ROSSS SPA</i>	20%	33,3%
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	25%	33,3%
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	30,8%	33,3%
<i>TECHNOGYM SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>TOD'S SPA</i>	20%	33,3%
<i>ZUCCHI SPA</i>	25%	33,3%
<b>Media</b>	<b>25,92%</b>	<b>38,06%</b>

Fonte: elaborazione propria

Osservando le percentuali riportate in *tabella 10*, balza subito agli occhi che la presenza femminile nei board delle società è aumentata rispetto al 2010: nessuna di queste, infatti, registra percentuali inferiori al 20% previsto dalla Legge Golfo-Mosca per il primo mandato. Nel dettaglio, la presenza media di quote rosa nei consigli di amministrazione è ora del 25,92%, mentre nei collegi sindacali del 38,06%. La percentuale in quest'ultimi è più alta rispetto a quella nei consigli di amministrazione per il fatto che i sindaci effettivi sono tre in tutte le società analizzate e, di conseguenza, la quota minima per rispettare la legge è di un terzo, quindi del 33,3%; infatti, al diminuire del numero dei membri, l'incidenza in termini percentuali è maggiore. Questa considerazione sarà valida anche per l'analisi dei mandati successivi, dal momento che i collegi sindacali, nel campione analizzato, sono sempre composti da tre componenti. In aggiunta, rispetto al 2010 si registra un incremento di donne nei consigli di amministrazione del 17,81%, mentre nei collegi sindacali del 31,4%. Tali dati confermano che l'introduzione di una legislazione specifica per la parità di genere nei board delle società quotate era necessaria per permettere alle donne di poter accedere a queste posizioni.

Detto ciò, è giusto fare una precisazione: la società Elica Spa al 31 dicembre del 2016, durante il primo mandato, presentava un consiglio di amministrazione composto solo da una donna su sei membri, pari a una percentuale del 16,7%. Ciò è accaduto, come sottolineato nella rispettiva relazione sulla Corporate Governance della società per l'anno 2016, a causa della morte di una consigliera avvenuta il 5 dicembre dello stesso anno, la quale, però, alla prima data utile nel 2017 è stata rimpiazzata da un'altra consigliera. Per tale ragione, la società risulta inadempiente solamente per un breve periodo di tempo e per giusta causa e, per questo, non è stata segnalata.

### **3.4.3 Il secondo rinnovo**

Come è stato fatto per il primo mandato, si è proseguito con l'analisi della percentuale femminile al secondo rinnovo e al terzo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011, considerando esclusivamente le società che sono giunte e/o che hanno superato questi mandati.

A tal proposito, tutte le società analizzate stano svolgendo o hanno svolto il secondo mandato previsto dalla legge, ad eccezione di Ovs Spa in quanto è stata quotata in borsa il

2 maggio del 2015 e, avendo rinnovato i propri organi l'anno precedente alla quotazione, nel 2019 si trova al terzo anno del primo mandato. Un'altra eccezione, in questo caso parziale, è costituita da Technogym Spa, la quale è stata quotata il 3 maggio del 2016 e sta ancora svolgendo il primo mandato per quanto riguarda il consiglio di amministrazione (rinnovato rispettivamente nel 2015 e nel 2018), mentre ha già effettuato il secondo rinnovo del collegio sindacale, il quale è stato rinnovato per la prima volta il giorno della quotazione nel 2016. A fronte di tali considerazioni, la percentuale di quote rosa dopo il secondo rinnovo degli organi societari è la seguente:

Tabella 11: Presenza femminile negli organi societari al secondo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011

	<b>Secondo rinnovo in seguito all'entrata in vigore della Legge 120/2011</b>	
	Consiglio di Amministrazione	Collegio Sindacale
<i>AEFFE SPA</i>	37,5%	33,3%
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	40%	33,3%
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>DE' LONGHI SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>ELICA SPA</i>	37,5%	33,3%
<i>EMAK SPA</i>	35,7%	33,3%
<i>FILA SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>GEOX SPA</i>	40%	33,3%
<i>MONCLER SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>PIQUADRO SPA</i>	42,8%	33,3%
<i>RATTI SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>ROSSS SPA</i>	40%	33,3%
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	33,3%	66,6%
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	38,5%	33,3%
<i>TECHNOGYM SPA</i>		66,6%

<i>TOD'S SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>ZUCCHI SPA</i>	37,5%	33,3%
<b>Media</b>	<b>36,67%</b>	<b>36,63%</b>

Fonte: elaborazione propria

Anche in questo caso risulta evidente che tutte le società si sono adeguate alla norma e hanno aumentato il numero di quote rosa nei propri organi societari. Inoltre, è importante sottolineare che nessuna delle società prese in esame prima dell'entrata in vigore della Legge 120/2011 aveva un numero così alto di donne nei propri board. Di conseguenza, per il secondo mandato la presenza media di donne nei consigli di amministrazione è del 36,67%, mentre quella dei collegi sindacali è del 36,63%.

In aggiunta, per quanto riguarda i consigli di amministrazione, per quattro società su diciannove (il 21% circa) la percentuale di donne è uguale o supera il 40%, quota che, come esplicitato nel primo capitolo, è richiesta dal nuovo emendamento approvato dalla commissione Bilancio del Senato nel dicembre del 2019; tale percentuale è un segnale che alcune società si sono spinte oltre alla percentuale richiesta dalla Legge Golfo-Mosca, considerando di inserire nei propri board percentuali più alte di quote rosa.

#### **3.4.4 Il terzo rinnovo**

Proseguendo con l'analisi dell'ultimo rinnovo, sono dieci le società del campione che stanno svolgendo o hanno svolto il terzo mandato previsto dalla legge 120/2011, le quali sono riportate nella *tabella 12* con le rispettive percentuali di quote rosa negli organi societari. Delle dieci società considerate, due di queste (Moncler Spa e Tod'S Spa) hanno rinnovato per la terza volta dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 esclusivamente il collegio sindacale e, per questo, sono analizzate esclusivamente in riferimento alla percentuale dei sindaci.

Tabella 12: Presenza femminile negli organi societari al terzo rinnovo dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011

	<b>Terzo rinnovo in seguito all'entrata in vigore della Legge 120/2011</b>	
	Consiglio di Amministrazione	Collegio Sindacale
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	40%	33,3%
<i>DE' LONGHI SPA</i>	36,4%	33,3%
<i>EMAK SPA</i>	38,5%	33,3%
<i>GEOX SPA</i>	44,4%	33,3%
<i>MONCLER SPA</i>		33,3%
<i>PIQUADRO SPA</i>	42,8%	33,3%
<i>RATTI SPA</i>	33,3%	33,3%
<i>ROSSS SPA</i>	40%	33,3%
<i>TOD'S SPA</i>		33,3%
<i>ZUCCHI SPA</i>	37,5%	33,3%
<b>Media</b>	<b>39,1%</b>	<b>33,3%</b>

Fonte: elaborazione propria

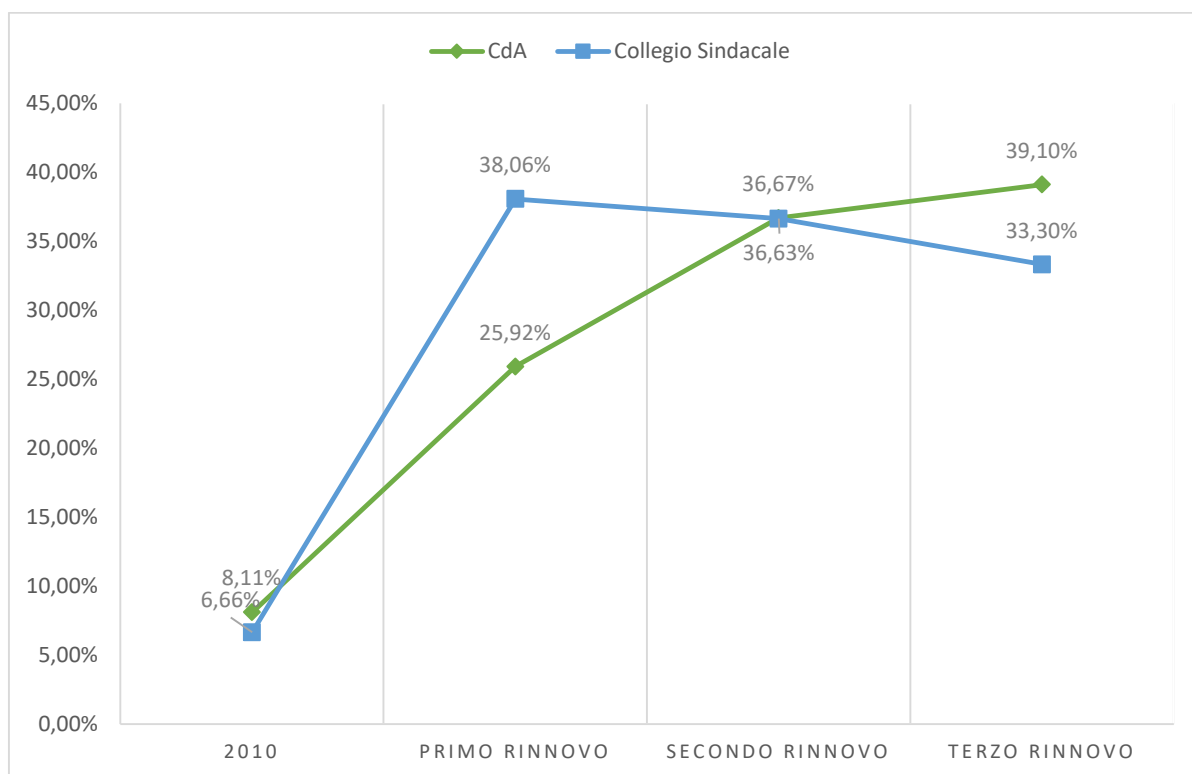
La *tabella 12* illustra un andamento abbastanza omogeneo rispetto al secondo mandato, in linea con il fatto che la percentuale prevista dalla Legge per questo rinnovo coincide con quella del precedente. Infatti, la media della presenza di quote rosa nei consigli di amministrazione per il terzo rinnovo è del 39,1%, alzandosi di 2,5 punti percentuali rispetto al mandato precedente, mentre nei collegi sindacali è del 33,3%, più bassa rispetto al mandato precedente del 3,3%.

Tale trend rispetta quanto previsto dalla Legge e, nel caso dei consigli di amministrazione, risulta molto vicino al 40% stimato nel nuovo emendamento. Inoltre, in questo mandato si rileva la più alta presenza femminile finora osservata in un consiglio di amministrazione; la società Geox Spa, infatti, con 4 donne su 9 registra una percentuale del 44,4%, aggiudicandosi la percentuale più alta nei consigli di amministrazione di questo settore. Nonostante ciò, non tutte le società hanno raggiunto spontaneamente la quota del 40% e, per questo, è stata proposta la modifica alla Legge 120/2011 che porta la quota obbligatoria del genere meno rappresentato a 2/5 per sei mandati.



Nel grafico seguente, viene delineato l'andamento della presenza di quote rosa dal 2010 al terzo rinnovo:

Figura 18: Trend percentuale femminile negli organi societari dal 2010 al terzo rinnovo



Fonte: elaborazione propria

### 3.4.5 La situazione alla scadenza

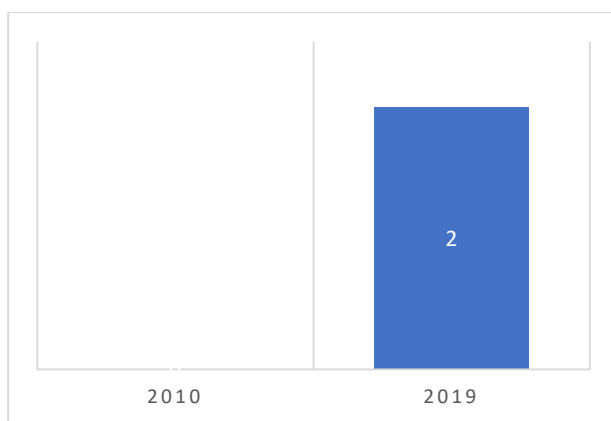
Nel campione analizzato sono presenti due società che hanno già concluso i tre mandati previsti dalla Legge Golfo-Mosca relativi al consiglio di amministrazione, poiché hanno rinnovato gli organi societari per periodi inferiori rispetto a tre esercizi. Nel dettaglio, Bialetti Industrie Spa ha rinnovato il proprio consiglio di amministrazione nel 2013, nel 2016, nel 2017 e nel 2018 e quindi ha concluso l'applicazione della Legge alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio del 2017; Zucchi Spa, invece, ha rinnovato il proprio consiglio di amministrazione nel 2014, nel 2015, nel 2016 e nel 2019, concludendo l'applicazione della Legge alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio del 2018. Entrambe le società continuano a rispettare la parità di genere mantenendo le quote rosa nei cda maggiori o uguali a 1/3. Sarà da vedere, con

l'entrata in vigore del nuovo emendamento che prolunga l'applicazione della Legge 120/2011 a sei mandati, come si evolverà la composizione degli organi societari. Nonostante ciò, dal momento che le società che hanno terminato il terzo mandato sono solamente due, si è ritenuto opportuno non rappresentarle nell'evoluzione del trend in quanto considerate un numero esiguo.

### **3.4.6 La presenza femminile ai vertici**

Oltre a verificare la presenza di quote rosa negli organi sociali, è stata presa in esame la percentuale di CEO donna nelle società coinvolte nella ricerca, al fine di evidenziare se c'è corrispondenza con quanto riportato da Mosca (2019), la quale affermò che l'obiettivo più importante intrinseco alla Legge 120/2011, ovvero quello di portare le donne ai vertici, non è ancora stato raggiunto. Tale affermazione trova riscontro nel campione analizzato in quanto solo due società su ventuno hanno un CEO donna (9,5%). Queste imprese sono Csp International Spa e Salvatore Ferragamo Spa, entrambe guidate da un amministratore delegato donna dal 2018, rispettivamente Maria Grazia Bertoni e Micaela Le Divelec Lemmi. È bene sottolineare che anche Safilo Group Spa dal 2013 al 2017 ha avuto un CEO donna, Luisa Deplazes de Andrade Delgrado. Sicuramente c'è stato, anche se piccolo, un passo in avanti rispetto al 2010, dove nel settore di analisi non era presente alcun amministratore delegato donna (*figura 19*), tuttavia il dato non è per niente soddisfacente e rappresenta un chiaro segnale della difficoltà che, ancora oggi, le donne hanno nell'accedere nel top management delle società.

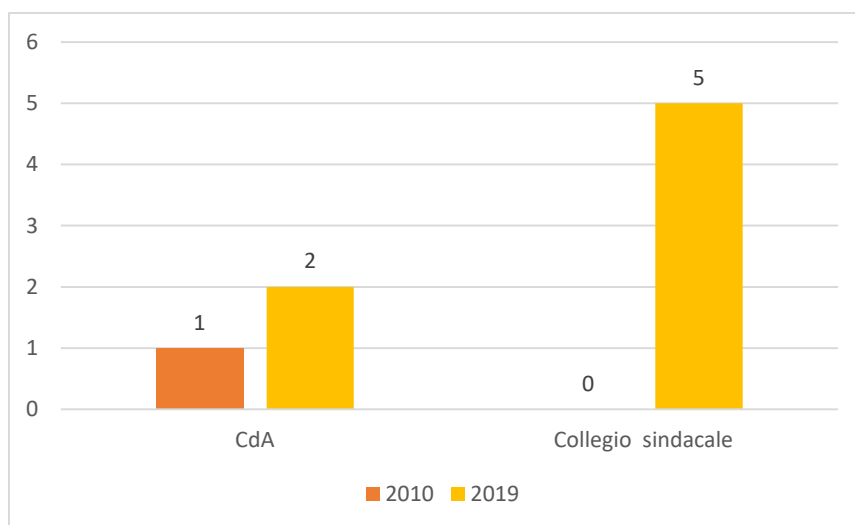
Figura 19: CEO donna nel 2010 e nel 2019



Fonte: elaborazione propria

Infine, è possibile osservare un piccolo miglioramento anche per quanto riguarda la carica di presidente degli organi sociali, come riportato in *figura 20*. Infatti, relativamente ai collegi sindacali, nel 2019 sono cinque le presidenti donna (23,8%), mentre nel 2010 questa carica era ricoperta esclusivamente da uomini. D'altra parte, per quanto riguarda i consigli di amministrazione, nel 2019 sono solamente due le presidenti donna (9,5%), Maria Grazia Bertoni per Csp International e Donatella Ratti per Ratti Spa, la quale era già presidente della società nel 2010 ed era l'unica nelle società considerate nel campione (6,6%).

Figura 20: Presidenti donna nel 2010 e nel 2019



Fonte: elaborazione propria

È necessario sottolineare, sia per l'analisi dei CEO sia per quella dei presidenti, che le società prese in considerazione nei due periodi non coincidono, poiché, come già detto in precedenza, alcune sono state quotate in borsa durante gli anni successivi al 2010; per questo, le società analizzate nel 2010 sono 15, mentre quelle analizzate nel 2019 sono 21. Nonostante ciò, i dati evidenziano quanto predetto precedentemente, ovvero una scarsa presenza di donne nei vertici aziendali per quanto riguarda le cariche di presidente nei consigli di amministrazione e di CEO; la situazione è migliore se si considera la percentuale di presidenti donna dei collegi sindacali, pari al 23,8%, dato comunque non sufficiente per poter affermare che le donne siano sufficientemente rappresentate.

### **3.4.7 I legami familiari**

Per concludere la prima fase di analisi, sono stati analizzati i legami familiari delle donne presenti nei consigli di amministrazione sia prima dell'applicazione della Legge 120/2011 sia in seguito, al fine di verificare la loro percentuale rispetto al totale delle quote rosa nei board e la loro evoluzione in seguito alla normativa. È stato ritenuto opportuno analizzare anche il ruolo che queste ricoprivano e/o ricoprono, per studiare un'eventuale correlazione tra ruolo esecutivo e legami familiari. Nel dettaglio, l'analisi è stata eseguita per gli anni 2010, 2011, 2015 e 2019.

L'analisi ha evidenziato che nel 2010 (anno in cui erano quotate 15 delle 21 società del campione) su 122 consiglieri solo 9 erano donne, di cui 7 presentavano legami familiari con la famiglia proprietaria, con una percentuale del 77,8%. In aggiunta, sul totale, le donne che avevano un ruolo esecutivo erano 5, tutte appartenenti alla famiglia proprietaria, e solo una era un consigliere indipendente.

Anche per quanto riguarda il 2011 (anno in cui erano quotate 17 delle 21 società del campione) la situazione era abbastanza simile: su 137 consiglieri solo 11 erano donne, di cui 8 avevano legami familiari con la famiglia proprietaria, con una percentuale del 72,7%. Sul totale, le donne che avevano un ruolo esecutivo erano 5, anche in questo caso tutte appartenenti alla famiglia proprietaria, e solo una era un consigliere indipendente.

Per quanto riguarda invece il 2015 e il 2019, l'analisi ha evidenziato un cambio di direzione: rispetto agli anni precedenti si passa a una maggiore presenza di donne consiglieri non appartenenti alla famiglia proprietaria rispetto a quelle che presentano

legami familiari. Nel dettaglio, il dato più rilevante è sicuramente quello relativo al numero di consiglieri indipendenti, il quale aumenta notevolmente rispetto agli anni antecedenti l'applicazione della Legge: rispettivamente 26 nel 2015 e 49 nel 2019, a fronte di una sola amministratrice indipendente sia nel 2010 sia nel 2011. Inoltre, aumentano, anche se in maniera minore, le donne non appartenenti alla famiglia proprietaria con ruoli non esecutivi, le quali passano da 2 a 5 nel 2015, per poi diminuire di un'unità nel 2019. D'altro canto, la situazione si fa più difficile per le quote rosa con ruoli esecutivi: per entrambe le annate, rimane costante la quota di amministratrici con poteri esecutivi legate alla famiglia proprietaria, mentre aumentano solo di un'unità quelle che non presentano legami familiari. Infine, c'è stato un aumento anche per quanto riguarda le donne appartenenti alla famiglia proprietaria con ruoli non esecutivi, le quali sono 9 nel 2015 e 13 nel 2019.

La *tabella 13* riassume i risultati dell'analisi svolta.

*Tabella 13: Analisi dei ruoli delle donne consiglieri rispetto all'appartenenza alla famiglia proprietaria*

Anno	Donne consiglieri	Donne consiglieri appartenenti alla famiglia proprietaria			Donne consiglieri non appartenenti alla famiglia proprietaria			
		Esecutivi	Non esecutivi	% sul totale	Esecutivi	Non esecutivi	Indipendenti	% sul totale
2010	9	5	2	<b>77,8%</b>	0	1	1	<b>22,2%</b>
2011	11	5	3	<b>72,7%</b>	0	2	1	<b>27,3%</b>
2015	46	5	9	<b>30,4%</b>	1	5	26	<b>69,6%</b>
2019	72	5	13	<b>25%</b>	1	4	49	<b>75%</b>

Fonte: elaborazione propria

I dati evidenziano che, grazie all'introduzione della Legge Golfo-Mosca, molte più donne che non presentano legami familiari con le famiglie proprietarie delle società analizzate hanno avuto la possibilità di entrare a far parte dei consigli di amministrazione. In particolare, dalla *tabella 13* si evince una totale inversione di tendenza: la percentuale di donne consiglieri non appartenenti alla famiglia proprietaria nel 2019 si avvicina molto alla percentuale di donne consiglieri con legami familiari con la famiglia proprietaria nel 2010. Tuttavia, la maggior parte di queste, ricopre ruoli non esecutivi. Ciò dimostra che

permettere alle donne di ricoprire ruoli dirigenziali è ancora una grande sfida per le società quotate e, al tempo stesso, una grande lacuna che la Legge 120/2011 non è riuscita, per ora, a colmare.

### **3.5 La comunicazione del rispetto della Legge 120/2011**

Dopo aver delineato la composizione degli organi sociali e l'evoluzione della presenza femminile in seguito all'entrata in vigore della Legge 120/2011, si è passati alla seconda parte della ricerca, la quale prevede l'analisi della comunicazione svolta dalle società del campione in relazione alla parità di genere. Nel secondo capitolo sono già stati riportati alcuni esempi di comunicazione di iniziative di varia natura riguardanti la tutela delle donne e l'uguaglianza di genere realizzate da alcune società del campione. Ora, invece, verrà analizzata più nello specifico la comunicazione del rispetto della parità di genere nelle imprese tramite documenti societari, tra cui le relazioni di Corporate Governance, i comunicati stampa e lo Statuto.

In primo luogo, è stata analizzata la comunicazione dell'adeguamento alla Legge 120/2011 a partire dai documenti di Corporate Governance relativi all'anno dell'applicazione della legge nella società di riferimento e/o nell'anno precedente. L'analisi ha lo scopo di verificare se le società hanno comunicato il rispetto delle quote di genere facendo esplicito riferimento all'adeguamento della normativa entrata in vigore. In secondo luogo, l'analisi è proseguita verificando se le società hanno comunicato tramite comunicato stampa la modifica dello Statuto in seguito all'applicazione della Legge, sempre considerando un esplicito riferimento alla normativa. Infine, è stata verificata la presenza nello Statuto del rispetto della parità di genere negli organi. Anche in tal caso è stato verificato il riferimento al rispetto della Legge in vigore, alla luce del fatto che, secondo quanto riporta Bariatti (2019), molte società nell'indicare il rispetto delle quote di genere "in base al rispetto della normativa in vigore" fanno presagire che, quando questa cesserà, potranno automaticamente ridurre la presenza femminile nei board e tornare alla situazione di partenza, eliminando l'obbligo senza dover modificare lo Statuto.

La *tabella 14* riassume i risultati ottenuti.

Tabella 14: Comunicazione del rispetto della Legge 120/2011

	<b>Comunicazione adeguamento alla Legge 120/2011 tramite relazione di Corporate Governance</b>	<b>Comunicazione adeguamento dello Statuto alla Legge 120/2011 tramite comunicato stampa</b>	<b>Presenza rispetto parità di genere nello Statuto</b>	<b>Riferimento alla temporalità della normativa nello Statuto</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	No, ma riferimento al rispetto delle quote	Sì	Sì	Sì
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Sì	No, ma riferimento alla modifica dello Statuto per la nomina di consiglieri e sindaci	Sì	Sì
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>DE' LONGHI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>ELICA SPA</i>	Sì	No, ma riferimento alla modifica dello Statuto in conformità di quanto deciso in Assemblea	Sì	Sì
<i>EMAK SPA</i>	Sì	No, non presenti comunicati stampa antecedenti al 01/12/2015	Sì	Sì
<i>FILA SPA</i>	No, ma riferimento al rispetto delle quote	No	Sì	Sì
<i>GEOX SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>MONCLER SPA</i>	Sì	No	Sì	Sì
<i>OVS SPA</i>	No, ma riferimento al rispetto delle quote	No	Sì	Sì
<i>PIQUADRO SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>RATTI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>ROSS SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Sì	No	Sì	Sì
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>TECHNOGYM SPA</i>	No, ma riferimento al rispetto delle quote	No	Sì	Sì

<i>TOD'S SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>ZUCCHI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<b><i>Totale</i></b>	<b>17/21</b>	<b>13/21</b>	<b>21/21</b>	<b>21/21</b>

Fonte: elaborazione propria

L'analisi evidenzia che quasi tutte le società del campione (18 su 21) hanno comunicato ai propri stakeholder l'adeguamento alla Legge 120/2011 in modo esplicito, o mediante comunicazione dell'adeguamento dello Statuto tramite comunicato stampa o mediante comunicazione del rispetto della disciplina negli organi sociali tramite la relazione di Corporate Governance. Nel dettaglio, sono dodici le imprese che hanno comunicato in entrambi i canali esplicitamente l'adeguamento alla Legge 120/2011, mentre le altre sei lo hanno fatto esclusivamente tramite un canale, di cui cinque hanno privilegiato la relazione di Corporate Governance e una (B&C Speakers) il comunicato stampa.

Tuttavia, è bene sottolineare che le società che non hanno effettuato questo tipo di comunicazione si sono comunque adeguate alla normativa e hanno modificato lo Statuto in linea con il contenuto della Legge. Infatti, le società che non hanno fatto esplicito riferimento alla Legge Golfo-Mosca nelle relazioni sulla Corporate Governance hanno quanto meno esplicitato l'attribuzione di quote al genere meno rappresentato in tale documento, senza però fare esplicito riferimento alla normativa che ne ha dettato l'obbligo. Nel dettaglio, tale atteggiamento potrebbe suggerire un recapito "passivo" e implicito della Legge, il quale non esclude l'importanza del tema ma una mancata attenzione a livello comunicativo.

Inoltre, le società che non hanno sottolineato espressamente l'applicazione della Legge 120/2011 né tramite comunicato stampa né tramite relazione sulla Corporate Governance sono in tutti e tre i casi imprese che sono state quotate in borsa in seguito all'entrata in vigore della normativa e che, implicitamente, hanno rispettato le quote di genere dal primo rinnovo degli organi sociali dopo l'entrata in borsa. Nonostante ciò, una di queste società, Ovs Spa, è stata denunciata da un socio nel 2015 per non aver rispettato la parità di genere nei propri organi, non avendo nessuna quota femminile né nel consiglio di amministrazione né nel collegio sindacale, come riportato nel verbale dell'assemblea del 26 maggio 2015 della stessa società. L'accusa è stata portata in assemblea da



Gianfranco D'Atri, delegato degli azionisti D'Atri Stella e Investimenti Sud Italia, il quale, oltre a ciò, ha evidenziato una scarsa trasparenza da parte della società. Il dottor D'Atri in tale occasione ricorda che la Consob aveva raccomandato alle società in procinto di quotazione di adeguarsi ai limiti imposti dalla normativa anche prima dell'entrata in borsa e che, secondo lui, è importante che, se la società disattende le raccomandazioni, almeno ne dia spiegazione. L'amministratore delegato e direttore generale di Ovs, Stefano Beraldo, si è difeso dall'accusa sottolineando che in Ovs c'è sempre stata una valorizzazione della persona a prescindere dal genere poiché la società desidera dare a chiunque la possibilità di entrare a far parte della società, mettendo comunque l'accento sul fatto che in azienda sono presenti molte donne in posizioni di responsabilità. Questo episodio è significativo in quanto evidenzia ancora una volta l'importanza di una comunicazione chiara e trasparente con i propri stakeholder, anche nel caso di giustificazioni di inadempienze.

Infine, in questo campione è confermato quanto detto da Bariatti (2019). Infatti, tutte le società analizzate specificano nel proprio Statuto che la nomina di amministratori e sindaci viene effettuata nel rispetto di una disciplina inerente all'equilibrio tra i generi *pro-tempore*, ovvero sottolineano il fatto che è una legge ad esaurimento. Da una parte, è possibile interpretare quest'azione come un segnale che, allo scadere della Legge, le società possano fare un passo indietro in materia; dall'altra, come riporta la stessa Bariatti (2019) e come sarà analizzato nei prossimi paragrafi, alcune società comunicano tramite altri documenti l'intenzione di proseguire con il rispetto delle quote di genere, anche in seguito alla cessazione della Legge 120/2011.

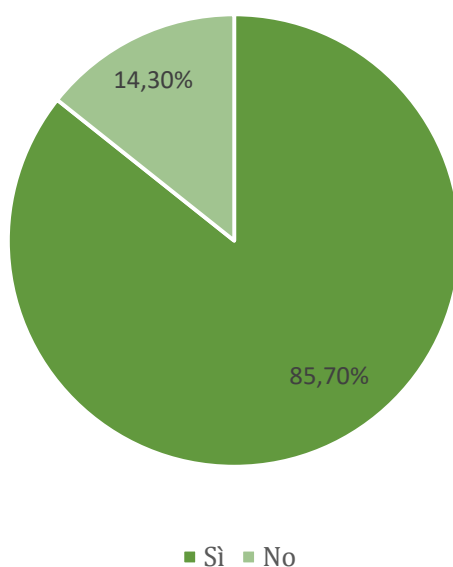
### **3.6 La comunicazione della parità di genere nelle DNF**

La dichiarazione non finanziaria, divenuta obbligatoria per la maggior parte delle società quotate in borsa grazie al Dlgs. 254/2016, si presenta come un ulteriore strumento per comunicare le politiche attuate in azienda in merito alla parità di genere. Infatti, come previsto dalla normativa, alcune società hanno ripreso il tema del rispetto della parità di genere negli organi sociali anche attraverso questo documento. Per questo motivo, dopo aver analizzato il rispetto del decreto, sono state approfondite le modalità di comunicazione utilizzate dalle società del campione per comunicare la "diversity".

Nel dettaglio, è stata condotta una ricerca al fine di osservare quante società redigono la dichiarazione non finanziaria dall'entrata in vigore del decreto e, parallelamente, quante di queste prima dell'introduzione della normativa redigevano bilanci sociali, con lo scopo di evidenziare la necessità dell'introduzione del decreto per rendere più trasparente e completa la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Inoltre, è stata analizzata la presenza della sezione sul rispetto della diversità e sulle pari opportunità, sottolineando anche l'eventuale presenza di riferimenti alla politica di genere perseguita dagli organi sociali, con riferimento alla Legge Golfo-Mosca. L'analisi è stata svolta per l'anno 2018, dal momento che non tutte le società del campione, ad oggi, hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria relativa all'esercizio 2019.

Dall'analisi è risultato che, delle 21 imprese del campione, 18 redigono la dichiarazione non finanziaria, con una percentuale sul totale dell'85,7%, mentre le rimanenti tre società (B&C Speakers Spa, Digital Bros Spa e Rosss Spa) non la presentano in quanto non sono soggette al decreto poiché il numero dei dipendenti di ciascuna è inferiore a 500. B&C Speakers Spa e Digital Bros Spa, nelle rispettive informative di bilancio, specificano che non sono soggette all'applicazione della legge mentre Rosss Spa non fa menzione a riguardo.

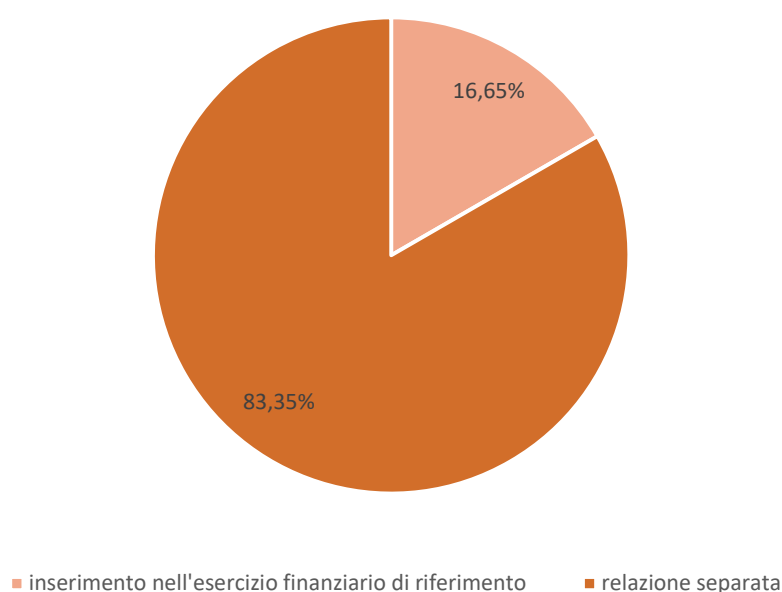
*Figura 21: Società del campione che redigono la Dichiarazione non finanziaria*



Fonte: elaborazione propria

Le imprese analizzate hanno scelto diverse modalità di presentazione della dichiarazione non finanziaria (figura 22): la maggior parte (83,35%) ha scelto la redazione di una dichiarazione distinta, mentre le rimanenti (16,65%) l'hanno incluso nella relazione finanziaria annuale dell'esercizio di riferimento. Tale risultato discorda molto rispetto a quanto riportato da Leopizzi *et al.* (2019), secondo il quale, nel 2017, l'87,76% delle società che presentava l'obbligo di redazione della DNF ha optato per l'inserirlo all'interno della relazione sulla gestione o, nel caso delle multinazionali, all'interno dei rispettivi *annual report*. Tuttavia, tale discordanza non può essere considerata rilevante dal momento che nel campione analizzato da Leopizzi rientrano solamente 12 imprese appartenenti al settore dei beni di consumo e, inoltre, alcune società potrebbero aver cambiato modalità di redazione della DNF da un anno all'altro. Infatti, l'analisi condotta nella presente ricerca si riferisce al 2018, mentre quella di Leopizzi all'anno precedente.

Figura 22: Modalità di redazione della DNF nelle società del campione

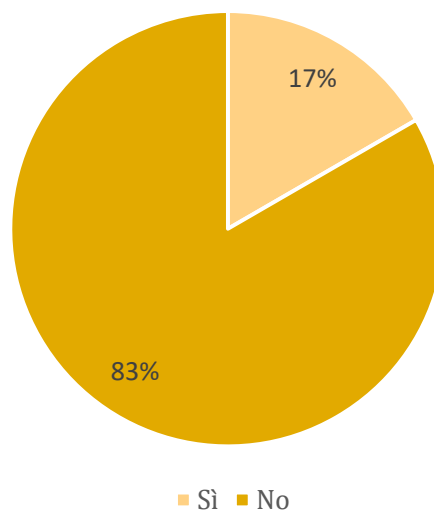


Fonte: elaborazione propria

Proseguendo con l'analisi è emerso che solamente tre società del campione, Moncler Spa, Ovs Spa e Salvatore Ferragamo Spa, redigevano anche prima dell'introduzione del Dlgs. 254/2016 un report di sostenibilità, mentre le altre imprese hanno redatto una

dichiarazione non finanziaria per la prima volta in seguito all'entrata in vigore del decreto. Tale dato è molto importante per concludere che, come per la Legge 120/2011, sono poche le società del settore "moda, prodotti per la casa e per la persona" che, di propria iniziativa e senza una "spinta" normativa, promuovono la parità di genere e informano i propri stakeholder su temi di natura non finanziaria. A favore di ciò, confrontando i dati del campione con l'analisi di KPMG & Nedcommunity (2018), è emerso che, nonostante in entrambi i casi più della metà delle imprese analizzate abbiano redatto la DNF per la prima volta dopo l'applicazione del decreto, nel caso della presente ricerca la percentuale è molto più alta: 83,3% contro il 59% (figura 23). Inoltre, KPMG & Nedcommunity (2018) avevano sottolineato che tale dato dipendeva dalla dimensione dell'impresa, in quanto, in media, le imprese di grandi dimensioni erano più propense a svolgere l'attività di redazione di un report sulla sostenibilità rispetto a quelle di dimensione più piccola. Tale ipotesi risulta veritiera anche nel campione analizzato nella presente ricerca; infatti, delle tre società che già redigevano una rendicontazione sulla sostenibilità, due, Moncler Spa e Salvatore Ferragamo Spa, rientrano nell'indice borsistico FTSE MIB, l'indice che raggruppa le prime 40 società per dimensione e liquidità che appartengono al MTA, il mercato su cui sono quotate le imprese del campione di riferimento. In aggiunta, a favore di ciò, in questo indice non rientrano altre società analizzate nel campione in quanto la loro dimensione risulta inferiore.

Figura 23: Società del campione che hanno redatto un report di sostenibilità prima del Dlgs. 254/2016



Fonte: elaborazione propria

L'ultima fase di analisi delle dichiarazioni non finanziarie si concentra sulla sezione relativa alla diversità e alle pari opportunità, al fine di verificare se sono state incluse le azioni attuate per garantire la parità di genere, come previsto dal Dlgs. 254/2016. Nel dettaglio, è stata analizzata la presenza di due indici di diversità, quello relativo alla diversità dei dipendenti e quello relativo alla diversità di governo. In aggiunta, è stata verificata la presenza di politiche formalizzate specifiche relative alla diversità degli organi societari e alla diversità dei dipendenti. Tale analisi ha lo scopo di verificare l'attuazione di ulteriori politiche volte alla tutela della parità di genere e alla loro comunicazione. Nella *tabella 15* sono stati raggruppati i risultati ottenuti.

Tabella 15: Analisi della diversità nelle DNF

	<b>Presenza sezione diversity</b>	<b>Indice sulla diversità dei dipendenti</b>	<b>Indice sulla diversità degli organi di governo</b>	<b>Politiche formalizzate specifiche relative alla diversità degli organi di governo</b>	<b>Politiche formalizzate specifiche relative alla diversità dei dipendenti</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento all'impegno di garantire pari opportunità di trattamento nei confronti dei collaboratori
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento al Codice Etico
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, sottolineata assenza di una specifica policy aziendale in materia di diversità, tuttavia il Gruppo garantisce pari opportunità a tutti i dipendenti
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, assicura pari opportunità a qualsiasi livello dell'organizzazione, secondo criteri di merito e senza discriminazione
<i>DE' LONGHI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento al Codice Etico
<i>ELICA SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, ha adottato una politica per la diversità in cui sono declinati i criteri di diversità adottati in materia di composizione degli organi sociali, tra cui: età, genere, percorso formativo e professionale	No, riferimento al Codice Etico
<i>EMAK SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, nessun riferimento	No, sottolinea che il Gruppo promuove e supporta la parità di genere

<i>FILA SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sullo Statuto	Sì, a livello di Capogruppo sono stati introdotti standard migliorativi sulla sicurezza sul lavoro femminile; ad es. sono previsti limiti più stringenti rispetto alla normativa per la movimentazione dei pesi
<i>GEOX SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, nel 2017 ha adottato una propria politica in materia di diversità per la composizione degli organi societari, la quale ne regola la composizione prevedendo ci sia tra i membri il più elevato grado di eterogeneità e competenza	No, si basa sul proprio Codice Etico e sugli International Labour Standards (ILS) contemplati nelle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO)
<i>MONCLER SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, nel 2018 ha adottato una propria politica di diversità con l'obiettivo di creare i necessari presupposti affinché i propri organi di amministrazione e controllo siano posti in condizione di esercitare nel modo più efficace e virtuoso le proprie funzioni, mediante processi decisionali che esprimano una pluralità di qualificati ed eterogenei contributi	No, riferimento al Codice Etico
<i>OVS SPA</i>	Sì	Sì	No, rimando alla relazione di Corporate Governance	No, nessun riferimento	Sì, riferimento all'adozione e allo sviluppo di programmi di wellbeing per creare un ambiente di lavoro a misura di persona, con particolare focus rivolto alle situazioni legate alla gravidanza (v. Programma MAAM per la

					valorizzazione delle soft-skills legate alla maternità) e a garantire percorsi di carriera omogenei
<i>PIQUADRO SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, nessun riferimento	No, riferimento al Codice Etico
<i>RATTI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento al Codice Etico
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, nel 2018 il CdA ha adottato e approvato una politica in materia di diversità per gli organi di Governance	No, riferimento al Worldwide Business Conduct Manual introdotto nel 2017
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento al Codice Etico e alla redazione di una Inclusion Policy, di futura implementazione, con l'obiettivo di formalizzare l'impegno a favore della promozione e della tutela dei valori della diversità e dell'inclusione, ponendo particolare attenzione al rispetto delle pari opportunità
<i>TECHNOGYM SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento al Codice Etico
<i>TOD'S SPA</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, nel 2018 il CdA e il collegio sindacale hanno adottato e approvato una politica in materia di diversità per gli organi di governance	No, riferimento al Codice Etico
<i>ZUCCHI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No, si basa sul Codice di Autodisciplina	No, riferimento a un impegno particolare per la gestione delle diversità di genere e generazionale

Fonte: elaborazione propria



Dai risultati ottenuti emerge che la totalità delle imprese del campione che ha redatto la dichiarazione non finanziaria nel 2018 rendiconta almeno un indicatore di diversità, quello relativo alla diversità dei dipendenti, mentre il 94,4% rendiconta anche l'indicatore relativo alla diversità degli organi di governo. Tale dato è maggiore rispetto allo studio di KPMG & Netcommunity (2018) nel quale la percentuale di imprese che dava informazioni rispetto alla composizione dei board è del 72%.

Inoltre, è emerso che cinque società (Elica Spa, Geox Spa, Moncler Spa, Safilo Group Spa e Tod'S Spa) hanno adottato delle politiche specifiche relative alla diversità degli organi di governo che hanno formalizzato nella DNF. Tale scelta è un segnale dell'intenzione da parte di queste società di radicare nella propria cultura aziendale il rispetto delle quote di genere. Tuttavia, anche se in modo differente, tale discorso può essere esteso ad altre nove società che sottolineano di aderire al Codice di Autodisciplina, il quale invita gli emittenti a garantire una quota di almeno un terzo al genere sottorappresentato anche in seguito alla cessazione della Legge 120/2011 e a Fila Spa, la quale sottolinea di fare riferimento al proprio Statuto. Alla luce di ciò, si può concludere che 15 società su 18 dimostrano l'interesse nell'adottare un criterio di riparto delle quote basato sul genere anche in seguito alla cessazione della Legge Golfo-Mosca. Per le altre tre società (Emak Spa, Ovs Spa e Piquadro Spa), invece, non traspare, almeno in relazione al documento non finanziario, la volontà di proseguire con l'attuazione di tale disciplina anche dopo la cessazione.

In aggiunta, dalla ricerca è emerso che tre società hanno realizzato delle politiche relative alla diversità dei dipendenti che hanno formalizzato in questo documento. In primo luogo, Fila Spa ha introdotto degli standard migliorativi sulla sicurezza del lavoro femminile, tra i quali ha incluso dei limiti più stringenti rispetto alla normativa relativa al trasporto di materiale pesante. In secondo luogo, anche Salvatore Ferragamo Spa nel corso del 2018 ha lavorato alla redazione di una politica di inclusione per i propri dipendenti, la quale ha lo scopo di formalizzare l'impegno a favore della promozione e della tutela dei valori della diversità e dell'inclusione, con una particolare attenzione al rispetto delle pari opportunità al fine di assicurare le medesime condizioni lavorative ai dipendenti a prescindere dal genere. Infine, Ovs Spa ha adottato e sviluppato dei programmi di *wellbeing* per creare un ambiente di lavoro a misura di persona, con particolare focus rivolto alle situazioni legate alla gravidanza (come ad esempio il Programma MAAM per

la valorizzazione delle soft-skills legate alla maternità) e a garantire percorsi di carriera omogenei. Oltre a ciò, altre imprese stanno comunque perseguendo una strada volta alla tutela delle disuguaglianze e alla promozione della diversità tra i dipendenti, scegliendo però di utilizzare il Codice Etico come veicolo della propria filosofia aziendale oppure, come nel caso di Safilo Spa, un manuale specifico che contiene tutti gli standard di condotta aziendale promossi dalla società. D'altro canto, le restanti società hanno solamente dichiarato l'impegno nel promuovere la parità di genere tra i dipendenti, senza però specificare attraverso quale tipo di azioni intendono raggiungerlo. Alla luce di ciò, si può affermare che, nonostante tutte le società facciano riferimento alla diversità degli organi e dei dipendenti, poche hanno incluso le azioni attuate per garantire la parità di genere nella dichiarazione finanziaria spiegando in cosa consistano, nonostante l'obbligo previsto dal decreto.

Per concludere, tale analisi ha dimostrato ciò che era precedentemente emerso dalla teoria: grazie all'obbligo della rendicontazione di un documento non finanziario si è verificato un incremento della comunicazione relativa alla diversità e alle pari opportunità. Da una parte, questo è un segnale positivo di maggiore trasparenza da parte delle imprese sulle proprie scelte in materia, dall'altra, è sempre importante ricordare che non dovrebbe essere necessaria la presenza di obblighi per informare i propri stakeholder sulle scelte di natura non finanziaria.

### **3.7 Oltre agli obblighi**

L'ultima fase di analisi ha lo scopo di verificare se le imprese del campione hanno comunicato il rispetto della parità di genere anche attraverso altri mezzi non imposti da obblighi normativi. L'analisi è stata svolta tramite la ricerca di conferenze stampa, dichiarazioni del CEO, interviste, articoli, comunicazioni tramite social e comunicazioni tramite il sito web delle società, relativamente al rispetto della parità di genere in azienda sia per quanto riguarda gli organi societari sia per i dipendenti. In generale, è emerso che le società del campione hanno comunicato le azioni intraprese per garantire la parità di genere esclusivamente tramite i documenti già analizzati: la relazione di corporate governance, la dichiarazione non finanziaria e i comunicati stampa. Tuttavia, quattro società, Geox Spa, Moncler Spa, Safilo Group Spa e Tod'S Spa, hanno riportato in una

sezione apposita del proprio sito web una politica aziendale formalizzata sulla diversità degli organi sociali, la quale era stata presentata anche nelle dichiarazioni non finanziarie.

Geox Spa riporta la politica sulla diversità degli organi sociali nella sezione “regolamenti e procedure” relativa alla Governance. In questo documento si fa esplicito riferimento alla volontà dell’impresa di assicurare un’adeguata diversificazione nella composizione degli organi sociali al fine di garantire una maggiore indipendenza di giudizio e una maggiore capacità di confronto. Inoltre, Geox sottolinea che attraverso questa politica attua la responsabilità sociale d’impresa, dal momento che lo scopo di essa è rimuovere gli ostacoli economici e sociali che limitano le libertà del singolo in applicazione del principio di eguaglianza sostanziale, oltre al fatto che riconosce che tale politica si riflette, all’esterno, in un vantaggio competitivo per l’azienda e, all’interno, in un vantaggio per i dipendenti poiché contribuisce a creare un ambiente inclusivo e stimolante. Tale osservazione è l’esemplificazione di quanto riportato da Mahesh Chandra Guru *et al.* (2013), ovvero la creazione di valore tramite la comunicazione sia per gli stakeholder esterni all’impresa, sia per la produttività della stessa all’interno.

Moncler Spa riporta la politica sulla diversità degli organi sociali nella sezione “Governance ed Etica”. In tale documento si sottolineano le azioni messe in atto per garantire la parità di genere nel consiglio di amministrazione e nel collegio sindacale dell’azienda anche in seguito alla cessazione della Legge 120/2011, ovvero il mantenimento del principio relativo alla destinazione di almeno 1/3 delle quote al genere meno rappresentato. Inoltre, Moncler sottolinea che verrà fornita una descrizione dei risultati di tale politica nella relazione annuale di Corporate Governance.

Safilo Group Spa riporta una politica sulla diversità del consiglio di amministrazione e una per il collegio sindacali, entrambe presenti nella sezione “documenti di Governance”. I due documenti, allo stesso modo, mettono in evidenza la consapevolezza della società dell’importanza della diversità negli organi societari per la sostenibilità. Infatti, Safilo sottolinea che un’equilibrata rappresentanza di genere è uno strumento fondamentale per promuovere il dibattito e per bilanciare i processi decisionali.

Come nel caso di Safilo, anche Tod’S Spa riporta due documenti separati relativi alla politica sulla diversità dei due organi societari; questi sono presenti nella sezione “modello di Governance”. All’interno dei documenti, sempre in virtù del principio della

valorizzazione delle diversità come elemento fondante della sostenibilità, si fa riferimento al rispetto dell'equilibrio tra i generi in conformità di quanto previsto dalle leggi e dello Statuto.

Inoltre, Salvatore Ferragamo Spa nella sezione "persone e principi" dedicata alla CSR dell'azienda fa riferimento all'adozione degli "Women's Empowerment Principles", promossi da UN Women e dal Global Compact delle Nazioni Unite, i quali forniscono alle aziende una guida su come promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile sul luogo di lavoro e nelle comunità, a conferma dell'impegno della società in termini di inclusione e rispetto dei principi di uguaglianza e dignità.

Oltre a queste società, nessun'altra ha direttamente informato, attraverso canali che non prevedevano una rendicontazione obbligatoria, le azioni intraprese per promuovere la parità di genere.

Per quanto riguarda, invece, il tema della diversità e delle iniziative a sostegno delle donne, questo è stato in parte trattato da alcune imprese, come messo in evidenza nel capitolo precedente. In questo caso il mezzo più utilizzato è stato il sito web, ad eccezione del caso di Aeffe Spa in cui è il Cgil di Rimini a darne notizia.

Nonostante la mancanza di comunicazione diretta da parte delle società, alcune di queste sono state partecipi di articoli che le hanno messe in risalto per questioni legate alla parità di genere:

- Salvatore Ferragamo Spa in un articolo di "Il Corriere" dell'11 giugno 2019 viene delineata come l'unica società del Ftse Mib con un amministratore delegato donna, Micaela le Divelec Lemmi;
- Sempre in questo articolo, Moncler Spa e la stessa Salvatore Ferragamo Spa vengono citate tra le società che presentano una percentuale maggiore di quote rosa nei board rispetto a quanto previsto dalla Legge 120/2011;
- "La Stampa" in un articolo del 2 giugno del 2015 cita Bialetti Industrie Spa tra le imprese che hanno ricevuto il premio "Mela Rosa" da parte della Fondazione Belisario, il quale viene consegnato ai presidenti e agli amministratori delegati delle società quotate che hanno recepito e condiviso la Legge Golfo-Mosca, valorizzando il talento femminile ai vertici.

In *Appendice B* sono riassunti i risultati ottenuti.

Tenuto conto dei risultati ottenuti da tale analisi, è possibile concludere che la comunicazione relativa al tema della parità di genere per la maggior parte delle società quotate del settore “moda, prodotti per la casa e per la persona” è limitata ai documenti informativi delle società. Nel dettaglio, prima dell’introduzione del Dlgs. 254/2016 la comunicazione era contenuta nelle relazioni di corporate governance e, per l’adeguamento dello Statuto alla Legge 120/2011, nei comunicati stampa. Come previsto, con l’introduzione del decreto, le imprese hanno cominciato a fornire più informazioni in materia di pari opportunità e, più in generale, di diversità, anche se non tutte hanno rispettato la normativa includendo le azioni attuate per promuovere la parità di genere. Tuttavia, in generale, emerge che, se non ci sono obblighi, sono poche le società che su base volontaria adottano politiche di genere e promuovono la parità, soprattutto in relazione alle posizioni dirigenziali, confermando i dati italiani sulla scarsità di donne ai vertici aziendali. In aggiunta, nonostante siano imprese b2c, non c’è nemmeno stato un utilizzo di mezzi di massa per promuovere la parità di genere. Alla luce di ciò, la qualità della comunicazione delle imprese analizzate nei confronti del tema della parità di genere può essere fatta rientrare nel primo stadio individuato da Pastore & Vernuccio (2016), ovvero quello della *Corporate Social Obligation*, intesa come il rispetto delle leggi e dei meccanismi propri del mercato. Per quanto riguarda, invece, Geox Spa, Moncler Spa e Safilo Group Spa, le quali sottolineano chiaramente la volontà di continuare a rispettare la parità di genere negli organi societari anche in seguito alla cessazione della Legge 120/2011, in via volontaria, attraverso un’apposita sezione nel sito web, si può parlare di *Corporate Social Responsibility*.

### **3.8 Il caso spagnolo: la Ley Orgánica 3/2007**

Il 24 marzo del 2007 è entrata in vigore in Spagna la *Ley Orgánica 3/2007*, chiamata anche *Ley de Igualdad*, una legge molto articolata e complessa che mira a raggiungere l’uguaglianza reale ed effettiva tra i generi, eliminando ogni forma di discriminazione basata sul sesso, specialmente quella che colpisce le donne. La legge è molto vasta ed è rivolta a qualunque persona, fisica e giuridica, che si trova o agisce in territorio spagnolo. Infatti, tale normativa non disciplina esclusivamente il rispetto della parità di genere nelle società, come, invece, accade per la maggior parte delle leggi degli altri stati europei, ma si riflette nell’elaborazione di linee guida da parte dello Stato a favore della parità anche

in politiche pubbliche quali l'educazione, la salute, l'arte e la cultura, l'informazione, lo sviluppo rurale, lo sport, la pianificazione del territorio e la cooperazione internazionale allo sviluppo. Inoltre, la legge include una sezione dedicata al rispetto della parità di genere nel governo spagnolo, una per la parità nelle liste elettorali e, infine, un'altra per la parità nel corpo di sicurezza e nelle forze armate.

La sezione dedicata alle imprese si trova al titolo VII, in cui sono presenti gli articoli 73-74-75.

L'articolo 73 riguarda le azioni di responsabilità sociale delle imprese in materia di uguaglianza. Nel dettaglio, è prevista la possibilità da parte delle imprese di assumere in via volontaria azioni di responsabilità sociale, costituite da misure economiche, commerciali, di lavoro, previdenziali o di altro tipo, volte a promuovere condizioni di uguaglianza tra uomini e donne all'interno dell'azienda o nel suo ambiente sociale. Tali azioni possono essere concordate con i rappresentanti dei lavoratori o con organizzazioni e associazioni che si occupano della difesa della parità di trattamento tra donne e uomini.

L'articolo 74, invece, riguarda la pubblicità delle azioni di responsabilità sociale in materia di uguaglianza, il quale concede alle imprese la possibilità di fare uso pubblicitario delle loro azioni, in conformità con le condizioni stabilite dalla legislazione generale della pubblicità.

L'articolo 75, infine, riguarda la partecipazione delle donne nei consigli di amministrazione di società commerciali che sono obbligate a presentare un conto economico non abbreviato, le quali devono sforzarsi di includere nel proprio board una presenza equilibrata di donne e uomini entro otto anni dall'entrata in vigore della legge. È importante sottolineare che in questo caso si tratta di un invito e non di un obbligo, ragion per cui non sono previste sanzioni in caso di inosservanza. La presenza equilibrata è raggiunta nel momento in cui nessuno dei due sessi ha una rappresentanza inferiore al 40% e superiore al 60%.

Secondo quanto riporta Chicano (2014), le società spagnole obbligate a presentare un conto economico non abbreviato sono quelle che, per due anni consecutivi, presentano alla data di chiusura dell'esercizio finanziario almeno due delle seguenti caratteristiche:

- totale delle voci dell'attivo superiore a 11 400 000 €;

- fatturato annuo superiore a 22 800 000 €;
- numero medio di dipendenti durante l'anno superiore a 250.

In aggiunta, l'articolo 46 del titolo IV prevede che le imprese con più di 50 dipendenti redigano un piano di uguaglianza (*plan de igualdad*), obbligo che inizialmente era stato previsto solo per le società con più di 250 dipendenti. Nel dettaglio, a partire dall'8 marzo del 2019 per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 151 e 250 è stato disposto un periodo di un anno per approvare il piano, mentre per quelle con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 150 un periodo di tre anni. Per quanto riguarda il contenuto di tale piano, come riporta il secondo comma dell'articolo 46, esso deve contenere un insieme di misure volte a rimuovere gli ostacoli che impediscono l'uguaglianza effettiva dei due generi. Nel dettaglio, il piano deve riguardare, per lo meno, i seguenti aspetti:

- processo di selezione;
- classificazione professionale;
- formazione;
- promozione;
- condizioni di lavoro, compreso l'audit salariale tra donne e uomini;
- diritti alla vita personale e familiare;
- sotto-rappresentanza delle donne;
- remunerazione;
- prevenzione di abusi e molestie sessuali.

Un altro punto fondamentale del contenuto del piano di uguaglianza è l'obbligo di includere la redazione di un registro salariale d'impresa, nel quale devono essere indicati i valori medi dei salari, i supplementi salariali ed eventuali extra, distinti per sesso, ai sensi dell'articolo 28 comma 2 dello Statuto dei lavoratori. Nel caso in cui la differenza nella retribuzione media tra i due sessi sia pari o superiore al 25%, le imprese dovranno provare la non discriminazione, giustificando tale differenza.

Infine, per cercare di raggiungere un più ampio bacino di imprese, sono state previste ulteriori misure per incentivare anche le società più piccole al rispetto della parità di genere. Le più significative prevedono ([www.migualdad.es](http://www.migualdad.es)):

- la creazione di un distintivo imprenditoriale di merito per le aziende che si distinguono per l'applicazione di politiche di parità di trattamento e di opportunità;
- supporto tecnico-istituzionale per promuovere l'adozione volontaria di piani o misure di uguaglianza nelle piccole e medie imprese;
- la possibilità di intraprendere volontariamente azioni di responsabilità sociale relative alla parità di genere sia all'interno delle imprese sia nell'ambiente sociale di riferimento, le quali possono essere organizzate con una rappresentanza sindacale, organismi per la parità o organizzazioni civili;
- l'incoraggiamento verso una maggiore corresponsabilità tra donne e uomini nell'assunzione degli obblighi familiari;
- la possibilità di privilegiare le aziende che favoriscono l'uguaglianza nei contratti con le pubbliche amministrazioni.

### **3.8.1 La situazione in Spagna**

Per comprendere a quali risultati ha portato la *Ley de Igualdad* nelle imprese spagnole, è necessario analizzare la situazione attuale spagnola in merito al tema della parità di genere. Per quanto riguarda la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione, se si guarda alle società quotate appartenenti all'IBEX 35, l'indice della Borsa di Madrid comprendente i 35 titoli a maggiore capitalizzazione, si evince che, a gennaio del 2019, in media le donne occupavano il 23,74% dei board; tale percentuale dal 2010 è cresciuta di anno in anno, come mostrato in *figura 24* (Muñoz Vita, 2019).



Figura 24: Percentuale femminile nei Cda delle società Ibex 35

## Las mujeres en los consejos de administración

### Presencia femenina en las empresas cotizadas españolas

EN EL IBEX 35 Número de consejeros por género

 Mujeres  Hombres



Fonte: Muñoz Vita (2019)

Anche i dati forniti da Credit Suisse (2019), elaborati sulla base di un campione di 24 imprese spagnole, presentano risultati molto simili in merito alle quote riservate alle donne nei board:

Tabella 16: Evoluzione percentuale di donne nei board in Spagna

Paese	2015	2016	2017	2018	2019
Spagna	16.5%	18.5%	22.1%	23.6%	23.8%

Fonte: Credit Suisse (2019); elaborazione propria

Per quanto riguarda il *Gender gap index*, secondo i dati riportati dal World Economic Forum (2020), la Spagna si trova all'ottavo posto a livello mondiale, con un indice pari a 0,795. Tale risultato è molto positivo, ma non è sufficiente per descrivere una situazione di "benessere" per le donne. Infatti, il tasso di occupazione femminile spagnolo non è altrettanto soddisfacente: secondo i dati Eurostat, nel 2018 esso si attesta al 61%, contro

il 73,1% di quello maschile. Inoltre, come si evince in *figura 25*, esso è sempre stato inferiore rispetto alla media europea negli ultimi 15 anni.

*Figura 25: Tasso di occupazione femminile in Spagna. Confronto con i dati EU*



Fonte: Eurostat (2020)

### 3.9 Italia vs Spagna: un confronto

Sulla base di quanto detto, si procede ora ad analizzare nello specifico le differenze tra Spagna e Italia, sia in relazione alle caratteristiche della legge sulla parità di genere, sia per i livelli raggiunti dalle due nazioni in merito all'occupazione e alla rappresentanza femminile negli organi societari.

#### 3.9.1 Differenze legislative

Alla luce di quanto evidenziato, la *Ley de Igualdad* risulta molto differente rispetto alla Legge Golfo-Mosca. Sicuramente una prima grande differenza riguarda il contenuto; infatti, la legge italiana si riferisce esclusivamente alla composizione dei consigli di

amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate e delle società pubbliche, mentre quella spagnola è molto più ampia, poiché, oltre a contenere le linee guida per le imprese, si rivolge a tutte le organizzazioni, sia pubbliche che private, con il fine di eliminare la discriminazione di genere in tutto il territorio spagnolo. Inoltre, anche se ci si sofferma esclusivamente sulla parte relativa alle imprese, sono presenti numerose diversità tra le due leggi.

In primis, la Legge 120/211 prevede sanzioni in caso di inadempienza e, dunque, un attento controllo da parte della Consob, mentre in Spagna la legge si presenta come un invito e non come un obbligo per cui non vi è un vero e proprio controllo, nonostante lo Stato limiti le concessioni di contratti e sussidi statali alle imprese che rispettano la parità di genere. In aggiunta, la legge italiana riguarda esclusivamente le società quotate in borsa, mentre quella spagnola si rivolge a tutte le società commerciali con obbligo di redazione di un conto economico non abbreviato, quindi, in linea generale, a tutte le medie e grandi imprese. Inoltre, un'altra differenza riguarda la tempistica: la legge italiana è, per ora, una legge ad esaurimento, in quanto è valida per dieci anni dall'entrata in vigore; la *Ley Orgánica 3/2007*, invece, non ha scadenza, anche se inizialmente era stato posto un obiettivo di otto anni entro il quale si auspicava di raggiungere la non discriminazione nei consigli di amministrazione. Questo periodo temporale non è più stato modificato, anche se gli otto anni sono passati. Infine, anche la percentuale di quote riservata al genere meno rappresentato è diversa: in Spagna questa è fissata al 40%, mentre la legge italiana ha previsto un percorso graduale che porta le società ad avere almeno un 1/3 di quote rosa a partire dal secondo rinnovo dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali dopo l'entrata in vigore della legge.

Nella *tabella 17* sono riassunte le principali differenze tra le due leggi.

*Tabella 17: Differenze principali tra la Ley Orgánica 3/2007 e la Legge 120/2011*

	<b>Spagna: Ley Orgánica 3/2007</b>	<b>Italia: Legge 120/2011</b>
<b>Entrata in vigore</b>	24 marzo 2007	12 agosto 2011
<b>Oggetto</b>	Società commerciali con obbligo di redigere il conto economico abbreviato	Società quotate nella borsa italiana
<b>Quota riservata al genere meno rappresentato</b>	40%	Primo mandato: 1/5 Secondo e terzo mandato: 1/3

<b>Sanzioni in caso di inadempienza</b>	No	Si
<b>Scadenza</b>	Nessuna	2022

Fonte: elaborazione propria

### 3.9.2 Differenti risultati

Oltre alle differenze normative, Italia e Spagna presentano differenze anche a livello statistico per quanto riguarda l'occupazione femminile. Queste, in parte, sono frutto dei provvedimenti legislativi presi da ogni singolo Stato; in particolare, la percentuale italiana di donne nei board della società quotate è sicuramente una conseguenza dell'obbligo normativo imposto, mentre nel caso spagnolo, non essendo previste sanzioni, la stessa percentuale discosta molto dall'obiettivo prefissato dalla legge. Infatti, a tale riguardo, sulla base dei dati forniti da Credit Suisse (2019), l'Italia nel 2019 registra una percentuale di donne nei propri board pari al 33,1%, mentre la Spagna, nello stesso anno, una percentuale di 23,8%, discostandosi di più di nove punti percentuali rispetto al dato italiano.

Tuttavia, guardando ad altri indicatori, la Spagna risulta migliore dell'Italia sia per quanto riguarda il tasso di occupazione femminile sia sulla base del *Gender Gap Index*. Infatti, per quanto riguarda il primo indicatore, la Spagna registra nel 2018 un tasso di occupazione femminile (donne con età compresa tra i 20 e i 64 anni) del 61%, l'Italia, di contro, il 53,1% (Eurostat). Anche per quanto riguarda il *Gender Gap Index* redatto dal World Economic Forum (2020) la Spagna registra un risultato migliore rispetto all'Italia, collocandosi all'ottavo posto della classifica mondiale con un punteggio di 0,795, contro quello dell'Italia di 0,707, la quale si colloca in settantaseiesima posizione. Una possibile causa di tale discostamento potrebbe essere l'attenzione della Spagna nel rimuovere le discriminazioni di genere su più fronti, come risulta dall'analisi sulla *Ley de Igualdad*. Nonostante ciò, è importante sottolineare che, sebbene il tasso di occupazione femminile spagnolo sia superiore a quello italiano, entrambi sono inferiori alla media europea (67,4%). In *tabella 18* sono state riassunti tali risultati.

Tabella 18: Confronto situazione Italia-Spagna

	Italia	Spagna
<b>Global Gender Gap Index (2020)</b>	0,707	0,795
<b>Tasso di occupazione femminile (20-64 anni) (2018)</b>	53,1%	61%
<b>% donne nei board (2019)</b>	33,1%	23,8%

Fonte: Credit Suisse (2019); Eurostat; World Economic Forum (2020); elaborazione propria

Nonostante non sia oggetto di analisi, è opportuno sottolineare un ulteriore differenza tra i due Paesi: la percentuale di donne nei parlamenti. La Spagna registra una percentuale di quote rosa in parlamento pari al 46,8%, collocandosi al sesto posto a livello mondiale e al secondo posto a livello europeo per la rappresentanza femminile al governo. L'Italia, invece, ha una presenza femminile alla Camera dei deputati del 35,71%, percentuale che non le permette di rientrare nella top 10 europea. Il risultato spagnolo è sempre frutto della *Ley de Igualdad* del 2007, la quale tra le varie disposizioni ha anche obbligato i partiti a garantire una rappresentanza equilibrata dei sessi (almeno 40% per il sesso meno rappresentato) per cinque candidature. Dall'emanazione della legge si sono svolte cinque elezioni e, a partire da quel momento, in cui la rappresentanza femminile era solamente del 6%, il numero di donne si è moltiplicato per otto (Montaldo Monella, 2019).

### 3.10 Analisi delle imprese spagnole

Per fare un confronto con le imprese italiane si è scelto di analizzare le società che appartengono al settore "textil, vestido y calzado", che rientra nel macrosettore dei beni di consumo. A differenza della borsa italiana, in quella spagnola non sono incluse le aziende che fanno riferimento ai prodotti per la casa e per la persona, tuttavia il settore considerato è quello che più si avvicina al campione italiano analizzato. Nel dettaglio, sono cinque le imprese che verranno analizzate: Adolfo Dominguez S.A., Industria de diseño S.A. "Inditex", Liwe Española S.A., Nueva Expresión Textil S.A. "Nextil" e Sniace, S.A.. Inoltre, verrà analizzata anche la società Vidrala S.A., la quale fa parte del settore "otros

*bienes de consumo*”, sempre incluso nel macrosettore dei beni di consumo, in quanto può essere equiparata alle imprese italiane che rientrano nel settore “beni per la casa”.

### 3.10.1 La presenza femminile nei consigli di amministrazione

Nella prima fase è stata analizzata l’evoluzione della presenza di quote rosa nei consigli di amministrazione, partendo dal 2010; infatti, nonostante la legge sia entrata in vigore nel 2008, per confrontarla con le imprese italiane è stato considerato il medesimo arco temporale. Inoltre, a differenza delle società italiane che sono stata analizzate per mandati dal momento che la Legge 120/2011 ha previsto un cambiamento di quote in base ai rinnovi degli organi, la composizione dei consigli di amministrazione spagnoli sono stati esaminati di anno in anno per il fatto che la *Ley de Igualdad* non sancisce intervalli temporali. Nella *tabella 19* sono riportate le percentuali di quote rosa per ciascun anno nei vari consigli.

Tabella 19: Composizione organi societari 2010-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Adolfo Dominguez S.A.</b>	25%	28,5%	28,5%	28,5%	28,5%	25%	25%	28,5%	42,8%	50%
<b>Industria de diseño textil S.A., "Inditex"</b>	22,2%	22,2%	22,2%	22,2%	22,2%	22,2%	22,2%	22,2%	33,3%	36,3%
<b>Liwe Española S.A.</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Nueva Expresion Textil S.A., "Netxil"</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Sniace S.A.</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16,6%	16,6%	16,6%
<b>Vidrala S.A.</b>	9,1%	9,1%	9,1%	10%	20%	27,3%	30%	30%	30%	27,3%
<b>Media</b>	<b>9,38%</b>	<b>9,97%</b>	<b>9,97%</b>	<b>10,12%</b>	<b>11,78%</b>	<b>12,42%</b>	<b>12,87%</b>	<b>16,22%</b>	<b>20,45%</b>	<b>21,70%</b>

Fonte: elaborazione propria

I risultati emersi sono abbastanza contrastanti: da una parte, due società, Liwe Española S.A. e Nueva Expresion Textil S.A., non hanno mai avuto una donna nel proprio consiglio di amministrazione. Dall'altra, Adolfo Dominguez S.A. nel 2019 presenta un consiglio composto per il 50% da donne. A questa segue Inditex, la quale raggiunge una quota femminile del 36,3% nel 2019, seguita, a sua volta, da Vidrala S.A. con il 27,3% e Sniace S.A. con il 16,6%. Vidrala S.A. e Industria de diseño textil S.A. presentano un cammino in crescita, in quanto, rispetto al 2010, negli anni hanno aumentato gradualmente la presenza di quote rosa; tuttavia, nell'ultimo anno Vidrala risulta leggermente in calo, anche se questo è dovuto all'entrata di un nuovo membro e non alla diminuzione di quote rosa rispetto all'anno precedente. Sniace S.A., invece, ha introdotto le quote rosa nel 2017, 9 anni dopo l'entrata in vigore della legge.

Non stupisce che la ricerca abbia condotto a risultati molto disomogenei se si pensa al fatto che la *Ley de Igualdad* non ha previsto sanzioni per le inadempienze e si presenta più come un invito che come un obbligo. Se si guarda alla media del campione analizzato, negli anni l'andamento è crescente, anche se molto basso rispetto alla percentuale del 40% prevista dalla legge. Nel 2019, la media di quote rosa presenti nei consigli di amministrazione delle società analizzate è del 21,75%, inferiore, anche se di poco, a quella delle società Ibex 35 (23,74%) e a quella della ricerca condotta da Credit Suisse (23,8%).

#### **3.10.1.2 La presenza femminile ai vertici**

Per quanto riguarda i vertici delle imprese analizzate, solamente Sniace S.A. ha un presidente del consiglio di amministrazione donna, Gema Díaz Real, in carica dal 2019, mentre, per quanto riguarda gli amministratori delegati, solo Adolfo Dominguez S.A. ha un CEO donna, Adriana Domínguez González, in carica dal 2018.

#### **3.10.1.3 I legami familiari**

Per completare l'analisi della presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società spagnole, è stata verificata l'esistenza di legami familiari tra le donne presenti nei board e la famiglia proprietaria. L'analisi è stata condotta per l'anno 2019, in modo da poter poi confrontare i dati ottenuti con quelli delle imprese italiane. In tale anno, su 10 consiglieri presenti, 3 hanno legami con la famiglia proprietaria, con una percentuale del

30% sul totale. Di queste, solo una ricopre una carica esecutiva, Adriana Domínguez González, amministratore delegato di Adolfo Dominguez S.A..

### 3.10.2 La comunicazione

Come imposto dalla legge, ogni società è tenuta ad esplicitare nel “*informe anual de gobierno corporativo*” la composizione del proprio consiglio di amministrazione e la modalità di nomina dei consiglieri, giustificando l’eventuale mancato rispetto della parità di genere. Ogni società del campione, all’interno della propria relazione, ha giustificato in maniera differente la composizione del board, nel seguente modo:

Tabella 20: Comunicazione nel “*informe anual de gobierno corporativo*”

	<b>Contenuto relativo alla nomina dei membri del consiglio di amministrazione</b>
<i>ADOLFO DOMINGUEZ S.A.</i>	La nomina dei consiglieri è stata fatta sulla base della loro solvibilità, dell’esperienza, della professionalità e delle competenze, indipendentemente dal genere. Tuttavia, l’impresa si è posta l’obiettivo di raggiungere entro il 2020 un numero di consigliere che rappresenti almeno il 30% del totale dei membri; tale obiettivo, ad oggi, è stato raggiunto
<i>INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A. (INDITEX)</i>	La società ha approvato una propria Politica di diversità, la quale ha l’obiettivo di favorire la diversità di conoscenze, competenze ed esperienze, ma, allo stesso tempo, anche la parità di genere. Per conseguire quest’ultima, la società si impegna a raggiungere, entro il 2020, una percentuale di almeno il 30% di donne nel consiglio; tale obiettivo, è stato raggiunto due anni prima della scadenza prevista. Oltre a ciò, Inditex evidenzia che, attraverso la Politica di diversità, dimostra il proprio impegno sia nei confronti della sotto-rappresentanza di genere sia nella non-tolleranza verso qualsiasi forma di discriminazione, grazie all’applicazione dei criteri di tale politica a tutte le azioni relative al reclutamento e alla selezione, oltre che a quelle relative alla remunerazione, alle promozioni, alla formazione professionale e al licenziamento
<i>LIWE S.A.</i>	Liwe sottolinea che tra i suoi obiettivi c’è sempre stato quello della rappresentanza delle donne in tutti gli organi della società ma, allo stesso tempo, è sempre stato scelto il candidato più adatto a raggiungere gli obiettivi posti dalla società, in base alla professionalità del candidato, indipendentemente dal genere; per questo, non sono presenti donne nel consiglio di amministrazione.



	Nonostante ciò, viene sottolineato che la percentuale femminile dei dipendenti supera l'85%
<i>NUEVA EXPRESION TEXTIL S.A. (NEXTIL)</i>	Nella relazione è riportato il fatto che non ci sia alcuna rappresentanza femminile nel consiglio; tuttavia, viene ricordato che nei processi di selezione vengono prese in considerazione solo le candidate con un profilo adeguato alla società, con la garanzia che sia sempre favorita la diversità di genere e che le donne non risentano di pregiudizi discriminatori
<i>SNIACE S.A.</i>	Nella relazione del 2014 la società ha dichiarato che stava lavorando per l'inclusione di donne a partire dall'esercizio successivo, modificando anche il regolamento per la nomina dei consiglieri per garantire la rappresentanza femminile. In realtà, a causa di un fallimento societario, non sono state prese misure a riguardo fino al 2017, quando è stata inserita la prima donna nel consiglio di amministrazione, sottolineando che da allora svolge un ottimo lavoro
<i>VIDRALA S.A.</i>	Vidrala sottolinea l'obiettivo di avere una rappresentanza femminile in consiglio, entro il 2020, di almeno il 30% e che il proprio Comitato per le Nomine assicura che non ci siano pregiudizi basati sul genere nella nomina dei consiglieri e che, per quanto possibile, viene promossa la nomina di donne, sempre però considerando prima di tutto le capacità necessarie per ricoprire la posizione di amministratore. Inoltre, viene sottolineato che il consiglio presenta una composizione distinta ed equilibrata che arricchisce il processo decisionale e che permette una visione diversificata sul dibattito delle materie di competenza

Fonte: elaborazione propria

Alla luce di ciò, risulta evidente che ogni società gestisce la composizione del proprio consiglio di amministrazione come meglio ritiene opportuno, sempre a ragione del fatto che la legge non impone obblighi. In generale, nel momento in cui non è presente una percentuale sufficiente per garantire la parità di genere, la giustificazione più comune è quella di guardare alle competenze e alle capacità della persona, e non esclusivamente al suo genere. Tuttavia, quasi tutte le società riportano la volontà di non discriminare le donne nel processo di selezione.

In aggiunta, tutte le società, eccetto Nueva Expresion Textil S.A. e Sniace S.A. le quali presentano un numero di dipendenti inferiore a 250, hanno redatto il "*plan de igualdad*", come dettato dalla normativa.

Invece, per quanto riguarda la comunicazione volontaria, solo tre società la utilizzano, come si evince in *Appendice C*. Nel dettaglio, due società, Industria de diseño textil S.A. (Inditex) e Vidrala S.A., presentano nel proprio sito web una sezione dedicata a questo tema. Nel dettaglio, Inditex nella sezione “comprometidos con la personas” enuncia l’impegno nel promuovere la parità di genere attraverso iniziative di sensibilizzazione e conciliazione lavoro/vita privata, applicata a tutte le dipendenti a prescindere dal ruolo. Tali iniziative prevedono l’applicazione di politiche occupazionali che favoriscono l’occupazione femminile, politiche per la tutela della maternità e politiche per la sicurezza nei luoghi di lavoro. Vidrala, in modo simile, nella sezione “personas”, presenta la propria filosofia aziendale relativa al tema della parità di genere. In modo particolare, viene sottolineata l’adozione di politiche specifiche per l’integrazione della parità di trattamento, per l’assunzione di donne, con un focus per le posizioni in cui sono sottorappresentate, per il miglioramento delle condizioni di lavoro e, infine, l’utilizzo di un linguaggio inclusivo e non sessista in tutte le comunicazioni.

Oltre a ciò, l’amministratore delegato di Adolfo Dominguez S.A., Adriana Domínguez González, ha rilasciato un’intervista alla rivista spagnola “Efeminista” nella quale spiega come la società riesca a garantire alle donne la possibilità di accedere a posizioni manageriali. La direttrice sottolinea che, grazie a un lavoro sviluppato per obiettivi e non per ore, Adolfo Dominguez è in grado di far conciliare la vita familiare a quella lavorativa delle proprie dipendenti; infatti quasi tutti i dipendenti lavorano dalle 8:15 fino alle 16:15 e, grazie a questi orari, l’82% del personale della società è composto da donne (Tuñas Matilla, 2019). Oltre a ciò, prosegue dichiarando che è molto positiva per il futuro lavorativo delle donne, poiché la nuova generazione, i “Millennials”, può abbattere “il soffitto di vetro” in quanto non si definisce più per genere ma per persona, eliminando l’eredità storica e culturale che poneva freno alla carriera delle donne.

Infine, le stesse Adolfo Dominguez e Inditex sono state oggetto di numerosi articoli relativi al tema della parità di genere. Nel dettaglio, l’amministratrice Adriana Domínguez González è stata protagonista di articoli di varie riviste online spagnole, tra cui “elEconomista.es”, “economiaengalicia.com” e “laregion.es”, per aver vinto il premio “Mujer Lider 2019”, il quale le è stato assegnato dalla giuria all’unanimità per la sua carriera e i risultati professionali conseguiti; infatti, Adriana Domínguez, prima presidente e poi CEO della società di famiglia, ha portato l’azienda ad aumento del 26%

delle vendite dal 2017, a un aumento del prezzo delle azioni del 255%, a una crescita delle vendite online dell'80% ed a un aumento dell'Ebitda del 107% (Economiaengalicia.com, 2019). Inoltre, è stato sottolineato il suo impegno per la sostenibilità nel settore tessile e per la parità di genere.

Altra comunicazione importante riguardo il tema della parità di genere, avente sempre come soggetto Adolfo Dominguez S.A., è un articolo dell'Agencia Europa Press (2019) in cui viene riferito che la società ha invertito il divario retributivo presente tra uomini e donne facendo guadagnare alle proprie dipendenti, in media, l'1,7% in più rispetto ai colleghi.

Per quanto concerne, invece, Inditex, in un articolo del giornale spagnolo "Expansión", viene comunicato che la società è l'unica in Spagna ad avere la figura di direttore della "diversity", la quale è occupata da Nacho Mora; tale posizione è un modo per dimostrare l'importanza che l'impresa attribuisce alle politiche sulla parità di genere, che considera "pilastri della sua strategia", come spiega il Gruppo nella sua ultima relazione annuale (Polo, 2019). Inoltre, in tale articolo si sottolinea che il 79% delle posizioni dirigenziali di Inditex è ricoperto da donne ma, allo stesso tempo, si evidenzia che gli uomini continuano a occupare le posizioni chiave del gruppo, in particolare quelle relative alla gestione dei vari paesi in cui la società opera e dei brand del Gruppo, come si evince dalla *figura 26*.

Figura 26: Presenza femminile in Inditex (2018)



Fonte: Polo A. (2019)

Come per Adolfo Dominguez, un ulteriore articolo che vede protagonista Inditex riguarda il divario salariale tra uomini e donne. Nel giornale spagnolo “El País” viene comunicato che nella società, in media, le donne guadagnano lo 0,8% in più rispetto agli uomini, dato calcolato facendo riferimento a tutti i mercati in cui l’azienda lavora (Delgado, 2019). Inoltre, in tale articolo viene enfatizzato il fatto che Inditex concede a molti dipendenti (il 49%) un lavoro “part-time”, il quale permette all’imprese sia di avere molte donne, ma anche molti giovani che stanno ancora studiando.

Se da una parte c’è un’ampia presenza di articoli riguardanti la parità di genere relativamente a queste due società, dall’altra, per le rimanenti imprese non si può dire lo stesso. Inoltre, come nel caso italiano, anche per il campione spagnolo non sono presenti eventi, conferenze stampa e comunicazioni tramite social relativi a tale tema.

### **3.11 Italia vs Spagna: conclusioni**

Sulla base delle analisi effettuate risulta che la legge italiana, prevedendo un obbligo che comporta sanzioni in caso di inadempienza, è molto più efficace nei risultati rispetto a quella spagnola. Come era stato predetto, infatti, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle imprese del campione spagnolo è inferiore rispetto a quella del campione italiano; nel dettaglio, nel 2019, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione dei due campioni discosta del 14,5%. Mentre, se si guarda al 2010, anno in cui in Spagna la legge era già in vigore da tre anni mentre in Italia doveva ancora essere applicata, le percentuali della presenza femminile nei consigli di amministrazione sono abbastanza simili: 9% in Spagna e 8,11% in Italia. Questo dato, in realtà, non è altro che un chiaro segnale della sotto-rappresentanza femminile nei board delle società quotate sia in Italia che in Spagna. Certamente, nel caso spagnolo ci si poteva aspettare una percentuale più alta dal momento che la legge era già in vigore, ma allo stesso tempo si potrebbe ipotizzare che molte società dovessero ancora rinnovare i propri organi dall’entrata in vigore della legge anche se, se si guarda all’evoluzione dei board, le percentuali sono rimaste quasi le stesse anche nei primi anni successivi al 2010. Oltre a ciò, anche il fatto che la Spagna avesse previsto una percentuale più alta di quote rosa nei board delle società rispetto all’Italia, indicando fin da subito una quota del 40%, avrebbe potuto indurre a pensare di osservare una percentuale più alta.

Per quanto concerne la presenza femminile ai vertici delle società non sussistono grandi differenze tra i due Paesi. Infatti, nel 2019 la percentuale di CEO donna nel campione spagnolo è del 16,6%, uguale a quella dei presidenti donna. In Italia, invece, per entrambe le cariche la percentuale è del 9,5%. Nonostante la percentuale spagnola sia più alta, entrambi i risultati possono essere considerati poco soddisfacenti a causa della limitatezza del campione spagnolo rispetto a quello italiano. Infatti, entrambe le percentuali sono basse e descrivono una scarsa presenza di donne ai vertici, sottolineando ancora una volta la difficoltà per le donne di accedere nel top management.

In *tabella 21* sono stati riassunti i risultati.

*Tabella 21: Confronto Cda Spagna e Italia*

	<b>Spagna</b>	<b>Italia</b>
<b>Presenza femminile nei consigli di amministrazione nel 2010</b>	9%	8,11%
<b>Presenza femminile nei consigli di amministrazione nel 2019</b>	23,1%	37,64%
<b>CEO donna nel 2019</b>	16,6%	9,5%
<b>Presidenti donna nel 2019</b>	16,6%	9,5%
<b>Donne consiglieri appartenenti alla famiglia proprietaria nel 2019</b>	30%	25%

Fonte: elaborazione propria

Inoltre, anche per quanto riguarda i legami famigliari tra le donne presenti nei board e le famiglie proprietarie è difficile fare un confronto tra i due Paesi, sia per la limitatezza del campione spagnolo rispetto a quello italiano sia per la notevole differenza nel numero di quote rosa presenti nei consigli di amministrazione. Infatti, nel 2019, in Spagna la percentuale di quote rosa con legami famigliari è del 30%, ma le donne nei consigli di amministrazione sono solo 10; nel campione italiano, invece, su 72 donne 18 appartengono alla famiglia proprietaria, con una percentuale del 25%. Nonostante ciò, se si confronta la situazione italiana pre-legge, in cui la presenza femminile era davvero limitata, con la situazione attuale spagnola si può affermare che in Spagna sono presenti più consiglieri indipendenti e slegate da vincoli famigliari con la proprietà.

Infine, per quanto riguarda la comunicazione in merito al tema della parità di genere, entrambi i Paesi prevedono la redazione di una relazione annuale relativa alla Corporate

Governance nella quale vengono indicati i membri del consiglio di amministrazione in carica durante l'esercizio di riferimento ed eventuali variazioni rispetto all'anno precedente. Tuttavia, nel caso spagnolo tale relazione viene redatta tramite un modello valido per tutte le *sociedades anónimas cotizadas*, il quale obbliga le imprese a descrivere la politica di diversità adottata dalla società, inclusa quella per conseguire una presenza equilibrata e diversificata di amministratori; nel caso in cui, invece, la società non applichi alcuna politica di genere è tenuta comunque a spiegare i motivi di questa scelta. In questa maniera, anche le imprese che non applicano la diversità di genere nei propri board, sono obbligate a informare gli stakeholder sui motivi che portano a tale situazione. Inoltre, la *Ley de Igualdad* obbliga le imprese con più di 50 dipendenti a redigere un piano di uguaglianza, il quale deve contenere vari aspetti legati alla tutela delle pari opportunità, dalla selezione del personale alla remunerazione, compresa la sotto-rappresentanza nelle società. In base a ciò, la legge spagnola consente agli stakeholder di poter essere informati di anno in anno, attraverso una comunicazione chiara e trasparente sulle azioni delle imprese in merito alla parità di genere.

D'altro canto, nel caso italiano la comunicazione della parità di genere è differente nelle relazioni di corporate governance. Infatti, non essendo imposti obblighi comunicativi, solo alcune società dichiarano di avere una determinata percentuale di quote di genere in virtù dell'applicazione della Legge 120/2011, anche se tutte le società analizzate la rispettano. In aggiunta, in tale documento non vengono descritte le azioni in tema di diversità attuate dalla società, le quali, invece, dovrebbero comparire nella dichiarazione non finanziaria, anche se, come si è visto, spesso non sono presenti. Infatti, molte società, nel momento in cui nella DNF devono indicare le politiche attuate per garantire la parità di genere, rimandano al Codice Etico o fanno riferimento al Codice di Autodisciplina delle società quotate o in taluni casi, addirittura, non danno alcuna indicazione.

In entrambi i Paesi, sono presenti delle società che si dimostrano attente al tema anche al di fuori della rendicontazione obbligatoria, utilizzando il sito web per descrivere le politiche attuate per garantire la parità di genere in azienda. Tuttavia, mentre nel caso italiano si fa riferimento alle politiche attuate esclusivamente in relazione agli organi sociali, nel caso spagnolo queste includono tutto il personale, presentando delle azioni a 360 gradi.

Per quanto riguarda, invece, le comunicazioni tramite canali esterni, la Spagna si dimostra più attenta a certe tematiche. Infatti, per due delle aziende analizzate, che rappresentano due grandi colossi della moda spagnoli, sono stati dedicati molti articoli in relazione al ruolo ricoperto dalle donne in queste società, in particolare per la questione relativa al divario salariale e alla possibilità di permettere alle donne di lavorare senza rinunciare alla vita personale. Tale tipo di comunicazione potrebbe essere una conseguenza della maggiore trasparenza societaria spagnola che permette anche ai giornalisti di accedere più facilmente a questo tipo di informazioni; tuttavia, potrebbe incidere anche il ruolo che la *Ley de Igualdad* ha giocato nel territorio spagnolo, per il fatto che non si limita a garantire una determinata presenza di quote nei consigli di amministrazione come nel caso italiano, ma prevede un sistema di tutele rivolto a tutte le lavoratrici, indipendentemente dal ruolo che ricoprono.

Infine, per quanto riguarda la comunicazione volontaria i dati sono poco soddisfacenti per entrambi i Paesi; in entrambi i casi sono presenti delle società che si distinguono per affrontare la tematica della parità di genere nel proprio sito aziendale, ma tale percentuale rimane limitata a una parte del campione: 2 su 6 per le società spagnole e 5 su 21 per quelle italiane.

In conclusione, il modello spagnolo risulta più efficace di quello italiano dal punto di vista della comunicazione, in quanto tutte le società sono tenute a comunicare le proprie scelte in ambito di parità di genere e di diversità, anche nel caso in cui non sia stata prevista alcuna iniziativa; grazie a ciò, le imprese spagnole risultano più trasparenti e permettono agli stakeholder di avere una visione più chiara e precisa delle azioni messe in atto dalle società per garantire la parità di genere.





## Capitolo 4

### **L'ALTRO LATO DELLA COMUNICAZIONE SOSTENIBILE**

*Nel quarto capitolo viene presentata la seconda e ultima parte della ricerca. Dopo aver analizzato nel dettaglio la comunicazione della parità di genere nelle aziende del settore “moda, prodotti per la casa e per la persona”, la quale rientra nella dimensione sociale della sostenibilità, e aver riscontrato, in linea generale, una mancanza di informazioni relative a questa tematica al di fuori della rendicontazione obbligatoria, si è voluto osservare se sussiste una tendenza simile, da parte di queste imprese, anche per quanto riguarda la comunicazione sostenibile relativa alla dimensione ambientale.*

#### **4.1 Gli obiettivi e la metodologia della ricerca**

Come riportato da Gianguialano & Solimene (2019), la valorizzazione della diversità e dell'inclusione sono elementi necessari per una sostenibilità di medio-lungo periodo; non a caso, tra gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 è previsto il raggiungimento della parità di genere. Nonostante ciò, la maggior parte delle imprese del campione appartenenti al settore “moda, prodotti per la casa e per la persona” hanno dimostrato di garantire le quote rosa nei board più per un obbligo imposto dalla legge che per un personale interesse nel promuovere l'empowerment femminile. Anche a livello comunicativo, le imprese analizzate hanno trattato questo tema prevalentemente tramite la rendicontazione obbligatoria, senza sfruttare altri mezzi di comunicazione per sensibilizzare il pubblico sulla parità di genere.

Alla luce di ciò, considerando la sostenibilità come insieme di tematiche sociali e ambientali, si è voluto analizzare la comunicazione realizzata da queste imprese relativamente all'impatto ambientale della loro offerta, facendo riferimento a quanto riportato da un altro Obiettivo dell'Agenda 2030, il dodicesimo, che prevede di garantire modelli sostenibili di produzione e consumo, che prevedono la promozione dell'efficienza delle risorse e dell'energia attraverso la riduzione dell'impiego di risorse e dell'inquinamento nella catena produttiva. L'obiettivo è quello di osservare se le società del campione sono più propense a comunicare le azioni intraprese riguardanti tematiche “green” rispetto a quelle “pink”. Oltre a ciò, tenendo conto dei risultati ottenuti nel capitolo

precedente, si andrà a verificare se le imprese che investono maggiormente nel fornire una comunicazione sulle proprie scelte a livello di impatto ambientale sono le stesse che si sono rivelate più propense anche a comunicare la parità di genere.

In aggiunta, oltre all'analisi della comunicazione di carattere volontario, come per la comunicazione della parità di genere, saranno analizzate le dichiarazioni non finanziarie delle società del campione per osservare se viene fatto riferimento a quanto riportato nel Dlgs. 254/2016, il quale sottolinea che devono essere contenute almeno le informazioni relative all'impatto sull'ambiente, dove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine (Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana).

Per svolgere l'analisi e per poter confrontare i risultati con quelli ottenuti dall'analisi effettuata nel capitolo precedente, sono stati considerati i seguenti elementi:

- presenza nelle DNF di informazioni relative all'impatto ambientale;
- presenza di sezioni apposite nel sito web relative all'impatto ambientale;
- presenza di comunicazioni tramite social network relative all'impatto ambientale;
- presenza di dichiarazioni del CEO o del Presidente relative all'impatto ambientale;
- presenza di interviste relative all'impatto ambientale;
- presenza di eventi relativi all'impatto ambientale;
- presenza di conferenze stampa relative all'impatto ambientale;
- presenza di articoli di terzi relativi all'impatto ambientale delle società analizzate.

## **4.2 I limiti della ricerca**

Come per l'analisi della comunicazione relativa alla parità di genere, il campione considerato corrisponde a una percentuale dell'8,6% delle società quotate nel MTA e quindi non risulta sufficiente per trarre conclusioni definitive sulle azioni delle società appartenenti a questo mercato in tema di impatto ambientale.

Inoltre, anche in questo caso, dal momento che non tutte le società analizzate ad oggi hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria, sono stati considerati i documenti relativi al 2018, in modo tale da uniformare i risultati al medesimo periodo temporale.

Infine, la ricerca delle comunicazioni effettuate in materia di impatto ambientale è limitata alla ricerca online, perciò alcune informazioni datate potrebbero non essere più disponibili, oltre al fatto che sono in continua evoluzione.

### 4.3. La comunicazione dell'impatto ambientale nella DNF

La dichiarazione non finanziaria, dal momento che è divenuta obbligatoria per la maggior parte delle società quotate in borsa grazie al Dlgs. 254/2016, è considerata il mezzo attraverso il quale analizzare la comunicazione di natura non volontaria relativa all'impatto sull'ambiente delle imprese analizzate. Come già detto per l'analisi della parità di genere, sono 18 le imprese del campione che redigono la DNF; sono escluse, infatti, B&C Speakers Spa, Digital Bros Spa e Rosss Spa, le quali non sono soggette all'obbligo in quanto presentano un numero di dipendenti inferiore a 500.

Dall'analisi effettuata è emerso che tutte le società che redigono la dichiarazione non finanziaria forniscono informazioni relative all'impatto sull'ambiente, come richiesto dal decreto. Inoltre, in tutti i casi sono presenti ipotesi e/o scenari realistici sull'impatto ambientale, in quanto tutte le imprese forniscono almeno gli indici di consumo energetico e di impatto dei gas a effetto serra. Tuttavia, a seconda del tipo di produzione e degli interessi delle varie imprese, ogni società considera specifici aspetti che provocano alterazioni dell'ambiente. Nel dettaglio, oltre agli indici già indicati, molte imprese del campione considerano il consumo di risorse idriche, lo smaltimento dei rifiuti e i materiali che utilizzano per la realizzazione dei propri prodotti.

Nella *tabella 22* sono riassunti i risultati ottenuti.

*Tabella 22: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale nella DNF*

	<b>Presenza sezione relativa all'ambiente</b>	<b>Presenza ipotesi/scenari realistici sull'impatto ambientale</b>	<b>Oggetto/i della misurazione dell'impatto ambientale</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, risorse idriche, emissioni di gas ad effetto serra ed emissioni inquinanti in atmosfera, rifiuti

<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, risorse idriche, emissioni di gas (ossidi di azoto e carbonio organico) in atmosfera, rifiuti
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, risorse idriche, emissioni di gas ad effetto serra in atmosfera, rifiuti
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	Sì	Sì	Materiali e lavorazioni esterne, risorse energetiche, emissioni di gas (naturale, gasolio, benzina, energia elettrica), risorse idriche, rifiuti
<i>DE' LONGHI SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di CO2
<i>ELICA SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas (naturale, gasolio, benzina, gpl, elettricità), materiali (ferro, acciaio inossidabile, rame, plastica, etc.), rifiuti, risorse idriche
<i>EMAK SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas ad effetto serra, risorse idriche
<i>FILA SPA</i>	Sì	Sì	Materiali (legname, materie prime plastiche non trattate, carbonato di calcio, solfato di calcio, argilla, caolino, polvere di grafite etc.), risorse energetiche, emissioni di gas a effetto serra, risorse idriche, rifiuti
<i>GEOX SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas (naturale, benzina, gasolio, gpl, fotovoltaico), materiali (carta, tessuti, pellame, materiali compositi per soles), rifiuti, risorse idriche, logistica
<i>MONCLER SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas (naturale, diesel, benzina, elettricità), materiali (carta, materiale logato, packaging), rifiuti, logistica
<i>OVS SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas (naturale, benzina, gasolio, gpl, gas refrigeranti, energia, teleriscaldamento), risorse idriche, rifiuti, imballaggi
<i>PIQUADRO SPA</i>	Sì	Sì	Materiali (pellame), risorse energetiche, emissioni in atmosfera (gas naturale, gpl, benzina, gasolio, energia elettrica), rifiuti
<i>RATTI SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di CO2, risorse idriche, mobilità sostenibile, materiali (tessuti, carta, cartone, plastica, pallet), rifiuti
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di gas a effetto serra, rifiuti, risorse idriche
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di CO2, materiali (carta, grucce),

<i>TECHNOGYM SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, emissioni di CO2 (gas naturale, benzina, gasolio, metano, elettricità, raffreddamento), risorse idriche, rifiuti
<i>TOD'S SPA</i>	Sì	Sì	Risorse energetiche, risorse idriche, rifiuti, materiali (carta, cartone), emissioni di gas a effetto serra
<i>ZUCCHI SPA</i>	Sì	Sì	Risorse elettriche, emissioni di gas (naturale, carburante), rifiuti, scarto tessile

Fonte: elaborazione propria

#### **4.4 La politica ambientale**

Nonostante non si tratti di un obbligo, prima di procedere all'analisi della comunicazione volontaria, si è voluta analizzare la presenza di una politica formalizzata relativa all'ambiente da parte delle imprese, al fine di poter confrontare tale risultato con la presenza di una politica formalizzata relativa alla parità di genere. L'analisi è stata condotta verificando la presenza dell'eventuale politica nel sito web di ciascuna società.

Delle 21 società del campione, 9 presentano una politica aziendale relativa all'ambiente, con una percentuale del 42,9% sul totale.

Queste società sono: B&C Speakers Spa, Csp International Spa, Elica Spa, Emak Spa, Moncler Spa, Ratti Spa, Rosss Spa, Salvatore Ferragamo Spa e Tod's Spa.

Dal momento che i prodotti offerti da tali imprese differiscono sia per quanto riguarda le materie prime utilizzate sia per i volumi di produzione, l'impatto che provocano a livello ambientale non è omogeneo; inoltre, non tutte le società perseguono gli stessi obiettivi ma, al contrario, ciascuna ha la propria filosofia aziendale che definisce le azioni intraprese in relazione alla sostenibilità ambientale. Perciò, il contenuto di ciascuna politica si basa su elementi unici che caratterizzano l'impresa stessa, anche se, in alcuni casi, sono presenti tratti comuni.

Sulla base di ciò, sono stati riassunti nella *tabella 23* i contenuti delle politiche ambientali delle singole società.

Tabella 23: Contenuto delle politiche ambientali

	<b>Contenuto politica ambientale</b>
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	La società si è posta l'obiettivo di perseguire e garantire il rispetto dell'ambiente migliorando continuamente i processi, i prodotti e le prestazioni attraverso il rispetto delle norme, la valutazione dei possibili rischi, la sensibilizzazione del personale e la riduzione dell'inquinamento; inoltre, è stato redatto un "Piano di Miglioramento" in merito che costituisce un elemento di priorità
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	La società ha adottato regole e prescrizioni aggiuntive rispetto alla legislazione in relazione agli aspetti ambientali; queste riguardano il monitoraggio dei consumi di risorse, di energia e dei rifiuti prodotti, l'adozione di misure per migliorare la sostenibilità ambientale dei processi e per la valutazione degli impatti della catena di fornitura
<i>ELICA SPA</i>	La società si impegna a sviluppare nuovi prodotti considerando gli aspetti e i possibili impatti ambientali durante tutto il loro ciclo di vita, focalizzandosi sulla riduzione dell'impatto del trasporto e del loro utilizzo; inoltre si impegna a monitorare sistematicamente tutte le attività che possono generare impatti ambientali significativi e a salvaguardare le risorse non rinnovabili attraverso un uso efficace dei vettori energetici
<i>EMAK SPA</i>	La società ha adottato in via volontaria il Sistema di Gestione Ambiente (SGA) per assicurare il controllo e il continuo miglioramento delle prestazioni in relazione alla compatibilità ambientale. In particolare, già dalla fase di progettazione si studiano soluzioni tecniche per ridurre le emissioni inquinanti
<i>MONCLER SPA</i>	La società si impegna a migliorare la performance ambientale riducendo al minimo l'impatto delle proprie attività e dei prodotti attraverso la conformità alle norme applicative, alla gestione dei rischi ambientali, alla responsabilità condivisa e al coinvolgimento della catena di fornitura
<i>RATTI SPA</i>	La società diffonde all'interno e all'esterno dell'organizzazione il rispetto dell'ambiente attraverso la limitazione dell'utilizzo di risorse naturali e della produzione di rifiuti a vantaggio del riutilizzo/recupero dei materiali, oltre alla prevenzione di ogni forma di inquinamento e all'utilizzo razionale delle risorse
<i>ROSS SPA</i>	La società programma annualmente gli obiettivi per il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali e per la formazione e la sensibilizzazione di tutto il personale in merito alle problematiche ambientali
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	La società si impegna a contribuire alla protezione e alla salvaguardia dell'ambiente attraverso lo sviluppo di iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali, come la riduzione di consumi di materiali come plastica e carta e il monitoraggio dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse energetiche e idriche

TOD'S SPA	<p>La società fa presenta la volontà di diminuire l'impronta ambientale attraverso la riduzione e l'ottimizzazione dei consumi energetici, delle emissioni, di materiali di plastica e carta, del consumo idrico, di alcune sostanze chimiche e dei rifiuti.</p> <p>Inoltre, ha adottato criteri di costruzione degli edifici orientati all'efficienza energetica e di selezione di vettori logistici meno impattanti dal punto di vista ambientale</p>
-----------	---

Fonte: elaborazione propria

Dalla *tabella 24* si evince che tutte le società che hanno redatto una politica ambientale enunciano il loro impegno per salvaguardare il pianeta; tuttavia, per i motivi elencati precedentemente, tale impegno si concretizza in scelte di natura differente a seconda del tipo di impatto che ciascuna società produce, quali la riduzione di determinati tipi di consumo (67%), la sensibilizzazione del personale sulle tematiche ambientali (22%), il riciclo (11%), il controllo della catena produttiva (55%), etc. Nonostante le differenze, in tutti i casi emerge la consapevolezza dell'importanza di preservare l'ambiente e le risorse; infatti, la redazione di una policy aziendale, in questo caso come nel caso relativo alla parità di genere, è un mezzo attraverso cui le imprese dichiarano il loro posizionamento rispetto alla sostenibilità, in quanto concretizza gli obiettivi con le strategie messe in atto per raggiungerli.

#### **4.5 La comunicazione volontaria**

Dopo aver analizzato la comunicazione obbligatoria relativa all'impatto ambientale inserita all'interno della dichiarazione non finanziaria, è stata analizzata la comunicazione volontaria con le stesse modalità utilizzate per l'analisi della comunicazione della parità di genere. L'analisi è stata realizzata considerando la presenza di almeno una comunicazione inerente al tema dell'impatto ambientale in ciascun canale. I risultati sono riportati in *Appendice D*.

Dall'analisi è emerso che tutte le imprese del campione (ad eccezione di Fila Spa) hanno comunicato almeno mediante una delle modalità considerate, anche se la maggior parte di queste ne predilige più di una. I mezzi più utilizzati sono stati i social network e il sito web aziendale, entrambi con una percentuale del 61,90% sul totale.

### 4.5.1 Il sito web

Partendo dall'analisi della comunicazione tramite il sito web, le modalità utilizzate dalle imprese del campione e i relativi contenuti sono i seguenti:

Tabella 24: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite il sito web

	<b>Contenuto e modalità della comunicazione tramite sito web</b>
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Alla voce "sostenibilità" della sezione "l'azienda" viene sottolineato l'impegno sociale e ambientale, facendo riferimento ad esempi concreti come l'accordo con Legambiente per ridurre le emissioni in atmosfera grazie al recupero dell'alluminio durante il processo produttivo e allo sviluppo di una campagna di raccolta del metallo; inoltre, viene fatto riferimento all'introduzione nei prodotti antiaderenti di nuovi rivestimenti <i>eco-friendly</i> , che non rilasciano emissioni di PFOA nell'ambiente neppure durante il processo di fabbricazione
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Nella sezione "armonia e sostenibilità" alla voce "La Nostra Terra Madre" viene presentata la filosofia aziendale, la quale prevede la salvaguardia dell'ambiente attraverso iniziative come un sano utilizzo delle acque, attenzione all'utilizzo delle risorse e la scelta primaria di utilizzare fibre naturali per la produzione dei prodotti
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	Nella sezione "chi siamo" alla voce "etica e sostenibilità" è presente la politica aziendale relativa all'ambiente, la quale è già stata illustrata precedentemente
<i>DE' LONGHI SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" alla voce "modello - processi" viene fatto riferimento all'attenzione prestata agli impatti ambientali lungo la catena del valore, attraverso l'impegno a gestire in maniera responsabile ed efficiente le risorse energetiche contribuendo attivamente alla lotta al cambiamento climatico. In tale sezione vengono anche riportati i traguardi della società relativi a tale tematica
<i>ELICA SPA</i>	Nella sezione "responsabilità sociale" alla voce "ambiente" l'impresa assicura l'utilizzo di processi e prodotti rispettosi dell'ambiente nel corso di tutto il ciclo di vita, adoperandosi per ridurre il consumo di fonti di energia non rinnovabili e la produzione di rifiuti. Inoltre, viene sottolineato il rispetto di tutte le normative vigenti in materia ambientale nazionali e, in via volontaria, anche delle normative internazionali
<i>EMAK SPA</i>	Nella sezione "organizzazione e certificazioni" alla voce "responsabilità sociale - ambiente" si trova la politica ambientale già illustrata precedentemente e viene fatto riferimento all'ottenimento della Certificazione Ambientale ISO 14000, la quale permette di migliorare la gestione degli aspetti ambientali relativi alla



	propria attività, in termini di prevenzione dall'inquinamento e di tutela delle risorse naturali
<i>GEOX SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" sono presenti varie voci che fanno riferimento all'ambiente: "materiali", nella quale sono presentate iniziative come il riutilizzo degli scarti di lavorazione e l'utilizzo di pellame certificato nel rispetto dei più alti standard di performance socio-ambientali; "consumi energetici", in cui si fa riferimento alle iniziative messe in atto per minimizzare il consumo energetico; "controlli" in cui si fa riferimento all'attenzione posta per la sicurezza dei materiali utilizzati attraverso un rigoroso sistema di qualità e controllo interno, oltre che a delle verifiche da parte di laboratori internazionali accreditati
<i>MONCLER SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" alla voce "ambiente" Moncler fa riferimento all'impegno nel preservare le risorse naturali e nel contribuire alla lotta ai cambiamenti climatici attraverso la minimizzazione degli impatti sull'ambiente
<i>OVS SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" vengono presentate varie iniziative messe in atto dall'azienda per contribuire alla salvaguardia dell'ambiente, tra cui: utilizzo di cotone sostenibile, produzione responsabile in tutta la catena produttiva, risparmio di risorse naturali sia a livello energetico sia per il packaging, riciclo degli abiti usati, riduzione dell'utilizzo di plastica, riciclaggio, etc.
<i>RATTI SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" Ratti comunica il rispetto dell'ecosistema tramite la riduzione dei consumi, l'attenzione a materie e prodotti, il riciclo; inoltre, invita gli stakeholder a commentare e/o fare delle proposte in relazione a tale tema, per loro di primaria importanza
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Nella sezione "tutela ambientale" del sito dedicato alla CSR dell'azienda vengono elencati i progetti green intrapresi in linea con l'impegno ambientale adottato; tra questi vi è una partnership con UPS per la compensazione di tutte le emissioni generate dalle spedizioni dei prodotti, l'ottenimento della certificazione ISO 14064 legata alla rendicontazione delle emissioni di CO2, la partecipazione volontaria al "Carbon Disclosure Project" per favorire la trasparenza nella rendicontazione delle emissioni di CO2, l'ottimizzazione degli spostamenti dei dipendenti etc.
<i>TECHNOGYM SPA</i>	Nella sezione "chi siamo" alla voce "sostenibilità ambientale" l'azienda riferisce il perseguimento di solidi principi ambientali, tra cui: sfruttamento delle risorse naturali, riutilizzo dei materiali, misure di risparmio energetico, energia pulita, riduzione e riciclaggio dei rifiuti e partner eco-compatibili
<i>TOD'S SPA</i>	Nella sezione "sostenibilità" si trova la politica ambientale analizzata precedentemente

Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalla *tabella 24*, quasi tutte le società che utilizzano il proprio sito web per informare gli stakeholder in merito al tema dell'impatto ambientale fanno riferimento ad iniziative concrete intraprese per minimizzare l'impatto delle proprie azioni, facendo spesso riferimento anche alle certificazioni ottenute e alle partnership avviate con vari enti per salvaguardare l'ambiente. Tod'S Spa e Csp International Spa, invece, utilizzano una sezione del sito solo per presentare la politica ambientale, senza aggiungere altre informazioni rilevanti relative a tale tematica. In tutti i casi, comunque, le varie sezioni sono facilmente accessibili e visibili dall'homepage, rendendo evidente agli utenti il loro interesse per la responsabilità ambientale.

#### 4.5.2 I social network

Anche i social media si sono rivelati uno strumento abbastanza utilizzato dalle imprese per la comunicazione relativa all'impatto ambientale. In modo particolare, Facebook è stato il canale favorito da tutte le imprese che hanno comunicato tramite i social network, con contenuti di varia natura a seconda delle iniziative delle singole società e agli interessi di quest'ultime. In *tabella 25*, per esemplificazione, è stato riportato il contenuto di un solo post per ciascuna impresa, quello ritenuto più interessante in base al contenuto proposto, anche se, per alcune di esse, i contenuti relativi all'ambiente sono presenti in misura maggiore.

*Tabella 25: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite social network*

	<b>Social network</b>	<b>Data</b>	<b>Contenuto</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Facebook; pagina: "Alberta Ferretti"	09/12/2019	Presentazione "LoveMeEveryDay", una collezione realizzata con cashmere riciclato italiano certificato che mira a diffondere il messaggio di amore verso il nostro pianeta
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	Facebook; pagina: "B&C Speakers SpA"	29/06/2019	Annuncio della fondazione di "REIA", un'associazione globale che mira a sviluppare una catena del valore integrata, priva di rischio e sostenibile per materiali rari
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Facebook; pagina: "Bialetti"	22/04/2015	In occasione della Giornata Mondiale della Terra, Bialetti invita a risparmiare le risorse attraverso piccoli accorgimenti, come utilizzare i fondi di caffè come concime per fiori

<i>DE' LONGHI SPA</i>	Facebook; pagina: De'Longhi-Cookers	22/04/2020	In occasione del 50° anniversario della Giornata Mondiale della Terra, De' Longhi ricorda che i propri elettrodomestici sono composti al 100% da materiali riciclabili, riducendo così al minimo l'impatto sull'ambiente
<i>GEOX SPA</i>	Facebook; pagina: GEOX	16/11/2015	Annuncio collaborazione con il Ministero Italiano dell'Ambiente per iniziare un percorso più sostenibile, grazie alla quale la società ha analizzato le emissioni di CO2 di un paio di sneakers della collezione bambino e ha deciso di compensare questo impatto piantando una foresta ad Haiti
<i>MONCLER SPA</i>	Facebook; pagina: Moncler	22/04/2018	In occasione della Giornata Mondiale della Terra, Moncler rinnova il suo impegno per uno sviluppo sempre più sostenibile e responsabile che lancia il progetto "Moncler [love] Earth", attraverso il quale si impegna a rendere i propri eventi più sostenibili, compensando le emissioni di CO2 legate al trasporto di tutti i partecipanti con la piantagione di diverse specie native di alberi nel Parco agricolo Sud di Milano
<i>OVS SPA</i>	Facebook; pagina: OVS	24/09/2019	Ovs sottolinea l'impegno a realizzare i capi in modo responsabile per l'ambiente e le comunità, adottando scelte consapevoli e trasparenti in ogni fase della filiera produttiva
<i>RATTI SPA</i>	Facebook; pagina: Ratti	28/07/2016	Annuncio risparmio dell'11% di carta durante un anno, sottolineando la consapevolezza di ogni singola persona del Gruppo per il rispetto per l'ambiente
<i>ROSSS SPA</i>	Facebook; pagina: ROSSS	27/12/2017	La società sottolinea di voler creare qualità con rigore e passione, producendo valore di lungo periodo per i clienti, sempre in un'ottica di rispetto per l'ambiente
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Facebook; pagina: Safilo Group	21/03/2019	In occasione della Giornata Internazionale delle Foreste, la società riafferma il continuo sforzo per proteggere l'ambiente e il pianeta, attraverso la ricerca scientifica e il miglioramento della catena produttiva, adottando sempre soluzioni innovative e rispettose dell'ambiente
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Facebook; pagina: Salvatore Ferragamo	09/04/2019	Presentazione mostra "Sustainable Thinking" dedicata alla sostenibilità nella moda, con focus nei materiali alternativi usati dalla società per la produzione dei propri capi

<i>TECHNOGYM SPA</i>	Facebook; pagina: Technogym	13/05/2019	Condivisione di consigli su come contribuire a salvare l'ambiente da problemi come il riscaldamento globale, inquinamento dell'aria e dei mari, deforestazione, drastica riduzione delle risorse energetiche etc.
<i>ZUCCHI SPA</i>	Facebook; pagina: Zucchi	28/02/2012	Zucchi sottolinea l'utilizzo di filati riciclati per la produzione dei propri tappeti per il bagno, i quali, grazie alla rigenerazione del cotone, non vanno ad impattare sull'ambiente

Fonte: elaborazione propria

Complessivamente, rispetto al sito web, la comunicazione tramite i social network si presenta meno formale; infatti, viene sempre veicolato il principio cardine del rispetto ambientale ma facendo leva su alcuni prodotti specifici della propria gamma o su occasioni specifiche, quali la Giornata Mondiale della Terra o della Giornata Internazionale delle Foreste, puntando soprattutto sull'aspetto "emozionale" delle azioni intraprese in materia.

Considerando che per alcune imprese sono presenti numerosi post relativi alla responsabilità ambientale, è stato calcolato il numero medio di post pubblicati da queste imprese nel mese di aprile del 2020, riportato in *tabella 26*.

*Tabella 26: Numero medio post relativi alla responsabilità ambientale nel mese di aprile 2020*

<b>Società</b>	<b>Pagina Facebook</b>	<b>Numero post aprile 2020</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Alberta Ferretti	1
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	B&C Speakers SpA	0
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Bialetti	1
<i>DE' LONGHI SPA</i>	De'Longhi-Cookers	1
<i>GEOX SPA</i>	GEOX	3
<i>MONCLER SPA</i>	Moncler	0
<i>OVS SPA</i>	OVS	3
<i>RATTI SPA</i>	Ratti	0
<i>ROSS SPA</i>	ROSS	0
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Safilo Group	0
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Salvatore Ferragamo	2

TECHNOGYM SPA	Technogym	0
ZUCCHI SPA	Zucchi	0
<b>Media</b>		<b>0,85</b>

Fonte: elaborazione propria

La media dei post nel mese di aprile 2019 è di 0,85. Tale dato suggerisce che le società, in media, dedicano quasi un post al mese al tema del rispetto ambientale, evidenziando un generale interesse nella comunicazione di tale tematica. Nel dettaglio, il 22 aprile ricorre la Giornata Mondiale della Terra, la quale risulta uno degli argomenti maggiormente utilizzati nei post pubblicati durante tale mese (54,5%).

#### 4.5.3 Dichiarazioni del CEO e/o Presidente e interviste

Un altro canale abbastanza utilizzato dalle imprese analizzate per la comunicazione relativa alla sostenibilità ambientale sono state le dichiarazioni dei presidenti e/o degli amministratori delegati delle società, le quali, nel caso del campione analizzato, sono quasi sempre inserite all'interno di interviste. Infatti, come si evince dalla *tabella 27*, sono queste figure ad esprimersi sulle iniziative intraprese per ridurre l'impatto ambientale e preservare l'ambiente. Le interviste considerate sono state scelte in base alle pubblicazioni relative al quadriennio 2017-2020.

*Tabella 27: Analisi della comunicazione relativa all'impatto ambientale tramite dichiarazioni del CEO e/o Presidente*

	<b>Dove</b>	<b>Contenuto</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Intervista; Seth (2019)	Alberta Ferretti, presidente di Aeffe, presenta la collezione "Love Me" come un grido d'aiuto che il pianeta sta mandando ai suoi abitanti, sottolineando che l'urgenza dei problemi ecologici in tutto il mondo l'ha spinta a voler cercare una via "green" per la sua azienda
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Intervista; Palazzi (2019)	Brunello Cucinelli, amministratore delegato dell'omonima società, riferisce che ha iniziato a preoccuparsi del pianeta sin da quando era bambino e in casa non c'era neppure la

		luce, per questo ha affrontato il tema dello sviluppo etico nella moda
<i>EMAK SPA</i>	Intervista; marketinsight (2019)	Fausto Bellamico, presidente e CEO, sottolinea l'importanza del tema del controllo elettronico, in quanto tra i benefici che apporta è presente anche quello della riduzione dell'impatto ambientale
<i>GEOX SPA</i>	Intervista; Crivelli (2019 b)	Mario Moretti Polegato, presidente di Geox, dichiara che la società vuole essere un simbolo ma anche un esempio da seguire per le proprie scelte etiche che includono la riduzione dell'impatto ambientale, l'utilizzo di materiali riciclabili o riciclati e incoraggiamento di tutti i dipendenti a non usare bottiglie di plastica. Infine, sottolinea che gli investimenti in ricerca e sviluppo sono sempre più focalizzati su soluzioni che aiutino le scarpe, le giacche, ma soprattutto le persone e il pianeta, a respirare meglio
<i>MONCLER SPA</i>	Intervista; Fashionmagazine.it (2019)	Remo Ruffini, amministratore delegato e presidente della società, dichiara, in occasione dell'entrata negli indici di Dow Jones per la sostenibilità, che l'energia utilizzata da Moncler in Italia proviene da fonti rinnovabili e che le sedi di proprietà hanno un sistema di gestione ambientale certificato, il quale prevede programmi continuativi di mitigazione degli impatti; inoltre, sottolinea l'impegno entro il 2021 a diventare carbon neutral per le emissioni dirette in tutto il mondo
<i>OVS SPA</i>	Intervista; Fedi (2019)	Stefano Beraldo, amministratore delegato, sottolinea che la selezione dei fornitori avviene sulla base di una serie di parametri sociali e requisiti ambientali, oltre al fatto che si sta cercando di utilizzare esclusivamente materiali sostenibili; da qui l'obiettivo di utilizzare entro il 2020 solo cotone sostenibile, scelta che permetterà un risparmio notevole di acqua e una significativa riduzione di pesticidi. Oltre a ciò, viene sottolineato l'obiettivo, sempre entro il 2020, di sostituire tutto il packaging in plastica con carta o plastica riciclata entro il 2020 e altri importanti traguardi raggiunti dall'impresa in materia di sostenibilità ambientale
<i>PIQUADRO SPA</i>	Intervista; Salto (2019)	Marco Palmieri, CEO della società, sottolinea che tutti i materiali e i relativi trattamenti utilizzati dal marchio del Gruppo "The bridge" sono naturali e l'avvio di un accordo con la startup "VINTAG", un marketplace dedicato al vintage

		di qualità, con lo scopo di sottolineare l'importanza dell'economia circolare
<i>RATTI SPA</i>	Intervista; <i>intervista al nostro AD Sergio Tamborini (2017)</i>	Sergio Tamborini, amministratore delegato, sottolinea l'importanza del tema della sostenibilità nell'industria tessile, in particolar modo per l'azienda è fondamentale lavorare sul tema dei rifiuti, in modo tale da creare un'economia circolare che ne permetta il riciclo
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Intervista; Avvenire.it (2020)	L'amministratore delegato, Angelo Trocchia, sottolinea l'introduzione del Nylon rigenerato Econyl, il quale consentirà di creare prodotti senza utilizzare nuove risorse; inoltre, prosegue dicendo che tale investimento evidenzia i continui sforzi dell'azienda per promuovere un business responsabile
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Intervista; Ognibene (2020)	Ferruccio Ferragamo, presidente della società, evidenzia che la sostenibilità ambientale è una delle principali sfide per il mondo della moda di questi tempi in quanto è un tema sempre più urgente e la moda rappresenta una delle industrie principali responsabili della generazione di CO2; tuttavia, sottolinea che Ferragamo è impegnata da tempo su questo fronte, anche in riferimento alla catena dei fornitori

Fonte: elaborazione propria

Dall'analisi emerge che, seppur con contenuti differenti, gli amministratori delegati e i presidenti delle varie società sottolineano in maniera puntuale le azioni intraprese per ridurre gli effetti della propria produzione sull'ambiente, evidenziando la necessità di preservarlo. In alcuni casi, l'intervista è stata riportata nel sito della società, come nel caso dell'articolo di Ovs Spa e della video-intervista di Ratti Spa; tale scelta accentua l'importanza di queste dichiarazioni per le rispettive società. In ogni caso, l'esposizione in prima persona da parte di figure con ruoli esecutivi aumenta la credibilità delle imprese in relazione al tema trattato e si rivela uno strumento vincente anche per diffondere a un pubblico più ampio le proprie iniziative e posizioni. Come si evince dai contenuti di tali interviste, le figure referenti puntano molto nell'evidenziare l'incidenza delle proprie scelte, sottolineando gli investimenti compiuti per cercare di impattare il meno possibile sull'ambiente e per preservarlo per le future generazioni. Queste decisioni comportano una presa di posizione evidente per le imprese, le quali, attraverso le parole dei presidenti

e degli amministratori delegati, vogliono evidenziare in prima persona l'impegno nel tutelare le risorse.

#### **4.5.4 Gli eventi e le conferenze stampa**

Un'altra modalità utilizzata da alcune delle società del campione, anche se in misura molto esigua (14,3% sul totale delle imprese), sono stati gli eventi, i quali, come le conferenze stampa, sono strumenti di comunicazione molto efficaci poiché vengono svolti in presenza di un pubblico. Nel dettaglio, le società analizzate hanno svolto le seguenti iniziative per coinvolgere il pubblico nelle scelte green intraprese nel biennio 2018-2019:

- Aeffe Spa; la società ha organizzato un evento esclusivo presso Mr Fogg's House of Botanicals a Londra per presentare la collezione "Love me" di Alberta Ferretti, una collezione volta al rispetto dell'ambiente, creata in collaborazione con Eco-Age, l'agenzia di consulenza green fondata da Livia Firth (Scafati, 2019).
- Ratti Spa; come sottolineato nel sito aziendale, l'amministratore delegato di Ratti, Sergio Tamburini, ha partecipato il 4 dicembre del 2018 alla prima edizione del Forum Sostenibilità, tenutasi nella sede de "Il Sole 24 Ore", un evento dedicato ad approfondire le opportunità e i possibili sviluppi di un modello economico basato sul riutilizzo delle risorse.
- Salvatore Ferragamo Spa; il 12 aprile del 2019 è stata inaugurata, nel museo fiorentino dell'omonimo stilista, "Sustainable thinking", una mostra che ha lo scopo di innestare uno spunto di riflessione sul tema dell'attenzione per l'ambiente, mediante l'esposizione di alcune opere di artisti e fashion designer internazionali volte a rappresentare l'importanza di un impegno collettivo (Ferraro, 2019).

Anche se si tratta di eventi di natura differenti, in tutti e tre i casi le società dimostrano l'impegno nel contribuire in prima persona a ridurre l'impatto ambientale, cercando di sensibilizzare gli utenti attraverso il proprio esempio. Inoltre, attraverso questo tipo di iniziative, le imprese hanno la possibilità di rendere più tangibile il messaggio che desiderano veicolare.

Per quanto concerne, invece, le conferenze stampa, nessuna delle società analizzate ha scelto questo canale per parlare di sostenibilità ambientale.



## 4.6 La comunicazione di terzi

Dopo aver considerato la comunicazione volontaria tramite canali gestiti direttamente dalle imprese, si è passati all'analisi della comunicazione da parte di terzi. Da tale analisi è emerso che 14 delle 21 società del campione sono state oggetto di almeno un articolo, a partire dal 2007, che le ha messe in risalto per le loro iniziative riguardanti l'impatto ambientale, in questo modo:

- Aeffe Spa; in un articolo di "Milano Finanza" viene sottolineato il lancio della nuova collezione "Love me starlight" del brand "Alberta Ferretti", marchio del gruppo Aeffe, la quale è stata realizzata artigianalmente con fibre selezionate per il loro basso impatto ambientale nel rispetto dei parametri di certificazione *Oeko-tex standard 100* (Bergeretti, 2020).
- Bialetti Industrie Spa; in un articolo di Sensi del Viaggio (2020) viene descritta la nuova partnership tra la società e Oceana, la più grande organizzazione internazionale al mondo focalizzata esclusivamente sulla salvaguardia degli oceani, attraverso la quale la "Moka Express" di Bialetti diventa *ambassador* di una causa globale per la salvaguardia degli oceani dagli inquinanti; in aggiunta, si sottolinea che questa moka è 100% eco-sostenibile, in quanto l'unico rifiuto che produce è biodegradabile e compostabile *in toto*.
- Brunello Cucinelli Spa; in un comunicato stampa del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2012) viene presentato l'accordo sull'impronta di carbonio fra il Ministro dell'Ambiente e il CEO dell'omonima società Brunello Cucinelli, la quale viene riconosciuta dal Ministro come un'eccellenza italiana anche per l'accurata protezione del paesaggio e dell'ambiente.
- Digital Bros Spa; in un articolo di Game Source Italia viene messa in risalto la partnership tra Digital Bros e Acer, rinomata azienda del mondo ICT, grazie alla quale viene sostenuta l'educazione digitale promossa in Digital Bros Academy, l'accademia di sviluppatori di Digital Bros, attraverso tematiche favorevoli alla salvaguardia del pianeta, cercando possibili soluzioni per ridurre alcuni effetti nocivi per l'ecosistema (Licata, 2019).
- Emak Spa; in un articolo di Milano Finanza viene sottolineato il lancio del marchio "we care", attraverso il quale la società veicola dei contenuti volti alla tutela

dell'ambiente e allo sviluppo sostenibile, grazie alla consapevolezza della responsabilità nei confronti della natura, la quale, secondo la società, non è una risorsa ma un bene da preservare (Valentini, 2007).

- Geox Spa; Ferraino (2020) in un articolo de "Il Corriere" evidenzia l'adesione di Geox al *Fashion Pact*, un progetto promosso dal presidente francese Emmanuel Macron a cui aderiscono diversi big della Moda che si impegnano a raggiungere una serie di obiettivi condivisi per arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani; inoltre, l'autrice sottolinea che Geox ha già lanciato il suo primo progetto sostenibile: una calzatura della linea Nebula realizzata utilizzando materiali provenienti dalle bottiglie di plastica riciclata.
- Moncler Spa; in un articolo de "Il Sole 24 Ore" viene sottolineato l'impegno "green" della società, la quale ha lanciato sul mercato il primo piumino bio-based e carbon neutral progettato con tessuti e accessori di origine vegetale, il quale, grazie all'utilizzo di semi di ricino, ha permesso una diminuzione delle emissioni di CO2 di circa il 30%, oltre al fatto che, grazie alla certificazione REDD+, permette di contribuire alla conservazione della foresta amazzonica (Crivelli, 2019).
- Ovs Spa; Naef (2019) riporta l'impegno da parte di Ovs nel contribuire a proteggere il futuro del pianeta attraverso il programma di innovazione sostenibile "#wecare", sottolineando che l'azienda è l'unica in Italia ad aver aderito agli obiettivi di Global Fashion Agenda, impegnandosi a raccogliere entro il 2020 almeno 1000 tonnellate di abiti usati.
- Piquadro Spa; Gervasio (2020) in un articolo de "Il Sole 24 Ore" evidenzia la sostenibilità della Green Collection Pq-Bios, la prima collezione di zaini e accessori firmata Piquadro in materiali riciclati, la quale è stata presentata in occasione di Pitti Immagine Uomo.
- Ratti Spa; Crivelli (2017) sottolinea che da quando Ratti è stata acquisita dal gruppo Marzotto la sostenibilità ambientale è diventata una priorità; infatti, come sottolinea nell'articolo l'amministratore delegato Tamborini, il percorso di sostenibilità intrapreso ha portato a raggiungere importanti certificazioni, oltre che alla riduzione della produzione di rifiuti. Inoltre, l'azienda incentiva i propri dipendenti all'utilizzo di auto elettriche e car pooling oltre a risparmiare su carta, plastica e acqua.

- Rosss Spa; l'azienda, in un articolo scritto da Di Renzone (2012), viene riconosciuta per aver messo a disposizione le proprie competenze ed il proprio sostegno finanziario al fine di permettere al Comune di Scarperia di conseguire la Certificazione di Qualità Ambientale ISO 14001.
- Safilo Group Spa; nell'articolo de "Il Sole 24 Ore", Ganz (2018) evidenzia che Safilo realizza i propri prodotti senza l'utilizzo di Nichel, sottolineando che questo è solo l'ultimo dei traguardi raggiunti dalla società, la quale ha inoltre ridotto drasticamente il consumo di acqua grazie al riutilizzo delle acque industriali.
- Salvatore Ferragamo Spa; in un articolo di Milano Finanza viene ricordata l'apertura della mostra "Sustainable thinking", all'interno del museo Salvatore Ferragamo a Firenze, la quale rappresenta un connubio tra le idee del fondatore Salvatore Ferragamo sulla ricerca di materiali naturali e di riciclo e le più recenti sperimentazioni in ambito green dell'impresa (Ferraro, 2019).
- Technogym Spa; Petronzio (2015) riporta le innovazioni che Technogym sta introducendo per diffondere il "green concept"; nel dettaglio, in occasione del Rimini Wellness, una delle più note fiere del settore, la società ha presentato l'innovativo concept della palestra del futuro, la quale produce energia pulita grazie all'esercizio fisico di propri clienti, permettendo di avere autosufficienza energetica grazie all'energia prodotta dal movimento dei propri utenti.

Il fatto che alcuni articoli risalgano a più di sette anni fa è un segnale che la responsabilità ambientale è un tema utilizzato nella comunicazione da molti anni; non si tratta, dunque, di una tematica affrontata solamente nell'ultimo periodo, bensì, come si vedrà in seguito, è una questione ormai consolidata nelle imprese.

#### **4.7 "Green" vs "pink"**

A seguito dell'analisi effettuata, si procede con il confronto tra quanto analizzato nel capitolo precedente e i risultati ottenuti in relazione alla comunicazione sulla sostenibilità ambientale. Ciò che emerge, complessivamente, è una maggiore attenzione da parte delle imprese del campione alla comunicazione relativa a tematiche ambientali rispetto a quella relativa alla parità di genere.

Infatti, partendo dall'analisi della comunicazione obbligatoria presente nella dichiarazione non finanziaria risulta che, considerando quanto dettato dal Dlgs. 254/2016, le società analizzate rispettano la legislazione relativa alla rendicontazione degli aspetti ambientali ma, al contrario, non tutte hanno incluso le azioni attuate per garantire la parità di genere.

Precisamente, come riportato in *tabella 28*, dall'analisi è emerso che tutte le 18 imprese del campione che hanno redatto la DNF hanno presentato delle ipotesi e/o scenari realistici sull'impatto ambientale, in quanto tutte forniscono almeno gli indici di consumo energetico e di impatto dei gas a effetto serra; tuttavia, solamente 8 di queste (Elica Spa, Fila Spa, Geox Spa, Moncler Spa, Ovs Spa, Safilo Group Spa, Salvatore Ferragamo Spa e Tod'S Spa) inseriscono nel documento anche le azioni che mettono in atto per garantire la parità di genere. Tale dato costituisce una prima grande differenza tra i due tipi di comunicazione.

*Tabella 28: Confronto tra comunicazione ambientale e parità di genere nella DNF*

	<b>Presenza ipotesi e/o scenari realistici sull'impatto ambientale nella DNF</b>	<b>Presenza azioni per garantire la parità di genere nella DNF</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Sì	No
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	Sì	No
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Sì	No
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	Sì	No
<i>DE' LONGHI SPA</i>	Sì	No
<i>ELICA SPA</i>	Sì	Sì
<i>EMAK SPA</i>	Sì	No
<i>FILA SPA</i>	Sì	Sì
<i>GEOX SPA</i>	Sì	Sì
<i>MONCLER SPA</i>	Sì	Sì
<i>OVS SPA</i>	Sì	Sì
<i>PIQUADRO SPA</i>	Sì	No
<i>RATTI SPA</i>	Sì	No
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Sì	Sì
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Sì	Sì
<i>TECHNOGYM SPA</i>	Sì	No
<i>TOD'S SPA</i>	Sì	Sì

ZUCCHI SPA	Sì	No
<b>Totale</b>	<b>18/18</b>	<b>8/18</b>

Fonte: elaborazione propria

Trattandosi di una normativa, la scarsa attenzione di alcune imprese al tema della parità di genere evidenzia non solo disinteresse ma, probabilmente, anche la mancanza di azioni specifiche per rispettare l'equità di genere nelle imprese.

In seguito, si è proseguito confrontando la comunicazione indipendente da normative, la quale è stata declinata mediante l'analisi di diversi strumenti utilizzati dalle imprese. In *Appendice E* è stata riportata una tabella riassuntiva delle due tipologie di comunicazione per ciascuna impresa. Da questa emergono diversi punti:

- la comunicazione “green” è presente in misura maggiore rispetto alla comunicazione “pink” in tutti i canali considerati;
- tutte le società hanno comunicato il rispetto ambientale tramite almeno uno dei mezzi analizzati (eccetto Fila Spa); al contrario, in relazione alla parità di genere, sono molte le società che non hanno comunicato tramite nessuno di questi;
- alcuni canali, quali le interviste, gli eventi e le dichiarazioni del CEO e/o Presidente, vengono utilizzati esclusivamente per la comunicazione ambientale;
- nessuna impresa utilizza le conferenze stampa come mezzo di comunicazione, né per la parità di genere né per l'ambiente;
- tra tutte le società analizzate, Moncler Spa è l'impresa più “pink” per l'utilizzo di più mezzi di comunicazione rispetto al campione; inoltre, la stessa si colloca al secondo posto per la comunicazione “green”. Tale dato conferma l'impegno sostenibile dell'azienda, la quale, secondo il “Dow Jones Sustainability Index World”, ha registrato il primato per l'attività sociale svolta nel proprio settore (RobecoSAM, 2019);
- non sussiste un'unica tendenza tra i due tipi di comunicazione; infatti, alcune società sono disinteressate ad entrambe le tematiche, altre solo a una, etc.;
- solo sei società presentano tendenze simili tra i due tipi di comunicazione:

- Digital Bros Spa, Fila Spa, Zucchi Spa: disinteressate o quasi totalmente disinteressate ad entrambi contenuti (canali utilizzati per ciascun contenuto: 0 o 1);
- Bialetti Industrie Spa e Tod'S Spa: abbastanza interessate ad entrambe le tematiche (canali utilizzati per ciascun contenuto: 2 o 3);
- Moncler Spa: molto interessata a entrambe le tematiche (canali utilizzati per ciascun contenuto: maggiore o uguale a 4);
- cinque società si dimostrano molto interessate al “green” (canali utilizzati: maggiori o uguali 4) ma disinteressate o quasi totalmente disinteressate al “pink” (canali utilizzati: 0 o 1): Aeffe Spa, Brunello Cucinelli Spa, Emak Spa, Ovs Spa e Ratti Spa;
- sette società si dimostrano abbastanza interessate al “green” (canali utilizzati: 2 o 3) ma disinteressate o quasi totalmente disinteressate al “pink” (canali utilizzati: 0 o 1): B&C Speakers Spa, Csp International Spa, De' Longhi Spa, Elica Spa, Piquadro Spa, Rosss Spa, Technogym Spa;
- tre società si dimostrano molto interessate al “green” (canali utilizzati: maggiori o uguali a 4) e abbastanza interessate al “pink” (canali utilizzati: 2 o 3): Geox Spa, Safilo Group Spa e Salvatore Ferragamo Spa;
- nessuna società si è rivelata più propensa a una comunicazione “pink” che “green”.

#### **4.8 Le caratteristiche delle imprese “sostenibili”**

Dai risultati ottenuti dal confronto tra la comunicazione “pink” e “green” è emerso che per molte società non sussiste una correlazione tra i due tipi di comunicazione e la maggior parte di esse si è rivelata disinteressata alla comunicazione relativa alla parità di genere. Tuttavia, anche se in una percentuale abbastanza bassa rispetto al campione, alcune società si sono dimostrate più aperte alla comunicazione della *gender equality*. Alla luce di ciò e considerando anche quanto evidenziato dalla letteratura, ovvero il fatto che una comunicazione trasparente relativa alle politiche di genere apporta maggiore vantaggio competitivo (Gianguialano & Solimene, 2019) e che per ottenere una buona reputazione è necessario che le imprese si concentrino sul migliorare la strategia di comunicazione con gli stakeholder sulle iniziative di CSR (Morsing & Schultz, 2006), si sono volute analizzare le caratteristiche di queste imprese in termini di risultati economico-finanziari e di

dimensione, al fine di confermare o smentire quanto emerso dalla teoria. Per fare ciò, sono stati considerati il fatturato e l'utile/perdita relativi all'esercizio dell'ultimo bilancio consolidato pubblicato nei rispettivi siti web.

*Tabella 29: Caratteristiche delle società del campione in termini di dimensione e risultati economico-finanziari*

	<b>Esercizio di riferimento</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Utile/perdita d'esercizio</b>
<i>AEFFE SPA</i>	2019	351.403.409 €	11.578.246 €
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	2019	56.287.240 €	8.667.000 €
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	2018	126.254.000 €	- 48.539.000 €
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	2019	608.587.000 €	53.083.000 €
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	2019	108.640.000 €	- 3.440.000 €
<i>DE' LONGHI SPA</i>	2019	2.106.100.000 €	161.700.000 €
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	2019	77.008.000 €	- 1.513.000 €
<i>ELICA SPA</i>	2019	479.986.000 €	7.379.000 €
<i>EMAK SPA</i>	2019	433.953.000 €	13.126.000 €
<i>FILA SPA</i>	2019	682.686.000 €	24.000.000 €
<i>GEOX SPA</i>	2019	805.858.000 €	- 24.759.000 €
<i>MONCLER SPA</i>	2019	1.627.704.000 €	358.685.000 €
<i>OVS SPA</i>	2018	1.526.000.000 €	39.300.000 €
<i>PIQUADRO SPA</i>	2018	147.472.000 €	34.476.000 €
<i>RATTI SPA</i>	2019	116.278.000 €	12.889.000 €
<i>ROSSO SPA</i>	2018	34.108.000 €	- 349.000 €
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	2019	964.700.000 €	- 328.300.000 €
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	2019	1.377.300.000 €	87.400.000 €
<i>TECHNOGYM SPA</i>	2019	668.931.000 €	85.207.000 €
<i>TOD'S SPA</i>	2019	915.983.000 €	45.659.000 €
<i>ZUCCHI SPA</i>	2019	70.300.000 €	2.600.000 €

Fonte: elaborazione propria

Confrontando i risultati economico-finanziari riportati in *tabella 29* con la comunicazione “green” e “pink” delle imprese del campione non si evidenzia nessuna correlazione tra performance economica e scelte di comunicazione relative alla *Corporate Social Responsibility*. Nel dettaglio, delle sei società che si sono dimostrate maggiormente

propense a comunicare la parità di genere (Bialetti Industrie Spa, Geox Spa, Moncler, Spa, Safilo Spa, Salvatore Ferragamo Spa e Tod'S Spa) la metà ha registrato perdite nell'esercizio di riferimento. Tuttavia, è possibile affermare, considerando il fatturato totale, che 5 di queste sono imprese di grande dimensione, in quanto i loro ricavi totali superano gli 800 milioni di euro; unica eccezione è Bialetti Industrie Spa, la quale registra un fatturato più basso.

Per quanto riguarda, invece, le società che si rivelano "immature" in entrambe le tipologie di comunicazione (Digital Bros Spa, Fila Spa e Zucchi Spa) si può concludere che la performance economica non è rilevante in quanto un'impresa su tre ha registrato perdite ma le altre due registrano un andamento positivo. Anche per quanto riguarda la loro dimensione i dati sono discordanti: due società su tre presentano un fatturato inferiore a 80 milioni mentre una società supera i 680 milioni.

Infine, anche in relazione alle società che si sono rivelate particolarmente propense alla comunicazione ambientale (Aeffe Spa, Brunello Cucinelli Spa, Emak Spa, Geox Spa, Moncler Spa, Ovs Spa, Ratti Spa, Safilo Group Spa e Salvatore Ferragamo Spa) non sono state riscontrate delle tendenze assimilabili nei risultati economico-finanziari; infatti, due di queste società hanno chiuso l'esercizio di riferimento in perdita. Inoltre, tali imprese differiscono tra loro anche in relazione alla loro dimensione: 3 di queste sono molto grandi in quanto presentano un fatturato che supera il miliardo, altre tre sono abbastanza grandi con un fatturato che supera i 600 milioni, mentre le ultime tre hanno un fatturato inferiore ai 450 milioni.

Alla luce di ciò, non è possibile definire delle caratteristiche che identificano in maniera univoca le imprese che più si sono rivelate maggiormente inclini a comunicare le scelte relative alla parità di genere e/o all'ambiente. Nonostante ciò, trattandosi di un campione molto piccolo rispetto alle società quotate nel Mercato Telematico Azionario Italiano, tali conclusioni non possono essere considerate universalmente valide.



## CONCLUSIONI

In questo elaborato si è voluto osservare quale comportamento assumono le imprese italiane nei confronti della parità di genere, con una particolare attenzione sulla comunicazione di tale tematica. Nonostante i risultati ottenuti non possano essere considerati statisticamente significativi, in quanto è stato analizzato solamente un campione di imprese quotate nel MTA, è stato comunque possibile osservare ciò che precedentemente era emerso dalla letteratura: la maggior parte delle imprese analizzate, infatti, ha dimostrato limiti nell'approccio alla *gender equality*.

Precisamente, dall'analisi effettuata è emerso che le imprese che costituiscono il *supersector* "moda, prodotti per la casa e per la persona" risultano abbastanza disinteressate alla comunicazione e all'approccio "pink". Infatti, anche se tutte rispettano e hanno rispettato nel corso degli anni successivi all'introduzione della Legge 120/2011 le quote minime di genere nei propri organi sociali, ancora oggi le donne faticano ad accedere ai vertici: su 21 imprese solamente due presentano un amministratore delegato donna. Inoltre, sebbene la percentuale di consigliere che presenta legami con la famiglia proprietaria sia diminuita drasticamente (si è passati da un 77,8% nel 2010 a un 25% nel 2019), la maggior parte dei ruoli esecutivi (5 su 6) risulta ancora ricoperta da donne appartenenti alla famiglia controllante. Tali dati confermano che le società considerate sono ancora lontane dal permettere alle donne di ricoprire ruoli dirigenziali, oltre al fatto che tale mancanza è una grande lacuna che la Legge 120/2011 non è riuscita, per ora, a colmare (Mosca, 2019).

In aggiunta, l'analisi ha evidenziato che la comunicazione della parità di genere è limitata per lo più ai documenti di natura obbligatoria, quali le relazioni di Corporate Governance, lo Statuto e le dichiarazioni non finanziarie, e, in molti casi, non è precisa ed esaustiva. Nel dettaglio, tutte le società considerate hanno riportato l'adeguamento alla Legge Golfo-Mosca nello Statuto, specificando la caratteristica *pro tempore* di tale normativa; inoltre, quasi la totalità (85,7%) lo ha comunicato tramite la relazione di Corporate Governance o tramite un comunicato stampa. Anche per quanto riguarda la DNF, tutte le società con obbligo di rendicontazione presentano in tale documento la sezione sulla *diversity*, la quale contiene sia l'indice di diversità dei dipendenti e sia quello degli organi di governo (quest'ultimo escluso nella DNF di Ovs Spa ma presente nel bilancio consolidato in cui è inserita). Tuttavia, nonostante il Dlgs. 254/2016 abbia previsto l'inclusione nella

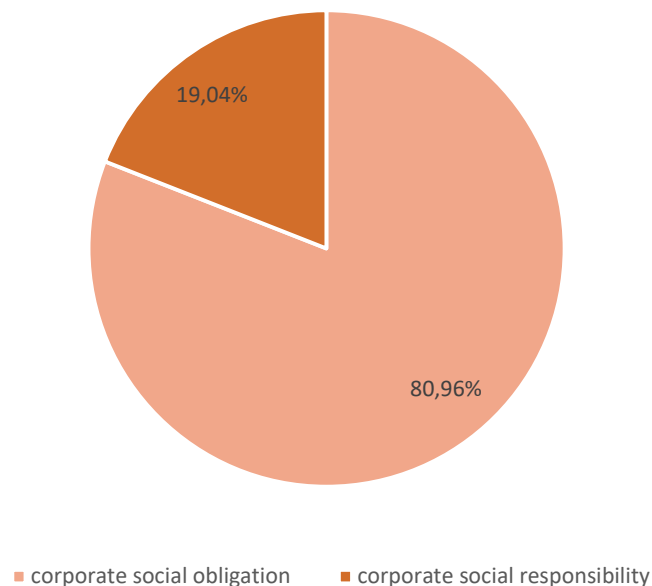
*disclosure* delle azioni attuate per garantire la parità di genere, molte società rimandano ad altri documenti, quali il Codice di Autodisciplina, lo Statuto e il Codice Etico, oppure fanno riferimento a un generico impegno nel cercare di rispettare la parità di genere, senza spiegare mediante quali azioni intendono raggiungerla; infatti, solamente cinque società riportano delle politiche formalizzate che descrivono le azioni messe in atto in azienda per garantire la diversità degli organi sociali e solamente tre in relazione alla diversità dei dipendenti.

Sulla base di questi risultati, è stato possibile concludere che la maggior parte delle imprese analizzate si interessa al tema della parità di genere più per un obbligo imposto da una normativa che per un reale interesse nel promuovere l'*empowerment* femminile. Tale conclusione è stata confermata anche dall'analisi della comunicazione attraverso canali informativi di natura volontaria: soltanto cinque società presentano una sezione del proprio sito web dedicata alla promozione della parità di genere, di cui quattro attraverso una politica aziendale formalizzata sulla diversità degli organi sociali, e una, Salvatore Ferragamo Spa, tramite il riferimento all'adozione degli "Women's Empowerment Principles". Per quanto riguarda, invece, gli altri canali, quali i social media, le interviste, gli eventi e le conferenze stampa, quest'ultimi non sono stati utilizzati da nessuna delle imprese del campione per questo tipo di comunicazione; d'altro canto, sono presenti articoli di terzi in relazione a tre società che le mettono in risalto per questioni legate alla parità di genere relative agli organi di governo, mentre per cinque società sono presenti altre comunicazioni a favore di iniziative a sostegno delle donne.

Per tali ragioni, la maggior parte delle imprese del campione, come riportato in *figura 28*, rientra nel primo stadio della comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa in relazione all'approccio alla parità di genere, secondo la suddivisione proposta da Pastore & Vernuccio (2016, p. 79), ovvero quello della *Corporate Social Obligation*, intesa come il rispetto delle leggi e dei meccanismi propri del mercato. D'altro canto, sono solamente quattro le imprese che hanno raggiunto il secondo stadio, quello relativo alla *Corporate Social Responsibility*: da una parte, Geox Spa, Moncler Spa e Safilo Group Spa per aver sottolineato la volontà di continuare a rispettare la parità di genere negli organi societari anche in seguito alla cessazione della Legge 120/2011, in via volontaria, attraverso un'apposita sezione nel sito web; dall'altra, Salvatore Ferragamo Spa poiché, oltre ad essere l'unica società analizzata ad avere un amministratore delegato donna che non

appartiene alla famiglia proprietaria, presenta una sezione del proprio sito web dedicata all'adesione ai "Women's empowerment principles" promossi dalle Nazioni Unite.

Figura 27: Comportamento delle imprese nella direzione della parità di genere



Fonte: elaborazione propria

Dopo essere giunti a tali conclusioni, si è voluto procedere in due direzioni: da una parte è stata riproposta la stessa analisi in Spagna, un paese che non prevede obblighi sulle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società ma che, allo stesso tempo, tutela maggiormente la parità di genere nel territorio; dall'altra, si è voluto analizzare come le imprese del campione italiano analizzate si sono mosse rispetto alla comunicazione relativa alla sostenibilità ambientale, altra tematica molto importante che rientra nella comunicazione della CSR.

Dalla prima indagine è stato riscontrato che il modello spagnolo risulta più efficace di quello italiano dal punto di vista della comunicazione, in quanto tutte le società sono tenute a comunicare le proprie scelte in ambito di parità di genere e di diversità nel *informe anual de Gobierno Corporativo*, anche nel caso in cui non sia stata prevista alcuna iniziativa e non sia presente alcuna donna nel board; grazie a ciò, le imprese spagnole risultano più trasparenti. Inoltre, anche la comunicazione di terzi è presente in misura

maggiore: infatti, per due delle società del campione spagnolo sono presenti numerosi articoli che mettono in risalto il loro posizionamento relativo alla parità di genere. Tale dato potrebbe essere una conseguenza della maggiore trasparenza societaria spagnola che permette anche ai giornalisti di accedere più facilmente a questo tipo di informazioni; allo stesso tempo, si potrebbe pensare che sia il risultato del fatto che la *Ley de Igualdad* preveda un sistema di tutele rivolto a tutte le lavoratrici, indipendentemente dal ruolo che ricoprono. Nonostante ciò, analizzando la presenza di quote rosa nei consigli di amministrazione, è emerso che la legge italiana è molto più efficace di quella spagnola nei risultati, tanto che nel 2019 la percentuale di donne nei consigli di amministrazione dei due campioni discosta del 14,5%, sebbene la percentuale prevista dalla Spagna sia più alta di quella italiana.

Dalla seconda indagine, invece, è emerso che per tutte le società del campione la comunicazione relativa alla sostenibilità ambientale viene considerata in misura maggiore rispetto a quella relativa alla parità di genere. Infatti, tutte le società hanno rispettato il Dlgs. 254/2016, includendo nelle dichiarazioni non finanziarie ipotesi e/o scenari realistici sull'impatto ambientale e fornendo almeno gli indici di consumo energetico e di impatto dei gas a effetto serra. Inoltre, anche per la comunicazione di carattere volontario, tutte le società (ad eccezione di Fila Spa) hanno comunicato tramite almeno uno dei canali considerati, soprattutto tramite il sito web e/o i social media; inoltre, alcune società hanno utilizzato anche altri canali, quali eventi e interviste.

Alla luce dei risultati ottenuti, si è cercato di delineare se sussistessero delle linee d'azione comuni tra le due tipologie di comunicazione da parte di tali imprese, al fine di definirne la causalità. Tuttavia, è stato riscontrato che solamente sei società del campione presentano tendenze simili nell'approccio alle due diverse tematiche (Digital Bros Spa, Fila Spa e Zucchi Spa: disinteressate o quasi totalmente disinteressate ad entrambi i contenuti; Bialetti Industrie Spa e Tod'S Spa: abbastanza interessate ad entrambe le tematiche; mentre Moncler Spa si è rivelata l'unica società molto interessata a entrambe); al contrario, le altre 15 si sono dimostrate più propense a comunicare, a vari livelli, il "green" rispetto al "pink". In aggiunta, non è stato nemmeno possibile individuare delle caratteristiche comuni tra le imprese, a livello di performance economico-finanziaria e in base alla dimensione delle imprese, che potessero definire in maniera univoca un certo tipo di atteggiamento rispetto a un altro. Sulla base di ciò, nell'ambito della comunicazione

della CSR, si potrebbe pensare che la causa di un maggiore investimento da parte delle imprese nella comunicazione relativa alla responsabilità ambientale rispetto a quella relativa alla parità di genere sia la conseguenza di una maggiore attenzione data a tale tematica a livello mondiale rispetto, invece, a quella relativa alla *gender equality*; quest'ultima, infatti, nonostante sia una necessità urgente e di primaria importanza, come è stato ampiamente discusso nel primo capitolo, trova meno spazio nei contesti informativi nazionali e non. Inoltre, un'ulteriore causa potrebbe essere legata al fatto che le due tematiche si trovano in due stadi diversi di sviluppo, considerando che la sostenibilità ambientale è un tema che, a livello comunicativo, è affrontato dalle imprese da molti anni e che è diventato cruciale già all'inizio degli anni 2000 (Belloni, 2002, p. 47); al contrario, solamente negli ultimi anni stanno emergendo i vantaggi di una comunicazione trasparente relativa all'attuazione di politiche di genere equilibrate (Giangualiano & Solimene, 2019). Per tali ragioni, ci si aspetta che la comunicazione della parità di genere cresca nel corso degli anni e che, sempre di più, le imprese investano in questo tipo di comunicazione per consolidare il rapporto con i vari stakeholder, come è successo nel corso di questo ventennio con la comunicazione relativa alla sostenibilità ambientale.

Per concludere, questa tesi ha cercato di mettere in risalto la situazione italiana relativa alla parità di genere, al fine di segnalare la necessità di compiere ulteriori passi per garantire una situazione in cui l'equità sia assicurata anche ai vertici aziendali. La Legge 120/2011 ha apportato risultati concreti, in termini numerici, per la rappresentanza femminile negli organi societari, soprattutto se confrontata, ad esempio, con il caso spagnolo che è stato analizzato. Tuttavia, essa non è risultata sufficiente per colmare il *gap* presente nelle posizioni di top management. Per tali ragioni e sulla base dell'analisi effettuata in merito alla comunicazione della parità di genere, le imprese del settore "moda, prodotti per la casa e per la persona" si trovano, nel complesso, ancora in uno stadio preliminare, per uscire dal quale è necessario affrontare ancora numerose sfide.



## APPENDICI

### Appendice A – Evoluzione della presenza femminile negli organi societari (2010-2019)

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio	CdA	Collegio
AEFFE SPA	1/7	0/3	1/7	0/3	1/7	0/3	1/7	0/3	2/8	1/3	2/8	1/3	2/8	1/3	3/8	1/3	3/8	1/3	3/8	1/3
B&C SPEAKERS SPA	1/6	0/3	1/6	0/3	1/6	0/3	1/5	0/3	1/6	0/3	3/8	1/3	3/8	1/3	3/8	1/3	3/9	1/3	3/9	1/3
BIALETTI INDUSTRIE SPA	0/7	0/3	0/6	0/3	0/6	0/3	1/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/6	1/3
BRUNELLO CUCINELLI SPA*			1/5	0/3	2/9	0/3	2/9	0/3	3/9	1/3	3/9	1/3	3/10	1/3	4/11	1/3	4/11	1/3	4/10	1/3
CSP INTERNATIONAL SPA	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	2/6	1/3	2/6	1/3
DE' LONGHI SPA	1/10	0/3	1/10	0/3	1/10	0/3	3/10	1/3	3/10	1/3	3/10	1/3	4/11	1/3	4/11	1/3	4/12	2/3	4/11	1/3
DIGITAL BROS SPA	0/8	0/3	0/8	0/3	0/8	0/3	0/8	0/3	2/9	1/3	2/9	1/3	2/9	1/3	4/11	1/3	4/9	1/3	5/10	1/3
ELICA SPA	1/7	0/3	1/8	0/3	2/7	0/3	2/8	0/3	2/8	0/3	2/8	1/3	1/6**	2/3	2/8	1/3	3/8	1/3	3/7	1/3
EMAK SPA	1/13	0/3	1/13	0/3	1/13	0/3	3/13	1/3	3/13	1/3	3/13	1/3	5/14	1/3	5/14	1/3	5/14	1/3	5/13	1/3
FILA SPA***									2/7	1/3	2/9	2/3	2/9	2/3	2/9	2/4	3/9	1/3	3/9	1/3
GEOX SPA	0/9	1/3	0/9	1/3	1/9	1/3	2/9	2/3	2/9	2/3	2/9	2/3	4/10	1/3	4/10	1/3	4/11	1/3	4/9	1/3
MONCLER SPA****							3/11	0/3	3/11	1/3	3/11	1/3	3/11	1/3	3/11	1/3	3/11	1/3	4/11	1/3
OVS SPA*****									0/7	0/3	0/6	0/3	0/7	0/3	2/9	2/3	3/9	1/3	3/9	1/3
PIQUADRO SPA	0/7	0/3	0/7	0/3	0/7	0/3	2/7	1/3	2/7	1/3	2/7	1/3	3/7	1/3	3/7	1/3	3/7	1/3	3/7	1/3
RATTI SPA	2/7	1/3	2/7	0/3	2/7	0/3	2/7	0/3	3/9	1/3	3/9	1/3	3/9	1/3	3/9	1/3	3/9	1/3	3/9	1/3
ROSS SPA	0/6	0/3	0/6	0/3	0/6	0/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3	2/5	1/3
SAFILO GROUP SPA	0/7	0/3	0/8	1/3	1/9	1/3	1/8	1/3	1/8	1/3	2/8	1/3	2/8	1/3	2/8	2/3	3/9	2/3	3/9	2/3
SALVATORE FERRAGAMO SPA*****			2/11	0/3	3/12	0/3	3/12	0/3	3/12	1/3	4/13	1/3	4/13	1/3	4/13	1/3	5/13	1/3	5/13	1/3
TECHNOGYM SPA*****											0/8	0/3	3/9	1/3	3/9	1/3	4/11	1/3	4/11	2/3
TOD'S SPA	0/13	0/3	0/13	0/3	0/13	0/3	0/13	1/3	0/11	1/3	3/15	1/3	3/14	1/3	3/14	1/3	5/15	1/3	5/15	1/3
ZUCCHI SPA	1/10	0/3	0/8	0/3	0/8	0/3	0/8	0/3	1/4	0/3	3/8	1/3	3/8	1/3	3/8	1/3	3/8	1/3	2/5	1/3
Primo rinnovo																				
Secondo rinnovo																				
Terzo rinnovo																				
Ulteriore rinnovo																				
* quotata dal 03/05/2012																				
** in data 05/12/2016 è morta una consigliera, per questo al 31/12 risulta che la Legge 120/2011 non sia rispettata																				
*** quotata dal 01/06/2015																				
**** quotata dal 16/12/2013																				
***** quotata dal 02/03/2015																				
***** quotata dal 28/06/2011																				
***** quotata dal 03/05/2016																				

Appendice B – Analisi della comunicazione della parità di genere per canali (imprese italiane)

	<b>Interviste</b>	<b>Comunicazioni tramite social network</b>	<b>Comunicazioni tramite sito web</b>	<b>Conferenze stampa</b>	<b>Dichiarazione del CEO/Presidente</b>	<b>Articoli di terzi</b>	<b>Eventi</b>	<b>Altre comunicazioni "pink"</b>
<i>AEFFE SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	Sì
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	No	No	No	No	No	Sì	No	Sì
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>DE' LONGHI SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	Sì
<i>ELICA SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>EMAK SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>FILA SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>GEOX SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No	No
<i>MONCLER SPA</i>	No	No	Sì	No	No	Sì	No	Sì
<i>OVS SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>PIQUADRO SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>RATTI SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>ROSS SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No	No
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	No	No	Sì	No	No	Sì	No	No
<i>TECHNOGYM SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	Sì
<i>TOD'S SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No	No
<i>ZUCCHI SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No	No



Appendice C – Analisi della comunicazione della parità di genere per canali (imprese spagnole)

	<b>Interviste</b>	<b>Comunicazioni tramite social network</b>	<b>Comunicazioni tramite sito web</b>	<b>Conferenze stampa</b>	<b>Dichiarazioni del CEO/ presidente</b>	<b>Articoli di terzi</b>	<b>Eventi</b>
<i>ADOLFO DOMINGUEZ S.A.</i>	Sì	No	No	No	No	Sì	No
<i>INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A. (INDITEX)</i>	No	No	Sì	No	No	Sì	No
<i>LIWE S.A.</i>	No	No	No	No	No	No	No
<i>NUEVA EXPRESION TEXTIL S.A. (NEXTIL)</i>	No	No	No	No	No	No	No
<i>SNIACE S.A.</i>	No	No	No	No	No	No	No
<i>VIDRALA S.A.</i>	No	No	Sì	No	No	No	No

Appendice D – Analisi della comunicazione relativa all’ambiente per canali

	<b>Interviste</b>	<b>Comunicazioni tramite social network</b>	<b>Comunicazioni tramite sito web</b>	<b>Conferenze stampa</b>	<b>Dichiarazione del CEO/ Presidente</b>	<b>Articoli di terzi</b>	<b>Eventi</b>
<i>AEFFE SPA</i>	Sì	Sì	No	No	Sì	Sì	Sì
<i>B&amp;C SPEAKERS SPA</i>	No	Sì	No	No	No	No	No
<i>BIALETTI INDUSTRIE SPA</i>	No	Sì	Sì	No	No	Sì	No
<i>BRUNELLO CUCINELLI SPA</i>	Sì	No	Sì	No	Sì	Sì	No
<i>CSP INTERNATIONAL SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No
<i>DE' LONGHI SPA</i>	No	Sì	Sì	No	No	No	No
<i>DIGITAL BROS SPA</i>	No	No	No	No	No	Sì	No
<i>ELICA SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No
<i>EMAK SPA</i>	Sì	No	Sì	No	Sì	Sì	No
<i>FILA SPA</i>	No	No	No	No	No	No	No
<i>GEOX SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No
<i>MONCLER SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No
<i>OVS SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No
<i>PIQUADRO SPA</i>	Sì	No	No	No	Sì	Sì	No
<i>RATTI SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	Sì
<i>ROSSI SPA</i>	No	Sì	No	No	No	Sì	No
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Sì	Sì	No	No	Sì	Sì	No
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	Sì
<i>TECHNOGYM SPA</i>	No	Sì	Sì	No	No	Sì	No
<i>TOD'S SPA</i>	No	No	Sì	No	No	No	No
<i>ZUCCHI SPA</i>	No	Sì	No	No	No	No	No

Appendice E – Confronto comunicazione “pink” e comunicazione “green”

	Comunicazione	Politica aziendale	Interviste	Social network	Sito web	Conferenze stampa	Dichiarazioni del CEO/Presidente	Articoli di terzi	Eventi	Comunicazioni in favore delle donne
AEFFE SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	Sì
	Green	No	Sì	Sì	No	No	Sì	Sì	Sì	
B&C SPEAKERS SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Sì	No	Sì	No	No	No	No	No	
BIALETTI INDUSTRIE SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	Sì
	Green	No	No	Sì	Sì	No	No	Sì	No	
BRUNELLO CUCINELLI SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	Sì	No	Sì	No	Sì	Sì	No	
CSP INTERNAT. SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Sì	No	No	Sì	No	No	No	No	
DE' LONGHI SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	No	Sì	Sì	No	No	No	No	
DIGITAL BROS SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	Sì
	Green	No	No	No	No	No	No	Sì	No	
ELICA SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Sì	No	No	Sì	No	No	No	No	
EMAK SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Sì	Sì	No	Sì	No	Sì	Sì	No	
FILA SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	No	No	No	No	No	No	No	
GEOX SPA	Pink	Sì	No	No	Sì	No	No	No	No	No
	Green	No	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No	
MONCLER SPA	Pink	Sì	No	No	Sì	No	No	Sì	No	Sì
	Green	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No	
OVS SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No	
PIQUADRO SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	Sì	No	No	No	No	No	No	
RATTI SPA	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	Sì	

<i>ROSSS SPA</i>	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	
<i>SAFILO GROUP SPA</i>	Pink	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No
	Green	No	Si	Si	No	No	Si	Si	No	
<i>SALVATORE FERRAGAMO SPA</i>	Pink	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No
	Green	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	
<i>TECHNOGYM SPA</i>	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	Si
	Green	No	No	Si	Si	No	No	Si	No	
<i>TOD'S SPA</i>	Pink	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Green	Si	No	No	Si	No	No	No	No	
<i>ZUCCHI SPA</i>	Pink	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Green	No	No	Si	No	No	No	No	No	No

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AGENZIA EUROPA PRESS, 2019. *Adolfo Domínguez invierte la brecha salarial al cobrar las mujeres un 1,7% más que los hombres.* Disponibile su <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-adolfo-dominguez-invierte-brecha-salarial-cobrar-mujeres-17-mas-hombres-20190624124348.html>. [Data di accesso: 20/04/2020]

Alberta Ferretti. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/AlbertaFerretti/>. [Data di accesso: 11/05/2020]

ALLEANZA ITALIANA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, 2018. *Senza parità di genere non è a rischio solo l'Obiettivo 5 ma tutta l'Agenda 2030.* Disponibile su <https://asvis.it/goal5/notizie/373-2672/senza-parita-di-genere-non-e-a-rischio-solo-lobiiettivo-5-ma-tutta-lagenda-2030>. [Data di accesso: 12/01/2020]

AVVENIRE.IT, 2020. *Safilo introduce il nylon rigenerato nei suoi occhiali.* Disponibile su <https://www.avvenire.it/economia/pagine/safilo-nylon-riciclato>. [Data di accesso: 08/05/2020]

AZZOLINI V., 2016. *Quote rosa e quote di genere, misura di equilibrio o di discriminazione?. Il Fatto Quotidiano* [online]. Disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/10/quote-rosa-e-quote-di-genere-misura-di-equilibrio-o-di-discriminazione/3084575/>. [Data di accesso: 22/01/2020]

BANDETTINI A., 2014. *La parità in Europa: dieci tappe importanti.* *La Repubblica* [online]. Disponibile su <https://www.repubblica.it/speciali/politica/elezioni-europee2014/2014/05/20/news/la-parit-in-europa-dieci-tappe-importanti-86603835/>. [Data di accesso: 30/10/2019]

BARIATTI S., 2019. *Donne ai vertici, costruiamo l'ascensore per far emergere i talenti.* *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://allegoop.ilsole24ore.com/2019/02/13/donne-vertici/>. [Data di accesso: 05/04/2020]

BARONI P., 2015. *La carica delle mille donne nei cda delle società quotate.* *La Stampa*. Disponibile su <https://www.lastampa.it/economia/2015/06/02/news/la-carica-delle-mille-donne-nei-cda-delle-societa-quotate-1.35247718>. [Data di accesso: 09/04/2020]

B&C Speakers Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/BCSpeakers/>. [Data di accesso: 11/05/2020]

BELLONI M. C., 2002. *La comunicazione ambientale: alcuni modi di intenderla e possibili direzioni di sviluppo*. Quaderni di Sociologia (30). Pp. 47-63.

BERGERETTI L., 2020. Alberta Ferretti spinge sulla sostenibilità. *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <https://www.milanofinanza.it/news/alberta-ferretti-spinge-sulla-sostenibilita-202002061159009595>. [Data di accesso: 07/05/2020]

BERTI S., 2018. I diritti umani delle donne. *Combonifem Magazine* [online]. Disponibile su <https://www.combonifem.it/index.php/joomla/diritti/item/983-i-diritti-umani-delle-donne>. [Data di accesso: 27/10/2019]

Bialetti Industrie Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/BialettiOfficial/>. [Data di accesso: 11/05/2020]

BIANCO A., 2015. *Quote rosa: il grande cambiamento – L'evoluzione delle quote rosa*. Centro di Studi Europei. Università degli Studi di Salerno.

BORSA ITALIANA, 2018. *A partire dall'esercizio 2017 imposti nuovi obblighi di comunicazione per le imprese di grandi dimensioni*. Disponibile su <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/informazioni-non-finanziarie.htm>. [Data di accesso: 21/02/2020]

BRUNO G.S.F., CIAVARELLA A., LINCIANO N., 2018. *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*. Quaderni di finanza – Consob.

BUTTENBERG K., 2012. *Employer branding: objectives, channels and performance indicators*. New Challenges of Economic and Business Development (1).

CARTA DEI DIRITTI FONDAMENTALI DELL'UNIONE EUROPEA. *Articolo 23 – Parità tra donne e uomini*.

CASARICO A., PICALARGA S., 2019. Più donne nel Parlamento UE, un passo verso la parità. *Lavoce.info* [online]. Disponibile su <https://www.lavoce.info/archives/60470/piu-donne-nel-parlamento-ue-un-passo-verso-la-parita/>. [Data di accesso: 22/01/2020]

CENSIS, 2019. *Donne: lontane dagli uomini e lontane dall'Europa, il gender gap nel lavoro*. Disponibile su <http://www.censis.it/sicurezza-e-cittadinanza/donne-lontane-dagli-uomini-e-lontane-dall%E2%80%99europa-il-gender-gap-nel-lavoro>. [Data di accesso: 28/01/2020]

CENTRO REGIONALE DI INFORMAZIONE DELLE NAZIONI UNITE. *Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*. Disponibile su <https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>. [Data di accesso: 12/01/2020]

CGIL RIMINI, 2019. *“Più diritti, più salario e avvio della contrattazione di genere”*. Approvato dai lavoratori di AEFEE e VELMAR il contratto aziendale. Disponibile su <http://www.cgilrimini.it/2019/05/13/6726/>. [Data di accesso: 29/02/2020]

CHIAPPI F., PEZZA, M., TADDEI C., PALMA A. M., TONELLO F., RAPÈ M., SGHERRI E., RUSSO P., 2016. *Genere & Formazione – Proposte per lo sviluppo del potenziale femminile – Le competenze della formazione*. Milano: Franco Angeli Srl.

CHICANO E., 2014. Cuentas Anuales: ¿Normales o Abreviadas?. *Ineaf*. Disponibile su <https://www.ineaf.es/tribuna/cuentas-anuales-normales-o-abreviadas/>. [Data di accesso: 23/03/2020]

CHIESA F., 2019. Il potere delle donne: la radiografia nelle società quotate in Piazza Affari. *Il Corriere*. Disponibile su [https://www.corriere.it/buone-notizie/19\\_giugno\\_11/quote-rosa-potere-donne-societa-quotate-piazza-affari-182aa720-8c33-11e9-9a2c-4fa09850aca0.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/19_giugno_11/quote-rosa-potere-donne-societa-quotate-piazza-affari-182aa720-8c33-11e9-9a2c-4fa09850aca0.shtml). [Data di accesso: 09/04/2020]

CODICE CIVILE, 1865. *Libro I, Titolo IV*. Disponibile su [https://it.wikisource.org/wiki/Codice\\_civile\\_\(1865\)/Libro\\_I/Titolo\\_V](https://it.wikisource.org/wiki/Codice_civile_(1865)/Libro_I/Titolo_V). [Data di accesso: 07/01/2020]

COMMISSIONE EUROPEA, 2010. *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*. Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA, 2011. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA, 2012. *Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure*. Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA, 2012. *Women in economic decision-making in the EU - Progress report. A Europe 2020 Initiative*. Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA, 2019. *Equal pay? Time to close the gap*. Bruxelles.

CONSIGLIO EUROPEO, 2000. *Direttiva 2000/78/CE*. Gazzetta ufficiale delle Comunità europee.

CONSOB, 2019. *Audizione della CONSOB nell'ambito dell'istruttoria legislativa sul disegno di legge n. 1028 [...] per l'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*. Roma.

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE, 2019. *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*.

CRIVELLI G., 2017. Tessuti, per Ratti l'innovazione è sostenibile. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/tessuti-ratti-l-innovazione-e-sostenibile-AEMSNs9B>. [Data di accesso: 05/05/2020]

CRIVELLI G., 2019. Moncler accelera sulla sostenibilità con il primo bio-piumino "carbon neutral". *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/moncler-accelera-sostenibilita-il-primo-piumino-carbon-neutral-ACZFqw4>. [Data di accesso: 06/05/2020]

CRIVELLI G., 2019. Moretti Polegato: "Porto nel mondo la sostenibilità formato Geox". *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/moretti-polegato-porto-mondo-sostenibilita-formato-geox-ACS2P11>. [Data di accesso: 08/05/2020]

D'AMICO M., PUCCIO A., a cura di, 2013. *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*. Milano: Franco Angeli Srl.

D'ASCENZO M., 2019. 600 donne nei board delle società quotate. Ecco chi sono. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/600-donne-board-societa-quotate-ecco-chi-sono-ACzT3V5>. [Data di accesso: 04/02/2020].

DE CABO R.M., TERJESEN S., ESCOT L., GIMENO R., 2019. *Do "soft law" board gender quotas work? Evidence from a natural experiment*. *European Management Journal* 37, pp. 611-624.

DELGADO C., 2019. Inditex asegura que en su empresa las mujeres cobran más que los hombres. *El País*. Disponibile su [https://elpais.com/economia/2019/03/29/actualidad/1553888983\\_285598.html](https://elpais.com/economia/2019/03/29/actualidad/1553888983_285598.html). [Data di accesso: 20/04/2020]

De' Longhi Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/Delonghicookers.sito.ufficiale/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

DE VIVO A., 2014. *Uno sguardo di genere sull'Europa: cinquant'anni di politiche di genere*. Fondazione Nilde Iotti.

DI CRISTOFARO C., 2018. Istat, fotografia in chiaroscuro delle donne italiane. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://allegoop.ilsole24ore.com/2018/11/29/istat-donne/>. [Data di accesso: 27/01/2020]

DI RENZONE N., 2012. Dagli scarichi di acqua nei Wc alle mappature dell'eternit. Scarperia ottiene la Certificazione Ambientale. *Ok Mugello*. Disponibile su <https://www.okmugello.it/news/attualita/842490/dagli-scarichi-di-acqua-nei-wc-alle-mappature-delleternit-scarperia-ottiene-la-certificazione-ambientale>. [Data di accesso: 05/05/2020]



DONNE IN QUOTA, 2008. *Bialetti*. Disponibile su <http://www.donneinquota.org/donne-e-media/260-11bialetti>. [Data di accesso: 03/03/2020]

ECONOMIAENGALICIA.COM, 2019. *Adriana Domínguez, premio "Mujer Líder 2019"*. Disponibile su <https://www.economiaengalicia.com/articulo/protagonistas/adriana-dominguez-premio-mujer-lider-2019/20190606171146010926.html>. [Data di accesso: 20/04/2020]

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY, 2019. *Gender Equality Index*. Disponibile su <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>. [Data di accesso: 12/01/2020]

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY, 2019. *Gender statistics database - What lies behind the gender pay gap?*. Disponibile su <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/data-talks/what-lies-behind-gender-pay-gap>. [Data di accesso: 12/01/2020]

EUROSTAT. *Statistiche sull'occupazione*. Disponibile su [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/it](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it). [Data di accesso: 27/01/2020]

EWOB, 2019. *European Women on Boards – Gender Diversity Index*.

FASHIONMAGAZINE.IT, 2019. *Moncler per la prima volta nel Down Jones Sustainability World and Europe*. Disponibile su <https://www.fashionmagazine.it/business/uno-dei-pi-importanti-indici-di-sostenibilit-moncler-per-la-prima-volta-nel-down-jones-sustainability-world-and-europe-103309>. [Data di accesso: 08/05/2020]

FEDI D., 2019. "La Cina inquina? Attenzione, l'Italia fa anche peggio". *Il Giornale*. Disponibile su [http://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/downloads/20191027\\_ilgiornale\\_intervberaldo.pdf](http://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/downloads/20191027_ilgiornale_intervberaldo.pdf). [Data di accesso: 08/05/2020]

FERRAINO G., 2020. Geox aderisce al Fashion Pact. Polegato: «Ecco la nostra prima scarpa fatta con plastica riciclata». *Il Corriere* [online]. Disponibile su [https://www.corriere.it/economia/aziende/20\\_gennaio\\_24/goex-aderisce-fashion-pact-polegato-ecco-nostra-prima-scarpa-fatta-plastica-riciclata-e0a3848a-3e97-11ea-8542-4d802b9e331b.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/20_gennaio_24/goex-aderisce-fashion-pact-polegato-ecco-nostra-prima-scarpa-fatta-plastica-riciclata-e0a3848a-3e97-11ea-8542-4d802b9e331b.shtml). [Data di accesso: 06/05/2020]

FERRARI G., FERRARO V., PROFETA P., PRONZATO C., 2016. *Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance, and the Stock Market*. Bonn: IZA.

FERRARI S., 2007. *Bilancio ambientale*. Pp. 635-638. Disponibile su <https://www.aggiornamentisociali.it/articoli/bilancio-ambientale/>. [Data di accesso: 05/03/2020]

FERRARO M., 2019. Museo Salvatore Ferragamo, una mostra per l'ambiente. *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <https://www.milanofinanza.it/news/museo-salvatore-ferragamo-una-mostra-per-l-ambiente-201902181151044384>. [Data di accesso: 06/05/2020]

FINESTRE SULL'ARTE, 2018. *Il duro lavoro delle donne tra Otto e Novecento: un percorso tra le opere d'arte del tempo*. Disponibile su [https://www.finestresullarte.info/904n\\_lavoro-femminile-tra-ottocento-e-novecento-arte.php](https://www.finestresullarte.info/904n_lavoro-femminile-tra-ottocento-e-novecento-arte.php). [Data di accesso: 07/01/2020]

FORMAN J., ARGENTI P. A., 2005. *How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study*. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8 (3). Pp. 245-264.

GANZ B., 2018. Safilo spinge sulla sostenibilità con la produzione "nichel free". *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/safilo-spinge-sostenibilita-la-produzione-nichel-free-AEWfBOoG>. [Data di accesso: 07/05/2020]

GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA. *Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254*.

GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA. *Legge 12 luglio 2011, n. 210*.

GAZZETTA UFFICIALE DELLE COMUNITÀ EUROPEE. *Direttiva 2000/78/CE del consiglio del 27 novembre 2000*.

GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA. *Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e dei Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*.

Geox Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/GEOX/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

GERVASIO M., 2020. Da Piquadro l'indice green su ogni zaino riciclato. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/da-piquadro-l-indice-green-ogni-zaino-riciclato-AChoYF5>. [Data di accesso: 07/05/2020]

GIANGUALANO P., SOLIMENE L., 2019. *Sostenibilità in cerca di imprese – La rendicontazione non finanziaria come strumento di governance dei rischi e delle opportunità*. Milano: EGEA Editore.

GUBELLI S., 2020. *Il bilancio di sostenibilità. Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale*. Pearson. Disponibile su <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto->

[economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/bilancio-di-sostenibilita.html#](http://economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/bilancio-di-sostenibilita.html#). Data di accesso: [21/02/2020]

INSIDE MARKETING. *Branding*. Disponibile su <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/branding/>. [Data di accesso: 28/02/2020]

INTER-PARLIAMENTARY UNION, 2019. *Percentage of women in national parliaments (11-2019)*. Disponibile su <https://data.ipu.org/women-ranking?month=11&year=2019>. [Data di accesso: 21/01/2020]

*Intervista al nostro AD Sergio Tamborini*, 2017. Video. Vimeo. Disponibile su <https://vimeo.com/207436828>.

ISTAT. *Tasso di occupazione*. Disponibile su [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXOCCU1](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1). [Data di accesso: 27/01/2020]

KARNAUKHOVA N. A., POLYANSKAYA E. V., 2015. *Communication and reputation as essentials for the positioning of an organization*. London: Springer-Verlag.

KERPEN D., 2016. How strategic communications puts your company ahead of the pack. *Inc*. Disponibile su <https://www.inc.com/dave-kerpen/how-strategic-communications-puts-your-company-ahead-of-the-pack.html>. [Data di accesso: 12/02/2020]

KPMG & NEDCOMMUNITY, 2018. *Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità - Survey sull'applicazione del Dlgs. 254/2016*.

LA REPUBBLICA, 2019. *Indici di sostenibilità, ecco le 13 aziende italiane negli elenchi Dow Jones*. Disponibile su [https://www.repubblica.it/economia/finanza/2019/09/16/news/indici\\_di\\_sostenibilita\\_ecco\\_l\\_e\\_aziende\\_inserite\\_nei\\_listini\\_dow\\_jones-236163732/](https://www.repubblica.it/economia/finanza/2019/09/16/news/indici_di_sostenibilita_ecco_l_e_aziende_inserite_nei_listini_dow_jones-236163732/). [Data di accesso: 04/03/2020]

LEOPIZZI R., CORONELLA S., PIZZI S., 2019. Il D.Lgs. 254/2016 sull'informativa non finanziaria: prime evidenze in Italia sul "prima" e sul "dopo" in *Nuove frontiere del reporting aziendale. Tra comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*. Milano: Franco Angeli. Pp. 862-881.

*Ley de Igualdad*. Articoli 46-73-74-75.

LICATA M., 2019. Digital Bros Academy e Acer: salvaguardiamo l'ambiente. *GameSource.it*. Disponibile su <https://www.gamesource.it/tech/digital-bros-academy-e-acer-salvaguardiamo-lambiente/>. [Data di accesso: 07/05/2020]

MAHESH CHANDRA GURU B.P., SANJEEVARAJA N., GOPALA, PARASHIVAMURTHY M., 2013. *Essentials of corporate communication for reputation management: an overview*. Global Journal of Commerce & Management Perspective. Vol. 2 (4). Pp. 134-140.

MARKETINSIGHT, 2019. *Emak – Nuove opportunità dall'evoluzione tecnologica*. Disponibile su <https://marketinsight.it/2019/07/08/emak-nuove-opportunita-dallevoluzione-tecnologica/>. [Data di accesso: 09/05/2020]

MCGRATH J., 2018. Austria. *Paul Hastings*. Disponibile su <https://www.paulhastings.com/genderparity/countries/austria.html>. [Data di accesso: 06/12/2019]

MEIER P., 2015. *Gender quotas in Belgium: a never ending story of gendering compartmentalized citizenship?*. European University Institute, department of Law.

MELEWAR T. C., BASSETT K., SIMÕES C., 2006. *The role of communication and visual identity in modern organisations*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 11 (2). Pp. 138-147.

MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI, 2010. *Linee guida per uguaglianza di genere e empowerment delle donne*. Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo.

Moncler Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/moncler/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

MONTALDO MONELLA L., 2019. In Finlandia e Spagna eletti i due parlamenti con più donne in Europa. *Euronews*. Disponibile su <https://it.euronews.com/2019/05/01/in-finlandia-e-spagna-eletti-i-due-parlamenti-con-piu-donne-in-europa>. [Data di accesso: 24/03/2020]

MORSING M., SCHULTZ M., 2006. *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business ethics: A European review. Vol. 15 (4). Pp. 323-338.

MOSCA A., 2019. Proroga Golfo-Mosca, la parità di genere è una questione di crescita economica. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://alloyoop.ilsole24ore.com/2019/01/11/proroga-golfo-mosca-2/>. [Data di accesso: 23/01/2020]

MUÑOZ VITA A., 2019. El porcentaje de consejeras se estanca en 2019. *CincoDías – El País Economía*. Disponible su [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/27/fortunas/1551295404\\_641815.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/27/fortunas/1551295404_641815.html). [Data di accesso: 23/03/2020]

NAEF I., 2019. Ovs investe nella sostenibilità. *Fashion United*. Disponibile su <https://fashionunited.it/news/moda/ovs-investe-nella-sostenibilita/2019052019713>. [Data di accesso: 06/05/2020]

OGNIBENE S., 2020. L'idea di Ferragamo: "Art bonus per le borse di studio". *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <https://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/economia/20-febbraio-17/ferragamo-art-bonus-le-borse-studio-9a73779c-515f-11ea-88a2-82945a32da63.shtml>. [Data di accesso: 08/05/2020]

Ovs Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/OVS/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

OVS SPA, 2015. *Verbale dell'assemblea del 26 maggio 2015*.

PALAZZI T., 2019. Brunello Cucinelli, "Vedo il 2019 sostenibile e in crescita a due cifre". *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <https://www.milanofinanza.it/news/brunello-cucinelli-vedo-il-2019-sostenibile-e-in-crescita-a-due-cifre-201902201519273234>. [Data di accesso: 12/05/2020]

PALUMBO V., 2017. 25 marzo 1957, Trattati di Roma: una svolta anche per le donne. *ISPI (Istituto per gli Studi di Politica Internazionale)* [online]. Disponibile su <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/25-marzo-1957-trattati-di-roma-una-svolta-anche-le-donne-16443>. [Data di accesso: 22/10/2019]

PARLAMENTO EUROPEO, 2019. *Le donne e il Parlamento Europeo. Infografica*. Disponibile su <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20190226STO28804/le-donne-e-il-parlamento-europeo-infografica>. [Data di accesso: 21/01/2020]

PARLAMENTO EUROPEO, 2020. *Understanding the gender pay gap: definition and causes*. Disponibile su <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-and-causes>. [Data di accesso: 18/01/2020]

PASTORE A., VERNUCCIO M., 2016. *Impresa e comunicazione – Principi e strumenti per il management*. Seconda Edizione. Maggioli Editore: Santarcangelo di Romagna (RN).

PASTORE P., 2018. *Italian lesson about getting women on the board five years after the implementation of the gender quota law*. *Corporate Ownership & Control*, 1(1-1), pp. 185-202.

PASTORE P., TOMMASO S., 2016. *Women on corporate boards*. *Corporate Ownership and Control*, 13 (4), pp. 132-155.

PENNISI M., 2017. Donne e videogiochi: la Digital Bros Academy assegna una borsa di studio a una programmatrice. *Il Corriere* [online]. Disponibile su [https://www.corriere.it/tecnologia/videogiochi/17\\_aprile\\_05/donne-videogiochi-digital-bros-academy-assegna-borsa-studio-una-programmatrice-07b667c6-19fd-11e7-988d-d7c20f1197f1.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/videogiochi/17_aprile_05/donne-videogiochi-digital-bros-academy-assegna-borsa-studio-una-programmatrice-07b667c6-19fd-11e7-988d-d7c20f1197f1.shtml). [Data di accesso: 06/07/2020]

PETRONZIO V., 2015. La tecnologia nel fitness: green concept & Technogym. *ComunicHub* [online]. Disponibile su <https://comunicub.wordpress.com/2015/06/07/la-tecnologia-nel-fitness-green-concept-technogym/>. [Data di accesso: 07/05/2020]

PIATTELLI V., 2001. Storia dell'emancipazione femminile in Italia. *Storia XXI secolo – Portale dei siti di storia italiana*. Disponibile su <http://www.storiaxisecolo.it/larepubblica/repubblicadonne.htm>. [Data di accesso: 07/01/2020]

POLO A., 2019. Inditex acelera sus planes de igualdad. *Expansión*. Disponibile su <https://www.expansion.com/directivos/2019/07/16/5d2cd331468aebd388b4578.html>. [Data di accesso: 20/04/2020]

PONCELET A., HUTCHISON T., 2018. France. *Paul Hastings*. Disponibile su <https://www.paulhastings.com/genderparity/countries/france.html>. [Data di accesso: 05/12/2019]

PULEJO L., 2012. *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Franco Angeli: Milano. Pp. 1-60.

*Quote rosa in cda, dibattito sulla Legge Golfo-Mosca*. 2019. Milano Finanza, 7 marzo. Disponibile su <http://video.milanofinanza.it/hp/video-milanofinanza-5/Quote-rosa-in-cda-dibattito-sulla-Legge-Golfo-Mosca-84672/>.

Ratti Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/rattifabrics/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

ROBECOSAM, 2019. *Dow Jones Sustainability Indices Results 2019*.

ROSSELLO C, 2019. Cda, sostegno da tutti i partiti per una proroga della legge Golfo-Mosca. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/01/11/proroga-golfo-mosca/>. [Data di accesso: 23/01/2020]

Rosss Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/RosssScaffalatureMetalliche/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

Safilo Group Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/safilocorporate/>. [Data di accesso: 11/05/2020]

SALTO F., 2019. A 50 anni, The Bridge riscopre se stesso. *Io Donna* [online]. Disponibile su <https://www.iodonna.it/moda/news/2019/11/20/the-bridge-borse-50-anni/>. [Data di accesso: 08/05/2020]

Salvatore Ferragamo Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/SalvatoreFerragamo/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

SANSONETTI S., PAGNINI C., 2019. L'Europa delle donne. *In genere* [online]. Disponibile su <https://www.ingenere.it/articoli/europa-delle-donne>. [Data di accesso: 22/10/2019]

SCHLEIN E., 2019. 8 marzo, così le battaglie per la parità di genere possono cambiare l'Europa (e i Parlamenti). *Il fatto quotidiano* [online]. Disponibile su <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/03/08/8-marzo-cosi-le-battaglie-per-la-parita-di-genere-possono-cambiare-leuropa-e-i-parlamenti/5022726/>. [Data di accesso: 03/11/2019]

SENSI DEL VIAGGIO, 2020. Moka Express: un'icona, ambasciatrice di sostenibilità. *Sensi del Viaggio*. Disponibile su <https://www.sensidelviaggio.it/moka-express-unicon-a-ambasciatrice-di-sostenibilita/>. [Data di accesso: 07/05/2020]

SETH R., 2019. Alberta Ferretti presenta Love Me in collaborazione con Eco-Age. *Vogue* [online]. Disponibile su <https://www.vogue.it/moda/article/alberta-ferretti-capsule-collection-love-me-eco-age-intervista-livia-firth>. [Data di accesso: 09/05/2020]

SEVERGNINI C., 2016. Dalle suffragette agli anni '90, breve storia del movimento femminista. *La Stampa* [online]. Disponibile su <https://www.lastampa.it/cronaca/2016/03/05/news/dalle-suffragette-agli-anni-90-breve-storia-del-movimento-femminista-1.36737026>. [Data di accesso: 08/01/2020]

SFORZA S., 2019. Lavoro, statistiche e donne. Come stiamo?. *Dol's magazine*. Disponibile su <https://www.dols.it/2019/05/11/lavoro-statistiche-e-donne-come-stiamo/>. [Data di accesso: 27/01/2020]

SMEREK R., 2011. *Sensemaking and sensegiving: an exploratory study of the simultaneous "being and learning" of new college and university presidents*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18 (1). P. 81.

Technogym Spa. Facebook page. Disponibile su <https://www.facebook.com/Technogym.Italy/>. [Data di accesso: 10/05/2020]

TEIGEN M., 2015. *6 The Making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway*. Cooperation and Conflict the Nordic Way. Sciendo Migration. Pp: 96-117.

TOBAGI B., 2010. Sebben che siamo donne 1968: le operaie lottano per i loro diritti. *La Repubblica* [online]. Disponibile su <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/12/02/sebben-che-siamo-donne-1968-le-operaie.html>. [Data di accesso: 22/10/2019]

TRECCANI. *Le donne nel Novecento. Emancipazione e differenze di genere*. Disponibile su [http://www.treccani.it/export/sites/default/scuola/lezioni/storia/DONNE\\_900\\_lezione.pdf](http://www.treccani.it/export/sites/default/scuola/lezioni/storia/DONNE_900_lezione.pdf). [Data di accesso: 22/10/2019]

TUF (Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria). *Art. 123-bis*. Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.

TUÑAS MATILLA, 2019. "En Adolfo Domínguez apostamos por la conciliación desde el inicio". *Efeminista*. Disponibile su <https://www.efeminista.com/adolfo-dominguez-conciliacion/>. [Data di accesso: 13/04/2020]

UN WOMEN, 2018. *Turning promises into action: gender equality in the 2030 Agenda for sustainable development*. United Nations.

U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995. *Glass Ceiling Commission - Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

VALENTINI C., 2007. Emak si fa eco-sostenibile. *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <https://www.milanofinanza.it/news/emak-si-fa-eco-sostenibile-1493669?amp=False&archivio=True>. [Data di accesso: 07/05/2020]

VAN RIEL C. B. M., FOMBRUN C. J., 2007. *Essentials of corporate communications*. Routledge: Abingdon (Oxon). Pp. 1-12.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2018. *Measuring the Global Gender Gap*. Disponibile su <https://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/measuring-the-global-gender-gap/>. [Data di accesso: 18/01/2020]

WORLD ECONOMIC FORUM, 2019. *The Global Gender Gap Report - 2018*. Ginevra.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. *Global Gender Gap – Report 2020*. Ginevra.

ZELDIN W, 2015. Germany: Gender Quotas for Large Companies and for Federal Bodies. *The law library of Congress*. Disponibile su <http://www.loc.gov/law/foreign-news/article/germany-gender-quotas-for-large-companies-and-for-federal-bodies/>. [Data di accesso: 16/02/2020]



ZULIANI A., 2010. Pesi e misure del gender gap globale. *Ingenere* [online]. Disponibile su <https://www.ingenerere.it/articoli/pesi-e-misure-del-gender-gap-globale>. Data di accesso: [18/01/2020]

Adolfo Dominguez S.A. [www.adolfo Dominguez.com](http://www.adolfo Dominguez.com)

Aeffe Spa [www.aeffe.com](http://www.aeffe.com)

Ansa [www.ansa.it](http://www.ansa.it)

B&C Speakers Spa [www.bcspeakers.com](http://www.bcspeakers.com)

Bialetti Group [www.bialettigroup.it](http://www.bialettigroup.it)

Brunello Cucinelli Spa [www.investor.brunellocucinelli.com](http://www.investor.brunellocucinelli.com)

Csp International Spa [www.cspinternational.it](http://www.cspinternational.it)

De' Longhi Spa [www.delonghigroup.com](http://www.delonghigroup.com)

Digital Bros Spa [www.digitalbros.com](http://www.digitalbros.com)

Digital Bros Academy [www.dbgameacademy.it](http://www.dbgameacademy.it)

Elica Spa [www.elica.com](http://www.elica.com)

Emak Spa [www.emakgroup.it](http://www.emakgroup.it)

Fashion Network [www.it.fashionnetwork.com](http://www.it.fashionnetwork.com)

Fila Spa [www.filagroup.it](http://www.filagroup.it)

Geox Spa [www.geox.biz](http://www.geox.biz)

Gq Italia [www.gqitalia.it](http://www.gqitalia.it)

Industria de diseño textil S.A. (Inditex) [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Liwe Española S.A. [www.liwe.net](http://www.liwe.net)

Migualdad [www.migualdad.es](http://www.migualdad.es)

Moncler Spa [www.moncler.it](http://www.moncler.it)

Nueva Expresión Textil S.A [www.nextil.com](http://www.nextil.com)

Ovs Spa [www.ovscorporate.it](http://www.ovscorporate.it)

Piquadro Spa [www.piquadro.com](http://www.piquadro.com)

Ratti Spa [www.ratti.it](http://www.ratti.it)

Rosss Spa [www.rosss.it](http://www.rosss.it)

Safilo Group Spa [www.investors-it.safilogroup.com](http://www.investors-it.safilogroup.com)

Salvatore Ferragamo Spa [www.group.ferragamo.com](http://www.group.ferragamo.com)

Sniace S.A. [www.sniace.com](http://www.sniace.com)

Technogym Spa [www.technogym.com/it](http://www.technogym.com/it)

Tod'S Spa [www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com)

Vidrala S.A. [www.vidrala.com](http://www.vidrala.com)

Zucchi Spa [www.gruppozucchi.it](http://www.gruppozucchi.it)