



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di
Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Il settore farmaceutico e gender equality:
un'analisi in Italia, Gran Bretagna e Germania**

Relatrice

Ch. Prof.ssa Cinzia Colapinto

Laureando

Claudia Zanchetta

Matricola 854058

Anno Accademico

2019/2020

Indice:

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – I CONTESTI NAZIONALI E SOVRANNAZIONALI SULLA LOTTA VERSO LA PARITÀ DI GENERE.....	5
1.1 Cosa si intende per gender equality?	5
1.2 Il tema della parità di genere	5
1.3 Il Gender Equality Index	10
1.3.1 <i>Il GEI in Europa</i>	11
1.4 La normativa europea	12
1.5 La situazione in Italia: evoluzione e quadro normativo.....	13
1.5.1 <i>Gli sviluppi storici più rilevanti</i>	13
1.5.2 <i>La legge Golfo-Mosca</i>	15
1.5.3 <i>Gli effetti della legge 120/2011</i>	18
1.6 La situazione in Gran Bretagna: evoluzione e quadro normativo	22
1.6.1 <i>Gli sviluppi legislativi</i>	22
1.6.2 <i>Il report e i suoi effetti nella realtà</i>	24
1.7 La situazione in Germania: evoluzione e quadro normativo.....	32
1.7.1 <i>L'impegno legislativo negli anni</i>	32
1.7.2 <i>La legge FöPoG</i>	34
1.7.3 <i>Gli effetti della legge</i>	35
CAPITOLO 2 – LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E I MEZZI PER COMUNICARLA	41
2.1 Cos'è la Corporate Social Responsibility.....	41
2.2 I benefici della CSR	47
2.3 La comunicazione della CSR	49
2.3.1 <i>La Carta dei Valori o Manifesto</i>	50
2.3.2 <i>Il Codice Etico</i>	51
2.3.3 <i>Il Bilancio Sociale</i>	53
2.3.4 <i>Le certificazioni e gli standard</i>	56
2.4 I canali digitali di comunicazione.....	59
CAPITOLO 3 – ANALISI DELLE IMPRESE FARMACEUTICHE NEI TRE PAESI	63

3.1	Costruzione del campione e metodologia.....	63
3.2	Italia.....	65
3.2.1	<i>Recordati</i>	66
3.2.2	<i>Bayer</i>	68
3.2.3	<i>Merck</i>	72
3.2.4	<i>Pierrel</i>	75
3.2.5	<i>Sanofi</i>	77
3.2.6	<i>Garofalo Health Care (GHC)</i>	81
3.3	Regno Unito.....	82
3.3.1	<i>AstraZeneca</i>	84
3.3.2	<i>Circassia</i>	86
3.3.3	<i>Faron Pharmaceuticals</i>	88
3.3.4	<i>Hemogenyx</i>	90
3.3.5	<i>Hikma</i>	91
3.3.6	<i>Beximco Pharmaceuticals (Beximco Pharma)</i>	94
3.4	Germania	96
3.4.1	<i>GlaxoSmithKline (GSK)</i>	98
3.4.2	<i>Abbvie</i>	100
3.4.3	<i>Roche</i>	102
3.4.4	<i>Pfizer</i>	105
3.4.5	<i>Biogen</i>	107
3.4.6	<i>Bayer</i>	110
	CONCLUSIONI	113
	APPENDICE A	119
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	121

Indice delle Figure

<i>Figura 1: La rappresentazione degli obiettivi di Sviluppo del Millennio</i>	6
<i>Figura 2: I loghi dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030</i>	7

Indice dei Grafici

<i>Grafico 1: Andamento GEI europeo</i>	11
<i>Grafico 2: La presenza di donne nei CdA</i>	20
<i>Grafico 3: La presenza di donne nei collegi sindacali</i>	20
<i>Grafico 4: Le quote rosa nelle società</i>	21
<i>Grafico 5: Andamento in percentuale delle donne nei board FTSE 100</i>	27
<i>Grafico 6: Le quote da inizio 2010 a fine 2015 delle FTSE 100; dettaglio anno 2015</i>	28
<i>Grafico 7: Distribuzione FTSE 100 e FTSE 250 in base alla prossimità del raggiungimento obiettivo 33% entro 2020.</i>	31
<i>Grafico 8: Quote rosa nei consigli di amministrazione e di vigilanza</i>	36
<i>Grafico 9: Andamento quote di donne nei consigli di vigilanza e in quelli di amministrazione delle società soggette alla legge FüPoG e di quelle non soggette con medesime dimensioni</i>	39
<i>Grafico 10: Occupazione per genere in Italia</i>	65
<i>Grafico 11: Dati dei dipendenti in base al genere</i>	70
<i>Grafico 12: Dipendenti Bayer nei diversi livelli aziendali al 2019</i>	70
<i>Grafico 13: Forza lavoro in Merck</i>	74
<i>Grafico 14: Composizione della forza lavoro 2019</i>	79
<i>Grafico 15: Donne occupate nei diversi livelli del settore farmaceutico</i>	83
<i>Grafico 16: Composizione per genere del board</i>	92
<i>Grafico 17: Andamento donne nella forza lavoro di Beximco Pharma</i>	95
<i>Grafico 18: Forza lavoro femminile per settore</i>	97

Indice delle Tabelle

<i>Tabella 1: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale</i>	67
<i>Tabella 2: Numero di donne nel CdA e nel Consiglio di Sorveglianza</i>	69
<i>Tabella 3: Numero di donne nel Board esecutivo e nel Consiglio di Sorveglianza</i>	73
<i>Tabella 4: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale</i>	76
<i>Tabella 5: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale</i>	78

<i>Tabella 6: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabella 7: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabella 8: Numero di donne nel Board of Directors</i>	<i>87</i>
<i>Tabella 9: Numero di donne nel Board of Directors</i>	<i>89</i>
<i>Tabella 10: Numero di donne nel Board of Directors</i>	<i>90</i>
<i>Tabella 11: Numero di donne nel Board of Directors</i>	<i>92</i>
<i>Tabella 12: Numero di donne nel Board of Directors</i>	<i>95</i>
<i>Tabella 13: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione</i>	<i>99</i>
<i>Tabella 14: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione</i>	<i>101</i>
<i>Tabella 15: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione e nel Consiglio di vigilanza</i>	<i>103</i>
<i>Tabella 16: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione</i>	<i>105</i>
<i>Tabella 17: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione</i>	<i>108</i>
<i>Tabella 18: Numero di donne nel Vorstand e nell'Aufsichtsrat</i>	<i>111</i>

INTRODUZIONE

La responsabilità verso l'ambiente, le comunità e le persone dall'inizio del millennio non è più un tema che riguarda soltanto gli Stati o le organizzazioni internazionali, ma su questo argomento si è sviluppata una maggiore sensibilità anche da parte di società private. Nel termine responsabilità rientrano le attenzioni verso molti aspetti: non solo tutela dell'ambiente o dell'ecosistema, ma anche rispetto di tutte le persone e dei loro diritti.

L'impegno delle imprese verso la sostenibilità è iniziato perseguendo le cosiddette cause green volte a proteggere e a salvaguardare il pianeta e gli ecosistemi; questo tema si può considerare ormai maturo, perché i progressi compiuti sono di entità tale da impattare sul processo di scelta del consumatore. Sta emergendo da qualche anno un nuovo impegno verso il pink, ovvero il perseguimento della parità di genere in tutti i contesti quotidiani, compreso quello lavorativo. Questo tema è giovane e in piena evoluzione per le imprese e non c'è ancora un livello di sensibilizzazione sufficiente per fare sì che l'attenzione di un'impresa verso le donne condizioni le scelte di acquisto dei consumatori.

Lo scopo di questo elaborato è analizzare le decisioni e i comportamenti relativi alla parità di genere di diciotto imprese farmaceutiche quotate nelle borse valori di tre nazioni: Italia, Regno Unito e Germania. Il fine è osservare nella pratica le realtà aziendali e comprendere gli eventuali progressi in tema di parità e il grado di comunicazione dell'impegno verso la sostenibilità pink.

Le prime due parti del presente lavoro mirano a offrire le informazioni di base necessarie per identificare il contesto e comprendere la successiva analisi pratica delle imprese. La sezione iniziale comprende lo studio dei quadri normativi, dei progetti e delle principali decisioni sul tema della parità di genere a livello mondiale, europeo e nazionale. L'approfondimento della situazione giuridica viene condotto distintamente per ogni Paese indagato, partendo dagli accadimenti storici più rilevanti sul tema dell'uguaglianza di genere per poi approfondire la normativa che disciplina la composizione di genere degli organi dirigenziali e riportare infine gli eventuali miglioramenti rilevati nel periodo di interesse.

Successivamente viene trattato il tema della responsabilità sociale d'impresa, per comprendere in che modo il contrasto alla discriminazione di genere rientra tra le attività considerate sostenibili ed etiche, con un approfondimento sulla disciplina riguardante la pubblicazione dei documenti contenenti queste informazioni, che sono classificate come non finanziarie. L'approccio degli Stati considerati non è omogeneo, quindi si delineano quadri normativi differenziati.

Le imprese hanno la possibilità di redigere diversi documenti per documentare le proprie iniziative in tema di responsabilità sociale; ognuna di queste tipologie è stata definita e analizzata nell'elaborato. Vengono infine esaminati i canali di comunicazione attraverso cui le imprese possono comunicare agli stakeholder il proprio impegno sulla responsabilità sociale.

Tutte le informazioni preliminari sono state necessarie per svolgere l'analisi quantitativa: dapprima è stato definito il campione, sono state poi raccolte le informazioni e successivamente interpretate. Per ogni impresa farmaceutica è stata riportata una breve descrizione introduttiva, dopodiché sono stati consultati i siti web per individuare il numero di donne sul totale componenti degli organi dirigenziali e sono state analizzate le strategie comunicative sulla parità di genere, basandosi sul sito online e sui due social network considerati. Alla fine di ogni analisi aziendale sono state interpretate le informazioni raccolte, relazionando la composizione del board con il piano comunicativo strategico.

È stata infine compilata una tabella riepilogativa che riassume per ciascuna società farmaceutica esaminata le variabili e i risultati dell'analisi, per poter trarre le conclusioni più agevolmente. Da questa tabella si evidenzia che ci sono situazioni differenti per ogni Paese: in Italia si trova l'impresa in assoluto più socialmente responsabile, in Gran Bretagna si rileva la maggiore differenza tra le imprese considerate e in Germania ci sono imprese catalogate come etiche che tuttavia non raggiungono i risultati di quella italiana. Considerando il trend generato dal maggior coinvolgimento di donne nei board, in nessun cluster di imprese per nazione è stato riscontrato il punteggio pieno, ovvero l'osservanza da parte di tutti delle norme o delle linee guida sulle quote minime di genere negli organi dirigenziali. Nei Paesi nei quali vige una prescrizione di legge con relative sanzioni il periodo di tempo necessario ad aumentare le donne nel board è stato inferiore rispetto a quello impiegato nella nazione in cui sono state adottate solo le linee guida. Essendo comunque stato registrato un trend positivo per tutti i Paesi considerati, non si possono trarre conclusioni certe sulla bontà dell'utilizzo di norme rispetto al report in quanto entrambi hanno portato a risultati migliori anche se in tempi diversi.

Più della metà delle imprese esaminate non può essere definita etica sotto l'aspetto della parità di genere, in quanto gli sforzi compiuti non sono ancora sufficienti. Tra le diciotto imprese studiate si osservano comunque situazioni estremamente diversificate, con situazioni di eccellenza per impegno profuso e risultati conseguiti, ma anche casi per nulla incoraggianti di inosservanza di norme e raccomandazioni.

Volendo fare una similitudine tra le pari opportunità e un percorso, alla luce di quanto emerso, i primi passi nel percorso verso le pari opportunità sono stati compiuti principalmente grazie alla spinta derivante dai governi e da organi internazionali, ma la maggior parte del cammino per raggiungere la piena uguaglianza sembra essere ancora da percorrere e solo in futuro si potrà tagliare l'ambito traguardo "Uguaglianza di genere".

CAPITOLO 1 – I CONTESTI NAZIONALI E SOVRANNAZIONALI SULLA LOTTA VERSO LA PARITÀ DI GENERE

1.1 Cosa si intende per gender equality?

Per poter comprendere appieno il contenuto dell'elaborato è opportuno iniziare chiarendo il significato di parole che vengono utilizzate comunemente ma per le quali probabilmente non si è mai letta una specifica definizione.

Innanzitutto, con il termine gender equality, o parità di genere, si intende “Una condizione nella quale le persone ricevono pari trattamenti, con uguale facilità di accesso a risorse e opportunità, indipendentemente dal genere” (Report of the Economic and Social Council, 1997).

La seconda combinazione di parole per la quale è ragionevole fornire una delucidazione è quote rosa, che si usa per indicare “Il numero di posti riservati alle donne nell'organico di determinate strutture pubbliche e private: imprese, istituzioni educative, organismi decisionali... Sono misure che vengono introdotte per garantire la rappresentatività femminile in ogni settore della società.”

www.parlarecivile.it

Infine le pari opportunità sono un “principio giuridico inteso come l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale o politico”.

1.2 Il tema della parità di genere

Il tema dell'uguaglianza tra individui fu inserito nella Dichiarazione di Stoccolma del 1972, che riportava 26 principi volti a garantire un futuro alle prossime generazioni: tra questi rientrano la sostenibilità ambientale, lo sviluppo economico, l'eguaglianza, ecc.

Negli anni successivi, i punti inclusi nella Dichiarazione di Stoccolma riscontrarono interesse a livello internazionale, tanto da portare alla creazione della Dichiarazione del Millennio.

Il 20 settembre 2000 è stata sottoscritta la Dichiarazione del Millennio (United Nations Millennium Declaration) da 189 Capi di Stato e governatori. Questa Dichiarazione comprendeva 8 obiettivi da raggiungere entro il 2015.

Gli obiettivi di Sviluppo del Millennio sono:

Figura 1: La rappresentazione degli obiettivi di Sviluppo del Millennio



Fonte: <http://www.salute.gov.it>

1. Eliminare la povertà estrema e la fame;
2. Assicurare l'istruzione primaria universale;
3. Promuovere l'uguaglianza di genere e l'autonomia delle donne;
4. Ridurre la mortalità infantile;
5. Migliorare la salute materna;
6. Combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
7. Assicurare la sostenibilità ambientale;
8. Sviluppare un partenariato globale per lo sviluppo.

Nel 2015 l'impegno a livello internazionale verso tematiche quali pianeta, persone e prosperità continua ad essere sentito, tanto che i 193 governi dei rispettivi Paesi membri dell'ONU, hanno siglato un programma, denominato Agenda 2030, avente come scopo lo Sviluppo Sostenibile.

Il nome "Agenda 2030" è stato scelto con un senso ben preciso, infatti questo progetto decorre dal 2016 ed ha valenza quindicennale, quindi i Paesi si impegnano a raggiungere gli obiettivi del progetto entro il 2030.

Il piano riporta 169 traguardi e diciassette obiettivi che hanno per oggetto il perseguimento dello sviluppo sostenibile; i 17 obiettivi principali sono rappresentati da un logo.

Di seguito sono riportati i 17 SDGs (Sustainable Development Goals) con una breve descrizione.

Figura 2: I loghi dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030



Fonte: <https://unric.org/it>

1. Sconfiggere la povertà: per povertà non si intende solo la mancanza di guadagno o di risorse per vivere; rientrano in questo concetto anche la malnutrizione, il limitato accesso all'istruzione, la discriminazione, ecc;
2. Sconfiggere la fame: non solo aumentando la disponibilità di cibo, ma prestando attenzione anche alla sicurezza degli alimenti, alla qualità dell'alimentazione, al consumo responsabile e all'agricoltura sostenibile;
3. Salute e benessere: sebbene siano stati compiuti diversi passi avanti sui fronti dell'aumento della speranza di vita e della diminuzione di malattie quali HIV e malaria, è di fondamentale importanza continuare a sostenere il benessere di tutti gli individui;
4. Istruzione di qualità: anche per questo punto sono stati fatti grandi progressi su alfabetizzazione e iscrizione a scuola, ma per poter raggiungere lo sviluppo sostenibile bisogna puntare a istruzione inclusiva e alla formazione continua;
5. Parità di genere: si potrà raggiungere un'economia sostenibile grazie alla parità tra uomini e donne ma anche tra ragazzi e ragazze sotto diversi punti di vista; non solo per l'accesso all'istruzione o al lavoro, ma anche relativamente alla presenza femminile nei contesti decisionali su tematiche politiche ed economiche;
6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari: benché sulla Terra ci sia sufficiente acqua potabile, la cattiva gestione della stessa e l'inadeguatezza delle infrastrutture sono causa di malattie o siccità in alcune aree del mondo; garantire a tutti un accesso all'acqua pulita è un obiettivo fondamentale da raggiungere per una vita sana;
7. Energia pulita ed accessibile: l'energia è fondamentale per affrontare ogni sfida del mondo;

8. Lavoro dignitoso e crescita economica: l'obiettivo è creare posti di lavoro per gli individui per incentivare lo sviluppo e al tempo stesso arginare il più possibile la povertà;
9. Imprese, innovazione ed infrastrutture: le infrastrutture sono fondamentali per poter puntare ad una crescita delle capacità delle popolazioni (istruzione, lavoro di qualità, sanità, ecc.);
10. Ridurre le disuguaglianze: questo obiettivo si riferisce a disuguaglianze tra i vari Paesi e all'interno degli stessi; nello specifico, per quanto riguarda la prima disuguaglianza, è stato posto questo obiettivo per cercare di eliminare la povertà (paesi meno sviluppati), migliorare la situazione sanitaria e scolastica; nella seconda disuguaglianza rientra, tra le altre, la differenza di reddito tra le persone;
11. Città e comunità sostenibili: essendo molto spesso le città il fulcro di attività e scambi della popolazione, il fine è quello di renderle sicure rispettando il territorio e l'ambiente;
12. Consumo e produzione responsabili: lo slogan è "fare di più e meglio con meno" nelle infrastrutture, nell'uso di energie e risorse per aumentare la qualità di vita;
13. Lotta contro il cambiamento climatico: questo fenomeno interessa ogni continente e negli ultimi anni avanza a ritmo accelerato, favorito dalle emissioni conseguenti alle attività umane; per arginare questo fenomeno è necessaria la coalizione di tutti i Paesi in modo che vi sia un impegno condiviso;
14. La vita sott'acqua: oceani e mari sono elementi essenziali per la vita sulla Terra, è quindi opportuno preservarli per conservare questa indispensabile risorsa;
15. La vita sulla Terra: lo scopo è la conservazione di foreste e delle relative biodiversità, per contrastare l'azione di disboscamento;
16. Pace, giustizia ed istituzioni solide: affinché vi siano società pacifiche e capaci di accogliere altri individui;
17. Partnership per gli obiettivi: è richiesta una collaborazione su diversi fronti: sono chiamati a collaborare i governi, le società e il settore privato, a livello nazionale, regionale e locale; le collaborazioni sono possibili grazie agli obiettivi condivisi.

Alla luce di questi obiettivi inseriti nei due piani, si evince che il problema della disparità di genere è radicato negli anni ma si sta cercando di adottare provvedimenti volti ad arginarlo.

Anche se il quinto obiettivo dell'Agenda 2030 ha il fine di circoscrivere il fenomeno della disparità sotto diversi aspetti, questo elaborato non si occuperà di analizzare l'accesso al lavoro o

all'istruzione, ma si concentrerà sulla parità di genere nei processi decisionali a livello imprenditoriale.

Nonostante sia presente l'obiettivo specifico per combattere la disparità di genere, questo SDG si potrà effettivamente raggiungere unicamente se anche altri obiettivi verranno soddisfatti: è impensabile riuscire a raggiungere l'equità di genere se la fame o la povertà non saranno sconfitte, così come se non vi sarà un'istruzione accessibile a tutti.

Nel 1999 è stata proposta un'iniziativa di tipo volontario volta a promuovere la responsabilità sociale d'impresa a livello globale; un anno dopo è divenuta operativa. Questa iniziativa prende il nome di Global Compact, ovvero Patto Globale in quanto, il Segretario delle Nazioni Unite di allora, durante il suo discorso, invitò i leader mondiali dell'economia a siglare un patto sia per diffondere i principi universali, sia per supportare gli obiettivi delle Nazioni Unite. Mai prima di allora era stata manifestata la precisa volontà di uniformare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli privati provenienti dal mondo degli affari e delle aziende.

I principi ad oggetto del patto erano inizialmente nove, ma divennero dieci nel 2004 e si classificano all'interno dei seguenti ambiti:

- DIRITTI UMANI:

1. promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza;
2. assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi sui diritti umani.

- LAVORO:

3. sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
4. eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
5. eliminare effettivamente il lavoro minorile;
6. eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

- TUTELA DELL'AMBIENTE:

7. sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;
8. intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

- LOTTA ALLA CORRUZIONE:

10. contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse estorsioni e tangenti.

Questo accordo è rivolto a una molteplicità di soggetti come società, governi, organizzazioni sindacali e agenzie delle Nazioni Unite accomunati dalla volontà di impegnarsi per affrontare i punti più critici della globalizzazione formando un'unica rete.

Gli elementi chiave della globalizzazione che questa rete di attori si impegna a perseguire e diffondere sono la sostenibilità, la partnership e la cooperazione internazionale.

Al giorno d'oggi coesistono il Global Compact e gli obiettivi delle Nazioni Unite di sviluppo sostenibile e, visti i fini che cercano di raggiungere, si può affermare che vi sia un legame tra questi due progetti. Se un'azienda aderisce al Global Compact è come se fosse un primo importante passo che potrebbe portare ad un'attenzione maggiore, nel medio-lungo termine, verso i goal dell'Agenda 2030. Il Global Compact si può quindi considerare essere un progetto in grado di esercitare un influsso determinante sul perseguimento degli SDGs, essendo la più grande iniziativa a livello internazionale di sostenibilità per le aziende.

1.3 Il Gender Equality Index

L'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE - European Institute for Gender Equality) è stato fondato nel 2006 con lo scopo di promuovere la parità di genere combattendo le situazioni o le azioni discriminatorie. Il raggiungimento di questo obiettivo è affidato a ogni Paese e a ogni politica dell'UE. L'EIGE si impegna a comunicare e sensibilizzare su questo valore, fornisce assistenza e svolge azioni di raccolta, elaborazione e comunicazione dei dati raccolti sviluppando strumenti metodologici.

L'indice di Equità di genere (GEI) è un indicatore che fornisce indicazioni sul divario tra uomini e donne nei Paesi che fanno parte dell'Unione Europea. Il risultato viene calcolato e pubblicato annualmente dall'EIGE.

L'EIGE ha sviluppato questo indice con lo scopo di portare alla luce le aree con minore equità in modo che i responsabili di governi o di realtà private possano ideare progetti e misure efficaci per combattere la disuguaglianza.

Confrontando i risultati degli indici nei diversi anni si può monitorare la situazione europea, evidenziando i progressi oppure cercando di fare meglio per cogliere le opportunità; lo stesso vale per ogni singolo Paese.

Questo indice è il frutto di una media tra i sei driver principali, lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute e due ulteriori forze, che sono la violenza contro le donne e le disuguaglianze intersezionali.

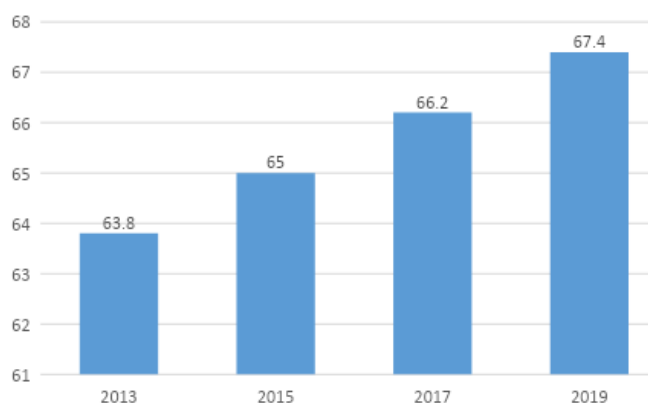
Il GEI produce risultati entro un certo range: il valore minimo 0 sta ad indicare totale disuguaglianza nei generi, mentre quando vi è completa equità, l'indice assume valore 100.

È importante chiarire che il risultato del GEI informa unicamente sul divario tra i generi, non sul benessere degli stessi. Si prenda il livello di istruzione come oggetto per un esempio: se sia i ragazzi che le ragazze possono accedere al massimo alla scuola superiore di primo grado (scuole medie) l'indice sarà pari a 100; nel caso in cui sia ragazzi che ragazze possano iscriversi all'università l'indicatore, anche in questo caso, assume un valore pari a 100. In entrambe situazioni il GEI è pari a 100 anche se nel primo caso il benessere degli individui è nettamente inferiore a quello dei ragazzi nella seconda ipotesi.

1.3.1 IL GEI IN EUROPA

Il primo dato pubblicato del GEI per l'Europa, ma anche per tutti i Paesi, risale al 2005.

Grafico 1: Andamento GEI europeo



Il grafico 1 riporta l'andamento del GEI in Europa negli anni in cui questo indice è stato pubblicato. Sebbene il risultato tenda verso il 100, e quindi all'uguaglianza, l'andamento che sta seguendo viene definito a "lumaca" perché la crescita è molto lenta.

La maggiore equità europea interessa i driver della salute (88,1 punti) e del denaro (80,4 punti). Indagando il trend di ogni driver si può affermare che tutti hanno rilevato una crescita nel punteggio a eccezione del tempo che ha subito una diminuzione seppure di un solo punto.

I maggiori passi avanti dal 2005 al 2019 sono stati compiuti sui fronti del denaro con un incremento di 6,5 punti e del potere che ha registrato una crescita di ben 13 punti. Proprio su quest'ultimo dominio è opportuno focalizzarsi, in quanto informa sulla parità nei processi decisionali, la crescita è trainata dalla maggiore presenza di donne nei consigli di amministrazione delle società di alcuni Paesi europei.

Tra gli Stati che compongono l'Unione Europea si rilevano differenze sostanziali Svezia e Danimarca registrano costantemente un GEI superiore a quello degli altri dal 2005 al 2019. Portogallo ed Estonia hanno riportato il miglioramento più significativo tra le ultime due registrazioni, rispettivamente con +3,9 e +3,1. Vanno inoltre riportati i Paesi che meno si sono impegnati a diminuire la disuguaglianza di genere: Grecia ed Ungheria hanno ottenuto un indice di 51,2 e 51,9 entrambi ben al di sotto dell'indice europeo. La situazione di Italia, UK e Germania verrà analizzata successivamente.

Alla luce dei numeri risultanti dagli indici sull'Equità di genere, la conclusione che si può trarre è che, nonostante il trend sia sempre in crescita negli anni, il percorso per raggiungere il traguardo è ancora in salita. Volendo fare una stima basata sui dati degli ultimi anni e sugli incrementi, si riuscirà potenzialmente a raggiungere un GEI europeo superiore ad 80 punti non prima di 10 anni.

1.4 La normativa europea

Le pari opportunità tra uomo e donna costituiscono un elemento fondamentale per l'Unione Europea tanto che il Parlamento Europeo, negli anni, ha fatto sì che questo valore venisse rafforzato mediante la modifica di trattati e l'emanazione di direttive.

L'obiettivo europeo di eliminare le disuguaglianze di genere è stato inserito in diversi documenti:

- Trattato sull'Unione Europea (TUE): art. 2 "L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, ... dell'uguaglianza" e art. 3 paragrafo 2 "L'Unione combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove ... la parità tra donne e uomini ...".
- Carta dei diritti fondamentali: all'articolo 21 – Non discriminazione, comma 1 "È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, ...".
- Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) che risale al 1957, anno in cui è stata fondata la Comunità economica europea (CEE) e ha subito negli anni diverse modifiche, ma tutt'oggi comprende diversi articoli volti ad eliminare la diversità di genere sotto varie sfaccettature; di seguito vengono riportati gli articoli presenti nel TFUE aggiornati in base all'ultima modifica:

- Nell'articolo 8 è riportato il concetto di "integrazione della dimensione di genere", l'UE deve quindi impegnarsi a "eliminare le ineguaglianze e promuovere la parità tra uomini e donne in tutte le sue attività" (<https://www.europarl.europa.eu>).
- L'articolo 19 mira a combattere qualsiasi forma di discriminazione, inclusa quella di genere, consentendo l'adozione di azioni legislative per arginarla.
- Nell'articolo 157 viene riportato il principio della parità di retribuzione per lo stesso lavoro per uomini e donne e si incoraggia l'azione positiva con il fine di tutelare l'emancipazione femminile.
- L'articolo 153 permette all'Unione Europea di agire in caso di non equità di trattamento nel contesto retributivo.

Un'ulteriore dimostrazione, a sostegno della tematica dell'uguaglianza di genere, è stata data dalla commissione europea nel 2010 con l'adozione della "Carta per le donne" per promuovere l'uguaglianza di genere non solo a livello europeo ma anche mondiale; questa strategia aveva valenza quinquennale. Terminato il periodo di valenza della Carta delle donne la commissione ha divulgato "L'impegno strategico per l'uguaglianza di genere" con valenza triennale (2016-2019), al fine di dare seguito al precedente progetto.

Di seguito verranno riportate le analisi della situazione italiana, inglese e tedesca sulla discriminazione di genere dapprima sotto il profilo evolutivo e poi sul versante legislativo.

1.5 La situazione in Italia: evoluzione e quadro normativo

1.5.1 GLI SVILUPPI STORICI PIÙ RILEVANTI

Va innanzitutto chiarito che in Italia, per cause storiche e culturali, lo sviluppo di politiche per le pari opportunità è stato intrapreso in ritardo rispetto a quanto sono riusciti a fare gli altri Paesi europei. Dall'inizio degli anni '90, grazie alle decisioni dell'Unione Europea sulle azioni di ogni Paese membro, è avvenuta un'inversione di tendenza, tanto da dare avvio ad un'evoluzione che ha portato lo scenario normativo italiano ad allinearsi a quello degli altri Paesi europei. Nonostante l'adozione di norme per l'equità di genere risalga agli anni '90, ad oggi la situazione italiana è peggiore della media europea; questo posizionamento negativo non è riconducibile tanto ad una mancanza di leggi quanto ad una insufficiente e lacunosa applicazione delle stesse da parte della società.

Alla fine dell'800 è comparsa la prima azione volta a tutelare le donne nella maternità; al di fuori di questa circostanza le donne erano completamente escluse dalla vita pubblica e l'ambito familiare era caratterizzato da una profonda disparità.

La Costituzione, dopo la seconda guerra mondiale, sancisce per la prima volta la parità di genere nel lavoro e di fronte alla legge; l'articolo 3 tutt'ora recita "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, ...".

Una pietra miliare sul fronte delle pari opportunità in Italia è il 1945 quando, dopo diverse manifestazioni promosse dalle suffragette, nel referendum del 2 giugno 1946 (scelta tra repubblica o monarchia) il diritto di voto viene esteso anche al genere femminile. Si passa dunque dal suffragio universale maschile (1912) a quello universale che estende il diritto di voto ad entrambi i sessi, realizzando finalmente la parità di genere sotto questo aspetto.

Una legge determinante sulle pari opportunità è la 903/77 con la quale si cerca di attenuare le discriminazioni in ambito lavorativo "È vietata qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda l'accesso al lavoro, indipendentemente dalle modalità di assunzione e qualunque sia il settore o il ramo di attività, a tutti i livelli della gerarchia professionale".

Nel testo affiora per la prima volta la tematica della discriminazione indiretta ovvero la discriminazione causata da trattamenti che, benché analoghi, generano esiti diversi.

Con la fine degli anni Ottanta si registrano alcuni limitati progressi nell'ambito delle pari opportunità: vengono infatti emanate leggi e fondati diversi organismi per sostenere la figura della donna sul mercato del lavoro e nei processi sociali e decisionali; gli organismi vengono creati non solo a livello nazionale ma a diversi livelli territoriali.

Dall'emanazione delle leggi degli anni '90, si comprende come la sensibilizzazione aumenta col passare degli anni; per la prima volta infatti compaiono leggi volte ad accrescere la presenza di donne nella politica e in ruoli decisionali anche mediante l'introduzione di quote rosa. Con queste, gli enti territoriali vengono obbligati ad emanare norme volte a promuovere la presenza di entrambi i generi negli organismi collegiali e nelle giunte.

Sempre in questi anni vengono emanate rilevanti direttive comunitarie finalizzate ad integrare la situazione normativa nazionale in merito alla parità di trattamento tra uomo e donna.

Agli inizi del ventunesimo secolo tutte le leggi emanate negli anni precedenti vengono riorganizzate creando un quadro normativo più solido.

Due sono i concetti principali che emergono in questo periodo:

- Necessità di conciliare la vita familiare con il lavoro: vi sono nuove norme sul lavoro part-time e quello supplementare (oltre l'orario di lavoro); le leggi emanate tra la fine degli anni '90 e gli inizi del 2000 garantiscono una flessibilità maggiore tra vita e lavoro, tuttavia l'inclusione della figura femminile nella vita lavorativa e la possibilità di fare carriera ambendo ai posti migliori non sono ancora tra gli effetti prodotti da tali leggi.
- Principio del "gender mainstreaming" che ha come obiettivo essenziale la promozione dell'equità tra i generi; consiste nella congrua considerazione delle diversità tra interessi, esigenze e contesti di vita tra uomini e donne nei programmi e provvedimenti economici e sociali.

Questi due punti fungeranno da fondamento all'evoluzione della regolamentazione più recente.

Con il decreto legislativo 198/2006 è stato promulgato il "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" che riorganizza le leggi esistenti in materia di pari opportunità e di prevenzione e rimozione della discriminazione sessista.

Nel 2011 il D.lgs del 24 febbraio 1998 n.58 è stato modificato con la legge del 12 luglio 2011 n. 120 che ha introdotto le quote rosa nei Consigli di amministrazione delle società quotate nella borsa di Milano.

Sebbene cinquant'anni fa si sia riusciti ad ottenere la parità di genere nel diritto di voto, ad oggi le disuguaglianze tra uomini e donne sono ancora presenti, basti pensare al contesto lavorativo.

I dati aiutano a sottolineare alcune differenze: il tasso di occupazione femminile è inferiore a quello maschile, a fine 2019 ammontano rispettivamente a 50,1% e 68,3% (fonte: <http://dati.istat.it/Index>); il divario però aumenta nel caso in cui la donna sia madre. Il salario degli individui maschi è superiore del 10% circa rispetto a quello percepito dalle donne (fonte: Gender Gap Report 2019).

1.5.2 LA LEGGE GOLFO-MOSCA

La norma 120/2011 è entrata in vigore il 12 agosto 2011. Viene chiamata anche legge "Golfo-Mosca" in onore dell'impegno dimostrato da Lella Golfo e Alessia Mosca, le due Deputate che hanno portato all'approvazione della legge.

Di seguito si riporta il testo integrale della legge:

Art. 1 Equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate

1. Dopo il comma 1-bis dell'articolo 147-ter del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, è inserito il seguente:

«1-ter. Lo statuto prevede, inoltre, che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del consiglio di amministrazione risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro 1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. Lo statuto provvede a disciplinare le modalità di formazione delle liste ed i casi di sostituzione in corso di mandato al fine di garantire il rispetto del criterio di riparto previsto dal presente comma. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma. Le disposizioni del presente comma si applicano anche alle società organizzate secondo il sistema monistico».

2. Dopo il comma 1 dell'articolo 147-quater del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, è aggiunto il seguente:

«1-bis. Qualora il consiglio di gestione sia costituito da un numero di componenti non inferiore a tre, ad esso si applicano le disposizioni dell'articolo 147-ter, comma 1-ter».

3. All'articolo 148 del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) dopo il comma 1 è inserito il seguente:

«1-bis. L'atto costitutivo della società stabilisce, inoltre, che il riparto dei membri di cui al comma 1 sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei membri effettivi del collegio sindacale. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del collegio sindacale

risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 a euro 200.000 e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma»;

b) al comma 4-bis, dopo le parole: «ai commi» è inserita la seguente: «1-bis,». (<https://www.gazzettaufficiale.it>)

Questa norma non interessa tutte le società presenti sul territorio italiano, ma è finalizzata a equilibrare i consigli di amministrazione e i collegi sindacali delle società quotate e delle partecipate pubbliche.

Con questa norma si apporta una novità nel diritto societario, dall'agosto 2012 gli organi societari che vengono rinnovati devono essere composti da almeno un quinto del genere meno rappresentato, ovvero da donne. Dal secondo e terzo rinnovo degli organi delle società quotate la quota riservata alle donne aumenta ad almeno un terzo del totale eletti. Molto spesso gli organi societari non hanno una composizione tale da riuscire a determinare precisamente e per intero la quota stabilita dalla norma; basti pensare al caso in cui il consiglio di amministrazione sia composto da 13 persone: quante donne ci dovrebbero essere per assecondare la norma? Nel caso del primo rinnovo, facendo il semplice calcolo matematico, le donne nel consiglio dovrebbero essere almeno 2,6 il che è impossibile. L'arrotondamento all'intero di questo numero deve avvenire per eccesso, quindi con i dati dell'esempio ci dovranno essere almeno 3 donne nel primo rinnovo, mentre nei due successivi rinnovi almeno 5.

Si possono individuare tre caratteristiche di questa norma:

1. Temporaneità: la legge impone alle società una quota minima di donne negli organi per tre rinnovi consecutivi degli stessi. Un organo societario rimane in carica per tre anni non considerando eventi straordinari: la norma dovrebbe quindi esaurire l'efficacia nel 2022. La

legge Golfo-Mosca ha una durata di 10 anni, entro i quali si auspica di riuscire ad agevolare e assicurare un ruolo di comando alle donne meritevoli.

2. Gradualità: il contenuto della legge prevede quote diverse da riservare al genere femminile, con il primo rinnovo la presenza femminile negli organi deve essere di almeno un quinto, nei successivi due rinnovi di almeno un terzo.
3. Sanzioni: la legge disciplina anche il caso in cui le società non si adeguino al contenuto della stessa; la non osservanza può avvenire a diversi livelli e quindi diverse sono le sanzioni previste. Nel caso in cui negli organi societari non sia raggiunta la quota prevista, interviene la Consob diffidando la società a conformarsi alla legge entro quattro mesi dalla data della diffida; se entro questa data persiste la non conformità, la Consob con un'ulteriore diffida applica una sanzione pecuniaria; in caso di inottemperanza anche rispetto a quest'ultima diffida, i membri decadono dall'incarico.

Con il Decreto fiscale collegato alla legge di Bilancio approvato nel dicembre 2019, la legge Golfo-Mosca del 2011 ha subito delle modifiche riassumibili in:

- Temporaneità: la norma rimane "temporanea" ma a differenza dei tre rinnovi consecutivi originali, i rinnovi che dovranno essere conformi alla legge in base alle quote diventano sei; in altri termini, si ha una proroga dell'efficacia della norma fino al 2032 circa.
- La quota minima di donne nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali passa da un terzo a due quinti.
- Le sanzioni previste dal testo originale vengono mantenute per intero.

La norma originale 120/2011 partiva dal presupposto che nel 2023 non ci sarebbe stato bisogno di una norma per designare i membri degli organi societari basandosi unicamente sulle caratteristiche professionali di ognuno, a prescindere dal genere.

Alla luce di quanto stabilito nel dicembre 2019 è chiaro invece che è ancora necessaria una disciplina volta ad assicurare una quota alle donne nei board delle società.

1.5.3 GLI EFFETTI DELLA LEGGE 120/2011

Nell'anno in cui è entrata in vigore la norma, la percentuale media di donne nei consigli di amministrazione in Italia era pari al 13,8%; se si considerano solo le imprese quotate in borsa, il dato scende addirittura al 7,9%. Considerando la percentuale di donne nei consigli di amministrazione di tutti i Paesi europei l'Italia si posiziona al 22° posto su un totale di 27. (fonte Ocse 2012)

Nel novembre 2013 la Consob ha pubblicato il rapporto “On Corporate Governance of Italian listed Companies” nel quale sono stati riportati i dati rilevati due anni dopo l’introduzione della norma Golfo-Mosca.

Grazie alla legge, la presenza di donne nei board ha subito una brusca accelerazione, basti pensare che prima della norma l’evoluzione era talmente lenta che, sulla base degli ultimi tassi medi di crescita, si sarebbe potuto arrivare alla presenza di un terzo di donne non prima di sessant’anni.

Il rapporto evidenzia a livello numerico le differenze rispetto al 2011: i posti dei consiglieri donna sono pari al 17% quasi 10 punti percentuali in più rispetto al periodo antecedente alla legge Golfo-Mosca; in 198 imprese vi è almeno una donna negli organi societari, mentre a fine 2011 erano solo 135. Un altro dato riportato nel rapporto e incoraggiante verso il tema dell’equità di genere è che 4 consigli su 5 hanno al loro interno entrambi i generi.

Nei successivi 4 anni i dati evidenziano una costante crescita delle donne nei board; la situazione del 2017 è di rilevante importanza e vale la pena esaminarla più da vicino.

Il 2017 è l’anno in cui, per la prima volta nella storia, le donne ricoprono più di un terzo dei posti negli organi societari delle imprese quotate, come previsto dalla legge.

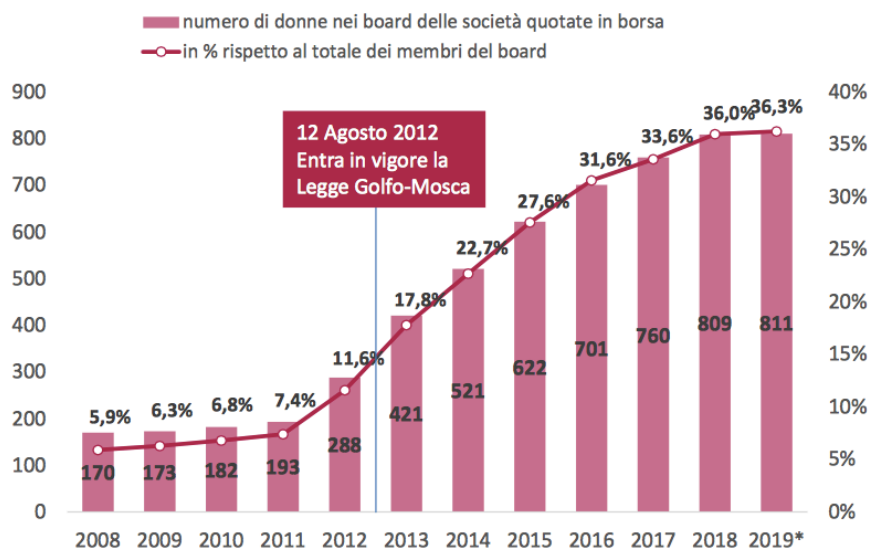
Otto anni dopo l’entrata in vigore della legge Golfo-Mosca più del 70% delle aziende del segmento soggetto alla norma hanno, nei loro organi societari, una quota di donne pari o superiore ad un terzo del totale dei componenti.

Dopo la crescita delle donne nei board registrata in tutti gli anni successivi all’emanazione della legge, nel 2019 questa dinamica ha subito un rallentamento; sebbene non ci sia stata un’inversione di tendenza, l’aumento dal 2018 all’anno successivo è di sole due unità.

Negli organi societari, come riportato finora, rientrano sia il consiglio di amministrazione (CdA) che il collegio sindacale. Si possono separare e analizzare nello specifico i trend di crescita delle donne presenti nelle posizioni di vertice di ogni organo.

L’analisi, condotta dal 2012 al 2019, fa riferimento ai Consigli di amministrazione; nello specifico, i dati del 2019 evidenziano che le donne che ricoprono ruoli nei board delle 224 società sono il 36,3% (811 su un totale di 2235 membri).

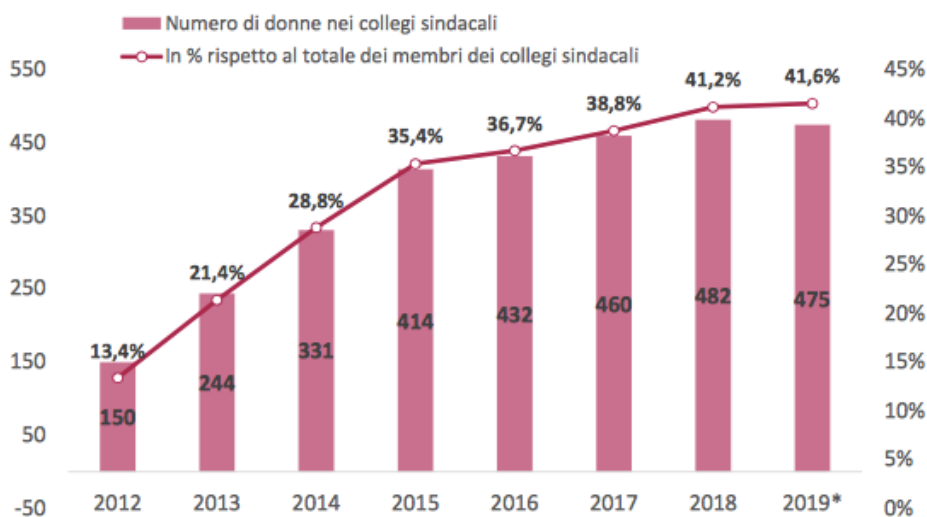
Grafico 2: La presenza di donne nei CdA



Fonte: <https://know.cerved.com>

Per quanto concerne i collegi sindacali, la situazione si presenta diversa in senso positivo: le donne componenti sono il 41,6%, in particolare su 1143 sindaci totali, le donne sono 475. In questo organo la percentuale di donne è maggiore rispetto a quella dei CdA, ma bisogna considerare che le cariche disponibili nei collegi sindacali sono minori; infatti di solito in un collegio ci sono da 3 a 5 membri.

Grafico 3: La presenza di donne nei collegi sindacali



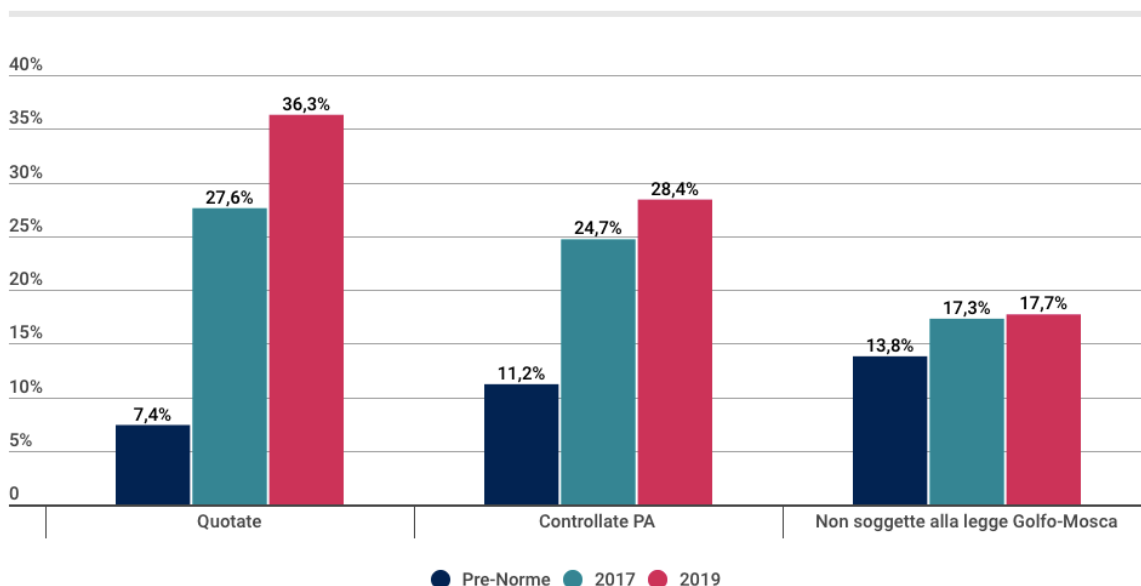
Fonte: <https://know.cerved.com>

La legge 120/2011 è stata pensata per smuovere la composizione tutta al maschile degli organi societari delle imprese quotate e a rappresentanza pubblica. Una delle speranze era che, andando

a disciplinare alcune società, le altre presenti nel panorama italiano potessero, negli anni, allinearsi al nuovo trend di partecipazione femminile nelle posizioni di vertice.

Il grafico 4 mostra l'andamento delle donne al vertice nelle società che non rientrano tra quelle citate dalla legge. Si nota che l'incremento è piuttosto lento e ciò è causato principalmente da fattori demografici, infatti le imprese con nuove generazioni al comando hanno quote rosa via via maggiori. Le imprese di maggiori dimensioni (ovvero con fatturato maggiore di 200 milioni) non quotate evidenziano una situazione più confortevole perché sembra che per queste vi sia stato un effetto indiretto prodotto dall'applicazione della legge sulle quote.

Grafico 4: Le quote rosa nelle società



Fonte: <https://know.cerved.com>

La Consob, grazie a diverse analisi, ha rilevato che da quando è entrata in vigore la legge 120/2011 sono cambiati alcuni aspetti in merito alla composizione degli organi societari.

Dovendo valutare più persone per il rinnovo dei consigli, in quanto bisogna considerare il genere femminile, la fase di selezione risulta più accurata perché l'azienda sarà chiamata a scegliere solo i profili migliori e basati sul merito. Per forza di cose, questi comportamenti non saranno applicati solo alle donne ma anche agli uomini; il beneficio non sta solo nella potenzialità di ogni individuo ma anche nella maggiore efficienza del vertice.

È emerso anche che, a seguito dell'applicazione della norma, i membri dei consigli di amministrazione hanno un'età media inferiore e sono aumentati i componenti laureati e con un titolo di studio conseguito dopo la laurea.

Si sono verificati cambiamenti positivi a livello aziendale: con una soglia tra il 17 e il 20% di donne nel board migliora la performance dell'impresa e aumenta anche l'attenzione su tematiche sociali e sulla sostenibilità (fonte Consob).

L'indice di equità di genere in Italia passa da 53,3 nel 2013, a 56,5 nel 2015, 62,1 nel 2017 e 63 nel 2019. Si può notare come questo indice rispecchia esattamente il trend di crescita delle quote rosa nei board delle società quotate e nei collegi delle società controllate pubbliche.

A livello di discriminazione di genere, in Italia si può affermare che negli anni sono stati fatti diversi passi avanti nelle pari opportunità, ma la parità sembra essere ancora lontana.

1.6 La situazione in Gran Bretagna: evoluzione e quadro normativo

1.6.1 GLI SVILUPPI LEGISLATIVI

Il primo risultato importante per la parità di genere nella realtà inglese è stato il suffragio universale. Il raggiungimento di questo traguardo è avvenuto in due step, infatti dal 1918 le donne hanno acquisito il diritto di voto ma con un'eccezione: questo diritto era riservato solo alle donne con età superiore ai 30 anni e con specifiche qualifiche di proprietà. Dieci anni dopo, le donne riuscirono ad ottenere l'estensione del diritto di voto anche alle donne con età maggiore di 21 anni. Da questo momento si può affermare che in Gran Bretagna vige il suffragio universale. Il momento che ha segnato la storia dei diritti delle donne è stato proprio il 1918, tanto da aver fondato le basi per i progressi degli anni a venire verso l'uguaglianza di genere nei contesti politici, sociali ed economici. Il primo riferimento normativo nella realtà inglese avente l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze di genere risale al 1975, quando viene emanato il Sex Discrimination Act: un atto volto a rendere illegali le discriminazioni basate sul genere nell'occupazione, nell'istruzione e nell'accesso a strutture, beni e servizi. Questo atto è formato da sei parti: la seconda, in particolare, tratta la discriminazione nel campo del lavoro e riporta una serie di punti che descrivono in dettaglio le varie circostanze che possono verificarsi nella realtà, ma che tale atto rende illegali.

Un anno dopo viene istituita la Equal Opportunities Commission, ovvero una commissione con il compito di sovrintendere alle leggi sulla parità di retribuzione e sulla non discriminazione sessuale. Negli anni successivi vengono emanati due atti, rispettivamente per difendere gli individui dalle discriminazioni razziali e per sancire i diritti dell'uomo.

CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women) è un trattato internazionale che stabilisce i principi fondamentali per proteggere i diritti delle donne e precisa ciò che costituisce discriminazione. La Gran Bretagna ha deciso di aderire nel 1986. Adottando il CEDAW la Gran Bretagna ha assunto l'impegno di garantire, mediante misure ad hoc, il totale godimento dei diritti umani, indipendentemente dal genere.

Tra gli obiettivi enunciati nel trattato rientrano:

- Eliminare le forme di discriminazione nel mondo del lavoro;
- Assicurare alle donne una pari partecipazione degli uomini alla vita pubblica;
- Sopprimere gli stereotipi nei ruoli di donne e uomini;
- Uguale trattamento degli individui di fronte alla legge.

Nel 1991 è stata intrapresa Opportunity 2000, una campagna guidata dal Regno Unito volta ad agevolare l'ingresso del maggior numero di donne possibile nel commercio e nella vita pubblica. Non ha come obiettivo esclusivamente quello di aumentare il numero di donne nei due contesti, ma pone l'attenzione anche sulla qualità del ruolo rivestito da ogni donna, per sfruttarne appieno le capacità a tutti i livelli organizzativi.

L'Equality Act del 2010 ha sostituito una serie di leggi antidiscriminazione antecedenti, dando vita ad un nuovo quadro giuridico semplificato. Questo atto è stato sancito dal Parlamento britannico con lo scopo di consolidare, aggiornare e integrare gli oltre 116 regolamenti e atti emanati separatamente fino a quel momento, tra cui il sopracitato Sex Discrimination Act. Lo scopo principale rimane quello di tutelare i diritti di ogni individuo e promuovere la parità di opportunità. Nell'ultimo decennio sono state emanate diverse leggi finalizzate a tutelare le donne nell'ambito lavorativo. Nello specifico questi testi normativi consentono maggiore flessibilità di orario lavorativo per le donne, in modo tale che possano far fronte con più facilità alla cura dei figli, e riconoscono alcune ore di assistenza gratuita ai bambini per facilitare il ritorno nel posto di lavoro.

A distanza di oltre un secolo dal suffragio universale esistono tutt'ora pregiudizi e barriere sulla disparità di genere e sulla figura della donna, basti pensare alla differenza retributiva tra uomo e donna per uno stesso ruolo.

Per cercare di arginare questo problema, dal 2018 è entrata in vigore una legge per la quale tutte le aziende con più di 250 dipendenti devono rendere pubbliche le differenze retributive tra uomini e donne.

In conclusione, dal primo contesto in cui è stata raggiunta l'equità tra uomo e donna, i progressi fatti sono stati numerosi, ma l'impegno non deve calare in quanto c'è ancora molto su cui lavorare,

tanto che si ipotizza che per eliminare il divario di genere a livello globale saranno necessari altri 100 anni. (World Economic Forum, 2017).

1.6.2 IL REPORT E I SUOI EFFETTI NELLA REALTÀ

Il primo fattore che balza agli occhi analizzando la situazione normativa britannica è che nel quadro giuridico non vi è alcuna legge volta a disciplinare la promozione delle donne a ruoli di spessore. La differenza, rispetto alla realtà italiana, è l'assenza di leggi che impongono la presenza di una quota minima di donne nelle posizioni societarie di vertice.

Da un recente studio accademico emerge che in Gran Bretagna le donne non progrediscono sul posto di lavoro in misura proporzionale ai loro talenti e capacità. I datori di lavoro potrebbero adottare misure mirate ad incentivare la progressione del ruolo lavorativo ricoperto sfruttando così al meglio i talenti e le competenze del singolo; da ciò deriverebbe un effetto indiretto tale per cui la società attrarrebbe nuove risorse migliorando le prestazioni e la produttività.

Alcuni esempi di azioni che i datori potrebbero adottare per incrementare i ruoli rilevanti rivestiti da donne sono:

- Sostenere i lavoratori part time: il pensiero comune sottintende che i lavoratori full time siano la consuetudine, mentre il lavoro part-time sarebbe sinonimo di scarso impegno; nella maggior parte dei casi, il lavoro part time potrebbe portare ad una minore possibilità di carriera. È quindi necessario che questo concetto venga de-stigmatizzato mostrando un impegno da parte di chi occupa il vertice della piramide lavorativa verso ogni singolo lavoratore a considerare il lavoro flessibile come fosse una regola.
- Valutare e all'occorrenza migliorare i processi di reclutamento dei talenti: in diverse società le decisioni su promozioni e retribuzioni vengono prese mediante processi che tendono a svantaggiare le donne. Questo fatto si manifesta soprattutto in quelle società in cui mancano standard precisi di reclutamento e promozione, quindi le decisioni dei senior vengono prese mediante giudizi soggettivi; una situazione come questa mette in difficoltà anche i dipendenti, che non hanno indicazioni chiare su come poter avanzare nei ruoli. Di frequente, non essendoci standard aziendali, chi deve prendere la decisione tende ad allinearsi alle presenze antecedenti o preferisce candidati del suo stesso genere; questo è un esempio di svantaggio reale per le lavoratrici donne, che solo di rado ricoprono ruoli direzionali e hanno quindi meno possibilità di essere sostituite con una nuova candidata o di selezionare candidati del proprio genere.

- Creare un workplace nel quale le donne possano sentirsi integrate e che le rispecchino.

Vi è una fortissima correlazione tra il divario di retribuzione tra uomini e donne e il progredire di ruoli societari per le donne, infatti il genere femminile non sta rivestendo ruoli rilevanti e questo contribuisce ad aumentare il divario salariale. Aumentando le quote femminili nelle postazioni più ambite, non solo il gender payment gap tenderebbe a ridursi, ma inciderebbe positivamente sulla parità di genere nel luogo di lavoro.

Nel 2011 il governo britannico in carica ha accolto positivamente il report curato da Lord Davies, che aveva ad oggetto la questione della rappresentanza femminile nei board.

La stesura di questo report è stata possibile grazie ai passi avanti compiuti nell'occupazione negli anni precedenti: dalla metà degli anni '80 le donne lavoratrici a tempo pieno sono aumentate di oltre un terzo, grazie ai progressi compiuti nella parità retributiva e nell'uguaglianza di genere nel posto di lavoro.

Con FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange) si fa riferimento alle 100 società quotate nel London Stock Exchange più capitalizzate; da sole detengono l'80% della capitalizzazione di mercato dell'intera borsa inglese; FTSE 250 comprende invece le successive duecentocinquanta società più capitalizzate.

Nel 2011 ben diciotto società FTSE 100 non avevano neanche una direttrice, e quasi la metà delle aziende FTSE 250 non aveva nemmeno una donna nel board.

Il report suggerisce che le aziende quotate nel Regno Unito nel FTSE 100 dovrebbero puntare ad avere un minimo di membri femminili nei collegi di amministrazione pari almeno al 25% del totale dei componenti entro il 2015. Il rapporto si rivolge anche alle aziende FTSE 250 che dovrebbero, fissando obiettivi mirati e personalizzati, non solo raggiungere la quota del 25%, ma addirittura oltrepassarla. Vi sono poi le società FTSE 350, che non sono altro che l'aggregazione di FTSE 100 e di FTSE 250.

Il report include diversi suggerimenti per le società e per i loro componenti:

- Le aziende dovrebbero muoversi per step: non fissare un unico obiettivo da raggiungere nel 2015 ma stabilirne uno per la fine del 2013;
- I presidenti dovrebbero divulgare gli obiettivi stabiliti e man mano i traguardi che verranno raggiunti;
- Gli obiettivi fissati dovrebbero essere volti non solo a raggiungere la quota di genere indicata, ma a raggiungerla selezionando i profili femminili più adatti e talentuosi per il ruolo che andranno a ricoprire.

Il governo britannico, accogliendo questo rapporto, ha fatto pressioni sul mondo del lavoro per modificare la situazione, agitando allo stesso tempo lo spauracchio di introdurre una legge per assicurare una quota di genere negli organi societari nel caso in cui le aziende non fossero riuscite a raggiungere il minimo indicato da Lord Davies nei tempi previsti.

Dal report si evince che aumentando la presenza del genere femminile non ci si avvicina solo alla parità di genere, ma si hanno anche effetti positivi sulle performance aziendali e sul posizionamento nel mercato azionario. Alla luce di questi dati, il Governo era ancora più determinato a seguire i suggerimenti di questo report perché l'attenzione al business funge da stimolo per aumentare il numero di donne nei consigli di amministrazione.

Il report raccomanda anche una forma di controllo periodico, con un comitato direttivo che ogni sei mesi deve riunirsi per valutare i progressi aziendali; a seguito di ogni riunione il comitato redige un rapporto dal quale emerge se i progressi che si stanno compiendo sono in linea con gli obiettivi.

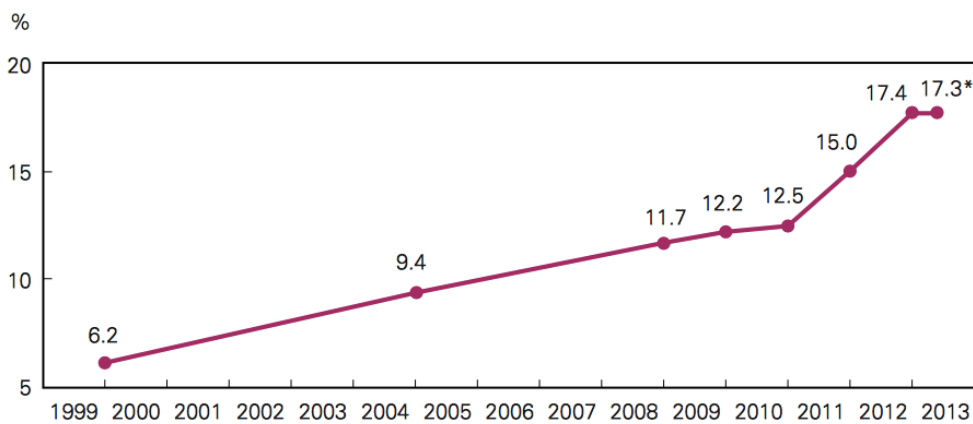
Dal rapporto del 2013 è emerso che la situazione inglese è cambiata: in diciotto mesi il numero di componenti femminili nei board è aumentato a tal punto da eguagliare l'intero aumento avvenuto nei 10 anni precedenti.

I risultati positivi emergono anche in un arco temporale più breve, infatti i dati evidenziano un miglioramento significativo nei due anni successivi alla pubblicazione del report di Lord Davies.

Se nel 2011 le donne nei consigli di amministrazione di FTSE 100 erano il 12,5%, nel 2013 sono passate al 17,3%, mentre per FTSE 250 la quota del 2011 è passata da 7,2% a 13,2% nel 2013. Confrontando i dati del 2013 con quelli del 2010, anno in cui Lord Davies ha iniziato a formulare il report, la crescita della rappresentanza femminile nei board societari è aumentata di quasi il 50%. Le imprese si stanno quindi impegnando per trovare e nominare donne con capacità e talento nei loro board. Guardando l'altro lato della medaglia, ovvero la presenza maschile, nelle FTSE 100 nel 2013 erano solo 6 i consigli composti unicamente da uomini rispetto ai 21 del 2010, anche nelle FTSE 250 i consigli totalmente maschili sono diminuiti, passando infatti dal 52,4% (2011) al 26,8% (2013).

Il seguente grafico riepilogativo dei dati evidenzia chiaramente l'andamento positivo della presenza femminile nei consigli delle società inglesi FTSE 100 dal 2000 al 2013 e l'impennata evidente a partire dal 2011, dopo la pubblicazione del report di Lord Davies e la sua accettazione da parte del governo inglese.

Grafico 5: Andamento in percentuale delle donne nei board FTSE 100



Fonte: <https://assets.publishing.service.gov.uk>. Women-on-boards-2013

Di seguito sono riportati i dati di inizio e fine 2015, anno di riferimento per stabilire le mosse future nell'ambito delle pari opportunità, nello specifico della presenza del genere femminile negli organi societari di vertice.

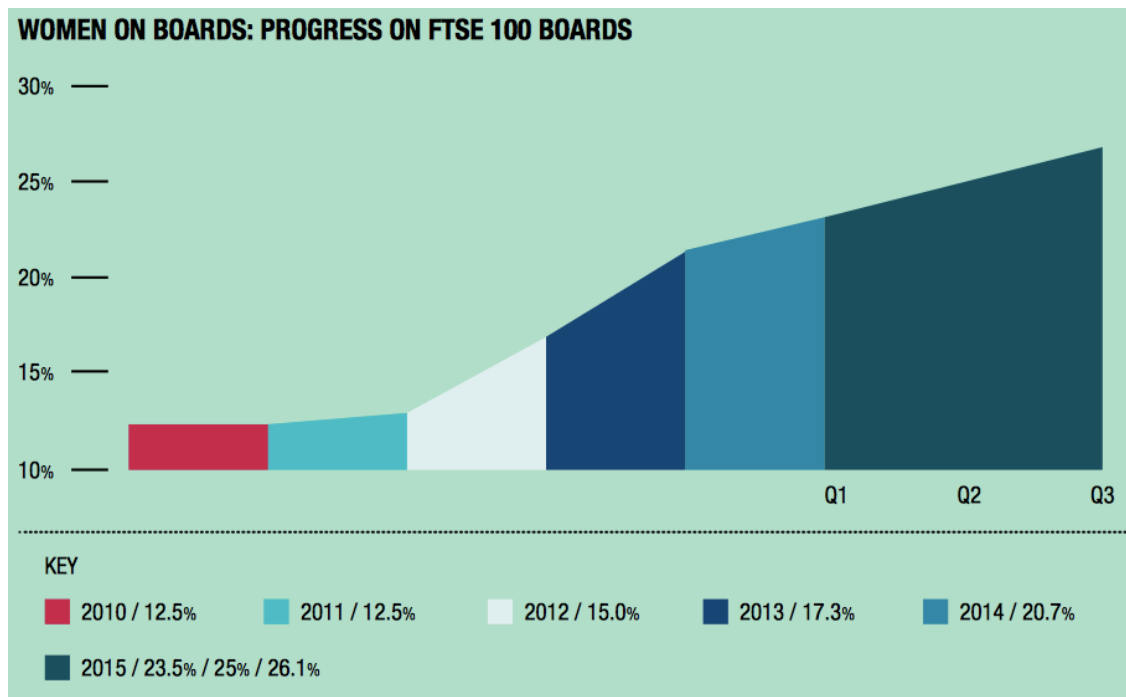
Dal rapporto dei primi mesi del 2015 si può affermare che i numeri continuano ad essere positivi, senza però riuscire a raggiungere la quota del 25% e quindi decretare anticipatamente un possibile finale. Le quote femminili nelle FTSE 100 ammontano a 23,5%, e nelle FTSE 250 sono del 18%. Confrontando questi numeri con quelli di partenza del 2011, si può affermare che per le FTSE 100 è stato registrato un aumento di quote pari a quasi il doppio, mentre per le FTSE 250 l'ammontare è più che raddoppiato. I dati migliorano ancora se si considerano le società con solo uomini nei board: tutte le FTSE 100, già ad inizio 2015, hanno i board composti da entrambi i generi, per le FTSE 250 i board unicamente maschili rimangono 23, in netto calo non solo rispetto all'inizio ma anche rispetto all'anno precedente nel quale erano 48.

È quindi necessario raccogliere i dati fino a fine 2015 per capire se la linea adottata dal governo britannico è riuscita a dare i suoi frutti pur non imponendo atti legislativi e conseguenti sanzioni.

A fine 2015 le società FTSE 100 hanno non solo raggiunto ma anche superato complessivamente la quota del 25% di donne nei consigli di amministrazione, arrivando così a incrementare di oltre il doppio il dato di partenza. Questo risultato complessivo sottintende che ci sono società che non sono riuscite a raggiungere la quota obiettivo, pur avendo entrambi i generi rappresentati negli organi; dalla revisione del report di fine 2015, si legge che se queste società dovessero sostituire un uomo con una donna mantenendo lo stesso numero di membri oppure aumentando la composizione del consiglio introducendo una donna, la rappresentanza di donne non solo raggiungerebbe ma potrebbe anche superare quota 30%.

Le società FTSE 250 hanno riportato un aumento più consistente delle FTSE 100, ciò è dovuto dal fatto che le prime partivano, nel 2011, con una quota di donne decisamente inferiore rispetto alle seconde, e quindi il cambiamento è stato più marcato. Quando è stato accolto dal governo il report di Lord Davies, le imprese FTSE 250 nelle quali il consiglio di amministrazione era interamente maschile erano 131, a fine 2015 questo numero è drasticamente diminuito, passando a 15.

Grafico 6: Le quote da inizio 2010 a fine 2015 delle FTSE 100; dettaglio anno 2015



Fonte: <https://assets.publishing.service.gov.uk>. "Women on boards Davies review 5 year summary october 2015"

Il raggiungimento di questi risultati non è dovuto unicamente dall'impegno delle imprese, ma anche di vari attori presenti nei mercati: stakeholder, media (che hanno contribuito a diffondere il contenuto del report), investitori e comunità.

Questo progresso è stato come una sorta di viaggio per il mondo imprenditoriale: il raggiungimento dell'obiettivo era diventato una meta finale, si è arrivati a un punto in cui molte imprese correvano per questa meta e le imprese che ancora non si stavano adeguando pur di non sentirsi tagliate fuori decidevano di intraprendere questo percorso. Tutte le aziende che decidevano di allinearsi ne traevano beneficio sotto diversi aspetti, quindi questo circolo virtuoso ha fatto in modo che sempre più imprese partecipassero al viaggio e quelle già presenti si migliorassero.

Bisogna anche precisare che il team che ha redatto il report ha dapprima condotto analisi e determinato questi obiettivi secondo le crescite e le situazioni degli anni precedenti.

La combinazione di tutto ciò ha fatto in modo di riuscire a raggiungere la quota del 25% entro i termini previsti.

Dall'analisi di fine anno del 2015 l'autore ha inserito 5 consigli per i prossimi step:

1. Approccio volontario che funziona sebbene richieda impegno; l'invito alle imprese è di continuare sulla strada del progresso per ulteriori cinque anni;
2. Alzare l'asticella creando più posti per tutte le società quotate: fare in modo che la quota di donne nei consigli ammonti almeno al 33% in cinque anni nelle FTSE 350;
3. Focus sul livello esecutivo: migliorare l'equilibrio tra i generi, in particolare la rappresentanza femminile nel comitato esecutivo e nei ruoli di vertice;
4. Corpo guida indipendente: un organo direttivo indipendente, composto da un direttore e membri esperti con il compito di monitorare e riportare i progressi periodicamente;
5. Sostenere il momento e le fasi successive: l'organo direttivo sorveglia sui punti precedenti e se necessario, a inizio 2016, pubblica una relazione consultandosi preventivamente con le principali parti interessate.

A febbraio 2016 il governo inglese ha nominato una commissione presieduta da Philip Hampton e Helen Alexander (Hampton-Alexander) per garantire che vengano promosse le donne di talento al vertice.

La commissione Hampton-Alexander nel giugno 2018, dopo aver analizzato la situazione delle società, ha delineato un report dal quale si evince che per le società FTSE 100 la quota raggiunta è del 29%; l'obiettivo di raggiungere il 33% di presenza femminile entro fine 2020 non sembra essere così astratto.

C'è poi una parte del programma dedicato alle società FTSE 350 per le quali l'obiettivo è lo stesso delle FTSE 100 con la medesima scadenza. A metà del 2018, le donne nei CdA ricoprono il 25,5% dei posti, e per adeguarsi con successo al nuovo report, le imprese dovrebbero assicurare il 40% dei posti alle donne nei prossimi due anni.

Se la situazione delle FTSE 100 appare rassicurante, non si può dire lo stesso per le FTSE 350. Queste società formano un contesto frammentato: ci sono società che sono sulla buona strada per raggiungere lo scopo entro il termine, altre invece sono in ritardo tale da necessitare di solleciti da parte della commissione, basati sulle storie di successo di più di 80 imprese con già una quota di oltre il 33%. Sempre considerando le FTSE 350, ci sono ancora 10 società con un board composto unicamente da uomini. In quest'anno è stata introdotta anche una novità, un portale online per le FTSE 350 nel quale dovranno inserire anno per anno i dati della leadership sulla disparità di genere.

Nel 2019 la commissione Hampton-Alexander ha presentato la review periodica: i numeri continuano ad essere incoraggianti per tutte le società, ovviamente ci sono imprese più virtuose di altre, ma l'andamento cumulato delle società è positivo.

Con riferimento al goal del 2020 di avere un terzo di donne negli organi, le società FTSE 100 sembrano essere già molto vicine al raggiungimento dello stesso: a luglio 2019 la quota di donne è pari al 32,1%.

Per le FTSE 250 sembra essere possibile raggiungere l'obiettivo solo se i progressi compiuti finora verranno mantenuti fino alla fine; le donne nei CdA ammontano al 27,5% decretando il migliore risultato finora; tuttavia ci sono ancora 4 società con board interamente maschili.

Importanti sono stati anche gli impegni presi dalle FTSE 350: la quota di donne è aumentata al 29,1% e 4 imprese hanno ancora i consigli all-male (uno in meno rispetto a novembre).

La commissione indipendente ha tuttavia riscontrato un comportamento da parte di alcune società "one and done" cioè il consiglio è composto da una sola donna, indice di uno sforzo solo a livello simbolico; ciò avviene più frequentemente nelle società FTSE 250.

Dagli ultimi dati disponibili, pubblicati a inizio 2020, le società FTSE 100 sono riuscite a raggiungere l'obiettivo previsto a febbraio con quasi un anno di anticipo.

Il Grafico 7 mostra lo stato di prossimità rispetto al raggiungimento dell'obiettivo per le aziende.

L'illustrazione a sinistra rappresenta le FTSE 100: più della metà hanno raggiunto l'obiettivo oggetto del report, 14 sono le società che hanno il potenziale per raggiungerlo entro il 2020, le restanti sono un po' più lontane.

Il grafico di destra illustra invece come sono posizionate le imprese FTSE 250 rispetto al raggiungimento dello stesso obiettivo: si nota che solo 111 hanno già raggiunto il goal e 13 sono candidate per raggiungerlo entro fine 2020; in questo caso la situazione è ben diversa dalle FTSE 100 in quanto poco più della metà delle società FTSE 250 sembra poter raggiungere il traguardo con cambiamenti marginali.

Grafico 7: Distribuzione FTSE 100 e FTSE 250 in base alla prossimità del raggiungimento obiettivo 33% entro 2020.



Fonte: <https://ftsewomenleaders.com/targets-progress/>

Se per le FTSE 100 si può affermare anticipatamente che l'obiettivo è stato raggiunto con successo (33,4% inizio 2020), per le altre società lo scenario non è ancora definito ed è quindi necessario aspettare la fine dell'anno per comprendere se l'impegno di tutti è stato sufficiente per raggiungere lo scopo.

La realtà inglese è una chiara evidenza del fatto che anche un approccio volontario, senza leggi e sanzioni, può portare effetti positivi per le società e per le pari opportunità. Il merito di tutti questi progressi non è affidabile unicamente ai comportamenti delle società, ma anche a tutti i player presenti nel sistema britannico. Va comunque tenuto in considerazione che, nonostante i successi conquistati negli anni, l'equità di genere non è ancora stata raggiunta.

Il GEI (Gender equality index) inglese negli anni ha registrato una costante ma lenta crescita: 68,7 nel 2013, 68,9 nel 2015, 71,5 nel 2017 e 72,2 nel 2019. Se si considera l'indice a livello europeo, i dati inglesi sono sempre stati al di sopra della media europea.

1.7 La situazione in Germania: evoluzione e quadro normativo

1.7.1 L'IMPEGNO LEGISLATIVO NEGLI ANNI

Così come per l'Italia e la Gran Bretagna, anche in Germania, si è ottenuta per la prima volta l'equità di genere con l'estensione del diritto di voto alle donne: dal 1918 si può quindi parlare di suffragio universale anche nel paese tedesco.

Un passo importante verso l'eliminazione della discriminazione di genere è avvenuto nel 1985, quando la Germania ha adottato la convenzione CEDAW (Convenzione sull'Eliminazione di Tutte le forme di Discriminazione nei confronti delle Donne) delle Nazioni Unite, facendola entrare in vigore in tutto il territorio nazionale. La CEDAW era stata adottata dalle Nazioni Unite ben sei anni prima. Sottoscrivendo questa convenzione, la Germania si è impegnata a riferire, almeno ogni quattro anni, al Comitato delle Nazioni Unite gli aggiornamenti dei dati relativi all'eliminazione della discriminazione verso le donne tramite la redazione di un report.

Da inizio anni '90 fino al nuovo millennio, in Germania sono state emanate diverse norme per aumentare l'uguaglianza tra i generi e assicurare un trattamento paritario. Queste leggi non riguardano un unico fronte, ma hanno ad oggetto diversi aspetti, con l'obiettivo di disciplinare complessivamente tutti i contesti che le persone si trovano ad affrontare nel corso della vita.

Tra i temi ad oggetto delle diverse leggi rientrano:

- Istruzione
- Famiglia: matrimonio, mantenimento ed educazione dei figli, etc.
- Occupazione, pensione, disoccupazione

Vale la pena riportare due importanti cambiamenti avvenuti tramite l'emanazione di norme nel 1994: innanzitutto la dicitura costituzionale standard "uomini e donne hanno uguali diritti" che venne modificata ed integrata diventando "lo stato promuove l'effettiva applicazione della parità di diritti per uomini e donne e lavora per eliminare gli svantaggi esistenti".

La seconda modifica legislativa è legata alle pari opportunità e si concentra su vari aspetti, tra i quali promuovere la conciliazione della vita lavorativa con quella della famiglia e rafforzare il divieto di discriminare in base al genere nell'occupazione.

Dal 2000 sono state emanate quattro direttive europee volte a ridurre le discriminazioni. In Germania solo il 18 agosto 2006 è entrata in vigore la legge sulla parità di trattamento (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG) che recepisce e racchiude le quattro direttive europee. Questa norma è finalizzata a proteggere gli individui da vari tipi di discriminazione basata su razza, genere, religione, ecc. da parte di attori privati: datori di lavoro o fornitori di beni e servizi.

La AGG stabilisce le conseguenze legali in caso di discriminazione nel diritto civile e nella vita lavorativa.

In ambito occupazionale, la legge prevede diritti e doveri sia per i dipendenti che per i datori di lavoro, disciplina non solo i rapporti già in corso ma anche la fase di candidatura, che non deve essere in alcun modo discriminatoria. Nelle società deve essere istituito un ufficio che raccolga eventuali reclami dei dipendenti e i datori devono portare a conoscenza di ogni impiegato l'esistenza di tale ufficio. La discriminazione può avvenire anche tra colleghi; in questo caso il datore di lavoro è chiamato ad agire contro chi discrimina perché, in qualità di datore appunto, deve impegnarsi a garantire l'equità nella propria impresa.

Il 2015 è stato un anno determinante per l'equità di genere in Germania. L'ex sindaco di Berlino e il presidente del "Berlin Science Center for Social Research" hanno sviluppato un report contenente raccomandazioni per sensibilizzare la comunità e la politica sui temi della parità di genere. Grazie ad eventi ad hoc e al supporto di personaggi noti, sono riusciti ad informare un vasto pubblico sui diritti spettanti ad ognuno. Tra i vari approfondimenti che sono stati trattati nel report rientrano le molestie sessuali e la parità retributiva.

Sebbene la Germania sia guidata da una donna dal 2005, i risultati di uno studio hanno evidenziato che le donne sono gravemente sottorappresentate nei maggiori business tedeschi; i dirigenti delle trenta più grandi imprese quotate, infatti, sono tutti uomini. Alla luce di quanto emerso dallo studio, nel 2015 il parlamento tedesco ha deciso di provare a cambiare la situazione emanando la legge "Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst" (FüPoG) avente lo scopo di aumentare il numero di donne nei ruoli di comando sia nel settore pubblico che in quello privato. Con l'emanazione di tale norma, in Germania è stato compiuto un passo storico per il raggiungimento della parità di diritti tra generi.

Il 30 marzo 2017 il Bundestag ha approvato una norma volta a ridurre il gender pay gap che si aggirava intorno al 21%. La norma non impone una linea comune a tutte le imprese, diversi sono gli obblighi per imprese con diverso numero di dipendenti. Le imprese con più di 500 impiegati devono fornire periodicamente i dati sul trattamento salariale; le imprese con più di 200 impiegati devono informare, chiunque lo richieda, su quanto percepisce un collega per la medesima attività. Il testo di questa norma coinvolge circa 22 mila imprese.

L'ultimo riferimento normativo che vale la pena riportare è quello inserito nella Legge fondamentale per la Repubblica Federale Tedesca (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland del 1949).

Tra la parte relativa ai diritti fondamentali l'articolo 3 disciplina l'uguaglianza di fronte alla legge. Il comma 3 recita: "Nessuno può essere discriminato o favorito per il suo sesso, per la sua nascita, per la sua razza, per la sua lingua, ...".

La discriminazione di genere è quindi considerata illegale ed è vietata dalla legge fondamentale tedesca.

1.7.2 LA LEGGE FÜPOG

Lo scenario precedente all'emanazione della legge in Germania era caratterizzato da un crescente numero di donne qualificate e un crescente tasso di occupazione femminile (con e senza figli). Nonostante le donne rappresentassero più del cinquanta per cento della popolazione tedesca, la presenza femminile nelle posizioni di vertice era minima, in contrasto sia con i titoli conseguiti, sia con la partecipazione nel mondo del lavoro che con la composizione della società.

Per rispettare il mandato costituzionale sulla pari partecipazione di genere negli organi dirigenziali era necessaria l'adozione di un mirato intervento politico.

Vi era solo una soluzione a questa realtà: un regolamento teso ad aumentare in modo significativo la quota di donne nei ruoli dirigenziali nel settore privato e nell'amministrazione federale; nacque così il progetto di legge 18/3784 del 20 gennaio 2015.

Il 4 marzo 2015 il Bundestag ha accolto il disegno di legge tramutandolo in norma effettiva composta da 24 articoli e avente tre pilastri:

- La quota di genere nei consigli di vigilanza deve essere di almeno il 30% per le società quotate e per quelle co-determinate; la quota del 30% viene sempre calcolata per eccesso in caso di numero non intero.
- Le società quotate sono obbligate a fissare obiettivi per aumentare la presenza di donne nei consigli di vigilanza, in quelli di amministrazione e ai massimi livelli dirigenziali dal settembre 2015.
- Modificare le norme legali per il servizio pubblico del governo affinché si adeguino ai primi due punti.

L'entrata in vigore di questa avviene un anno dopo la sua emanazione; dal 2016 infatti le grandi imprese dovranno assegnare il 30% dei posti dei consigli non esecutivi alla componente femminile. La parte della norma relativa agli obiettivi che devono essere fissati dalle aziende stabilisce che i primi dovevano essere stabiliti entro settembre 2015 e raggiunti entro fine giugno 2017; tutti i

rinnovi successivi non devono superare i 5 anni di durata. Gli obiettivi fissati nel 2017 dovranno quindi essere raggiunti al massimo entro giugno 2022.

Questa norma è rivolta a:

- 3'500 imprese di medie dimensioni che sono tenute a fissare obiettivi personalizzati ed inserirli nella relazione sulla gestione in modo da far aumentare la quota di donne nei consigli di amministrazione e di vigilanza; non c'è un obiettivo minimo per queste società, ma la quota stabilita non deve mai essere al di sotto di quella corrente.

- 105 imprese che hanno nei loro consigli una rappresentanza di dipendenti.

È necessario precisare il legame tra i consigli di amministrazione e quelli di vigilanza: i secondi, oltre ad essere responsabili del controllo aziendale, sono responsabili della nomina dei componenti del consiglio di amministrazione per 5 anni.

Il testo della legge prevede in anticipo le azioni da intraprendere nel caso in cui un'impresa non si adegui alle prescrizioni: se la quota non viene rispettata, il posto deve essere assegnato a una donna, oppure rimanere non assegnato e quindi vuoto.

Le società che devono fissare gli obiettivi e non riescono a raggiungerli entro il termine previsto non vengono punite mediante sanzioni pecuniarie, ma sono tenute a pubblicare nella relazione sulla gestione il motivo per il quale non è stato possibile raggiungere la quota stabilita.

La quota di donne stabilita dalla norma non è fissa e pari al 30%, tanto è vero che è stato annunciato proprio dal Bundestag che dal 2018 la presenza di donne richiesta dovrebbe salire al 50%, tuttavia questo sembra essere ancora un tentativo senza reali conseguenze.

1.7.3 GLI EFFETTI DELLA LEGGE

La partecipazione delle donne nel mondo del lavoro è aumentata molto negli ultimi decenni, con il tasso di occupazione femminile che nel 2013 si aggirava intorno al 70%, molto vicino a quello maschile, pari invece al 78%. Il mercato del lavoro tedesco è caratterizzato dalla presenza sia di lavoratori che di lavoratrici in quasi egual misura, in contrasto con la composizione della classe dirigenziale, nella quale risulta essere dominante la presenza di uomini.

Dall'analisi degli obiettivi fissati dalle imprese grazie alla pubblicazione degli stessi nella relazione sulla gestione, dal 2017 si è riusciti a capire l'andamento rispetto agli obiettivi stabiliti. È così emerso che la maggior parte dei consigli di sorveglianza ha deciso di porsi l'obiettivo più basso possibile, ovvero la quota di donne che già era presente. Ciò è consentito in quanto la legge precisa che, se la

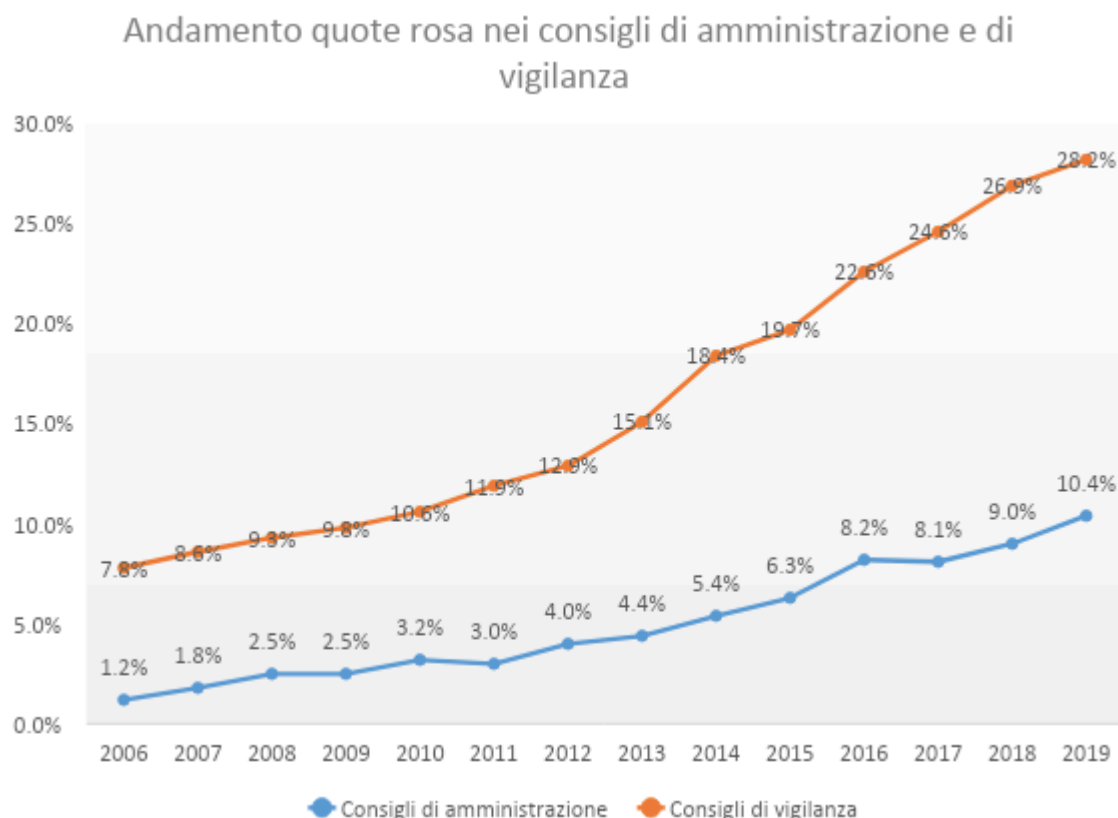
quota di donne è inferiore al 30%, la percentuale inserita come obiettivo non può mai essere al di sotto del dato effettivo registrato.

Si rileva anche che molte aziende hanno fissato obiettivi da raggiungere che in realtà erano già stati raggiunti, evitando quindi di contribuire alla corsa verso la pari rappresentanza di uomini e donne nei consigli dirigenziali. Alla luce di questi due comportamenti, sembra non esserci una reale volontà di cambiare la situazione della parità di genere da parte delle società tedesche.

Uno studio condotto da DIW Manager ha dimostrato che l'aumento annuale di donne nei consigli di amministrazione è nettamente inferiore a quello registrato nei consigli di sorveglianza.

Nel grafico 8 è illustrato quanto riportato: la quota di donne nei consigli di amministrazione delle 200 società tedesche più quotate è aumentata solo di 0,8 punti dal 2016 al 2018. L'andamento della percentuale di donne nei consigli di vigilanza, considerando lo stesso arco temporale, è cresciuto di 4,3 punti percentuali.

Grafico 8: Quote rosa nei consigli di amministrazione e di vigilanza



Fonte: <https://de.statista.com/>

La legge ha quindi influito positivamente sulla partecipazione delle donne nei consigli di sorveglianza, ma per quelli di amministrazione la parità sembra essere ancora lontana a causa delle pratiche tradizionali non ancora abbandonate.

Nel novembre 2019 è stato annunciato che il Bundesjustizministerium (ministero federale della giustizia) sta lavorando congiuntamente al Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend a un disegno di legge per introdurre una quota di genere obbligatoria anche nei consigli di amministrazione, inasprendo così la norma del 2015.

Riprendendo il Grafico 8, in particolare l'andamento delle quote nell'ultimo anno, si può notare che l'incremento di donne è lievemente maggiore nei consigli di amministrazione (variazione di 1,4) rispetto a quelli di vigilanza (variazione di 1,3). L'andamento registrato nell'ultimo anno è tuttavia in contrasto con l'andamento complessivo, infatti la crescita nei consigli di amministrazione è ben al di sotto di quella registrata nei consigli di vigilanza: dal 2006 al 2019 i primi hanno aumentato la quota di 10,4 punti percentuali, invece i secondi di 20,4. Bisogna quindi capire se i dati dell'ultimo anno corrispondono a un'effettiva inversione di tendenza o se è stato un mero risultato anomalo per cui potrà essere necessario integrare la legge introducendo una quota obbligatoria anche per i consigli di amministrazione.

Alla luce dello sviluppo registrato per i consigli di vigilanza si pone il quesito sul possibile verificarsi o meno del cosiddetto "effetto a cascata" tra i due consigli. Con effetto a cascata si intende la circostanza per la quale la riduzione della differenza di genere nei consigli di vigilanza si ripercuote nella composizione dei consigli di amministrazione; ciò può verificarsi in quanto sono i primi a nominare e decidere la composizione dei secondi.

Diversi sono gli studi di altri Paesi che hanno a oggetto questo argomento, ma non tutti convergono sui risultati finali. Alcune ricerche¹ evidenziano una correlazione tra la percentuale di donne nel consiglio di sorveglianza e in quello di amministrazione, tuttavia altre non mostrano tale connessione.

¹ Gerum, Elmar (2004): Corporate governance, confronto internazionale.

Georg Schreyögg e Axel v. Werder (a cura di): Manuale per la gestione e l'organizzazione aziendale, 4a edizione., 171-178.

Il DIW Manager Barometer nel 2017 ha condotto un'analisi ponendosi l'obiettivo di comprendere se una quota più elevata di donne nei consigli di vigilanza porta a un aumento della percentuale di donne nei consigli di amministrazione a medio termine.

I dati raccolti per i consigli di vigilanza sono relativi agli anni 2013, 2014 e 2015 per quelli di amministrazione sono riferiti al 2015 e 2016; con questi driver, dalla ricerca è emerso che vi è una piccola connessione statisticamente significativa, ovvero il risultato osservato è difficilmente dovuto al caso. In altre parole, seppure la connessione non può essere interpretata con certezza come effetto causale, si può affermare che nel medio periodo le due variabili sono certamente correlate tra loro: maggiore è la quota di donne nel consiglio di sorveglianza, maggiore sarà la percentuale di donne nel consiglio di amministrazione.

Essendo la correlazione ridotta, questo aumento non deve essere necessariamente riconducibile alla presenza di più donne nel consiglio di vigilanza, ma può essere causato da altri fattori:

- Interni: dimensioni e cultura dell'azienda;
- Esterni: maggiore o minore pressione pubblica e politica.

Un ulteriore studio² ha esaminato il numero di donne presenti nelle società soggette alla quota rispetto a quelle di uguali dimensioni, ma non soggette.

La situazione iniziale di questi due cluster di aziende non era la medesima, infatti nel 2013 (anno di inizio osservazione) la quota di donne presente nei consigli di vigilanza delle società che poi saranno assoggettate è maggiore rispetto a quella riferita alle imprese che non dovranno adeguarsi alla norma (17% contro 14%).

Nel 2019 la differenza tra le percentuali relative a ogni gruppo di società si è incrementata: le società soggette alla legge hanno raggiunto il 34% di donne nei consigli di vigilanza, quelle non soggette alla norma registrano solo il 23% di quote. Nel Grafico 9, le linee verdi chiaro e scuro rappresentano le quote di ogni società, evidenziando sia il diverso andamento negli anni e la situazione al 2019.

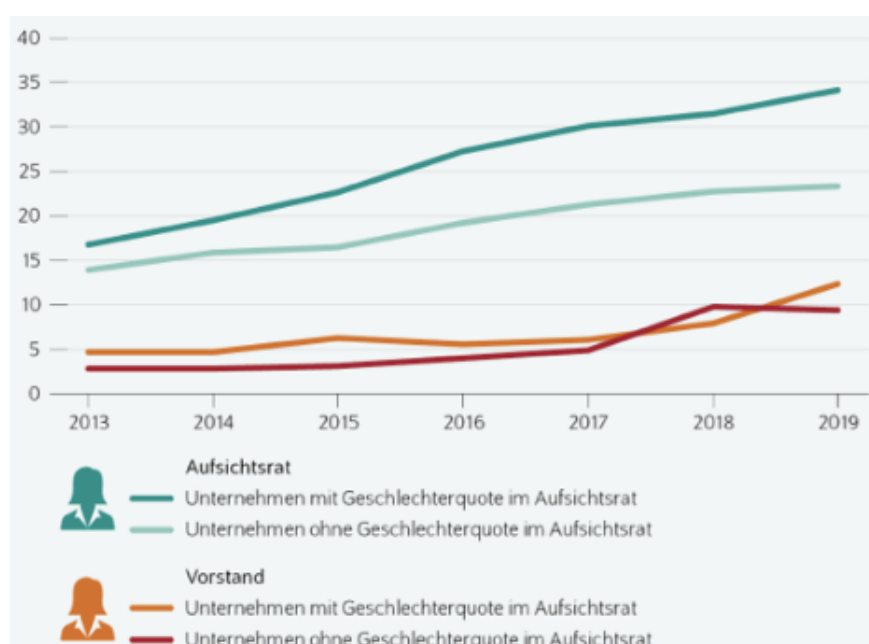
Le linee arancione e rossa indicano invece l'andamento della percentuale di donne nei consigli di amministrazione rispettivamente per le imprese soggette alla legge e per quelle non soggette.

Considerando ora le percentuali nei consigli di amministrazione, si osserva che per le imprese disciplinate dalla legge sulle quote la presenza di donne è sempre stata maggiore fino al 2018, dopodiché c'è stata un'inversione di tendenza e le società non soggette hanno dimostrato una presenza di donne maggiore nei loro consigli di amministrazione. Questo scostamento è causato dalla mancanza di prove effettive del fatto che le società con quote obbligatorie assumano anche

² condotto da Elke Holst e Katharina Wrohlich nel 2019

più donne nei CdA rispetto alle società non soggette alla quota. Nel 2019 le società con quota obbligatoria hanno assegnato talmente tanti posti a donne nei consigli di amministrazione da scavalcare la quota delle imprese non disciplinate dalla legge. Il motivo di questa impennata non è ancora stato compreso, non rimane altro che attendere per comprendere se questo sviluppo si trasformerà nella tendenza del lungo periodo.

Grafico 9: Andamento quote di donne nei consigli di vigilanza e in quelli di amministrazione delle società soggette alla legge FöPoG e di quelle non soggette con medesime dimensioni



Fonte: <https://www.diw.de/de/diw-01.c.703320.de> 03/04/2020

In conclusione si può quindi affermare che la legge tedesca FöPoG ha concretamente aiutato ad aumentare la quota di donne nei consigli di vigilanza delle società, fino ad arrivare nel 2020 al 35%. Tra i consigli di vigilanza e quelli di amministrazione vi è certamente una correlazione positiva nel medio periodo, tuttavia non si può affermare con sicurezza che il responsabile dell'aumento di quote rosa nei CdA sia il maggiore numero di donne presente nei consigli di sorveglianza.

Il GEI in Germania dal 2013 ha registrato un aumento costante negli anni: era di 62,6 nel 2013, di 64,9 nel 2015, di 65,5 nel 2017 e di 66,9 nel 2019. In confronto al GEI europeo, quello tedesco è sempre risultato di poco inferiore alla media di tutti i Paesi. La situazione di disparità di genere tedesca sembra quindi essere sotto la media e saranno necessari maggiori attenzioni e sforzi da parte di tutti per raggiungere la parità di genere nel Paese.

CAPITOLO 2 – LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E I MEZZI PER COMUNICARLA

2.1 Cos'è la Corporate Social Responsibility

Negli ultimi decenni è emersa una sempre maggiore sensibilità rispetto a problematiche ambientali, sociali, di consumo e di stile di vita non solo a livello nazionale o europeo, ma internazionale e questa attenzione tocca sempre più da vicino il settore imprenditoriale. Nella società moderna si sta da tempo affermando una concezione alternativa dell'impresa rispetto alle tradizionali finalità economiche, ovvero la responsabilità verso le comunità e le società vicine al suo operato. Agli obiettivi aziendali prettamente economici e di creazione di valore patrimoniale, quali la generazione dei risultati economici e il rispetto delle normative, si aggiungono le finalità in ambito ambientale, sociale, etico e umanitario collegate e conseguenza dell'attività produttiva aziendale. A livello europeo la Commissione Europea è intervenuta più volte sul tema della CSR (Corporate Social Responsibility): inizialmente la Commissione ha definito la responsabilità come "l'integrazione, nelle operazioni commerciali delle imprese e nei loro rapporti con le parti interessate (stakeholders), di preoccupazioni di carattere sociale ed ecologico, attraverso un processo volontario di autoregolamentazione" contenuta nel Libro Verde pubblicato nel 2001 e rivista nella successiva "Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" del 2002. La seconda definizione di RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) diffusa nel contesto europeo è "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" ed è avvenuta con la comunicazione numero 681 del 2011 in riferimento alla "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese". Dal 2013, sebbene non siano state pubblicate ulteriori definizioni, la Commissione Europea è comunque intervenuta più volte sul tema della CSR introducendo l'obbligo per le imprese di pubblicare le informazioni e i risultati non finanziari che sono riuscite a raggiungere.

La Responsabilità Sociale d'Impresa consiste quindi nell'attuazione, da parte dell'azienda, di una politica in grado di far coesistere proporzionalmente e in armonia gli scopi economici con quelli ambientali e sociali della realtà di riferimento.

Concretamente, nella responsabilità aziendale, non rientrano più solo sicurezza, qualità e affidabilità dei prodotti, ma anche il risparmio energetico, la coerenza dei messaggi pubblicitari, la salvaguardia della salute e dell'ambiente e l'attenzione ai temi facenti parte dei diritti fondamentali dell'uomo. Il concetto chiave sottostante a questa nuova dimensione della responsabilità è la ricerca

della sostenibilità nelle sfere sociali, ambientali e umane in modo da preservare, e dove possibile migliorare, il contesto di riferimento non solo per le generazioni attuali, ma anche per quelle future. I soggetti ai quali tutta questa nuova responsabilità è riferita sono i cosiddetti stakeholder, ovvero gli interlocutori sociali principali; normalmente possono rientrare in questa definizione: clienti, azionisti, fornitori, dipendenti e tutti coloro che fanno parte della comunità con la quale l'impresa interagisce.

Esistono due diverse dimensioni della RSI, in base alle aree e ai caratteri che ha ad oggetto:

- Esterna: considera
 - o la sensibilizzazione verso comunità locali, consumatori, partner economici quali fornitori e clienti;
 - o la sensibilizzazione verso tematiche ambientali su scala mondiale;
 - o il rispetto dei diritti umani in tutta la filiera produttiva.
- Interna: comprende
 - o la gestione della sicurezza e della salute sul lavoro;
 - o la gestione delle risorse umane;
 - o l'organizzazione aziendale;
 - o la cura delle risorse naturali e la gestione degli effetti sull'ambiente.

Per ciascuno dei precedenti punti vi sono accorgimenti o campi nei quali l'impresa può lavorare e investire in modo da portare avanti e sostenere l'impegno preso.

In riferimento all'oggetto dell'elaborato verranno di seguito approfonditi i goal per i quali le aziende potranno investire risorse per aumentare la CSR nella dimensione interna in merito alla gestione delle risorse umane. Si può affermare che un'impresa sta operando responsabilmente se interviene investendo e ponendo attenzione nei confronti del personale, nello specifico se interviene in ambiti quali:

- _ istruzione e formazione periodica;
- _ orari di lavoro;
- _ livelli retributivi;
- _ prospettive di inserimento professionale;
- _ pratiche non discriminatorie e uguaglianza.

L'adozione della CSR ha subito un'evoluzione negli anni. Inizialmente l'adozione era una scelta di tipo volontario, si può affermare che le imprese si autoregolavano sotto questo punto di vista, ma con il passare degli anni sono sorti obblighi normativi in materia. Non vi è però una linea comune su

queste imposizioni nei diversi Stati, con variazioni anche molto significative in base ad aspetti quali cultura tradizionale aziendale e condizione del mercato. A quanto descritto poco sopra va fatta salva la vigenza della Direttiva Comunitaria 2013/34/UE del 2013 che è stata successivamente modificata, un anno dopo, dalla Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio il 22 ottobre 2014. Il nuovo documento apporta le modifiche nel seguente ambito: “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”.

Il quadro normativo sul tema della pubblicazione dei risultati e delle informazioni non finanziarie nei tre Paesi ad oggetto di tesi è il seguente:

- In **Italia** il 10 gennaio 2017 nella Gazzetta Ufficiale è stato pubblicato il Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 in riferimento all’attuazione della Direttiva 2014/95/UE. L’entrata in vigore di tale provvedimento è avvenuta il 1° gennaio 2017. L’obbligo di tale norma non è riferito a tutte le società operanti sul territorio nazionale, ma riguarda gli Enti di Interesse Pubblico (società quotate su mercati regolamentati, compagnie assicurative ed enti creditizi) che formano un gruppo di grandi dimensioni. La specifica della tipologia di aziende a cui è riferita è inserita nel testo del provvedimento stesso come “gruppo costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l’esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri: 1) totale dell’attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro; 2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro”. Secondo questa norma le imprese devono pubblicare le informazioni in merito a: risultati conseguiti in ambito sociale e ambientale, politiche adottate, personale, lotta contro la corruzione e rispetto dei diritti umani.
- In **Gran Bretagna** il 19 dicembre 2016 è stato pubblicato il Regolamento numero 1245 che regolarizza sul territorio nazionale la Direttiva 2014/95/UE relativamente alla pubblicazione di informazioni a carattere non finanziario da parte delle imprese. Il regolamento inglese è in vigore dal 1° gennaio 2017 e nel testo è riportato il dettaglio delle aziende considerate di “grandi dimensioni” e i canali per la pubblicazione. Per grande dimensione si fa riferimento al numero di dipendenti, infatti se ve ne sono più di 500 l’azienda si può definire di grandi dimensioni e sarà tenuta a rendicontare le informazioni non finanziarie. Nella popolazione di base di imprese che sono tenute alla rendicontazione rientrano anche società non

quotate; prima di questo regolamento unicamente società quotate erano tenute a rendere note le informazioni sulla CSR.

Le informazioni non finanziarie devono essere contenute nella relazione strategica aziendale e quindi pubblicate all'interno di essa; non è prevista la possibilità di redigere un documento separato contenente unicamente le informazioni non-financial. Rispetto al testo della Direttiva comunitaria, il regolamento inglese differisce su due aspetti: la definizione di azienda di grandi dimensioni e la modalità di pubblicazione delle informazioni (pubblicazione di un documento separato entro 6 mesi da quella del bilancio d'esercizio).

- In **Germania** il Bundestag in data 18 aprile 2017 ha attuato la Direttiva europea 2014/95/UE emanando la legge n° 20 sulla rendicontazione non finanziaria. La norma nazionale differisce su due punti rispetto a quella comunitaria: innanzitutto tra le imprese di interesse pubblico rientrano le compagnie di assicurazione, gli istituti di credito e le società rivolte al mercato di capitali che abbiano forma giuridica di cooperative o società a responsabilità limitata. Questa norma sarà quindi applicata a tutte le società di interesse pubblico con un numero di dipendenti superiore a 500. Il secondo ambito in cui vi è una differenza tra il contenuto nazionale rispetto a quello sovranazionale è la modalità di pubblicazione del report; le aziende possono pubblicare il report sulle informazioni non finanziarie come parte del management report, oppure separatamente per mezzo di un documento che dovrà essere pubblicato entro quattro mesi dalla presentazione del bilancio d'esercizio. La differenza in questo ultimo passaggio è che per l'UE il documento separato si può pubblicare entro 6 mesi dalla presentazione del bilancio d'esercizio.

La dichiarazione avrà ad oggetto informazioni su questioni ambientali e sociali quali rispetto dei diritti dell'uomo, lotta alla corruzione ed eventuali preoccupazioni dei dipendenti. Le grandi società quotate e le grandi società i cui titoli sono negoziati sul mercato organizzato e le cui azioni sono negoziate tramite un sistema di negoziazione multilaterale sono tenute a includere, nella loro dichiarazione, una spiegazione contenente il significato del concetto di diversità all'interno dell'attività aziendale.

Per tutte le imprese che non sono soggette alla Direttiva Comunitaria o alle norme nazionali, nulla vieta di sostenere iniziative o progetti che rientrano nella Responsabilità Sociale d'Impresa.

Ci sono diversi driver che giustificano la scelta di adottare un piano di CSR:

- **Mission:** talvolta è il fine ultimo dell'impresa che porta ad assecondare spontaneamente temi con una rilevanza sociale o ambientale spiccata.

- Asset o processi aziendali: accade quando per la natura stessa dei processi le questioni di responsabilità vengono sostenute intrinsecamente; per comprendere meglio basti pensare a un'azienda produttrice di prodotti responsabili nel tessile o nell'alimentare.
- Leadership: i progetti di responsabilità possono essere intrapresi da un Board o da un CEO particolarmente sensibili a una o più tematiche promuovendo così progetti a sostegno della causa ad oggetto.
- Stakeholder: non tanto perché siano loro a richiedere il sostegno di iniziative di questo tipo, quanto più per avere un maggior impatto su di essi sia che siano interni (dipendenti) che esterni (clienti o investitori).
- Immagine dell'azienda: creare e seguire un piano di CSR consente all'azienda di aggiungere elementi positivi al proprio "biglietto da visita"; molto spesso questo impegno viene utilizzato come punto di forza nei piani di comunicazione e marketing.

Oltre a queste motivazioni ve ne sono altre due che possono incentivare le imprese all'adozione di piani di RSI e si differenziano da quelle citate finora dall'arco temporale che considerano. Le imprese possono anche essere incoraggiate dalla consapevolezza che, mappando queste nuove aspettative e rispondendovi adeguatamente, possono ottenere la massimizzazione dei guadagni e l'acquisizione di un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Le imprese, per decidere se intraprendere una causa di CSR oltre ai driver positivi (benefici) devono considerare anche i costi in termini di investimento che saranno tenute a sostenere. Analizzando le casistiche che si possono presentare alle aziende sulla minore o maggiore convenienza ad adottare politiche sostenibili, in base al rapporto costi-benefici emergono 4 diversi scenari:

- A. Benefici maggiori dei costi: economicamente la causa sociale si preannuncia conveniente perché i benefici sono maggiori dei costi, se l'impresa decidesse di perseguirla potrà contare su risultati vantaggiosi che si tradurranno in performance positive.
- B. Situazione incerta: la natura di incertezza che contraddistingue questa situazione è causata dalla difficoltà di stimare i benefici e quindi l'azienda non riesce a definire il potenziale comportamento di RSI come conveniente o meno; la decisione se sostenere una causa etica e sostenibile è in capo completamente al management aziendale.
- C. Convenienza ma fino ad una certa soglia: l'adozione di comportamenti orientati alla CSR è conveniente in termini economici ma fino ad una certa soglia, oltrepassandola i costi si fanno più ingenti dei benefici (Ullmann, 1985). Graficamente questa casistica è rappresentabile con una U rovesciata: nei primi anni dall'assunzione della causa l'impresa riesce a trarre vantaggi,

ma i costi rilevanti degli anni successivi portano ad un annullamento dei benefici iniziali. In questo caso il management dovrà studiare attentamente la possibilità di intraprendere una causa RSI considerando che a livello teorico non è consigliato avviare alcuna causa sostenibile.

- D. Costi maggiori dei benefici: è la situazione opposta alla prima, l'adozione di comportamenti a sostegno di cause RSI comportano costi superiori ai ricavi. Non è quindi consigliato intraprendere attività etiche in quanto porterebbero svantaggi all'attività imprenditoriale in termini di costi ingenti e immediati.

Si è parlato di costi, ma in questo frangente i costi possono assumere svariata natura, non vanno presi in considerazione solo i costi intesi come vere e proprie voci di costo, ma anche tutta un'altra serie di criticità che l'impresa potrebbe trovarsi ad affrontare. Tra le voci di costo rientrano: investimenti sostenuti per cause sociali e ambientali che si ripercuotono sull'azienda aumentando le quote di ammortamento (ad esempio il costo per l'acquisizione di un impianto di depurazione volto a ridurre le emissioni in atmosfera), incrementi dei costi di funzionamento (per esempio costi maggiori dovuti dall'acquisto di materie prime da fornitori speciali in modo da soddisfare le esigenze dei clienti o dei dipendenti), e impegno in termini di tempo e di attenzione sottratto dalle tradizionali attività della leadership in favore alle cause RSI.

Anche un'azienda che abbia già avviato una o più attività sostenibili, non può del tutto escludere l'insorgere di costi. Questi ultimi possono essere generati da una cattiva gestione dell'attività stessa, che quindi non solo non apporta i benefici preventivati, ma scatena ripercussioni negative.

Se il pubblico esterno percepisce l'attività di RSI intrapresa dall'azienda come puramente formale, le conseguenze negative si manifestano sulla reputazione del brand o dell'impresa.

Di cruciale importanza per non incappare in errori aziendali è il periodo nel quale si sceglie di dare avvio ad azioni sociali. Se un'azienda ha riportato risultati reddituali non rosei è opportuno che non dia avvio a cause sociali perché potrebbero essere percepite negativamente dagli azionisti o dai dipendenti come tentativo di distogliere l'attenzione dalla situazione aziendale.

Un ulteriore effetto negativo può essere originato dalla stesura non accurata di documenti quali il codice etico, nel caso in cui non siano previste regole precise e un eventuale sistema sanzionatorio da attuare.

Della RSI si possono delineare due modelli:

- **Responsive CSR:** adottando un approccio di questo tipo l'azienda non si limita ad investire risorse a favore di cause etiche, ma l'impegno verso la causa coinvolge attivamente tutti i livelli aziendali (dipendenti, management) e le comunità selezionate. Il vantaggio preminente è che l'impresa viene considerata virtuosa, il che porta ad un miglioramento in termini di reputazione che si ripercuote positivamente sull'appetibilità dei consumatori e degli investitori. Questo vantaggio è originato dal comportamento aziendale caratteristico di questo modello, ovvero quello di ridurre il più possibile l'impatto negativo derivante dall'attività e dall'organizzazione aziendale.
- **Modello strategico:** le cause che l'azienda intende sostenere sono meticolosamente selezionate dalla stessa perché la RSI viene considerata un vero e proprio vantaggio competitivo per il mercato. Il comportamento adottato dalle aziende in questo modello è di tipo razionale (orientato a misurare costi-benefici) con l'obiettivo di massimizzare i profitti. Se un'impresa decide volontariamente di intraprendere una causa, rende più rapida ed efficace l'adozione della stessa rispetto a quanto accadrebbe con l'intervento normativo, oltre a ridurre il rischio di incorrere in potenziali sanzioni normative.
Per comprendere realmente questo modello ci si serve di un esempio: se un'azienda sceglie volontariamente di investire sulla tecnologia green, sostiene una causa a favore della CSR (minor impatto ambientale), riduce i costi energetici e può anche diventare un pioniere nel settore e quindi guadagnare una posizione di vantaggio competitivo rispetto agli altri player.

2.2 I benefici della CSR

Quando un'impresa deve decidere se intraprendere o meno un'azione di RSI deve, come delineato in precedenza, ponderare sia i costi che i benefici che tale attività produrrà. Molte volte i costi si possono facilmente predeterminare comprendendo l'ingenza degli stessi; per i benefici non si può affermare lo stesso, a maggior ragione se non sono numerabili. Concretamente un'azienda riesce a definire il costo di un impianto depurativo ma è molto difficile, si può dire impossibile, quantificare il ritorno economico di questo impianto in termini di beneficio che porterà all'azienda sotto forma di reputazione e di immagine aziendale.

I benefici della responsabilità sociale d'impresa si possono sintetizzare come elencato di seguito; va comunque ricordata la difficile predeterminazione degli stessi.

1. Migliore gestione dei rischi

Un'azienda che decide di sostenere cause sociali e ambientali in tutti i processi produttivi aziendali è tenuta a controllare periodicamente i processi. Questo controllo permette all'azienda di individuare eventuali punti di forza e di debolezza, se emergono questi ultimi l'azienda può, prestando maggiore attenzione, ridurre i rischi connessi. L'impresa può, per esempio, intervenire sui rischi di eventi catastrofici, infatti uno scandalo sociale o un disastro ecologico può portare ripercussioni negative sulla reputazione e sull'immagine aziendale, che andranno a loro volta ad impattare negativamente sui consumatori.

2. Riduzione dei costi operativi³

In base alla causa che l'azienda persegue diversi saranno i costi che riuscirà a ridurre. Se si fa carico di iniziative ambientali ad esempio limitando l'impiego di risorse, potrà contare su una riduzione degli sprechi e sul miglioramento dell'efficienza: l'impresa riesce a raggiungere l'obiettivo utilizzando solo le risorse indispensabili e impiegandole al meglio.

Se l'azienda decide di mettere in atto programmi volti creare un ambiente lavorativo sereno e sano la riduzione, in termini di costi operativi, si verificherà sulla formazione e sul reclutamento del personale perché riuscirà a trattenere più a lungo il personale presente. In questo caso vi è un riflesso anche sul tasso di assenteismo, che riducendosi permette di aumentare la produttività.

3. Rafforzamento della reputazione e dell'immagine aziendale

Se un'azienda assume una causa di RSI, questa permette di migliorare la reputazione dell'impresa in particolar modo in contesti dove vi è un consumo responsabile e attento dei consumatori e dove le istanze sociali sono più forti. La reputazione e l'immagine aziendali sono molto importanti in quanto sono in grado di orientare le scelte di acquisto degli utenti finali. È opportuno precisare che l'attività di CSR deve essere svolta dall'impresa con correttezza e trasparenza, solo così si potrà costruire il consenso e la reputazione aziendale.

4. Incremento della qualità e della produttività

Un'azienda può incrementare la produttività, ridurre gli scarti e gli errori ponendo maggiori attenzioni sull'impatto ambientale, sui valori sociali, sui diritti umani e sulle condizioni di lavoro.

5. Maggiore capacità di mantenere e di attrarre i dipendenti

Cause di CSR possono impattare positivamente sul capitale umano attraendo risorse migliori e riducendo il flusso di assunzioni e licenziamenti tra i dipendenti.

³ I costi operativi sono le spese che un'azienda deve sostenere per il funzionamento dell'attività giorno per giorno. Tra i principali vi rientrano: costo del lavoro, energia, materie prime, manutenzione e acquisti.

6. Aumento della fedeltà del cliente e delle vendite

Se un'impresa decide di assumere comportamenti etici e responsabili, comunicandolo adeguatamente, può ottenere diversi benefici dai consumatori sia in termini di quote di mercato che potendo applicare un premium price ai prodotti. In questo modo l'impresa è in grado di differenziare i suoi prodotti rispetto a quelli dei competitors. Il timing per l'azienda è molto importante: l'ideale è riuscire a intraprendere cause sostenibili prima degli altri player nel mercato, in modo tale da legare l'immagine del brand al concetto di etica, portando i consumatori a considerarlo più positivamente rispetto alle imprese che si adeguano successivamente (considerati imitatori). Un ulteriore beneficio che ha l'impresa che per prima adotta strategie di CSR consiste nel dettare le "regole nel mercato", consentendo ai competitor solo di adeguarsi.

7. Minore costo del denaro e facilità di accesso al credito

Comportamenti ambientali e sociali etici migliorano la reputazione aziendale, che a sua volta contribuisce a facilitare l'ottenimento dell'accesso al credito e ad un costo inferiore.

8. Miglioramento delle relazioni con le pubbliche autorità

Un'impresa che include nelle proprie strategie la RSI e che abbia contribuito a realizzare un clima di fiducia, può contare su un minore controllo delle autorità locali e nazionali e può risultare avvantaggiata nel relazionarsi con le stesse.

I benefici che porta la CSR alle imprese sono anche di tipo economico e questa potrebbe essere l'unica via affinché la maggior parte delle aziende adottino politiche RSI in maniera integrale, evitando gli sforzi unicamente marginali.

Per le aziende è essenziale sviluppare un'adeguata strategia di comunicazione dei progetti di CSR con l'obiettivo di diffondere il loro impegno al pubblico per poter massimizzare i benefici economici.

2.3 La comunicazione della CSR

Finora sono stati delineati i vari benefici che una buona strategia di Corporate Social Responsibility può portare all'impresa, ma è importante anche saper comunicare adeguatamente i progetti intrapresi.

Per chiarire le modalità più adatte per comunicare la RSI al pubblico, è opportuno per prima cosa chiedersi verso chi si vuole comunicare questi progetti, quindi definire i destinatari finali.

Nel caso in cui con la comunicazione l'impresa volesse raggiungere i dipendenti, gli strumenti di comunicazione interna che può adottare possono essere: mailing list (elenco di indirizzi e-mail per

inviare materiali informativi) oppure house organ (periodico pubblicato dall'azienda per aggiornare il personale sulle attività o sui progetti).

Diverso è il caso in cui l'impresa voglia informare i soggetti esterni all'impresa stessa; questi possono essere molto eterogenei tra loro e con diversi livelli di conoscenza in materia di sostenibilità. Tra le possibilità in capo all'azienda la più classica è l'ideazione di una campagna di comunicazione da condividere sui media di riferimento, la creazione di un sito dedicato alla comunicazione della RSI oppure la ricerca di un influencer che comunichi i progetti aziendali.

L'azienda deve, in ogni caso, pianificare le strategie da seguire in modo tale che emergano chiaramente le posizioni che la stessa persegue rispetto alla strategia CSR. Alla base di ogni tipo di pianificazione ci deve essere piena coerenza tra i valori di fondo della società (mission e vision) e la causa sociale o ambientale intrapresa e successivamente comunicata.

Esistono diversi strumenti che permettono di semplificare e automatizzare la comunicazione della RSI e che permettono di plasmare la causa responsabile con i valori aziendali (cultura e identità).

2.3.1 LA CARTA DEI VALORI O MANIFESTO

La Carta dei Valori, definita anche Manifesto, consiste in un elenco contenente i principi fondamentali, le regole di base e ciò in cui crede l'azienda. Inserendo questi valori nel documento l'azienda avvalorata la responsabilità sociale e sottolinea l'importanza della RSI nella filosofia aziendale. Con il Manifesto aziendale l'obiettivo della società è di raggiungere gli stakeholder, sia interi che esterni, informando in merito ai valori e a come intende perseguire lo scopo sociale.

Si può affermare che la Carta dei Valori sia un'integrazione della mission aziendale, in quanto la prima esplicita gli impegni che l'azienda si assumerà per concretizzare la mission.

Una funzione secondaria del Manifesto è di operare una selezione tra gli stakeholder per cercare di entrare in empatia e sintonia con quelli più vicini. Questa esigenza sorge perché nel contesto odierno molte sono le informazioni e i dati a disposizione di ognuno ma diversi sono anche i credi dei portatori di interesse. È quindi utile questo documento per far avvicinare all'azienda gli stakeholder che più si riconoscono nei principi aziendali e allo stesso tempo allontanare quelli con principi opposti o molto lontani da quelli aziendali. Nella realtà, se un'azienda inserisce nel proprio Manifesto il perseguimento di cause green mediante la riduzione di impiego di acqua, i fornitori che non considerano rilevante il consumo di acqua saranno potenzialmente distanti dall'azienda, mentre un fornitore che è attento a cause ambientali sarà più portato a collaborarvi.

Alcuni dei principi che di solito vengono inseriti nel Manifesto sono:

- _ normative vigenti e principi etici;
- _ rispetto e salvaguardia dell'ambiente e delle risorse;
- _ rispetto dei diritti dell'uomo e attenzione alla persona;
- _ trasparenza informativa;
- _ impegno continuo in ricerca e sviluppo.

Da quando il Manifesto viene approvato, risulta importante per l'azienda e diventa una specie di "contratto sociale" sottoscritto tra essa e tutti i suoi stakeholder.

2.3.2 IL CODICE ETICO

Il codice etico aziendale è definito anche Codice di Condotta e nel suo interno sono riportate regole morali e sociali alle quali tutti i membri dell'organizzazione devono attenersi. Questo documento prende anche il nome di Carta dei diritti e dei doveri fondamentali dell'azienda e riporta anche i valori e le responsabilità etico-sociali che l'impresa adotta; include inoltre le modalità per perseguire e rispettare i valori stessi. L'intento aziendale è quello di anticipare e quindi riuscire ad evitare comportamenti illeciti, da parte di soggetti interni o esterni, che andrebbero a minare l'immagine aziendale con conseguenze sul funzionamento aziendale.

Tra gli strumenti volti a comunicare i valori e i credi aziendali, il codice etico è quello che viene maggiormente adottato, soprattutto dalle imprese di grandi dimensioni, a partire dagli anni '90 in tutto il territorio europeo.

La stesura dello stesso non è vincolata dall'esistenza di una norma, ma ogni azienda può decidere volontariamente come agire sotto questo aspetto. Solitamente è il top management o un comitato etico selezionato e creato ad hoc che si occupa della stesura del testo del codice. Successivamente alla pubblicazione, sono i responsabili delle risorse umane (HR) che hanno il compito di assicurarne l'osservanza da parte di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione. I responsabili HR devono fornire anche le necessarie informazioni e istruzioni ai dipendenti sul contenuto del documento e sulle prassi per il controllo e gli eventuali provvedimenti sanzionatori atti in caso di inosservanza al codice.

Consuetudinariamente nel codice etico vengono approfonditi i seguenti principi base:

- Uguaglianza ed equità
- Imparzialità
- Tutela delle persone
- Salvaguardia e tutela dell'ambiente

- Trasparenza

Sebbene questi siano i principali valori che ogni impresa inserisce, non vi è una linea guida di stesura comune per tutte le imprese, ognuna può stilare nella forma che reputa più idonea rispetto alla filosofia aziendale. Negli anni associazioni di categoria e organismi internazionali hanno diffuso diverse linee guida per la redazione del codice etico con lo scopo di agevolare le imprese nell'elaborazione e nella scelta della forma del documento.

Generalmente il codice viene strutturato su cinque livelli:

1. Preambolo: include la mission e la vision aziendali, oltre all'elenco dei principali portatori di interessi che si relazionano con l'azienda.
2. Principi aziendali: i principi etici su cui l'azienda fonda il proprio orientamento.
3. Standard e norme di comportamento: comprende sia le norme etiche da osservare nelle relazioni tra impresa e stakeholder che le situazioni e le questioni per le quali si possono verificare comportamenti opportunistici o non etici nelle relazioni tra impresa e stakeholder.
4. Procedure di attuazione e controllo: oltre a contenere le procedure nel dettaglio, riporta anche i soggetti o gli organi aziendali preposti alla diffusione del codice e al monitoraggio della conformità alle sue prescrizioni. Se previsto dall'impresa, queste attività sono solitamente affidate ad un Comitato etico; in assenza di questo organo, a svolgere queste attività sono i responsabili HR.
5. Sanzioni interne: le sanzioni in caso di inosservanza del codice variano in base alla gravità dell'inosservanza commessa. Ai due estremi vi sono il richiamo disciplinare per un'inosservanza leggera e il licenziamento della persona che ha commesso un'inosservanza grave.

La presenza di un codice etico aziendale porta all'organizzazione dei benefici sia tra i dipendenti che tra il pubblico esterno. Sul fronte interno un documento di questo tipo può portare un aumento del senso di appartenenza all'azienda; spesso i contratti di assunzione prevedono la sottoscrizione del codice. L'altro vantaggio riguarda sia gli stakeholder e consiste nel miglioramento dell'immagine verso questa categoria; molto spesso le collaborazioni sono vincolate alla condivisione dei codici etici tra i soggetti interessati. L'ultimo vantaggio è intrinseco alle attività inserite nel bilancio: essendo previsti controlli a sostegno dei principi generali, con questo maggiore controllo interno l'azienda può individuare lacune che non sarebbero emerse in altre situazioni.

Va comunque considerato che, a fronte dei vari aspetti positivi che può portare un codice etico alle imprese, ci sono anche delle difficoltà che possono frenare l'adozione del documento. Un primo

freno è rappresentato dall'onerosità della procedura di stesura del codice, che risulta a tutti gli effetti un progetto. Il secondo ostacolo all'adozione di un codice concerne ancora la stesura del documento, perché è considerato un impegno unidirezionale (viene promulgato autonomamente dall'impresa) tale che i contenuti possono risultare troppo soggettivi e il controllo dall'esterno difficile. Vi è poi il rischio di una scarsa elasticità, sia all'interno che all'esterno, specialmente se mancano procedure periodiche e sistematiche di revisione. Con l'introduzione del codice etico molto spesso vengono ridisegnati i confini di responsabilità all'interno dell'azienda, e questo può portare ad una conseguente mancanza di identificazione negli obiettivi aziendali da parte dei manager o dei dipendenti con successivo desiderio potenziale di non farne più parte. Le aziende in cui pesano più questi freni rispetto ai punti di forza del codice etico, molto spesso preferiscono stilare una semplice dichiarazione di intenti, di certo meno onerosa ma anche meno efficace nella comunicazione verso il pubblico.

2.3.3 IL BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale è uno tra gli strumenti maggiormente usati dalle imprese per la rendicontazione della CSR; è un documento autonomo e pubblico che permette all'azienda di documentare periodicamente le performance economiche, sociali e ambientali, oltre a fornire consigli etico-sociali per migliorarsi. Le imprese spesso preferiscono accompagnare il bilancio sociale con un ulteriore documento che riporta lo stato di raggiungimento degli obiettivi socio-ambientali inseriti precedentemente nel codice etico o nel manifesto tra le attività di CSR.

Questo bilancio si può definire complementare a quello d'esercizio in quanto, molto spesso, il primo riporta alcune voci presenti nel secondo presentandone il significato o la posizione aziendale con maggiore accuratezza. Questo bilancio include l'aggettivo "sociale" perché è rivolto a tutti i portatori di interesse dell'azienda, interni o esterni.

Per molti anni la redazione di questo strumento non è stata disciplinata da alcun regolamento, quindi il bilancio sociale era un atto volontario. Con la Direttiva 2014/95/UE in Europa la redazione del documento è divenuta obbligatoria per alcune imprese.

Nel 2016 il Global reporting initiative (Gri) ha pubblicato le 36 nuove linee guida da seguire per realizzare relazioni corrette e trasparenti. Le aziende possono seguire queste linee messe a disposizione sia per redigere il bilancio sociale in maniera più completa possibile, sia per stilare una relazione dettagliata su ogni argomento. Le linee guida che sono state pubblicate vertono sul

trattamento dei temi etici principali: politiche adottate nei confronti dei lavoratori, consumo di energia, emissioni di gas serra e utilizzo di acqua.

Con l'adozione e con una successiva buona strategia di comunicazione del bilancio sociale, l'azienda riscontra molteplici vantaggi che si articolano su due fronti: i benefici dal lato esterno, e da quello interno.

Tra i benefici che si riscontrano internamente all'azienda, che contribuiscono al successo della stessa si trovano:

- Possibilità di misurare i risultati etico-sociali dell'impresa e di migliorare la pianificazione e la gestione dell'organizzazione;
- Miglioramento della comunicazione interna e stimolo alle risorse umane a migliorarsi nell'attività lavorativa;
- Miglioramento dell'immagine aziendale e carattere distintivo rispetto ai concorrenti, almeno fintantoché la maggioranza di questi ultimi non adotta a sua volta strumenti di rendicontazione sociale.

I vantaggi che si manifestano all'esterno dell'impresa sono:

- Il bilancio è una risposta ai bisogni conoscitivi degli stakeholder, e favorisce il confronto con essi, innalza il grado di coinvolgimento e di fiducia che i portatori di interesse ripongono nell'azienda;
- È un'occasione per comprendere la qualità delle relazioni con i soggetti esterni all'impresa;
- È un documento con il quale si comunica in maniera trasparente e attraverso il quale l'impresa valorizza e dà visibilità dei suoi impegni etico-sociali.

La pubblicazione di un bilancio sociale da parte di un'azienda può generare anche benefici a favore dei portatori di interesse:

- Permette di confrontare i principi etici del portatore di interesse con quelli dell'impresa inseriti nel bilancio sociale;
- Se il bilancio sociale funge da integrazione a quello d'esercizio, un portatore di interesse può avere una visione d'insieme dell'azienda, delle prospettive che ha e dei risultati economici ed etici.

Nonostante vi siano tutti questi benefici derivanti dalla redazione di un bilancio sociale, non si possono però non considerare alcune criticità che talvolta frenano la redazione e pubblicazione dello stesso e ne riducono l'efficacia comunicativa.

Può accadere che l'impresa trovi impossibile individuare l'insieme degli interlocutori ai quali il bilancio è destinato a causa della mutevole intensità delle pressioni che questi esercitano sull'impresa. Questa circostanza provoca un continuo ripensamento da parte dell'azienda su chi siano i destinatari del bilancio e della sua conseguente comunicazione. Un'ulteriore criticità sorge qualora l'impresa decida di redigere il bilancio sociale unicamente con l'obiettivo di migliorare la propria immagine. In questo caso, molte volte i portatori di interesse riescono a comprendere il comportamento puramente opportunistico dell'impresa e ciò causa il deterioramento dell'immagine aziendale.

In riferimento alla redazione del bilancio sociale la forma è libera, ma deve soddisfare alcuni criteri per garantirne la comparabilità quali periodicità, trasparenza, coerenza, prudenza etc.

Il GBS (Gruppo di studio dei principi di redazione del Bilancio Sociale) nel 2001 ha presentato uno standard di redazione per la struttura del documento; questa versione è stata successivamente aggiornata nel 2013, ma la prima si può ancora utilizzare, in quanto non è mai stata abrogata.

La versione del 2013 riporta la seguente struttura:

1. Identità aziendale e contesto: in questa parte l'azienda è tenuta a riportare il contesto socio-ambientale nel quale opera, la mission, i principi etici, l'assetto istituzionale e il quadro strategico.
2. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto: questa parte è il principale mezzo di relazione con il bilancio d'esercizio ed evidenzia l'effetto economico che l'attività aziendale ha prodotto sugli stakeholder che collaborano direttamente con l'impresa.
3. Relazione socio-ambientale: in questa sezione l'impresa espone i risultati ottenuti dagli impegni e dai programmi intrapresi con ogni portatore di interesse.
4. Sezioni integrative.
5. Appendice.

Per quanto concerne l'approvazione del bilancio sociale, nello statuto di ogni impresa viene inserito l'organo preposto, anche se solitamente viene affidata all'Assemblea dei Soci o al CdA. Una volta approvato il bilancio sociale, si passa alla fase di controllo, affidata all'Organo di controllo dell'ente di riferimento.

Ad oggi le grandi imprese che sostengono impegni sociali ed etici redigono questo tipo di bilancio per provare la loro massima trasparenza e correttezza.

Molto spesso il bilancio sociale viene reso pubblico dall'azienda sui siti web per favorirne la consultazione e la visibilità a tutti coloro che ne sono interessati.

2.3.4 LE CERTIFICAZIONI E GLI STANDARD

Quando un'impresa decide di adottare uno standard lo fa in maniera totalmente volontaria. Al giorno d'oggi esistono diversi standard suddivisi in base a quello che certificano nell'azienda.

L'ISO 9001 è volto a certificare l'impegno aziendale in termini di qualità dei prodotti e dei processi; ISO 14001 attesta la responsabilità dell'azienda in campo ambientale e SA8000 e ISO 26000 certificano le relazioni tra azienda e lavoratori, queste ultime due sono di tipo etico-sociale.

Per quanto concerne i benefici che queste certificazioni portano all'azienda il principale è la formalizzazione di attenzioni o cause intraprese difficilmente controllabili o misurabili da altri strumenti. Per contro, queste certificazioni hanno costi di implementazione, gestione e verifica molto rilevanti.

2.3.4.1 SA 8000

Successivamente a diversi casi di comportamenti irresponsabili da parte di alcune aziende, è sorta la necessità di certificare il livello di coinvolgimento aziendale su iniziative di RSI e i corrispondenti risultati ottenuti. Il CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) ha quindi pubblicato lo standard SA 8000 nel 1997, successivamente revisionato nel 2001, nel 2008 e nel 2014. SA sta per "Social Accountability" ovvero responsabilità sociale e si tratta del primo standard internazionale ad essere stato pubblicato avente ad oggetto la responsabilità sociale dell'impresa.

Lo standard SA 8000 si riferisce ai seguenti 3 documenti:

1. Delibere dell'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro);
2. Convenzione ONU per i Diritti del Bambino;
3. Dichiarazione Universale dei Diritti Umani.

La SA 8000 è caratterizzata dalla flessibilità, perché può essere applicata ad aziende di grandi o piccole dimensioni, a enti del settore pubblico ma anche a quelli del settore privato e in Paesi industrializzati ma anche in quelli in via di sviluppo.

Questa certificazione funge da appoggio all'impresa per la pianificazione e l'attuazione di una politica di RSI; integrando il sistema aziendale con la SA 8000 quest'ultima diventa un elemento integrante nella cultura aziendale.

La conformità alle disposizioni dello standard viene garantita da un soggetto terzo: è un Organismo di certificazione indipendente che rilascia la certificazione, esclusivamente se nell'impresa sono rispettati i requisiti minimi sui diritti sociali e umani.

I requisiti fondamentali che ogni azienda deve soddisfare per ottenere la certificazione consistono in otto principi sociali:

1. Lavoro infantile: nessun essere umano può svolgere una mansione nell'organizzazione se ha meno di 15 anni; se nel suo passato l'azienda se ne fosse avvalsa deve impegnarsi garantendo ai soggetti (bambini o bambine) la partecipazione a programmi di recupero.
2. Lavoro obbligato: l'azienda non può in alcun modo richiedere a nessuno una somma di denaro o dei documenti personali come presupposto ad un posto di lavoro.
3. Salute sul lavoro: l'azienda deve: rispettare i valori minimi per assicurare a ogni dipendente un ambiente di lavoro sicuro e salubre e impegnarsi a prevenire incidenti o malattie riducendo al minimo i pericoli anche solo potenziali all'interno dell'attività lavorativa.
4. Discriminazione: non devono verificarsi atti discriminatori in base al sesso, età, razza, religione, appartenenza politica, etc.
5. Procedure disciplinari: sono espressamente vietate punizioni corporali, le ingiurie verso i dipendenti e ogni forma di coercizione (repressione) mentale o fisica.
6. Diritto alla contrattazione collettiva e libertà di associazione: l'azienda deve consentire, a ogni dipendente di iscriversi a qualunque sindacato e assicurare che la richiesta di applicazione di un contratto collettivo non provochi ripercussioni sul soggetto che l'ha avanzata.
7. Remunerazione: devono essere rispettati i minimi di legge previsti per le retribuzioni.
8. Orario di lavoro: non si può superare l'orario di lavoro imposto dalla legge, eventuali straordinari devono essere retribuiti con una tariffa speciale.

A questi otto principi se ne aggiunge uno ulteriore che consiste nell'adozione di un sistema di gestione della CSR volto al miglioramento continuo da parte dell'azienda, che privilegi la prevenzione alla correzione.

Il sistema di gestione è un elemento distintivo rispetto agli altri strumenti esistenti quali codice etico o carta dei valori.

Nel sistema di gestione l'impresa deve farsi carico della nomina di rappresentanti SA 8000 che devono comprendere sia personale non direttivo che elementi della leadership, per assicurare un confronto tra le parti. Tra le attività rientranti nella gestione in capo ai rappresentanti vi sono la definizione di una politica di responsabilità sociale, la pianificazione e l'attuazione dei controlli previsti e la selezione dei fornitori considerando anche il loro impegno nello standard SA 8000. Quest'ultimo passaggio è cruciale in quanto contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo principe

della SA 8000 che consiste nel migliorare le responsabilità sociali nel contesto lavorativo a livello globale.

Un ulteriore impegno di cui le imprese devono farsi carico consiste nel programmare le strategie di pubblicazione e comunicazione delle prestazioni in merito alla SA 8000 verso i portatori di interessi sia interni che esterni all'azienda.

2.3.4.2 ISO 26000

La ISO 26000 è stata pubblicata il 1° novembre 2010 dopo cinque anni di negoziazioni tra diverse parti in tutto il mondo. Il consenso alla ISO 26000 è di tipo internazionale in quanto, nei 5 anni di progettazione, sono stati coinvolti esperti rappresentanti di ONG, di governi, di industrie, di gruppi di consumatori e di organizzazioni sindacali delle diverse zone del mondo. Si rivolge a tutte le organizzazioni esistenti, indipendentemente dall'attività che svolgono, dalla dimensione che hanno o dal territorio in cui operano; tra le organizzazioni rientrano le imprese ma anche altri soggetti quali organizzazioni vere e proprie sia pubbliche che private.

ISO 26000 è una linea guida e non può essere, a differenza di altri ISO e della SA 8000, certificabile da un ente terzo; è una norma ma i requisiti che definisce non sono certificabili. Nella pratica, se un'azienda volesse adottare questa linea guida dovrebbe confrontarsi con i propri soggetti interessati in quanto, solo questi ultimi, possono decidere se l'impresa rispetta o meno i contenuti della ISO 26000. Un soggetto interessato per l'impresa può essere il sindacato, che sarà chiamato a esprimersi sulla conformità o meno dei rapporti e delle condizioni dei lavoratori nell'impresa rispetto a quanto inserito nella ISO 26000.

La ISO 26000 è stata pubblicata per aiutare le imprese a definire i loro principi cardine, i mezzi e le pratiche più adeguate per portarli avanti e condividere le azioni più efficaci per sostenere le attività di responsabilità sociale. Non offre quindi soluzioni concrete spendibili in ambito organizzativo, ma idee o spunti di riflessione di base, essenziali per costruire una solida cultura responsabile nell'impresa.

Questa guida si compone di sette capitoli:

- I. Parte didattica: comprende i primi quattro capitoli e risulta essere una guida con un glossario che definisce i termini chiave, una spiegazione della responsabilità sociale, una descrizione del rapporto tra la RSI e lo sviluppo sostenibile e l'esposizione dei principi cardine affinché si possa creare una realtà socialmente responsabile.

- II. Parte operativa: richiede a ciascuna impresa o organizzazione un coinvolgimento diretto per attivare le procedure volte a riconoscere le cause e i temi sui quali poggerà la responsabilità sociale d'impresa.

La linea guida ISO 26000 può essere solo seguita dall'organizzazione integrando così la strategia aziendale. Dall'osservazione dei consigli contenuti nella ISO si possono generare i seguenti vantaggi per l'impresa:

- Riduzione dei rischi a fronte della garanzia di maggiore sicurezza nelle condizioni di salute.
- Maggiore trasparenza e credibilità nel mercato di riferimento nel lungo periodo, così come incremento dell'immagine aziendale.
- Elevato livello qualitativo aziendale che viene riconosciuto alle parti terze, derivante dall'opportunità dell'organizzazione di garantire più trasparenza nei confronti di soggetti terzi sulle condizioni di salute, di sicurezza sul lavoro e remunerazione del personale.
- Incremento e mantenimento della reputazione d'impresa verso tutti i soggetti interessati.
- Aumento delle prestazioni sotto il profilo dell'efficienza grazie alla rivisitazione dei processi organizzativi e produttivi.

2.4 I canali digitali di comunicazione

Oltre ai documenti finora approfonditi, le aziende hanno anche a disposizione dei mezzi digitali che possono sfruttare come canali di comunicazione verso l'esterno. Questi mezzi prendono il nome di media digitali e si possono suddividere in principali categorie:

- Paid media: vi rientrano tutti quei canali per i quali è necessario un investimento del budget per poter essere visibili dal pubblico, come i banner oppure display advertising.
- Owned media: sono i canali che l'azienda può gestire e controllare autonomamente in quanto sono di proprietà della stessa; comprendono i blog e i siti web.
- Earned media: la pubblicità che compare su questi canali è totalmente non controllabile dall'impresa e gratuita, in quanto i contenuti presenti sono generati dagli utenti grazie al passaparola; per invogliare il bacino di utenti a pubblicare su questo tipo di media, l'impresa può lavorare per rendere i suoi contenuti il più interessanti possibile, incentivando così i soggetti a condividerli.

Per il pubblico non è indifferente il tipo di canale usato dall'impresa per comunicare con l'esterno. Solitamente i paid media sono quelli percepiti con una connotazione più negativa perché le aziende

pagano per utilizzare quella comunicazione e spesso disturbano la navigazione in internet dell'utente. Un esempio è rappresentato dal display advertising, che consiste in uno spazio pubblicitario all'interno di un contenuto di interesse per il soggetto, come ad esempio la pubblicità di un prodotto che interrompe la visione di un video scelto dall'utente.

I contenuti pubblicati negli earned media sono quelli che gli utenti percepiscono come più credibili in quanto pubblicati da altri soggetti consumatori come loro.

Negli owned media l'impresa deve comunque investire del denaro ma è una somma decisamente inferiore rispetto a quella richiesta nei paid. In questo caso l'azienda deve porre molta attenzione ai contenuti che pubblica, in quanto la credibilità dei fruitori tende a essere minima.

Non tutti i contenuti sono adatti per ogni canale, è l'impresa che deve studiare ogni mezzo cercando di sfruttare appieno tutte le sue potenzialità e trovare l'ottimale combinazione canale-contenuto.

I social media meritano un discorso a parte, ci sono infatti teorie che li fanno confluire tra gli owned media in quanto è l'azienda stessa a decidere cosa pubblicare, la foto da inserire o il concetto da esprimere, ma osservando attentamente non si può dire che sia l'impresa a gestirli del tutto autonomamente. Sebbene l'impresa possa decidere il testo o l'immagine, nulla può sul carattere del testo o sul posizionamento della descrizione rispetto all'immagine o ancora sull'impostazione del post a lato o al centro della pagina; in tutti questi casi è il social che impone questi aspetti. Per questo motivo la classificazione dei canali di comunicazione potrebbe comprendere 4 categorie, aggiungendo alle tre sopra descritte la quarta chiamata social.

Un canale che è considerato dalle imprese efficace per comunicare la loro RSI è il sito web aziendale, che può essere un canale di confronto con gli stakeholder (grazie al blog) oltre che svolgere la funzione informativa.

È essenziale che nella comunicazione della CSR online siano rispettate sette caratteristiche:

_ **Esaustiva:** il sito web deve essere strutturato in modo da contenere tutte le informazioni necessarie agli stakeholder interni ed esterni; deve, in altre parole, soddisfare le varie esigenze degli utenti.

_ **Usabilità:** il sito deve essere ideato e costruito in modo da non costringere l'interessato a lunghe ricerche.

_ **Integrata:** il sito deve operare come fosse un tutt'uno fornendo i link per i social media.

_ **Aperta:** il sito deve essere disponibile a eventuali discussioni o dibattiti anche ricevuti sui social media, è essenziale che l'azienda dimostri di fare tesoro dei feedback ricevuti nelle scelte future.

_ Accattivante: è essenziale che gli utenti siano catturati dai contenuti pubblicati per esempio usando strumenti multimediali (video, immagini, interviste).

_ User friendly: gli interessati devono poter navigare nel sito in maniera intuitiva e in breve tempo, senza doversi scontrare con termini tecnici.

_ Concreta: i contenuti non devono essere evidentemente autoreferenziali o con messaggi puramente di marketing, i messaggi devono essere credibili e pertinenti.

Anche il canale social può essere scelto dalle imprese per comunicare il loro impegno in CSR, adattando il tema del contenuto e la descrizione in base al canale utilizzato. In questo caso l'impresa scegliendo il canale fa anche una scelta implicita del target di pubblico al quale decide di indirizzare la propria comunicazione; nulla vieta comunque all'impresa di utilizzare diversi social per arrivare a più gruppi di utenti per farsi conoscere e per comunicare il proprio impegno nelle tematiche sociali ed etiche.

In conclusione, la scelta dell'impresa sul canale migliore da adottare è influenzata da diversi elementi che condizionano la decisione aziendale in tema di comunicazione della CSR: disponibilità di risorse aziendali in termini economici ma anche nella reperibilità ed elaborazione di informazioni e dati, obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere dalla pubblicazione dei contenuti, tipologia di utenza che vuole informare, mezzi utilizzati per i precedenti comunicati sullo stesso tema e considerazioni in merito al settore in cui l'impresa opera.

CAPITOLO 3 – ANALISI DELLE IMPRESE FARMACEUTICHE NEI TRE PAESI

In questo capitolo verrà riportata un'analisi condotta prendendo in esame le maggiori imprese farmaceutiche nei tre Paesi di riferimento. L'obiettivo principale è quello di comprendere l'andamento della partecipazione femminile nei board e di verificare se le aziende si attengono ai testi normativi vigenti nei territori nazionali.

3.1 Costruzione del campione e metodologia

Il campione di aziende che viene preso in considerazione è composto unicamente da imprese quotate nelle borse valori nazionali: per l'Italia la Borsa Italiana, per il Regno Unito London Stock Exchange e per la Germania la Borsa di Francoforte (Frankfurter Wertpapierbörse). Sebbene un'impresa sia quotata in una borsa valori non è detto che il gruppo di appartenenza risieda nel medesimo territorio; verranno quindi presi in esame i dati riportati nei documenti ufficiali trasmessi dalla casa madre anche se non situata nei territori di riferimento. In ogni Paese considerato nell'elaborato, esistono imprese farmaceutiche molto affermate e conosciute, ma che non rientrano nel campione analizzato in quanto non sono, ad oggi, quotate nella borsa valori di riferimento (come nei casi di Bracco, Menarini e Johnson e Johnson). Per quanto riguarda il settore in cui queste imprese operano e sono quotate, oltre al comparto farmaceutico si considerano anche quelle impegnate nella ricerca e sviluppo farmaceutico.

Ogni driver che è stato osservato nell'analisi ha origine dal sito web aziendale, infatti per ogni azienda è stato analizzato il profilo on-line sotto diversi punti di vista. Con il termine driver si intende ogni elemento che, ove disponibile on-line, sia stato osservato per ogni impresa facente parte del campione.

Innanzitutto si è cercata la presenza e l'eventuale comunicazione di ogni documento o certificazione delle tipologie descritte nel capitolo 2 volte a comunicare le iniziative di CSR. Successivamente, entrando nello specifico di quel documento, si è valutata la parte relativa alla presenza di donne nel board ed eventuali iniziative volte a pubblicizzare l'attenzione su questo aspetto. In riferimento al contenuto del capitolo 1, nello specifico rispetto agli obiettivi dello sviluppo sostenibile compresi nell'Agenda 2030 e al Global Compact, è stato analizzato se le imprese si impegnano a sostenerli nello svolgimento delle loro attività. All'interno del sito web è stata condotta poi una ricerca sui comunicati stampa emanati negli anni per verificare se, mediante questi, l'azienda si impegna a informare sul tema della gender equality nel board ed eventualmente a comunicare la sua

attenzione al rispetto delle leggi nazionali. Un ulteriore elemento preso in considerazione e vagliato sono gli eventuali progetti sostenuti dall'impresa a favore delle donne sia all'interno della propria organizzazione, che di quelle presenti nella comunità esterna.

Nella ricerca verrà riportata la composizione di ogni CdA negli anni, evidenziando il numero di partecipanti femminili sul totale componenti; questi dati sono stati raccolti grazie alla consultazione dei Bilanci d'Esercizio pubblicati nell'apposita sezione di ogni sito web aziendale. Oltre alla composizione degli organi societari, nei Bilanci d'Esercizio, è stata condotta un'ulteriore ricerca in merito alla posizione adottata dall'impresa nei confronti delle donne e della disuguaglianza di genere.

Un elemento aggiuntivo che rientra nei driver osservati e volto a comprendere se e quanto siano importanti per l'impresa i temi della rappresentanza di genere nei CdA e nell'impresa stessa, è il numero di clic necessari per arrivare ad un contenuto che abbia ad oggetto questa tematica.

Il numero di clic indispensabili per arrivare ad un contenuto di interesse è un elemento essenziale per soddisfare i caratteri dell'eshaustività e dell'usabilità della comunicazione nel sito web aziendale in quanto permette di comprendere se il canale online è stato creato per facilitare la navigazione all'utente e per soddisfare le sue esigenze. Al numero di clic necessari per raggiungere la sezione di interesse si può attribuire un significato aggiuntivo da intendere in un'ottica meno evidente ma utile per la ricerca, ovvero la comprensione del grado di importanza che ha un tema per la società. L'assunto base è che i contenuti a maggiore rilevanza sono più facilmente raggiungibili o addirittura posizionati nella home quindi senza necessità di ricerca per l'utente. Maggiori saranno i clic necessari, minore sarà l'importanza che l'impresa dà a quel tema, viceversa un minor numero di clic trasmette un maggiore peso in termini di importanza della questione per l'azienda.

Sono stati poi analizzati i profili presenti su due diversi social network utilizzati dalla maggioranza delle imprese: Facebook e Instagram.

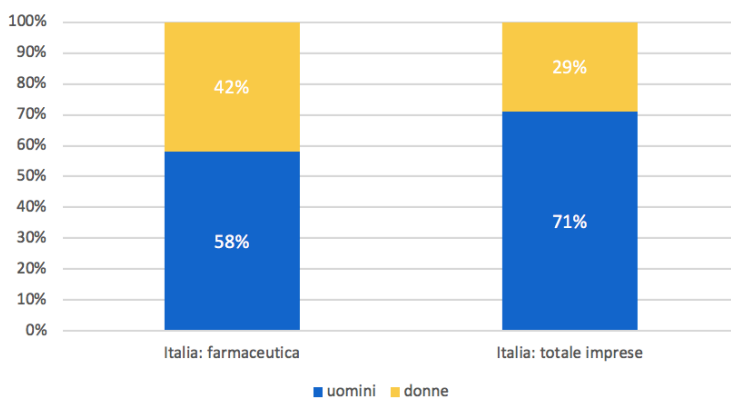
Conducendo quest'analisi non ci si propone solo di osservare se le imprese si attengono alle misure previste dalla legge e la strategia comunicativa adottata, ma anche di osservare lo sviluppo negli anni delle quote di genere nei board. Alla luce di questo ultimo elemento, il periodo osservato varia da Paese a Paese, nello specifico in base all'anno di emissione dei testi normativi o degli obiettivi del report inglese. Ove possibile, l'analisi delle imprese italiane avrà origine dall'anno 2012, la buona riuscita di questo elemento di analisi dipende unicamente dalla disponibilità di documenti caricati nel sito e dalla presenza di eventuali news o comunicati stampa negli anni di riferimento. Per la Gran Bretagna il periodo di studio inizia dal 2015 in quanto è il primo anno disponibile entro il quale le

imprese dovrebbero raggiungere la quota del 25% di donne nel board prevista nel report di Lord Davies. In Germania, essendo entrata in vigore nel 2016 la norma, il periodo analizzato è almeno di tre o quattro anni. Si farà in ogni caso riferimento alla disponibilità online dei principali documenti analizzati, nonché driver dell'analisi.

3.2 Italia

Secondo il report di Farindustria (2019) in Italia la pari opportunità di genere nel settore farmaceutico sembra tutt'altro che un miraggio. Nella totalità del settore la presenza di personale femminile ammonta al 42%. Risultati ancora migliori derivano dal settore della ricerca nel comparto farmaceutico, dove le donne impiegate sono il 52% del totale. A livello italiano questi dati fanno ben sperare in quanto, se comparati con l'occupazione femminile nel resto dei settori, mostrano una notevole differenza: 42% rispetto al 29%.

Grafico 10: Occupazione per genere in Italia



Si può affermare che la parità di genere sia stata quasi raggiunta lungo la maggior parte della filiera del settore farmaceutico, in quanto la concentrazione di donne si distribuisce uniformemente nei diversi ruoli, fino ad arrivare all'apice con le posizioni dirigenziali. Per esprimere questo concetto numericamente basti pensare che nell'industria farmaceutica le donne che ricoprono posizioni dirigenziali sono il 30%, mentre nel resto dell'industria ammontano al 13%.

Questi dati positivi sono giustificati da un ottimo sistema di welfare aziendale che comprende l'adozione di strumenti efficaci per la conciliazione della vita lavoro, il benessere dei soggetti, l'assistenza a persone non autosufficienti o anziani e l'istruzione adeguata.

3.2.1 RECORDATI

Recordati è un gruppo farmaceutico internazionale fondato nel 1926 e quotato nella Borsa Valori italiana dal 1984. La sede italiana si trova a Milano e l'azienda conta più di 43.000 dipendenti. Recordati si occupa della ricerca e sviluppo di prodotti farmaceutici, oltre alla produzione e alla commercializzazione degli stessi. I farmaci che compongono la gamma di Recordati appartengono a diverse aree terapeutiche oltre a comprendere un'attività specializzata nelle malattie rare. Le attività di ricerca e sviluppo sono principalmente incentrate sullo studio e sul trattamento di malattie rare. Nel 2019 l'utile netto è stato pari a 368,9 milioni di euro, in crescita rispetto all'anno precedente del 18,1%, quando ammontava a 321,42 milioni.

In merito alla Composizione del consiglio di amministrazione si sono verificate 3 nomine dal 2012; fino al 2011, come si evince dalla Tabella 1, nessun componente era di genere femminile. Nello stesso anno è stato nominato il collegio sindacale nel quale la composizione per genere era, anche in questo caso, totalmente maschile.

Sebbene la quota rosa nel 2012 fosse pari a 0, nel bilancio d'esercizio l'impresa ha citato la normativa italiana 120/2011 affermando di aver apportato le modifiche allo statuto sociale per adeguarsi alla suddetta legge in data 8 maggio e che quindi dal successivo rinnovo degli organi si sarebbe impegnata a rispettare a tale norma. Infatti, 17 aprile 2014 sono stati nominati i nuovi amministratori e si può effettivamente notare che l'impresa ha concretizzato l'impegno assunto in quanto la quota di donne presenti rispetta, seppur con la percentuale minima, le disposizioni di legge. Questo elemento non si evince unicamente dai dati, ma l'azienda ha esplicitamente dichiarato nel bilancio consolidato questa attenzione. Anche se nel 2016 non era prevista la modifica del CdA, un membro ha presentato le dimissioni e un altro è deceduto, Recordati ha deciso di non procedere alla sostituzione dei due amministratori non più presenti. Questo ha fatto sì che la quota di donne risultasse maggiore, pari addirittura al 40%.

Nel 2017 è stato nominato un nuovo CdA (11 aprile): benché il numero di amministratori sia stato incrementato di una unità, è aumentata anche la presenza di donne rispetto agli anni precedenti. Anche in questo caso l'azienda ha precisato, nel bilancio consolidato, il rispetto della norma 120/2011 in merito alle quote di genere nel proprio organo societario. L'ultima nomina del consiglio di Amministrazione è avvenuta nell'anno corrente: la modifica ha previsto un aumento di 3 unità tra i membri, ma la percentuale di donne è rimasta la medesima della precedente, grazie all'introduzione di una nuova consigliera non esecutiva indipendente.

Tabella 1: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale

Anno	Consiglieri	Amm. Es.	Amm. NEs.	Amm. Ind.	QR	Coll. Sind.
2012	10	0	0	0	0%	0
2013	10	0	0	0	0%	0
2014	10	0	2	2	20%	2
2015	10	0	2	2	20%	2
2016	8	0	2	2	40%	2
2017	9	0	3	3	33%	2
2018	9	0	3	3	33%	2
2019	9	0	3	3	33%	2
2020	12	0	4	4	33%	2

Amm. Es.= amministratore esecutivo

Amm. NEs.= amministratore non esecutivo

Amm. Ind = amministratore indipendente

QR= quota rosa

Coll.Sind. = collegio sindacale

Dal 2017 l'impresa ha pubblicato la Relazione di carattere non finanziario 2017 nella quale, tra gli altri argomenti trattati, vi sono anche quello della forza lavoro femminile, della diversità e delle pari opportunità. Questa dichiarazione nel 2017 è stata inserita nel bilancio consolidato per poi essere riportata online, separatamente dall'altro documento, nel 2018 e nel 2019.

In tutte le dichiarazioni non finanziarie è riportata la quota di donne che forniscono il loro contributo nella società: negli ultimi tre anni sono sempre il 45% della forza lavoro. Oltre a queste, l'azienda si avvale di altri collaboratori esterni di cui circa la metà sono donne.

Tra i documenti volti a comunicare la responsabilità aziendale, Recordati ha adottato il Codice Etico dal 2002, con periodici aggiornamenti nel corso degli anni. L'ultimo aggiornamento è previsto per metà 2020 ed è prevista anche una nuova divulgazione e comunicazione ai vari soggetti interessati. Il codice etico societario non è disponibile nel sito aziendale, ad oggi si trova unicamente all'interno del bilancio consolidato 2019, probabilmente a causa dell'imminente aggiornamento e della nuova strategia comunicativa.

Nessuna delle certificazioni descritte nel secondo capitolo è stata adottata dall'impresa, che ne ha ottenute delle altre (ISO 14001).

Tra gli avvisi stampa e i comunicati non ve ne è alcuno con ad oggetto la quota di donne negli organi societari. All'interno del sito non esiste alcuna sezione dedicata alla sostenibilità o alla comunicazione dei principi di base del credo aziendale. Sebbene la comunicazione nel sito sia pressoché assente, i bilanci riportano molte informazioni su questo tema. Il numero di clic per riuscire a reperire le informazioni sulla CSR aziendale non è molto elevato, infatti il percorso è: Investors → Bilanci e rapporti periodici → (selezionare anno) Dichiarazione consolidata di carattere

non finanziario. L'elemento maggiormente negativo è che in merito alla RSI il sito web non è facilmente consultabile: è molto complicato riuscire a trovare dove sono riportate le informazioni in merito. La causa di tutto questo potrebbe però essere riconducibile alla temporanea "non comunicazione" in attesa della nuova strategia di diffusione. Il numero di clic per raggiungere la composizione degli organi societari è molto limitato, infatti i passaggi sono: Corporate Governance → CDA / Collegio sindacale.

Per quanto concerne le pagine social di Facebook e Instagram, Recordati non ha un profilo per entrambe quindi da questo punto di vista non vi è alcuna forma di divulgazione.

Complessivamente, sebbene l'impresa non abbia adottato una strategia comunicativa all'altezza, ha dimostrato di essersi impegnata fin dall'inizio nel rispettare la norma 120/2011 e avrebbe potuto sfruttare maggiormente questo aspetto strategico per incrementare la propria reputazione.

3.2.2 BAYER

Bayer è stata fondata nel 1863 da due amici in Germania. Questa azienda aveva un enorme potenziale tanto che ad oggi è una delle principali multinazionali su scala mondiale, con 392 sedi in tutto il mondo. Tra le principali aree in cui opera Bayer vi sono prodotti per la salute dei consumatori e prodotti farmaceutici umani e veterinari, oltre all'innovazione in entrambi i campi. È quotata in ben quattro borse valori non solo a livello europeo ma mondiale: New York, Tokyo, Francoforte e Milano. Nel 2018 l'utile netto ammontava a 1,69 miliardi di euro e nel 2019 ha subito un brusco rialzo del +141,4%, raggiungendo 4,09 miliardi di euro.

Per poter consultare i bilanci riportanti la composizione degli organi societari negli anni precedenti è necessario consultare il sito Bayer Global. Le norme a cui l'impresa deve sottostare in termini di quote di genere nella leadership sono quelle del territorio tedesco, ma è comunque interessante analizzare se sono in linea anche con il panorama italiano. Nel contesto tedesco, oltre al CdA vale la pena osservare la composizione del consiglio di sorveglianza in quanto assoggettato anch'esso alla legge tedesca. Come si evince dalla Tabella 2, sia il CdA che il consiglio di sorveglianza negli anni hanno subito modifiche sia in termini di numero di componenti che di presenza di donne. L'andamento delle donne nel CdA è stato altalenante, in quanto in soli tre anni si è vista la presenza di una figura femminile che è stata poi rimossa. Il CdA nel 2019 ha subito una variazione di componenti passando da 7 a 5. Nel 2020 l'organo era composto interamente da figure maschili ma nel Sustainability Report 2019 è stato precisato che la società intende adottare il minimo di legge di presenza femminile entro il 30 giugno 2022. Su 5 membri, uno dovrà essere donna in modo da

ottenere la quota del 20%. Per quanto concerne invece il Consiglio di Sorveglianza, sebbene il numero di componenti non sia variato negli anni, la presenza di donne è progressivamente aumentata. Nel Sustainability Report 2019 l'impresa ha precisato che la quota di donne ammonta al 35% quindi non solo è stata raggiunta la quota prevista dalla norma, ma è stata addirittura superata.

Per il quadro normativo italiano, la composizione del CdA di Bayer appare decisamente non conforme al testo di legge in tutti gli anni esaminati. Altra realtà è quella che riguarda il consiglio di sorveglianza, che dal 2014 con una quota del 20% rispetta la norma 120/2011. Contando i 5 anni di mantenimento in carica dell'organo, nel 2019 le donne erano pari al 35%: anche in questo caso la legge italiana non solo è rispettata ma Bayer ha deciso di alzare l'asticella impiegando più personale femminile nel direttivo.

Tabella 2: Numero di donne nel CdA e nel Consiglio di Sorveglianza

Anno	Consiglieri	Amm. D.	QR CdA		Consiglieri	Cons. D.	QR Cons.Sorv.
2012	7	0	0%		20	3	15%
2013	8	0	0%		20	3	15%
2014	8	0	0%		20	4	20%
2015	8	1	12,5%		20	4	20%
2016	7	1	14%		20	5	25%
2017	7	1	14%		20	6	30%
2018	7	0	0%		20	6	30%
2019	5	0	0%		20	7	35%
2020	5	0	0%		20	7	35%

Amm. D.= amministratore donna

QR CdA = quote rosa nel consiglio di amministrazione

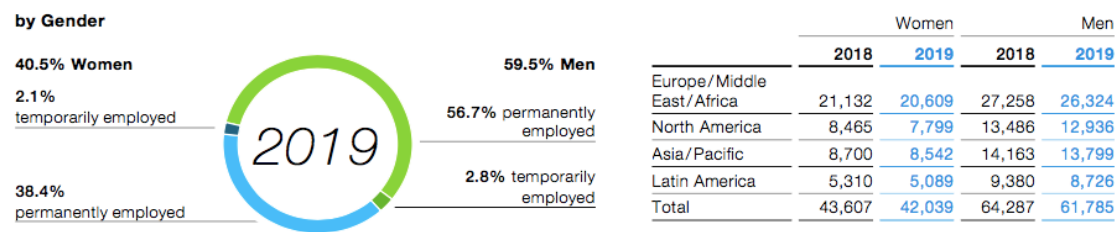
Cons. D. consigliere donna

QR= quota rosa consiglio di sorveglianza

Per quanto riguarda la comunicazione dei dati in merito alla presenza di donne nell'azienda, nel sito Bayer global ci sono numerosi riferimenti nei documenti aziendali del 2019. Nell'Annual Report 2019 si precisa che l'azienda si impegna per raggiungere un equilibrio di genere nella migliore gestione possibile. Sono state poi inserite a bilancio le quote di donne ai diversi livelli aziendali: tra i dipendenti manageriali le donne rappresentano il 40,5%, mentre tra il personale specializzato la quota è del 40,4%. A livello complessivo, Bayer vanta un organico composto dal 40,5% da donne, questo dato non si riferisce solo all'attività europea, ma comprende anche gli altri territori in cui opera quali America Latina, Nord America e Asia.

A livello europeo quest'ultimo dato si discosta in positivo dalla scala globale, assumendo un valore più elevato di 3,4 punti percentuali (43,9%).

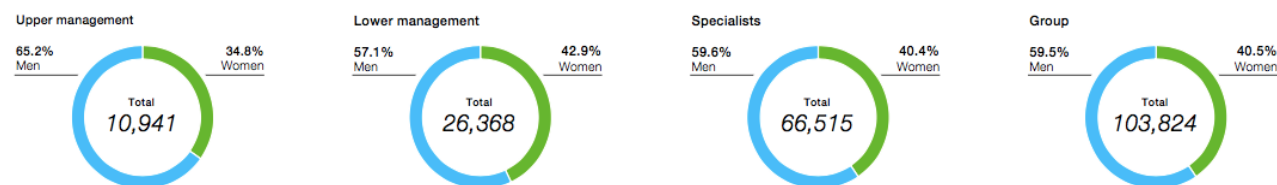
Grafico 11: Dati dei dipendenti in base al genere



Fonte: Bayer Annual Report 2019 pag. 51

Un ulteriore documento nel quale si trovano informazioni in merito alla composizione della forza lavoro in Bayer è il Sustainability Report 2019, nel quale sono stati inseriti i grafici riportanti le quote di uomini e di donne ai diversi livelli aziendali. In merito a questo grafico, l'impresa ribadisce l'importanza che ripone nell'inclusività ad ogni livello aziendale.

Grafico 12: Dipendenti Bayer nei diversi livelli aziendali al 2019



Fonte: Bayer Sustainability Report 2019 pag. 46

Nel 2019 l'impresa ha riprogrammato la strategia di sostenibilità perché ha deciso di estendere il proprio impegno etico per supportare alcuni degli SDG's. Nella fase di pianificazione della strategia hanno esaminato i 17 obiettivi, individuando quelli su cui l'azienda può incidere maggiormente svolgendo la sua consueta attività. Alla fine di quest'analisi sono emersi cinque obiettivi che l'impresa intende perseguire: fame zero (2), buona salute e benessere (3), parità di genere (5), azione per il clima (13) e vita sulla terra (15).

Bayer adotta dal 2013 lo standard ISO 26000, che viene utilizzato come guida nella definizione degli indicatori e delle sezioni da inserire nel report non finanziario. Questo contenuto è riportato in entrambi i documenti aziendali citati finora per l'anno 2019.

Per analizzare la comunicazione di Bayer sulla sostenibilità si prende in considerazione il sito web italiano. Già dalla home page si comprende che Bayer punta molto sul comunicare il proprio

impegno nella CSR, tanto che vi è una sezione dedicata nominata “Sostenibilità”. In questa sezione le informazioni riportate vertono sullo sport, l’ambiente e la cultura; in merito a quest’ultima, l’impresa si impegna nella crescita culturale anche scegliendo partner con cui collaborare che a loro volta la sostengono.

Un'altra prova che per Bayer la sostenibilità è importante, almeno nella comunicazione, è rappresentata dal fatto che in prima pagina è disponibile il Codice Etico aziendale sotto forma di link che rimanda direttamente al documento, senza ulteriori passaggi.

Nella sezione Media, diversi sono i comunicati stampa e le news volte a diffondere i progetti promossi da Bayer in materia di attenzione verso le donne. Tra i temi ad oggetto dei progetti si trova l’informazione contro la violenza sulle donne e altri a sostegno della divulgazione di suggerimenti per la salute delle donne (contraccezione). Sebbene siano stati pubblicati comunicati a sostegno delle donne, non ne è stato riscontrato nessuno avente ad oggetto il perseguimento della parità di genere all’interno dell’azienda o tra le comunità esterne nelle quali si ripercuote l’attività aziendale. Il numero di clic per trovare le informazioni inerenti alla sostenibilità, il codice etico, i progetti o la cultura aziendale, è zero in quanto sono disponibili in prima pagina. La composizione degli organi dirigenziali è consultabile nel sito globale, e anche in questo caso le informazioni sono facilmente reperibili con soli due clic: This is Bayer → Board of Management / Supervisory Board.

Passando all’analisi dei social, per Facebook si è fatto riferimento alla pagina ufficiale di Bayer; i contenuti su questa piattaforma vertono su diversi argomenti, tutti molto vicini alla realtà dei consumatori. Tra gli argomenti inseriti nei post vi è quello di ricordarsi di assumere regolarmente i propri farmaci nell’arco della giornata: l’azienda suggerisce alcune modalità per non dimenticarli, per esempio l’installando un’applicazione nel cellulare.

C’è una larga fetta di post volti a promuovere uno stile di vita sano praticando sport e alimentandosi in maniera corretta. Vi sono inoltre due post più recenti nei quali vengono trattati i temi della diversità e del gender equality. In questo caso l’equità di genere è applicata al campo sanitario, ovvero tutti devono avere accesso alle cure mediche; il post della diversità riporta un principio base dell’azienda ovvero quello di porre attenzione alla diversità sia nella forza lavoro che nei pazienti.

Per quanto riguarda Instagram, anche per questo social è stato preso in analisi il profilo ufficiale. Rispetto a Facebook la comunicazione volta ad informare sulla salute delle donne è maggiore, infatti vi sono numerosi post relativi alla contraccezione. Anche in questo social non mancano i contenuti sul tema della diversità in azienda. Vale la pena sottolineare che Bayer ha dedicato un post

completamente agli SDG's inserendo la foto dei 17 loghi (*Figura 2*) descrivendo cosa sono e l'impegno che Bayer decide di assumere in merito.

Esaminando i caratteri emersi da tutta quest'analisi, si può affermare che la sostenibilità è al centro della strategia comunicativa di Bayer, sia a livello globale, sia della sezione italiana. Per ogni driver analizzato i punti emersi fanno intendere che l'azienda ripone molta attenzione non solo alla RSI ma anche alla sua comunicazione. In entrambi i siti tutte le informazioni sono state facilmente reperibili e consultabili. Unico neo in questo quadro è il non rispetto della quota di donne nel CdA negli anni, ma appare agevolmente risolvibile entro il 2022 anche grazie all'impegno preso per sostenere i SDG's nell'ultimo anno.

3.2.3 MERCK

Merck è la società farmaceutica e chimica più antica al mondo, è stata fondata nel 1668 in Germania e fino ad oggi si sono susseguite negli anni ben 13 generazioni della famiglia Merck che ha dato originariamente avvio a questa attività. Ad oggi l'azienda opera a livello mondiale in 66 Paesi e conta circa 57.000 dipendenti. Oltre a operare nel settore farmaceutico, l'impresa è impegnata nella ricerca e sviluppo, in cui ha investito 2,3 miliardi di euro nel solo 2019. L'utile netto al 2018 era pari a 6.220 milioni di dollari, nel 2019 questa voce ha raggiunto i 9.843 milioni, con una crescita pari al 58,25%.

Trattandosi di un'impresa tedesca, le informazioni sulla composizione degli organi dirigenziali societari sono presenti nei bilanci pubblicati nel sito Merck global.

Gli organi dirigenziali presenti in Merck sono tre: il board esecutivo, il consiglio di sorveglianza e il consiglio dei soci. Il consiglio dei soci ha il compito di stabilire la strategia aziendale da seguire, prende le decisioni politiche e supervisiona l'operato del consiglio esecutivo nella gestione dell'impresa. Il consiglio di sorveglianza e quello esecutivo si occupano della realizzazione della vision aziendale, monitorandola e facendovi convergere le varie attività.

Gli organi a oggetto della seguente analisi sono il board esecutivo e quello di sorveglianza, che è composto da rappresentanti dei lavoratori e degli azionisti. All'interno dell'Annual Report 2019, nella sezione dedicata alla Corporate Governance, sono stati riportati gli obiettivi che l'attuale consiglio di sorveglianza si è posto. Tra gli altri è stato esplicitato l'obiettivo riguardante la presenza di donne nel consiglio, riportando la percentuale e l'esatto numero di donne. Merck precisa anche che, in sede di nomina dei componenti, tra gli aspetti considerati vi sono il genere degli stessi e le

loro competenze; sostiene che la quota del 37,5% è ritenuta soddisfacente alla luce anche della composizione dello stesso organo dei player concorrenti di medesima taglia.

A fine 2019 i ruoli femminili nella leadership in Merck erano pari al 33% del totale. L'azienda ha affermato in merito a questo risultato: "ancora una volta abbiamo superato il nostro obiettivo, assicurando la percentuale di donne leader a un livello stabile del 30% entro il 2021".

Avendo consultato ogni report annuale per il periodo preso in esame, si è potuto constatare che ognuno contiene una parte relativa all'attenzione verso le pari opportunità e alla composizione di genere del consiglio di sorveglianza.

Analizzando la Tabella 3 si evince che Merck, con il passare degli anni, ha incrementato via via le posizioni assegnate alle donne. Per quanto riguarda il consiglio di amministrazione, comparando le quote con la normativa italiana, si può affermare che per il primo rinnovo dell'organo la quota non è stata rispettata; dal 2018 questa composizione è in linea con il testo normativo. Diversa situazione si presenta per il consiglio di sorveglianza che ha da sempre riservato una buona quota alle donne, addirittura maggiore di quanto previsto istituzionalmente.

Tabella 3: Numero di donne nel Board esecutivo e nel Consiglio di Sorveglianza

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR B. Es	Consiglieri	Cons. D.	QR Cons.Sorv.
2012	5	0	0%	16	4	25%
2013	5	0	0%	16	4	25%
2014	6	1	16,7%	16	6	37,5%
2015	6	1	16,7%	16	6	37,5%
2016	6	1	16,7%	16	6	37,5%
2017	6	1	16,7%	16	6	37,5%
2018	5	1	20%	16	6	37,5%
2019	5	1	20%	16	6	37,5%
2020	4	1	25%	16	6	37,5%

Cons. D.= Consigliere donna

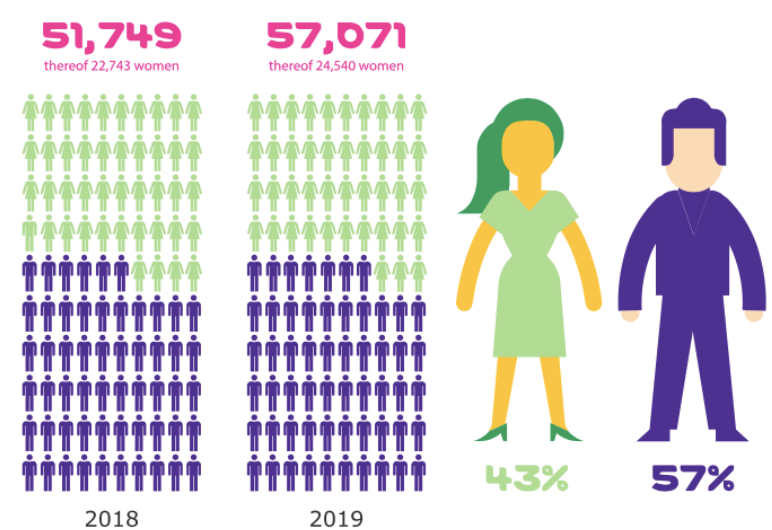
QR B. Es. = quote rosa nel board esecutivo

QR cons. Sorv.= quota rosa consiglio di sorveglianza

A livello globale e complessivamente nell'impresa le donne impegnate nella forza lavoro sono il 43%; questa quota è stata calcolata come media tra la percentuale di ogni Paese in cui opera Merck. Il rapporto tra uomini e donne non varia solo in base al Paese considerato, ma anche alle attività e funzioni che si prendono in considerazione. A tal proposito l'impresa ha affermato che sono impegnati ad aumentare la percentuale ovunque le donne siano sottorappresentate in Merck. Come riportato nel Grafico 13, dal 2018 al 2019 la forza lavoro in Merck è aumentata di più di 5000 unità,

la quota di donne continua comunque ad aggirarsi intorno al 43% il che sottolinea l'impegno di Merck verso l'inclusione e le pari opportunità.

Grafico 13: Forza lavoro in Merck



Fonte: Merck Corporate Responsibility Report 2019 pag. 107

Il numero di clic necessari a raggiungere le informazioni riguardanti la composizione del board è quattro: Investors → Corporate Governance → Boards and Committee → nel testo di un paragrafo ci sono i due link che portano alla composizione. Come si può notare dall'iter da seguire reperire le informazioni in merito richiede un po' di tempo, soprattutto se non si conosce il sito.

Di seguito verrà riportata l'analisi condotta sulla comunicazione della sostenibilità e delle quote rosa presenti in azienda. Nell'indagine si prende in esame il sito Merck Italia.

All'interno del sito web vi è una sezione dedicata e intitolata "Responsabilità sociale d'impresa" inserita sotto la voce "Company" quindi si può affermare che in questo caso la CSR sia facilmente consultabile.

Nella sezione dedicata alla RSI è disponibile il Codice Etico aziendale che comprende i principi fondamentali aziendali, quelli di condotta nel posto di lavoro e nella RSI e quelli da tenere nelle relazioni con i partner. Gli impegni sostenuti dall'impresa sono in linea con gli SDG's per cercare di contribuire al raggiungimento degli stessi entro il 2030.

L'obiettivo divulgato dall'impresa è operare in modo responsabile nello svolgimento delle attività industriali prestando le dovute attenzioni verso ambiente e contesto sociale. L'impegno etico e sociale di Merck è stato attestato nel 2010 dall'ottenimento della certificazione SA 8000. Nel sito

italiano non sono presenti comunicati stampa o progetti intrapresi a favore della sostenibilità e delle donne.

Passando ai social, in Instagram nessuno dei post pubblicati riguarda le donne presenti nell'azienda. Facebook invece riporta diversi contenuti in materia: l'8 marzo di ogni anno è stato pubblicato un post sulla giornata mondiale della donna, e nel corso dell'anno si possono trovare contenuti volti a ringraziare le donne che lavorano per Merck.

Riassumendo l'analisi, si evince che la strategia comunicativa aziendale è orientata a comunicare le azioni intraprese; l'azienda è attenta alla forza lavoro femminile sia a livello dirigenziale (anche se lievemente in ritardo nel consiglio esecutivo) che negli altri livelli dell'organizzazione.

3.2.4 PIERREL

Pierrel è un'azienda farmaceutica fondata nel 1948 a Milano, dal 2006 è entrata a far parte delle aziende quotate nella Borsa Valori di Milano. È un fornitore affermato a livello europeo nell'ambito farmaceutico e delle bioscienze; nel suo operato si concentra anche sulla ricerca e sullo sviluppo di nuovi farmaci e soluzioni. L'attività è suddivisa in due divisioni di business: la divisione Contract Manufacturing, specializzata nella produzione di farmaci, mentre la divisione Pharma si occupa dello sviluppo e della registrazione di nuovi farmaci e dispositivi medici.

A livello di numeri, l'impresa ha conseguito un utile netto pari a 2,4 milioni di euro, aumentando del 65% circa il risultato ottenuto un anno prima (1,4 milioni).

Nelle Relazioni sulla gestione di ogni anno non è mai stato citato un riferimento alla normativa italiana 120/2011 sebbene siano riportate alcune informazioni sugli organi societari in merito ai rinnovi degli stessi. Dopo un primo rinnovo in cui nessuna donna è stata eletta nel consiglio di amministrazione, dal 2015 la quota è decisamente aumentata passando da 0 a 43 (Tabella 4). In questo caso l'azienda non solo è riuscita a soddisfare i criteri normativi riferiti alla prima nomina, ma con una quota così rilevante è riuscita da subito a soddisfare i canoni stabiliti per i rinnovi successivi al primo. L'andamento delle componenti femminili nel consiglio di sorveglianza è invece altalenante: per tre anni si è riusciti a contare più donne che uomini, ma la quota di donne ad oggi è del 40%.

Nella Relazione corporate governance 2019 l'impresa ha dedicato un paragrafo ai criteri e politiche di diversità, sottolineando l'impegno aziendale verso la promozione di un ambiente lavorativo che assicuri le pari opportunità e una cultura incentrata sulla valorizzazione delle diversità di ognuno.

Nello stesso documento è stata riportata anche una valutazione sulla composizione del consiglio di amministrazione: nell'organo è stata destinata una quota di almeno un terzo di amministratori al genere meno rappresentato.

Tabella 4: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale

Anno	Consiglieri	Amm. Es.	Amm. NEs.	Amm. Ind.	QR	Coll. Sind.
2012	5	0	0	0	0%	0 su 3
2013	5	0	0	0	0%	0 su 3
2014	5	0	0	0	0%	0 su 3
2015	7	0	2	1	43%	3 su 5
2016	7	0	2	1	43%	3 su 5
2017	7	0	2	1	43%	3 su 5
2018	7	0	2	1	43%	2 su 5
2019	7	0	2	1	43%	2 su 5
2020	7	0	2	1	43%	2 su 5

Amm. Es.= amministratore esecutivo

Amm. NEs.= amministratore non esecutivo

Amm. Ind = amministratore indipendente

QR= quota rosa

Coll.Sind. = collegio sindacale

A fine 2019 l'impresa conta un numero di dipendenti pari a 92, di cui 26 donne e 66 uomini.

Tra i documenti relativi alla sostenibilità redatti dall'impresa si trova il Codice Etico del 2018, che raccoglie i valori etico-sociali su cui si fonda l'impresa e i conseguenti principi di comportamento da seguire per garantire il rispetto dei valori aziendali. Tra i valori fondamentali per l'impresa rientra l'imparzialità e sono tutti vincolanti per i soggetti che nel loro operato entrano in contatto con l'azienda. Attraverso l'imparzialità, l'impresa si impegna a premiare l'integrazione e a rispettare la diversità, sanzionando ogni eventuale comportamento discriminatorio in base al sesso, religione, razza, età, ecc.

Un ulteriore documento nel quale l'impresa sintetizza la disciplina sulla nomina degli organi dirigenziali è lo statuto societario, il quale, oltre a riportare il dettaglio sugli step da seguire per la nomina degli amministratori e dei consiglieri, precisa che la composizione degli organi societari deve rispettare i testi di legge attualmente vigenti. Nel dettaglio è presente la procedura da seguire nel caso in cui, al momento della nomina dei componenti, non si raggiunga il numero minimo per il genere meno rappresentato: viene sostituito un membro con il successivo facente parte della stessa lista ma con il genere opposto.

Lo statuto è posizionato nella home page quindi facilmente raggiungibile (zero clic), per raggiungere il Codice Etico i passaggi da seguire sono di più ma abbastanza intuitivi: Investor relations →

Corporate Governance → Codice Etico. Per trovare la composizione degli organi societari il percorso da seguire è il medesimo del Codice Etico, in quanto sia il CdA che il collegio Sindacale sono consultabili nella sezione Corporate Governance.

La sezione Stampa del sito di Pierrel comprende i comunicati stampa e la rassegna stampa ma l'analisi dei comunicati inseriti non ha evidenziato alcun elemento rilevante per quanto concerne la sostenibilità. Relativamente alla rappresentanza femminile vi è un unico documento (9 luglio 2013) intitolato "È donna il nuovo Ceo di Pierrel" che dà l'impressione di voler sottolineare che è proprio una donna a ricoprire il ruolo; va precisato che per le nuove nomine degli organi (2015 e 2018) non è stata dedicata la medesima attenzione nella sezione Stampa.

Il sito non ha una sezione dedicata alla sostenibilità e neanche una sezione volta a far conoscere i progetti intrapresi, quindi non si può affermare con certezza che non siano attenti a queste tematiche in quanto non vi sono le informazioni necessarie a trarre una conclusione.

Dal sito appare quindi che l'impresa abbia una sensibile attenzione verso la composizione della sua forza lavoro in base al genere puntando all'inclusione, ma senza sfruttare questo impegno nella comunicazione incrementando potenzialmente la reputazione.

I social sono in linea con lo scenario online, infatti nemmeno nel profilo ufficiale di Facebook (Instagram non è utilizzato) vengono riportate iniziative o progetti di sostenibilità o responsabilità sociale, nemmeno nella giornata mondiale della donna (8 marzo) è stato dedicato un post complimentandosi per esempio con le dipendenti.

Si può quindi affermare che Pierrel non ha adottato, ad oggi, una strategia aziendale orientata a comunicare i risultati raggiunti nell'inclusione e nella parità di genere.

3.2.5 SANOFI

Sanofi è un'impresa farmaceutica fondata nel 2004 in Francia come conseguenza della fusione di Sanofi-Synthelabo e Aventis. A livello globale è presente in più di 100 Paesi e vi lavorano più di 100 mila dipendenti. Tra le aree terapeutiche nelle quali Sanofi opera vi sono le malattie rare, i vaccini, il diabete ecc. L'impegno aziendale verte anche sulla Ricerca e Sviluppo, tanto da avere quattro centri dedicati nel mondo e aver investito, nel solo 2019, 6.022 milioni di euro nelle attività di R&S. Nella realtà italiana, Sanofi conta quattro stabilimenti produttivi e due uffici nei quali sono impegnati più di duemila lavoratori. L'impresa è quotata in diverse borse valori europee, incluse Milano e Francoforte, ma anche a livello internazionale fa parte delle società quotate presso la borsa

di New York. L'utile netto nel 2018 era pari a 6,97 miliardi, un anno dopo ha registrato un +7%, toccando quota 7,5 miliardi di euro.

I dati riguardanti la composizione degli organi dirigenziali sono disponibili unicamente nel sito sanofi.com, così come i documenti archiviati degli anni precedenti.

La Tabella 5 riassume i componenti dei consigli di amministrazione dal 2012 al 2020.

Già a prima vista si può notare che sono intervenute, nel periodo preso in esame, molte variazioni sul numero di componenti sia del CdA che del collegio sindacale. Sebbene il numero di membri sia variato nel tempo, non si può affermare che le quote femminili abbiano seguito un trend positivo, è dunque più corretto affermare che il trend seguito è di tipo altalenante. Per quanto concerne il CdA dal 2017 (ultima nomina) è stata sempre rispettata la medesima quota grazie anche al mantenimento della composizione dell'organo. Non è possibile estendere questo discorso anche al collegio sindacale in quanto, le modifiche alla composizione dello stesso hanno interessato anche gli ultimi anni. Essendo Sanofi un'impresa francese, è soggetta alle normative vigenti nel territorio, in particolare al codice AFEP-MEDEF. Il contenuto della legge francese prevede che dal 2016 il CdA debba essere composto da almeno il 40% di donne e possibilmente mantenere questa quota. Se quest'azienda fosse soggetta al quadro normativo italiano, nonostante si siano susseguiti molteplici cambiamenti negli organi, il CdA avrebbe sempre rispettato il minimo previsto dalla legge dal 2012. Dal 2017 riporta una quota del 44% che corrisponde a una quasi parità di genere nel consiglio. Il collegio sindacale rispetterebbe la legge italiana solo dal 2017. Nell'Annual report 2019, 2018, e 2017 oltre a essere riportate le composizioni degli organi come in tutti gli altri report, è stata esplicitata la quota di donne nel paragrafo riferito all'organo. Ciò fa intendere che Sanofi non solo decide di rispettare la legge, ma sottolinea questo elemento nel documento.

Tabella 5: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA	Consiglieri	Cons. D.	QR Coll.Sind
2012	15	3	20%	9	1	11%
2013	16	4	25%	12	2	17%
2014	15	5	33%	12	2	17%
2015	14	5	36%	13	2	15%
2016	12	5	42%	14	2	14%
2017	16	7	44%	14	3	21%
2018	16	7	44%	15	3	20%
2019	16	7	44%	14	3	21%
2020	16	7	44%	10	2	20%

Cons. D.= Consigliere donna

QR CdA = quote rosa nel consiglio di amministrazione

QR Coll.Sind.= quota rosa consiglio di sorveglianza

In merito ai documenti non finanziari, nel 2019 Sanofi ha pubblicato il Corporate Social Responsibility report, nel quale sono riportate le varie informazioni sulla RSI.

Sanofi dal 2003 è firmataria del Global Compact delle Nazioni Unite, e in quanto tale è tenuta a comunicare annualmente i progressi compiuti; nel CSR report ha affermato di voler stabilire una cultura responsabile e di integrità verso le persone e il pianeta. Rimanendo in ambito comunitario e sugli obiettivi comuni, l'impresa cerca di dare un proprio contributo rispetto a più SDG's. Alcuni SGD per i quali Sanofi si impegna sono il 3 (salute e benessere), 4 (istruzione), 5 (parità di genere), 8 (lavoro dignitoso e crescita economica) e 13 (lotta contro il cambiamento climatico). Nell'obiettivo 5 l'impresa è impegnata a garantire una piena partecipazione delle donne nell'organizzazione, nonché garantire pari opportunità a tutti i livelli decisionali. Su questo fronte è riuscita a ottenere risultati positivi, in quanto la percentuale di donne dirigenti dal 2018 al 2019 è aumentata di 1,7 punti (da 35,5% a 37,2% su 2000 dirigenti sono donne).

L'impresa si è posta come obiettivo il raggiungimento della parità di genere nel 2025 e a sostegno di ciò si concentra su diversi punti chiave, assicurando programmi di formazione alla leadership per preparare le figure femminili ai ruoli esecutivi di alto livello e diffondendo il progetto Women@Sanofi con il quale si presentano le donne in azienda.

Tra gli obiettivi dell'impresa non vi è solo la parità di genere, ma come conseguenza l'impresa si impegna anche nell'equa retribuzione, cercando di non incrementare il payment gap tra generi. La forza lavoro complessiva di Sanofi prevede una quota di donne pari al 46%, l'impresa ha inserito nel documento il seguente grafico per esprimere l'impegno.

Grafico 14: Composizione della forza lavoro 2019



Fonte: 2019 Integrated Report pag. 5

A livello aziendale, Sanofi ha adottato la Social Charter, ovvero una carta contenente i principi che l'impresa adotta nei confronti dei dipendenti e che questi ultimi devono rispettare in quanto tali. Tra i valori espressi vi sono le pari opportunità, la non discriminazione, il rispetto della privacy e il diritto alla salute e sicurezza; in questo documento si sottolinea anche il rispetto dei principi

contenuti nel Global Compact. In base alle informazioni contenute la Social Charter si può considerare compatibile con il manifesto (o carta dei valori) descritto nel capitolo 2.

Sebbene Sanofi sia eticamente e socialmente attenta e responsabile, non dichiara di seguire lo standard ISO 26000 né di aver ottenuto la certificazione SA 8000.

Da quanto finora descritto prendendo come base di analisi i soli documenti societari, appare evidente che sono molteplici gli spunti contenuti in materia di pari opportunità. D'ora in poi verrà esaminata la comunicazione degli stessi nel sito italiano e nei social ufficiali.

Nella home page di sanofi.it è disponibile il Codice Etico, nel quale è riportato sia l'impegno preso sottoscrivendo il Global compact che la non tolleranza di atti discriminatori su temi quali genere, religione, età, ecc. Uno dei concetti base espressi nel Codice Etico è la promozione delle diversità, che deve essere rispettata da tutti coloro che operano con l'impresa, siano essi interni o esterni.

Nel sito è presente la sezione "La nostra responsabilità", che comprende i principi, l'etica e le responsabilità, l'attenzione verso l'ambiente, le comunità e le persone e i report di sostenibilità.

Nella sottosezione Diversity & Inclusion, contenuta in "Persone e comunità" viene precisato che la diversità e l'inclusione sono alla base di uno sviluppo sociale ed economico per Sanofi. L'impresa tiene anche a precisare che non intende promuovere la diversità solo internamente, ma anche nei rapporti con l'esterno. Il sistema Diversity & Inclusion di Sanofi si concentra su quattro punti salienti: età, genere, disabilità e LGBT (orientamento sessuale).

Analizzando i contenuti pubblicati tra le news e i comunicati stampa il 7 marzo 2019 è stata emessa una nota stampa contenente la premiazione col "bollino rosa" da Winning Women Institute. È la prima volta che viene assegnato questo premio in Italia ed è volto a certificare la gestione della pari opportunità nelle imprese. Sanofi ottiene questo risultato grazie alle soluzioni vita-lavoro che offre ai dipendenti. Tra le soluzioni proposte vi è la possibilità di fare smartworking due volte a settimana per chi lavora in ufficio, maggiori permessi genitoriali, campus per i figli di genitori lavoratori in Sanofi e tante altre. Oltre al bollino rosa ricevuto nel 2019, Sanofi nello stesso anno ha ottenuto un riconoscimento a livello italiano ed europeo venendo inserita nella top ten del Top Employer Institute grazie alla consistente attenzione verso la forza lavoro e le condizioni nella quale quest'ultima opera. Tra i progetti portati avanti dall'impresa in materia di sostenibilità, quello più vicino all'empowerment femminile è il Women@sanofi con il quale vengono presentate e celebrate le donne di successo che forniscono il loro contributo lavorativo nella società. Questo progetto è basato sulle interviste rivolte a queste donne nelle quali si raccontano ed espongono le esperienze vissute.

A livello social sono presenti sia le pagine Facebook che Instagram italiane, Facebook è perfettamente in linea con i siti aziendali, in quanto sono presenti molteplici post dedicati alla comunicazione per sostenere iniziative rivolte alle donne o a sostegno di esse. In Facebook sono disponibili i post con le interviste sul progetto Women@sanofi, viene celebrata la giornata internazionale della mamma e della donna ed è presente un post interamente dedicato all'equilibrio di genere. Ci sono due post di progetti stravaganti: nel primo vengono presentati ai lettori quattro oggetti inventati da donne e poi viene chiesto se ne conoscono altri, il secondo progetto celebra le donne che hanno rivestito un ruolo di fondamentale importanza nella scienza. I post pubblicati su Instagram sono principalmente finalizzati a far conoscere le donne impegnate nella ricerca e le inventrici nel settore farmaceutico.

In conclusione di quest'analisi appare quindi evidente che Sanofi non solo rispetterebbe le quote rosa previste dalla legge italiana, ma sfrutta questo asset nella comunicazione aziendale. I temi trattati nel piano comunicativo sulle figure femminili toccano diversi aspetti e vengono diffusi con molti mezzi disponibili all'azienda. Sanofi è un'impresa etica dal punto di vista della sostenibilità, prova ne sono i vari premi ottenuti, e potenzialmente sfrutta questo impegno per migliorare la reputazione aziendale.

3.2.6 GAROFALO HEALTH CARE (GHC)

Garofalo Health Care è la prima impresa italiana privata del settore sanitario ad essere quotata nella borsa valori di Milano. L'impresa è stata fondata nel 2000 in Italia. GHC conta 25 strutture in otto regioni italiane del centro e del nord del Paese. Questa impresa fornisce servizi e prodotti per le cure mediche e ospedaliere e investe nella ricerca per cercare di migliorare la salute dei pazienti. Nel 2018 l'utile netto era pari 13,58 milioni di euro, nel 2019 l'ammontare della stessa voce di bilancio era pari a 13,14 milioni di euro quindi in lieve diminuzione.

Per quanto concerne la disponibilità delle informazioni sugli organi dirigenziali aziendali, sia la composizione del CdA che del collegio sindacale sono facilmente consultabili sul sito aziendale seguendo il seguente percorso: Governance → Consiglio di Amministrazione / Collegio Sindacale. Unico fattore limitante per questa analisi è il fatto che siano disponibili solo i report non-finanziari (nei quali è inserita la composizione degli organi) degli anni 2020, 2019 e 2018. L'ultima nomina del CdA risale al 2018 e la quota di donne nell'organo è del 54%. Non avendo informazioni in merito agli anni antecedenti il 2018, non si può affermare con certezza che GHC abbia da subito rispettato le disposizioni normative, ma si può azzardare che l'abbia fatto per il solo fatto che due delle

amministratrici odierne sono legate con un grado di parentela al socio fondatore (portano lo stesso cognome).

Tabella 6: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA	Consiglieri	Cons. D.	QR Coll.Sind
2018	11	6	54%	5	2	40%
2019	11	6	54%	5	2	40%
2020	11	6	54%	5	2	40%

Cons. D.= Consigliere donna

QR CdA = quote rosa nel consiglio di amministrazione

QR Coll.Sind.= quota rosa consiglio di sorveglianza

L'attenzione verso la realtà pink di GHC si evince anche dalla composizione della forza lavoro complessiva, nella quale la percentuale di donne ammonta al 78% molto al di sopra del cinquanta per cento che corrisponde alla parità di genere.

L'azienda ha adottato e successivamente aggiornato il contenuto del Codice Etico nel 2018. Questo documento riporta l'impegno aziendale per un posto di lavoro che valorizzi la diversità di ogni dipendente e che non sia discriminatorio sulla razza, sul genere, sull'orientamento politico, ecc.

Nei report e nel sito non si fa alcun cenno alle certificazioni o all'osservanza di obiettivi comunitari quali gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Nell'area Media, né le news né i comunicati stampa presentano articoli in merito alla forza lavoro femminile nell'azienda. L'unico comunicato che è in parte pertinente è quello di settembre 2019 con il quale si informa che l'avv. Maria Laura Garofalo (amministratrice) è stata inserita tra la top cento delle donne di successo secondo Forbes.

GHC non possiede né un profilo aziendale su Facebook né su Instagram.

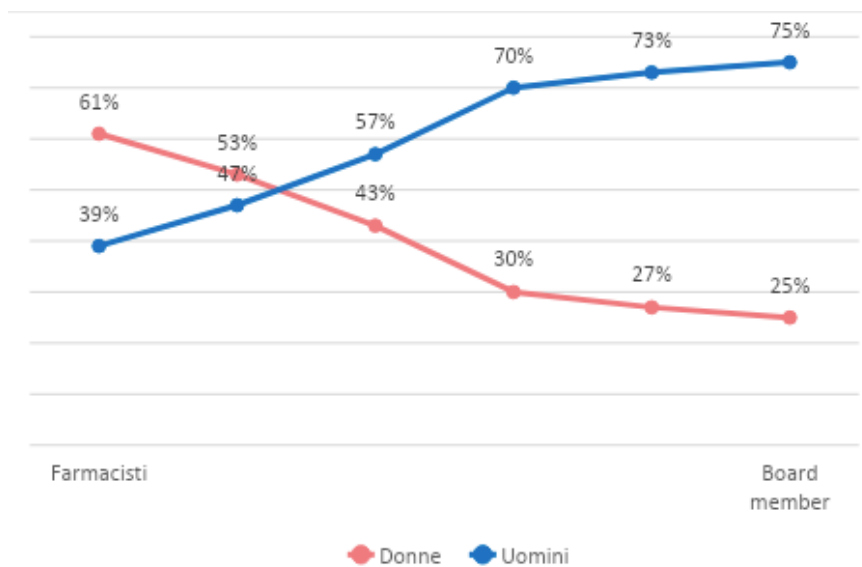
In conclusione, su GHC si può affermare che non solo rispetta le quote rosa previste dalla legge italiana, ma le supera di molto tanto che nel CdA ci sono più donne che uomini. La comunicazione di tale impegno invece è pressoché nulla, infatti le uniche informazioni in merito sono contenute nei documenti aziendali quali Relazione non finanziaria e Bilancio consolidato. Vista la rilevante quota di donne, l'impresa potrebbe sfruttare maggiormente la comunicazione online per influenzare positivamente la reputation aziendale.

3.3 Regno Unito

L'industria farmaceutica britannica sembra essere tra ai vertici mondiali rispetto alla diversità dei dipendenti. Una ricerca condotta dal General Pharmaceutical Council nel 2017 ha evidenziato che sul totale di 55.209 farmacisti il 61% era donna e il 39% uomo. Alla luce di questo brillante dato sui

farmacisti, la percentuale di donne negli organi dirigenziali non è altrettanto elevata. Il rapporto tra maschi e femmine impiegati nella farmaceutica diminuisce all'aumentare della posizione nella leadership. Il che significa che se tra i farmacisti ci sono molte donne, procedendo con le posizioni gerarchiche si trovano man mano sempre più uomini. Numericamente le donne che occupano una posizione di leadership nel settore farmaceutico ammonta a circa il 25%; il grafico 15 delinea il trend appena descritto in merito all'occupazione di donne nei diversi livelli.

Grafico 15: Donne occupate nei diversi livelli del settore farmaceutico



Sono state condotte numerose ricerche su questo tema e sono state individuate diverse motivazioni.

Il The National Survey of College Graduates ha pubblicato nel 2015 uno studio dal quale è emerso che 79.000 uomini hanno conseguito un diploma di dottorato in scienze mediche/biologiche contro le 55.000 lauree conseguite dalle donne nel medesimo indirizzo. Partendo da questo elemento, un motivo della diversità di ruoli ricoperti potrebbe essere la maggiore qualifica in termini di titoli di studio che gli uomini riescono a ottenere e che permette di accedere più facilmente a posizioni dirigenziali. Un'altra probabile motivazione è riportata nel rapporto del Massachusetts Biotechnology Council (2020), da cui è emerso parzialmente un approccio aziendale nel reclutamento per ruoli di leadership con mancanza di inclusione femminile.

Dal 2018 al 2019 sono stati compiuti progressi minimi nella diversità di genere negli organi dirigenziali inglesi delle società farmaceutiche. (Rapporto Women Count, 2019)

Nello specifico le imprese FTSE 350 avevano una rappresentanza femminile del 6% come direttrici esecutive nei consigli, rispetto al 5% delle posizioni disponibili nella leadership nel 2018. La differenza

in termini percentuale è sicuramente di un punto o forse qualcosa in più in quanto il dato del 2018 considera tutti gli organi dirigenziali.

3.3.1 ASTRAZENECA

La società è stata fondata nel 1999 fondendo due realtà farmaceutiche: Astra AB e Zeneca Group. Ad oggi AstraZeneca è un'azienda britannico-svedese globale che si occupa di biofarmaceutica, commercializzando farmaci medici e investendo risorse nella ricerca e nello sviluppo scientifico. L'azienda è quotata nella Borsa valori inglese e rientra tra le FTSE 100. Al termine dell'esercizio 2019 l'utile netto di AstraZeneca ammontava a 1,33 miliardi di dollari.

In ogni Annual report dal 2013 l'impresa ha inserito un grafico a cerchio specificando la composizione di genere del Board of Directors: questo fa presumere un'attenzione verso questa tematica già da sette anni.

Oltre agli Annual report sono disponibili le relazioni sulla Corporate Governance di ogni anno; le informazioni in merito alla composizione degli organi dirigenziali e ai principi di inclusione sono riportati su questi documenti. Nella nomina del CdA vengono considerati genere, cultura e nazionalità dei membri per assicurare una cultura effettivamente inclusiva. La politica aziendale si pone come obiettivo il mantenimento di una quota rosa nel CdA di almeno il 33%; nel documento l'impresa esplicita che questa quota stabilita è in linea con le disposizioni inserite nel rapporto del 2015 di Lord Davies.

Sebbene nei report annuali non sia presente alcun riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile, nella sezione Sostenibilità del sito globale sono stati inseriti i tre obiettivi che vengono perseguiti. Uno degli obiettivi SDG's che l'impresa segue è il numero 5. Nell'Annual report 2019 l'impresa sottolinea l'impegno preso verso il raggiungimento degli obiettivi del Global Compact dal 2010.

Dal sito AstraZeneca globale è disponibile un documento contenente la politica di inclusione e diversità applicata al Board of Directors. Le finalità di questo documento sono due: facilitare il processo decisionale per gli amministratori nello sviluppo della strategia aziendale ed esplicitare l'impegno verso l'inclusione, l'integrazione e l'equilibrio di genere.

Tabella 7: Numero di donne nel CdA e nel Collegio Sindacale

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD	Consiglieri	Cons. D.	QR E.T.
2012	12	3	25%	12	3	25%
2013	12	3	25%	12	3	25%
2014	13	4	31%	13	3	23%
2015	13	4	31%	13	3	23%
2016	12	4	34%	13	4	31%
2017	10	3	30%	12	4	34%
2018	12	5	42%	14	5	36%
2019	12	4	34%	12	4	34%
2020	12	4	34%	12	4	34%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

QR E.T.= quote rosa executive team

AstraZeneca ha adottato il Codice Etico aziendale, nel quale precisa che promuove una cultura pienamente rispettosa delle pari opportunità e della diversità. I dipendenti devono essere trattati nel rispetto della loro persona senza discriminazioni in base al genere, nazionalità, età, ecc.

La sezione riservata alla responsabilità del sito si apre con i punti salienti: percentuale di donne nei ruoli senior e di dipendenti soddisfatti del proprio posto di lavoro e casi di mancata osservanza del codice etico. Questa sezione continua delineando l'impegno ad applicare un trattamento equo all'interno dell'organizzazione, lungo la supply chain e nella comunità. Grazie ai collegamenti presenti in questa sezione si può accedere ad una parte relativa unicamente alla diversità e inclusione aziendali, nella quale, oltre a riportare quanto finora descritto, è inserito l'obiettivo di raggiungere la parità di genere nel management entro il 2025.

Nel 2019 AstraZeneca ha ricevuto diversi riconoscimenti per il suo impegno etico nelle pari opportunità: è stata inclusa nella revisione Hampton-Alexander 2019 come sesta impresa per numero di donne nell'executive committee ed è stata inserita nell'elenco del GEI Bloomberg nel 2019 (unica impresa farmaceutica) e nel 2020. Il GEI (gender equality index) Bloomberg traccia le imprese impegnate a divulgare il loro impegno in tema di uguaglianza e parità di genere. A gennaio 2020 AstraZeneca è stata, per la seconda volta consecutiva, inserita nell'elenco "Best Employers for Diversity" stilato da Forbes; in questa classifica vengono incluse le imprese che si distinguono per essere i migliori datori di lavoro per la diversità.

Il percorso da seguire per arrivare alla pagina contenente le informazioni sul CdA sul sito globale è intuitivo e breve: Our Company → Leadership team. AstraZeneca concentra la maggior parte della comunicazione corporate nel sito globale; per questo motivo l'analisi sulla RSI è fondata su questo sito e non su quello costruito per il Regno Unito.

Per quanto concerne i comunicati stampa, non sono stati evidenziati contenuti volti a informare sulla cultura e sui principi aziendali.

AstraZeneca ha un profilo aziendale su Facebook che viene sfruttato per comunicare con il pubblico. Molteplici sono i post destinati alla comunicazione della cultura aziendale. Per la giornata internazionale della donna sono stati pubblicati due post (uno il 7 e uno l'8 marzo) il primo è un video con brevi testimonianze delle dipendenti che spiegano quale sia il loro incarico. Con questo video l'impresa vuole sottolineare il suo impegno verso la creazione di un ambiente effettivamente inclusivo rispetto alle diversità. Anche il post del giorno seguente ha come oggetto l'impegno di una collaboratrice per una comunità più equa.

Molti sono i contenuti sulla pagina Instagram relativi a donne che operano nell'azienda, quasi uno al mese. Alcuni esempi sono il post con il quale si presentano quattro donne leader oppure pongono il quesito su cosa spinge le donne a lavorare in ambito scientifico.

Alla luce dell'analisi condotta si può affermare che AstraZeneca è indubbiamente conforme al report pubblicato nel territorio inglese; questo concetto è avvalorato anche dai due enti esterni che l'hanno inserita nelle proprie classifiche meritocratiche. Nella realtà inglese non sono state riscontrate le medesime attenzioni comunicative sull'impegno perseguito per il raggiungimento della parità di genere.

3.3.2 CIRCASSIA

Circassia è un'azienda farmaceutica leader nel mondo nella fornitura di prodotti per la diagnostica e il monitoraggio delle malattie respiratorie. È stata fondata nel 2006 in Gran Bretagna e otto anni dopo è entrata a far parte delle imprese quotate nella borsa valori inglese nella sezione dedicata alle AIM.⁴

Per le imprese AIM non valgono le stesse quote previste dal report di Lord Davies, ma è comunque interessante osservare se Circassia decide ugualmente di seguirlo.

Le informazioni sulla composizione del consiglio di amministrazione sono facilmente consultabili dal sito andando su Company e poi selezionando Board of Directors.

L'andamento delle quote rosa nel board of Director di Circassia è in costante crescita, escludendo il dato riferito all'anno 2016. Sebbene l'impresa non debba sottostare ad una formale quota di genere,

⁴ La sezione denominata AIM (Alternative Investment Market) del mercato borsistico inglese è riservata alle Piccole Medie Imprese.

riconosce che una forza lavoro diversificata porta vantaggi all'impresa. La quota del 2020 porta Circassia a rispettare la base prevista dal report per le imprese FTSE 350. Il risultato ottenuto non è un mero caso, tanto che nell'Annual report del 2019 molteplici sono i riferimenti all'impegno che l'azienda adotta nei confronti del suo personale. Il gruppo Circassia ha posto in atto una politica, aziendale per la quale deve essere garantita a tutti i dipendenti l'assenza di azioni discriminatorie e il rispetto delle pari opportunità. Secondo la medesima politica il reclutamento e le promozioni all'interno dell'azienda si basano esclusivamente sul merito e sulle capacità a qualsiasi livello aziendale; in questo modo viene perseguito il concetto di uguaglianza tra individui. Per andare incontro ad eventuali bisogni dei propri dipendenti, l'azienda offre la possibilità di adottare orari flessibili.

Nel report 2019 l'azienda esplicita il riconoscimento del valore della diversità a tutti i livelli aziendali, compreso quello dirigenziale rappresentato dal CdA.

Tabella 8: Numero di donne nel Board of Directors

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD
2014	11	2	18%
2015	11	2	18%
2016	10	1	10%
2017	11	3	27%
2018	7	2	29%
2019	7	2	29%
2020	6	2	33%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

In merito ai documenti non finanziari, l'azienda ha pubblicato il CSR report che è stato incluso nell'Annual Report 2019. All'interno del report sulla sostenibilità sono stati precisati i valori aziendali in cui l'impresa crede. Un elemento che evidenzia la sensibilità sulla composizione del board consiste nell'aver inserito nel CSR report una tabella riepilogativa con il dettaglio di quante donne sono presenti sul totale lavoratori a ogni livello aziendale. Da questa tabella complessivamente si evince che la workforce è composta da 350 unità delle quali il 43% è donna. L'impresa quindi è abbastanza vicina al raggiungimento della parità a livello complessivo; è bene però precisare che non tutti i livelli sono allineati sulla quota del 43%.

Nel contesto internazionale, Circassia si impegna a sostenere la Dichiarazione universale dei diritti umani delle Nazioni Unite e ne promuove il rispetto e l'osservanza a beneficio di tutti i soggetti

operanti con e nell'organizzazione. Nulla è stato trovato online in merito all'osservanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile così come della certificazione SA 8000 e della guida ISO 26000.

Non ci sono comunicati stampa destinati alla comunicazione dell'impegno in ambito sostenibile, l'unico riferito al consiglio di amministrazione riguarda l'anno 2019 con il quale si informano i lettori in merito alle modifiche intervenute nell'organo.

Sebbene nel sito non sia una sezione dedicata alla sostenibilità nella home page, le informazioni in merito si possono trovare mediante un breve passaggio prima su Company e poi su Corporate responsibility.

Nei due social network presi in esame non sono stati trovati profili aziendali di Circassia, quindi la comunicazione su questi media è completamente assente.

Tenuto conto degli elementi emersi dall'analisi condotta, risulta che Circassia, soprattutto negli ultimi due anni, abbia rivolto molteplici attenzioni verso la composizione e l'ambiente lavorativo dei suoi dipendenti. Anche la strategia comunicativa seguita dall'impresa sembra essere da qualche anno impegnata a evidenziare l'impegno intrapreso, in quanto risultano recenti le informazioni in merito a etica e uguaglianza. Si può quindi azzardare la previsione che nei prossimi anni Circassia continuerà a sostenere la parità di genere nell'organizzazione, sfruttando maggiormente questo aspetto nel piano comunicativo.

3.3.3 FARON PHARMACEUTICALS

Faron è stata fondata nel 2003 in Finlandia, opera nel settore biofarmaceutico e dal 2007 investe nella ricerca con lo scopo di sviluppare nuovi trattamenti per contribuire al trattamento di malattie rare. L'azienda è quotata nella Borsa valori di Londra tra le aziende AIM da febbraio 2019.

La tabella 9 riassume le evoluzioni intervenute nel consiglio di amministrazione nel periodo temporale considerato. Si può facilmente notare che sebbene sia variato il numero dei componenti, il numero di donne è rimasto costante e pari a zero. In riferimento alla quota di donne inserita nel rapporto di Lord Davies il Presidente del BoD nella sua lettera di introduzione alla corporate (presente all'interno dell'Annual report 2019) precisa che Faron non è tenuta a conformarsi alle altre società inglesi quotate perché fa parte dell'AIM e non delle FTSE 350.

Tabella 9: Numero di donne nel Board of Directors

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD
2015	8	0	0%
2016	8	0	0%
2017	9	0	0%
2018	7	0	0%
2019	7	0	0%
2020	6	0	0%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

All'interno del sito, nella sezione Investors, c'è la sezione dedicata alla Corporate governance nella quale vengono approfonditi due distinti temi: la Governance, con i principali chiarimenti sul board e tutti gli altri comitati, e la Responsabilità sociale d'impresa con gli impegni e i principi aziendali. Per altri argomenti sono state create sottocategorie che rimandano direttamente all'argomento con un clic; è molto difficile invece trovare la parte relativa alla CSR, perché manca un link diretto per CSR e Corporate governance. Nella seconda metà della pagina, in cui si parla di RSI, non c'è un elemento distintivo rispetto alla parte precedente che evidenzia il cambio di argomento.

Nella parte relativa alla corporate governance non è stato citato né il fatto di non avere neanche una donna nell'organo direttivo, né il potenziale impegno di intervenire su questo aspetto negli anni successivi.

Nella sezione relativa alla RSI è indicato che i principali sforzi di Faron Pharma vertono sulla riduzione dell'impatto ambientale, sull'agire correttamente verso i clienti e i fornitori, sul comportarsi responsabilmente e creare un ambiente lavorativo positivo. Nel principio riferito all'ambiente lavorativo, l'impresa considera il personale una risorsa importantissima e si impegna a garantire la non discriminazione e a promuovere l'uguaglianza. In merito a uguaglianza e non discriminazione l'azienda non cita alcun elemento quali per esempio età, etnia, genere.

Tra i documenti societari 2019 e nell'archivio sono presenti report sulla CSR, ma la relativa relazione è inserita nel documento complessivo dell'esercizio di riferimento (Annual Report).

In merito all'adozione di certificazioni e di documenti di RSI a sostegno a obiettivi internazionali nulla è stato riscontrato né dal sito web, né dai documenti aziendali. Sulla stessa linea è la comunicazione social, in quanto non esiste una pagina Instagram né Facebook.

Si può affermare che Faron non solo non sia minimamente impegnata ad osservare o incrementare la quota di donne in qualsiasi livello dell'organizzazione, ma che tutta la parte relativa alla comunicazione della responsabilità sociale dell'azienda sia molto carente.

3.3.4 HEMOGENYX

Hemogenyx è stata fondata nel 2013 per tradurre in pratica clinica la scoperta della presenza di cellule staminali nel sangue anche negli adulti. La sede aziendale si trova a Londra, ma conta due filiali nel territorio americano e una in quello belga. Hemogenyx opera nel campo biofarmaceutico, sviluppa nuovi farmaci e trattamenti per curare le malattie del sangue ed è impegnata anche nella ricerca, tanto da adibire una delle due sedi americane a questa attività.

Come si evince dalla Tabella 10 sotto riportata, il CdA è passato da una quota rosa pari a 0 al 25% nell'arco di tempo considerato. Negli anni 2015 e 2016 l'azienda non aveva donne nell'organo societario, ma in entrambi gli Annual report è stato precisato che sebbene non fossero presenti componenti femminili nel consiglio, vi era la volontà ad intervenire in quanto l'impresa riconosceva la necessità di gestire un'attività diversificata in base al genere a tutti i livelli dirigenziali. Dall'anno 2017, primo in cui almeno una componente del board è donna, nel report annuale è stata inserita una tabellina riepilogativa con la proporzione di uomini e di donne nell'organizzazione e nel CdA. Questo fa presagire un effettivo interesse dichiarato prima del 2016 ed esplicito nei successivi rinnovi dell'organo direzionale.

Tabella 10: Numero di donne nel Board of Directors

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD
2015	3	0	0%
2016	3	0	0%
2017	6	1	17%
2018	4	1	25%
2019	4	1	25%
2020	4	1	25%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

Analizzando la comunicazione di Hemogenyx sulle quote di genere, nell'Annual report 2019 è stato specificato che la cultura aziendale prevede l'integrazione tra i dipendenti sulla base dell'età, del genere, dell'etnia e del bagaglio culturale. Sebbene le informazioni divulgate dall'impresa non siano molte, dal sito è facilmente consultabile la composizione del CdA selezionando Company e poi People.

Non è presente alcun segmento riportante i principi fondamentali umanitari per l'impresa e le indicazioni su eventuali sforzi in materia di RSI. Solo a fondo pagina su Company sono stati inseriti i tre principi fondamentali ma nessuno di essi è riferito al capitale umano aziendale.

La situazione dei social rispecchia quella aziendale in quanto non c'è nemmeno un post dedicato alla RSI nella piattaforma Facebook; per Instagram non è stato possibile effettuare l'analisi perché non è presente un profilo ufficiale.

Cercando di trarre delle conclusioni da questa ricerca, si può affermare che Hemogenyx anche se in ritardo di 3 anni, è riuscita a costituire un board con il 25% di donne e a mantenere questa quota per diversi esercizi. La comunicazione invece è pressoché inesistente, sia nel sito web che nei social; gli unici riferimenti sono presenti nei documenti di fine esercizio, poco facilmente consultabili dagli utenti.

3.3.5 HIKMA

Hikma è stata fondata in Giordania nel 1978 con l'obiettivo di fornire farmaci di qualità a prezzi ridotti per chiunque ne avesse bisogno; ad oggi è diventata un produttore leader mondiale di medicinali generici, con quasi 700 prodotti sul mercato. L'impresa localizza le sue sedi in più di cinquanta Paesi e conta 31 stabilimenti produttivi oltre a 7 dedicati unicamente alla ricerca e sviluppo in campo farmaceutico. Dal 2005 l'impresa è quotata nella borsa valori londinese tra le società FTSE 100.

Con i dati raccolti sulla composizione del BoD è stato possibile costruire la Tabella 11. Si può notare che nell'arco temporale considerato né il numero di componenti, né la quota di donne sono mai rimasti i medesimi per più di un esercizio. Sebbene l'andamento dei componenti sia altalenante, la quota di donne è ogni anno aumentata, fino a toccare il punto più alto nel 2019. Nel bilancio d'esercizio 2018, nelle informazioni relative al CdA, l'impresa ha sottolineato la quota attuale specificando l'impegno preso per l'anno successivo di inserire una nuova componente femminile. Nell'insieme sembra che la società abbia seguito uno dei consigli contenuti nel rapporto di Lord Davies, ovvero quello di procedere per step, ma in ritardo di tre anni.

Il numero di clic per reperire le informazioni sulla composizione del Consiglio di Amministrazione 2020 è uno in quanto basta posizionarsi su About e poi cliccare su Leadership in cui sono riportati i membri con relativa fotografia. Sia i passaggi da seguire che il genere dei componenti dell'organo sono facilmente raggiungibili dagli utenti ed estremamente intuitivi.

Tabella 11: Numero di donne nel Board of Directors

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD
2015	12	1	8%
2016	12	2	17%
2017	11	2	18%
2018	10	2	20%
2019	11	3	27%
2020	12	3	25%

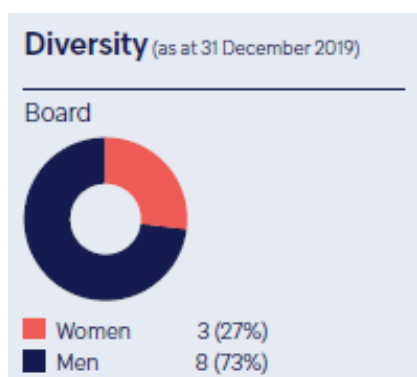
Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

Per quanto concerne la comunicazione, nell'Annual report 2019 sono state approfondite le tematiche della diversità e del genere. Hikma ha redatto una politica aziendale da applicare a tutti i livelli, compreso il BoD, che prevede l'osservanza di regole e comportamenti tali da assicurare un ambiente lavorativo inclusivo e sereno. In fase di assunzione nessuno deve essere scelto o escluso per fattori quali religione, età, disabilità, genere, ecc ma esclusivamente per la propria abilità e competenza.

Nel paragrafo riferito al genere si precisa che il miglioramento della quota nel Board è in linea con la politica aziendale; l'impresa ha puntualizzato che la quota dell'anno deve essere mantenuta e se possibile migliorata nel corso degli anni. Hikma ha creato e inserito un grafico sulla diversità nel board per avvalorare la tesi precedentemente descritta; questo grafico è disponibile sia nell'Annual Report che nella sezione dedicata alla diversità nel board all'interno del sito internet.

Grafico 16: Composizione per genere del board



Fonte: <https://www.hikma.com/investors/corporate-governance/board-succession-and-diversity/>

Sebbene una parte riferita alla Corporate Governance sia contenuta nell'Annual Report, dalla pagina in cui è disponibile il download del documento complessivo è possibile accedere alle diverse sezioni

che lo compongono, in quanto oltre al download dell'intero report 2019 è disponibile il link separato di ogni parte.

Nel sito è presente un'intera sezione dedicata alla sostenibilità nella quale confluiscono il rapporto di sostenibilità 2019, la strategia aziendale, la governance e altri documenti.

Oltre a questa sezione, diversi sono gli articoli che includono concetti di CSR, che si possono trovare già dalla home page. I concetti contenuti su questi articoli sono volti a diffondere la politica aziendale e a sostenere i principi fondanti. Molto importanti per Hikma sono le persone, sia pazienti che dipendenti, in quanto saranno questi ultimi a mettere in atto la strategia aziendale e a contribuire al raggiungimento degli obiettivi di crescita. La diversità e l'inclusione secondo l'azienda contribuiscono al perseguimento dell'efficacia e della creatività, fattori fondamentali nel contesto farmaceutico. All'interno del proprio sito, Hikma si presenta anche come datore di lavoro fair e che offre pari opportunità a tutti i soggetti che ne fanno parte, non discriminando per nessun motivo e rispetto a nessuna caratteristica personale.

Hikma afferma, a proposito della diversità e dell'inclusione, di sostenere gli obiettivi inseriti nel Global compact, più precisamente il sesto che prevede l'eliminazione delle discriminazioni sul posto di lavoro. Rimanendo in tema di obiettivi, l'impresa si impegna anche a contribuire al raggiungimento di sei SDG's; tra questi rientra anche il quinto (equità di genere). L'impresa in merito all'obiettivo 5 spiega che sostiene l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche nelle comunità locali nelle quali opera. Nella pratica l'impresa si impegna a porre fine a qualsiasi forma di discriminazione verso donne e ragazze e garantisce loro effettiva partecipazione e pari opportunità a tutti i livelli organizzativi.

Per sostenere e far applicare questi impegni l'impresa ha adottato una comunicazione interna efficace e ha inoltre predisposto uno strumento utilizzabile da chiunque per denunciare un effettivo o anche solo potenziale comportamento non etico. Questo strumento prende il nome di "Speak Up" e consente a qualsiasi dipendente di confrontarsi con i dirigenti per esporre e discutere di comportamenti scorretti o di preoccupazioni su violazioni effettive o potenziali del codice Etico della società. Ogni segnalazione viene esaminata da un comitato investigativo costituito ad hoc dall'impresa e il dichiarante non è tenuto a fornire le proprie generalità, quindi è possibile mantenere l'anonimato.

Osservando il contenuto dei comunicati stampa, emergono le comunicazioni contenenti le informazioni su ogni rinnovo del Consiglio di Amministrazione. Dalla sezione dedicata ai progetti intrapresi emergono diversi sforzi verso varie tematiche femminili. Con i propri progetti Hikma vuole

monitorare e se possibile arginare l'analfabetismo di donne e ragazze in Giordania e nello stesso Paese le sostiene come imprenditrici. A livello complessivo esistono altri progetti focalizzati a responsabilizzare le donne nel loro posto di lavoro e ad aumentare le quote rosa nella leadership nel settore farmaceutico.

Unico neo rispetto alla comunicazione e all'impegno verso la sostenibilità è la mancanza di certificazioni ISO 26000 e SA 8000.

L'azienda ha sia un profilo Instagram che uno Facebook; crea contenuti di vario tipo in entrambi i social. In Facebook, circa una volta ogni due mesi viene pubblicato un post riferito alla parità di genere o all'attenzione verso la figura femminile. Instagram è sulla stessa linea di Facebook, quindi molti sono i post volti a diffondere i loro impegni sostenibili e nei confronti delle donne.

In conclusione, Hikma è un'azienda "pink", non solo per le quote che riserva alle donne nel CdA, ma anche nella comunicazione è impegnata ad informare sotto molti aspetti della responsabilità sociale. Il piano comunicativo è sicuramente studiato nei minimi dettagli così come la struttura del sito internet, che racchiude numerose informazioni molto facilmente raggiungibili grazie ai pochi clic necessari.

3.3.6 BEXIMCO PHARMACEUTICALS (BEXIMCO PHARMA)

Beximco Pharma è un'azienda fondata nel 1976 ma che ha cominciato effettivamente a operare nel 1980, producendo medicinali su licenza di Bayer. Ad oggi l'impresa produce una propria linea di farmaci generici fornendoli a prezzi accessibili a tutti in America ed Europa. Gli impianti produttivi e la sede centrale, nei quali si svolgono attività di ricerca, produzione e magazzinaggio prodotti, sono situati nel territorio bengalese (Bangladesh).

Nel 2015 Beximco è stata la prima impresa bengalese ad essere quotata nella borsa valori di Londra nell'AIM.

Dalla Tabella 12 sotto riportata, si nota che in sei anni non è mai stata nominata una donna nel consiglio di amministrazione; non si può nemmeno affermare che i componenti siano rimasti invariati quindi inserire un'ulteriore persona avrebbe provocato perdite di tempo per la ricerca della figura più adatta. La causa di questa situazione potrebbe essere riconducibile ai fattori culturali e socio-economici del Bangladesh.

Tabella 12: Numero di donne nel Board of Directors

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR BoD
2015	7	0	0%
2016	7	0	0%
2017	9	0	0%
2018	9	0	0%
2019	8	0	0%
2020	8	0	0%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

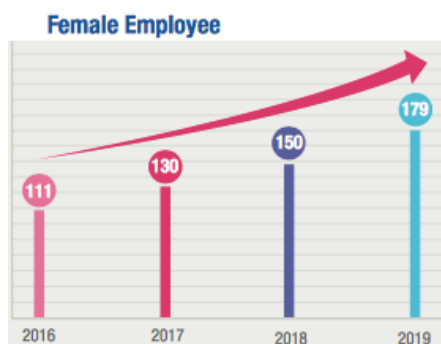
Nell'Annual report 2018-2019 c'è una sezione intitolata Gender Diversity nella quale l'impresa specifica che a tutti i dipendenti vengono assicurate le pari opportunità e che in materia di occupazione l'assunzione o meno dipende unicamente dalle capacità e qualifiche del candidato.

L'impresa riconosce che nel Paese in cui opera il numero di donne lavoratrici è molto basso, ma all'interno dell'organizzazione è stata creata una packaging line gestita esclusivamente da donne.

L'azienda, nel report del 2018-2019 ha precisato che nel 2018 ha inserito tre donne nelle posizioni manageriali e di leadership; a livello numerico il Management Committee conta 16 componenti, tre delle quali donne (18%).

Anche se a rilento e ai livelli più bassi dell'organizzazione, Beximco sta aumentando gradualmente la proporzione di donne come dimostra il Grafico 17 riportato di seguito e creato da Beximco Pharma stessa.

Grafico 17: Andamento donne nella forza lavoro di Beximco Pharma



Fonte: Annual Report 2018-19 pag. 31

Nella home page del sito si trovano due spunti che riconducono potenzialmente al tema della diversità della forza lavoro. Scorrendo la pagina c'è "Our People" nella quale ci si aspetterebbe di trovare riportato l'impegno da parte dell'azienda verso la non discriminazione nell'organizzazione

come è contenuto nel report annuale. Il secondo input alla potenziale comunicazione della RSI nella pagina iniziale è nella pagina Corporate Social Responsibility, ma nel testo dell'articolo relativo non viene mai citato lo sforzo compiuto nella packaging line femminile o nell'aumento di donne nell'organico.

Tra i comunicati stampa l'impresa riporta di volta in volta le modifiche del board of directors emettendo un nuovo comunicato, questo elemento non è di aiuto ai fini dell'analisi in quanto nessuna donna è presente nell'organo.

Tra le informazioni disponibili non è stata riscontrata nessuna certificazione ISO 26000 o SA 8000, né impegni verso il raggiungimento degli obiettivi sostenibili dell'Agenda 2030. L'unico impegno dichiarato nella sezione CSR è l'aiuto alla missione delle Nazioni Unite, fornendo gratuitamente farmaci in diversi Paesi per assistere le comunità più povere. Questa è una prova di impegno ancora troppo embrionale dell'impresa verso la quota di donne lavoratrici a qualsiasi livello aziendale e della non discriminazione tra soggetti.

Sui social, Beximco non ha una pagina propria su Instagram, mentre su Facebook è presente come azienda, ma nessuno dei post pubblicati è riferito alla RSI in generale, tanto meno alle quote rosa.

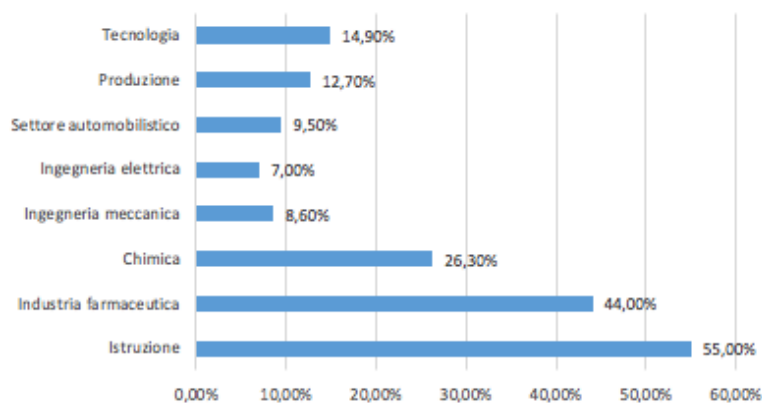
A conclusione dell'analisi di questa azienda, si può dunque affermare non solo che non è per nulla in linea con il report inglese, ma anche che la comunicazione dell'unica parte relativa alle donne nel report 2018 è introvabile in qualsiasi altro segmento del sito e quindi obiettivamente difficile da rintracciare per qualsiasi lettore. Visto il recente ma circoscritto cambio di rotta degli ultimi anni sull'occupazione femminile, si può azzardare la previsione che l'impresa continuerà ad incrementare le donne lavoratrici, ma per arrivare ad un'effettiva parità di genere a tutti i livelli societari occorreranno moltissimi anni.

3.4 Germania

Nell'industria farmaceutica tedesca le donne sono quasi equamente rappresentate, infatti la loro presenza è superiore al 40% sul totale impiegati. Nello specifico, si può differenziare la quota di donne presenti nel settore farmaceutico da quella di donne impegnate nella ricerca e sviluppo nel comparto farmaceutico. Nella ricerca e sviluppo le donne rappresentano poco più del 50% della forza lavoro, nell'industria farmaceutica in generale sono invece il 41%. Questo ultimo dato è sopra la media rispetto alle percentuali di donne occupate in altri settori quali manifatturiero (19%), ingegneria meccanica e automobilistico (13% ognuno); unicamente in un settore la quota di donne

impiegate è maggiore di quelle presenti nel farmaceutico, ovvero nel comparto dell'istruzione: nell'insegnamento e nell'educazione le donne ricoprono infatti il 55% delle posizioni (Grafico 18).

Grafico 18: Forza lavoro femminile per settore



Sebbene questo scenario sia positivo nell'ottica della pari opportunità, nulla riferisce sulle effettive posizioni che le donne ricoprono lungo tutta la filiera del settore farmaceutico. A livello dirigenziale la traiettoria che si sta seguendo nel settore farmaceutico punta verso le pari opportunità, infatti un terzo delle imprese associate alla VFA sono gestite da donne.

VFA (Verband der Forschenden Pharma-Unternehmen – ricerca sulle imprese farmaceutiche) è un'associazione che comprende 45 società farmaceutiche tedesche impegnate nella ricerca e oltre 100 filiali impegnate nella salute e nella ricerca. A livello nazionale, la VFA comprende più dei due terzi di tutto il mercato farmaceutico tedesco. Negli ultimi anni la proporzione di donne nella leadership è man mano aumentata, infatti dal 2018 al 2019 si è verificato un aumento di imprese gestite da donne. Nel 2018 erano 12 le imprese gestite da donne nel territorio tedesco, un anno dopo sono diventate 15, con un incremento di 7 punti percentuali.⁵

Per le imprese tedesche, oltre a riportare la composizione del CdA è opportuno aggiungere quella del Consiglio di Vigilanza per osservare se l'effetto cascata si verifica o meno nella realtà farmaceutica. Considerando che la maggior parte delle imprese farmaceutiche quotate nella borsa valori di Francoforte ha sede aziendale in altri Paesi, le normative alle quali devono sottostare le imprese sulla rappresentanza di donne nel board non sono quelle tedesche. A causa di questo aspetto, nella maggior parte delle società non è stato possibile osservare la composizione del

⁵ Nel 2018 le imprese gestite da donne erano il 26%, nel 2019 sono passate al 33%.

Consiglio di Vigilanza in quanto i documenti societari non comprendevano quest'informazione. Lo studio della composizione dei board delle imprese quotate nella borsa valori tedesca non è del tutto vano in quanto si può studiare l'andamento delle quote rosa negli anni considerati nel Consiglio di Amministrazione valutando il trend delle percentuali rispetto alla norma tedesca.

3.4.1 GLAXOSMITHKLINE (GSK)

GlaxoSmithKline è un'impresa farmaceutica inglese nata nel 2000 dalla fusione di Glaxo Wellcome e SmithKline Beecham. L'azienda opera in tre principali settori di attività: sviluppo, ricerca e produzione di vaccini, farmaci e altri prodotti per la salute. Nel territorio tedesco GSK ha cinque sedi e oltre 3400 impiegati; in uno degli stabilimenti tedeschi nel 1992 è stato sviluppato e prodotto il vaccino antinfluenzale. L'azienda è quotata in tre borse valori, oltre a quella tedesca fa parte delle imprese quotate nella borsa di New York e di Londra.

Il numero di clic necessari per visionare la composizione del CdA sul sito aziendale è ridotto: About Us → Board of Directors. Avendo GSK la sede centrale nel Regno Unito, le normative alle quali è soggetta sono quelle nazionali: rispetto al quadro normativo tedesco e alla composizione del board si può quindi osservare unicamente l'andamento delle quote rosa dal 2016 al 2020 e per essere conforme non si devono mai evidenziare riduzioni di percentuale.

Grazie alle informazioni contenute negli annual report è stato possibile creare la Tabella 13 riportante il numero complessivo di membri e quote femminili. Dalla sequenza di quote risultanti dai cambiamenti intervenuti nell'organo, si può affermare che le donne sono man mano aumentate. La percentuale del 41% raggiunta nel 2019 è stata mantenuta anche nell'anno successivo: è un risultato rassicurante in quanto rappresenta una situazione di quasi parità. Questo risultato positivo è stato sottolineato da GSK nell'Annual report 2019 nel quale è riportata una tabella che evidenzia la composizione del board in base al genere, ai ruoli e all'etnia dei componenti. GSK si definisce un datore di lavoro moderno dopo aver presentato nel 2018 la propria ambizione aziendale: moderno in quanto si impegna ad applicare ai dipendenti di qualsiasi livello aziendale l'inclusione, la diversità, il benessere e lo sviluppo degli stessi. L'impresa vuole operare facendo in modo che ogni dipendente possa esprimere sé stesso nel proprio lavoro senza alcuna limitazione. Questo obiettivo non viene perseguito solo a livello astratto, ma l'azienda raccoglie feedback da tutta la forza lavoro sottoponendo annualmente al personale un questionario che include la domanda "Posso essere me stesso quando lavoro in GSK?": nel 2019 l'81% dei lavoratori ha affermato di sentirsi rispettato per ciò che è.

L'azienda è impegnata a migliorare l'equilibrio di genere incoraggiando le donne a ricoprire ruoli di leadership già dall'inizio carriera: nel 2019 le apprendiste erano il 38% e il 58% dei dipendenti GSK laureati erano donne.

Tabella 13: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA
2016	13	4	30%
2017	13	4	30%
2018	13	5	38%
2019	12	5	41%
2020	12	5	41%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

La comunicazione di GSK non è centralizzata nel sito globale: nel sito tedesco ci sono tutte le sezioni contenute anche nel sito globale; la seguente analisi della strategia comunicativa si basa quindi sul sito tedesco accedendo, qualora riportato nel sito gsk.com/de, a quello globale.

Per GSK è fondamentale l'inclusione nella workforce in quanto è considerata un enorme potenziale non solo per il successo che può portare, ma anche perché può contribuire al miglioramento delle capacità di rispondere alle esigenze dei pazienti. Nella sezione del sito web dedicata alla responsabilità sociale, l'impresa oltre a riportare i valori fondanti sul personale e sul pianeta, presenta il codice etico aziendale.

Per quanto concerne i progetti intrapresi dall'azienda nel territorio tedesco c'è l'OrangeDay nel quale i dipendenti che aderiscono si impegnano ad essere presenti, un giorno all'anno, per le persone che vivono in povertà o in difficoltà (donne, bambini, disabili, anziani). Già dalla prima edizione, settembre 2004, più di 500 dipendenti hanno preso parte all'iniziativa effettuando riparazioni necessarie ad abitazioni, mettendo in sicurezza parchi o ancora accompagnando non vedenti.

L'archivio dei comunicati stampa e delle news contiene ogni modifica intervenuta nel BoD con annessa presentazione separata di ogni membro, sia esso maschio o femmina.

GSK riconosce l'importanza degli obiettivi sostenibili e il contributo che può dare al raggiungimento degli stessi: rispetto ai 17 obiettivi complessivi di Agenda 2030 l'impresa è impegnata a perseguirne tredici, sui quali può effettivamente impattare in modo significativo svolgendo la sua normale attività. Dal sito non è chiaro quali siano gli obiettivi che persegue, l'unico citato è il terzo ovvero assicurare la salute e il benessere di tutti in quanto correlato e conseguenza della normale attività

svolta dall'impresa. In base ai principi e ai valori contenuti nel codice etico e nei documenti d'esercizio aziendali si può affermare che anche il quinto obiettivo venga perseguito dall'organizzazione. Oltre ad essere impegnata per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, GSK è anche firmataria del Global Compact delle Nazioni Unite.

Dall'analisi della comunicazione sui due social network in merito alla responsabilità d'impresa, non sono emersi molti contenuti, l'unico post volto a celebrare le donne è stato pubblicato nella giornata mondiale della donna ricordando questa ricorrenza.

Concludendo l'analisi di GSK si può affermare che l'impegno posto nella rappresentanza di donne nel board è notevole, oltre che essere sempre stato in linea con la normativa tedesca. La strategia comunicativa comprende gli impegni che l'impresa sostiene e raggiunge, ma gli obiettivi effettivamente raggiunti potrebbero essere sfruttati maggiormente sotto il profilo strategico per incrementare l'immagine aziendale rispetto alla RSI.

3.4.2 ABBVIE

Abbvie è una multinazionale, fondata nel 2013 nel territorio americano. La fondazione di quest'azienda è avvenuta come conseguenza della scissione dell'impresa Abbott Laboratories in due attività: una più specializzata nella produzione di farmaci che ha mantenuto il nome Abbott Laboratories, e l'altra focalizzata sulla ricerca e sviluppo di nuove terapie e soluzioni per i pazienti (Abbvie). Sebbene l'azienda sia stata fondata da soli sette anni, alle spalle ha 125 anni di storia grazie all'esperienza maturata nell'organizzazione precedente.

L'analisi degli organi dirigenziali è basata sulla loro composizione e regolamentazione nel territorio americano, non si può quindi analizzare se Abbvie abbia effettivamente osservato la normativa tedesca o meno. È comunque utile condurre l'analisi per verificare la composizione degli organi in una pura ottica di potenzialità rispetto alla normativa vigente nel territorio tedesco. La formazione del consiglio di amministrazione è disponibile nel sito Abbvie global e nei vari report annuali; in questi documenti non è stato possibile consultare la composizione del consiglio di vigilanza in quanto non sono disponibili le informazioni in merito.

Nelle due nomine del consiglio (2017 e 2020), l'impresa ha sempre aggiunto una o più donne nell'organo (Tabella 14). Il risultato migliore è stato conseguito con l'ultima nomina nella quale ben 5 membri su 11 sono donne, il che ha consentito di raggiungere una quasi parità di genere nel consiglio di Abbvie.

Tabella 14: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA
2016	10	2	20%
2017	11	3	27%
2018	11	3	27%
2019	11	3	27%
2020	11	5	45%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

L'analisi sulla comunicazione di Abbvie viene condotta prendendo come base il sito Abbvie global in quanto, in quello tedesco non vi sono informazioni in merito; si valuta quindi il sito corporate per evitare che l'analisi tragga conclusioni distorte.

Nel 2019 Abbvie ha pubblicato i principi base che sanciscono la cultura e i credi aziendali e che guidano la pianificazione e il perseguimento della strategia aziendale anche in termini di responsabilità. I principi si articolano principalmente su tre fronti: trasformare le vite, guidare le innovazioni e abbracciare inclusione e diversità. Focalizzando l'attenzione sull'ultima tematica, l'impresa si impegna a promuovere e garantire l'uguaglianza a tutti i livelli organizzativi.

All'interno dell'Annual report 2019 l'impresa ha riservato un paragrafo alla "Board Diversity" nella quale dichiara di assicurare la diversità sia nella forza lavoro che nel Consiglio di Amministrazione. Per riuscire a nominare un CdA che assecondi l'uguaglianza, in fase di rinnovo vengono prese in considerazione le caratteristiche dei potenziali amministratori quali età, provenienza geografica, genere ed etnia. Nel Proxy Statement 2020, contenuto nel report del 2019, l'impresa ha inserito la percentuale di donne nel board sottolineando il risultato raggiunto nell'inclusione di genere nel rinnovo del 2020.

All'interno del sito globale vi è un'intera sezione dedicata alla responsabilità che si divide in quella verso i pazienti, verso i dipendenti e verso le comunità e l'ambiente. Nella responsabilità verso i dipendenti Abbvie rispetta i diritti fondamentali dell'uomo e riconosce che, in qualità di datore di lavoro, deve fare il possibile per prevenire un'eventuale situazione che possa impattare negativamente sui diritti umani in tutte le attività aziendali.

L'azienda ha adottato negli anni il Codice di condotta aziendale che viene aggiornato annualmente; questo documento definisce le linee guida da seguire e i requisiti minimi da osservare affinché si possa tenere un comportamento etico.

Nella sezione relativa ai comunicati stampa e alle notizie c'è la possibilità di filtrare i risultati sia in base al tema della sostenibilità aziendale che della salute delle donne.

Per i propri dipendenti Abbvie ha adottato una serie di progetti per aiutarli a conciliare la vita privata con il lavoro, a mantenere una buona salute fisica e mentale, a pianificare le risorse finanziarie, ecc. L'impresa ha inoltre allineato le proprie attività rispetto ad alcuni degli obiettivi di sviluppo sostenibile di Agenda 2030: 3 (salute e benessere), 4 (istruzione), 5 (uguaglianza di genere), 8 (crescita), 12 (consumo e produzione responsabili) e 13 (attenzione verso il clima). Il quinto obiettivo viene supportato dall'azienda grazie alle politiche contro la discriminazione, la violenza e le molestie che non vengono applicate unicamente ai soggetti che lavorano internamente all'impresa, ma estese anche ai fornitori.

Per reperire le informazioni riguardanti la sostenibilità il numero di clic necessari è uno in quanto dalla home page si può accedere direttamente alla sezione dedicata. Per quanto riguarda la composizione del CdA, i clic richiesti sono due, il primo su Investors e poi su Governance. Dal ridotto numero di passaggi si evince che il sito è ben strutturato e le informazioni su questi due temi sono facilmente consultabili.

Abbvie ha creato un profilo aziendale su entrambi i social considerati. Su Facebook Abbvie ha inserito molti post con l'hashtag #WomensHistoryMonth che presentano alcune donne che hanno lasciato il segno nella storia della scienza. Su Instagram sono riportati alcuni di questi post, ma i contenuti si differenziano un po' in quanto l'azienda preferisce riportare interviste condotte a dipendenti donne in merito alla loro esperienza lavorativa aziendale.

Tra il 2018 e il 2020 Abbvie ha conseguito diversi riconoscimenti derivanti dall'impegno verso i dipendenti e la non discriminazione verso gli stessi. Forbes ha riconosciuto Abbvie come uno dei migliori datori di lavoro nel 2018 per la diversità, includendola nell'omonima classifica. Nel 2019 l'azienda è stata inserita, per il settimo anno consecutivo, nell'Indice mondiale della sostenibilità Dow Jones 2019 per le performance ambientali, economiche e di CSR conseguite. Per l'anno 2020 DiversityInc ha riconosciuto Abbvie tra le cinquanta migliori aziende sotto il profilo della diversità. Considerando i dati finora raccolti, si può affermare che Abbvie sia impegnata a riservare una percentuale di donne del consiglio di amministrazione arginando così parte delle diversità. Questo sforzo non rimane fine a sé stesso in quanto viene sfruttato nella comunicazione delle politiche di responsabilità aziendale mediante i vari strumenti comunicativi disponibili.

3.4.3 ROCHE

Roche è una multinazionale svizzera fondata nell'ottobre 1896 con sede principale a Basilea. L'azienda opera nel settore farmaceutico a livello mondiale ed è composta da due divisioni: una

diagnostica e una farmaceutica. Ad oggi è diventata uno dei leader mondiali nella produzione e commercializzazione di farmaci antitumorali.

L'azienda è quotata presso la borsa valori di Francoforte da più di cinque anni.

Le informazioni sulla composizione del Board of Directors sono facilmente reperibili dal sito aziendale nella sezione "About Roche" disponibile dal menù principale.

Come si può osservare dalla Tabella 15 nel Consiglio di vigilanza c'è piena parità di genere da cinque anni. Nel periodo preso in considerazione si è verificata una sola nomina del CdA (2017) dalla quale si può notare che la quota riservata alle donne è aumentata.

Sebbene Roche abbia la sede in Svizzera e quindi sia assoggettata alle leggi vigenti in quel territorio, l'azienda risulta conforme anche alla normativa tedesca. Si può anche azzardare un risultato positivo dell'effetto cascata in quanto le donne sono aumentate nel CdA, è però incerta l'origine di questo aumento, non si sa infatti con certezza se è avvenuto grazie alla parità di genere del Consiglio di vigilanza o grazie agli obiettivi stabiliti dall'azienda o ancora se vi hanno influito entrambi.

Tabella 15: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione e nel Consiglio di vigilanza

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA		Consiglieri	Cons. D.	QR Cons. Vig
2016	12	2	16%		4	2	50%
2017	12	3	25%		4	2	50%
2018	12	3	25%		4	2	50%
2019	12	3	25%		4	2	50%
2020	12	3	25%		4	2	50%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

QR Cons. Vig= quote rosa nel consiglio di vigilanza

Fino ad ora è stato approfondito principalmente il contenuto in termini di diversità ed inclusione nell'Annual report 2019. Per Roche è opportuno riportare la presentazione singolare del BoD inserita nell'Annual report 2018. Se in tutti gli altri anni presi in esame il consiglio veniva presentato mediante una fotografia dei componenti mentre svolgevano attività o mentre parlavano tra loro, nel 2018 sono stati presentati sempre con una fotografia, ma inseriti in un contesto aziendale. I membri infatti sono inclusi in un gruppo di dipendenti maschi e femmine, bianchi e neri, giovani e anziani, ognuno con l'abbigliamento abitualmente indossato per svolgere le regolari mansioni; i consiglieri si riconoscevano solo grazie all'abbigliamento più elegante. Questa idea di presentazione trasmette già dal primo sguardo un impegno verso l'inclusione nei vari livelli aziendali, rispetto ai più consueti caratteri discriminatori.

All'interno dell'Annual report 2019 Roche ha precisato di avere due obiettivi sulla diversità e sull'inclusione, uno di questi consiste nel voler aumentare il numero di donne in posizioni di leadership.

Nella sezione contenente i documenti aziendali suddivisi per anno, c'è un sotto-segmento che riporta unicamente i rapporti non finanziari e di sostenibilità.

L'azienda ha adottato un Codice di condotta che stabilisce gli standard comportamentali applicabili a tutti i livelli di Roche e le aspettative aziendali nei confronti dei dipendenti. I soggetti che devono rispettare il codice etico di Roche sono tutti coloro che agiscono per conto dell'impresa, indipendentemente dal lavoro svolto. Il documento riporta la posizione che l'impresa intende adottare rispetto alla discriminazione, all'uguaglianza e alle diversità. Roche ha anche stabilito la procedura che ogni individuo deve seguire nel caso in cui una persona abbia fatto, stia facendo o possa essere in procinto di fare qualcosa che violi il contenuto del codice. Il soggetto deve prontamente informare un suo supervisore, oppure può utilizzare il sistema Speak Up per segnalare gli eventuali problemi mantenendo l'anonimato.

Nel sito web di Roche c'è una sezione dedicata unicamente alla sostenibilità suddivisa dettagliatamente in sotto-sezioni. Una delle sotto-sezioni è riferita unicamente ai dieci SDG per i quali l'impresa investe risorse. Tra questi dieci rientra anche il quinto, rispetto al quale l'azienda si propone di promuovere le pari opportunità non solo inserendo obiettivi precisi in merito nel codice condotta e riportando i progressi nei report, ma anche offrendo ai dipendenti modelli flessibili che li aiutino a conciliare lavoro e famiglia e aiutando le donne a conquistare ruoli di leadership. Il credo aziendale che giustifica questo impegno verso il quinto obiettivo sostenibile è la concezione dell'uguaglianza come arricchimento per l'azienda e la comunità, oltre che come diritto fondamentale.

Roche è impegnata anche nel perseguimento degli obiettivi inseriti nel Global Compact con il fine di contribuire nella promozione dei diritti fondamentali dell'uomo.

Sul sito di Roche è molto semplice trovare le informazioni sulla sostenibilità grazie alla sezione dedicata.

Tra i comunicati stampa e le news non sono emersi contenuti volti a diffondere l'impegno aziendale verso la sostenibilità e verso l'aumento del numero di donne nella leadership. Una motivazione potrebbe essere la completezza delle informazioni già disponibili nel sito.

Roche ha creato sia una pagina Facebook che una Instagram; nel primo social sono stati pubblicati diversi post volti a promuovere l'impegno per il mantenimento di un posto di lavoro inclusivo per i dipendenti.

Tenuto conto dell'analisi condotta si evidenzia un palese sforzo da parte di Roche verso l'arginamento delle discriminazioni rispetto a tutto il personale. Il piano comunicativo studiato dall'impresa è strutturato in modo da informare più soggetti possibile delle azioni di CSR intraprese. L'azienda non solo rispetterebbe le quote previste dall'ordinamento tedesco, ma le supererebbe di molto; si può affermare quindi che questa attenzione venga sfruttata a livello comunicativo non solo con finalità informative ma anche strategiche per incrementare l'immagine aziendale.

3.4.4 PFIZER

Pfizer è un'azienda farmaceutica statunitense fondata a Brooklyn nel 1849 da due cugini immigrati tedeschi. Le attività svolte comprendono ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di farmaci e vaccini per prevenire o curare malattie rare o comuni. A livello mondiale l'impresa ha la sede principale a New York, ma conta filiali operative, impianti produttivi e centri di ricerca in 160 Paesi; i farmaci prodotti sono disponibili in più di cento Paesi.

Essendo Pfizer un'azienda americana, gli Annual report sono consultabili dal sito Pfizer.com.

Nella Tabella 16 sono stati riportati unicamente i componenti del Consiglio di Amministrazione e non quelli del Consiglio di vigilanza in quanto nei documenti aziendali e nel sito non sono disponibili le informazioni su questo organo. Si valuterà quindi solo la composizione del BoD, nello specifico se la quota di donne è stata negli anni mantenuta o incrementata. Nelle modifiche intervenute nei due esercizi del periodo si può notare che tra il 2016 e il 2017 il numero di componenti è aumentato mantenendo però invariato il numero di donne: questo ha fatto sì che la percentuale di donne tra i due anni scendesse. Alla luce di questa considerazione il quadro legislativo tedesco non sarebbe osservato se Pfizer fosse soggetta alle normative vigenti in Germania.

Tabella 16: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA
2016	12	3	25%
2017	14	3	21%
2018	14	4	28%
2019	14	4	28%
2020	14	4	28%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

Così come per altre imprese farmaceutiche finora studiate, anche Pfizer utilizza il sito globale per le comunicazioni corporate, per questo motivo si esamina pfizer.com.

Dalla home page non c'è la possibilità di accedere direttamente all'area della sostenibilità, è necessario passare prima per "our purpose" e selezionare il campo d'interesse (trasparenza, posizioni su politiche sanitarie, tutela delle persone e ambiente o impegno per la salute globale).

All'interno di questa sezione l'impresa precisa che persegue l'impegno verso la parità salariale e che questa è solo l'inizio per poter raggiungere le pari opportunità. La politica interna aziendale prevede il rispetto e la promozione dell'inclusione tra i soggetti in modo da creare un ottimo posto dove ognuno si senta rispettato e apprezzato. La cultura inclusiva e di uguaglianza tocca tutti i processi e livelli organizzativi; in sede di reclutamento Pfizer valuta unicamente il talento e le capacità di ogni candidato, non escludendo alcuna persona per caratteristiche puramente fisiche (età, genere, colore della pelle).

Nell'Annual report è presente una tabella riepilogativa per aiutare i lettori a individuare le informazioni aziendali e gli obiettivi sostenibili che ognuna sostiene. Da questa tabella è possibile comprendere nel dettaglio quali goal è idonea a perseguire ogni attività. L'obiettivo sostenibile sulla parità di genere è promosso dalle seguenti attività o politiche aziendali: principi di nomina della leadership, media di ore investite nella formazione per dipendente all'anno, azioni correttive intraprese a fronte di comportamenti discriminatori e coinvolgimento delle comunità locali con programmi di sviluppo.

Nel 2019 l'azienda ha definito alcuni obiettivi di sostenibilità da raggiungere possibilmente entro il 2025; tra questi rientra l'impegno per aumentare la rappresentanza femminile a livello globale puntando al 47% (nel 2019 era del 33%).

All'interno della sezione sulla sostenibilità, precisamente tra i diritti umani, l'impresa evidenzia di essere stata tra i primi firmatari degli obiettivi del Global Compact, dovendo riferire annualmente all'ONU sui progressi compiuti verso il raggiungimento dei goal.

Pfizer ha adottato più di vent'anni fa il codice di condotta aziendale che viene annualmente rivisto per garantire che soddisfi le aspettative della società e gli eventuali standard legali. Ogni dipendente deve attenersi al contenuto del codice di condotta; essendo Pfizer presente in molti Paesi traduce il codice in trenta lingue, per farlo comprendere da tutti.

Tra i comunicati stampa non sono stati trovati contenuti mirati a diffondere l'impegno della RSI in questa sezione; sono emersi però i comunicati informativi sui rinnovi del Board. L'azienda è promotrice del progetto LIFT (Leadership Investment for Tomorrow) volto a dimostrare che la

diversità e l'inclusione tra dipendenti e la formazione degli stessi posso ripercuotersi positivamente sull'impresa traducendosi in successo. Pfizer supporta anche un altro progetto, comunicato anche per mezzo dei social, denominato BalanceForBetter che celebra le donne che hanno caratterizzato positivamente la scienza e la medicina.

Grazie all'attenzione verso l'uguaglianza e la non discriminazione, Pfizer è riuscita a conquistare una posizione nella classifica dei "Best employers for diversity 2020" americani di Forbes, occupando il 256esimo posto su un totale di 500 aziende considerate.

Dal sito internet aziendale si può accedere direttamente ai social grazie alle icone delle piattaforme disponibili in fondo alle pagine o sul lato sinistro. Su Facebook ci sono molti post riguardanti l'attenzione verso le donne e le ragazze nella scienza; solo nel 2020 si possono contare ben quattro post su questo argomento, uno di questi utilizza l'hashtag WomensHistoryMonth per promuovere l'impegno delle donne indiane nella storia. Il profilo Instagram di Pfizer è più recente di Facebook, è stato infatti creato a marzo 2019, e sebbene abbia poco più di un anno di vita sono molteplici i post che incoraggiano donne e ragazze a inseguire i propri sogni e a raggiungere le proprie ambizioni non solo nel lavoro.

Per concludere quest'analisi si può affermare che Pfizer sembra essere molto attenta alla comunicazione dei propri impegni sulla responsabilità. Sebbene nella composizione del Consiglio di Amministrazione si sia riscontrata una diminuzione di quota, si è trattato di un caso isolato e negli anni successivi è stata incrementata e mantenuta per tre esercizi consecutivi. Provando a fare una previsione al futuro, la percentuale nell'organo potrebbe aumentare: quest'affermazione è sostenuta dagli impegni dichiarati dall'azienda e dall'andamento delle ultime quote rosa nel Board.

3.4.5 BIOGEN

Biogen è stata fondata nel 1978 a Ginevra da cinque biologi di spicco; nei suoi 42 anni di vita si sono susseguite molteplici acquisizioni di altre società e questo ha comportato lo spostamento della sede principale dalla Svizzera agli Stati Uniti. Biogen è uno dei leader nella ricerca e sviluppo di farmaci per le malattie neurologiche, e grazie ai suoi stabilimenti produttivi, traduce le scoperte scientifiche in veri e propri farmaci per i pazienti. In Germania l'impresa ha una filiale dal 1997, nella quale lavorano circa 380 dipendenti e la sede aziendale locale si trova a Monaco di Baviera.

Prendendo come elemento base sul quale condurre l'analisi il sito Biogen tedesco biogen.de, si può facilmente trovare la composizione dell'organo societario seguendo il percorso: Riguardo a noi → Team di leadership globale → Consiglio di amministrazione.

Non essendo soggetta alle normative vigenti nel territorio tedesco, la pubblicazione della composizione degli organi dirigenziali avviene solo per il Consiglio di amministrazione, non è infatti stato riscontrato l'organo corrispondente al consiglio di vigilanza che si occupa della nomina del BoD. La Tabella 17 evidenzia il numero di componenti totali e di donne: rispetto alla legge tedesca si può unicamente valutare l'andamento delle quote nel periodo considerato. Il Consiglio di Biogen sarebbe conforme al quadro legislativo tedesco unicamente se le quote rosa da un anno all'altro si incrementassero o almeno rimanessero costanti. Osservando l'ultima colonna della tabella si può notare come le percentuali non seguono un andamento crescente, all'opposto negli ultimi due anni la quota decresce. Il decremento della quota è stato causato inizialmente dall'aumento del numero di componenti senza un conseguente intervento sul numero di donne, e in secondo luogo una delle tre donne è uscita dal consiglio senza essere sostituita con nessun'altra.

Tabella 17: Numero di donne nel Consiglio di Amministrazione

Anno	Consiglieri	Cons. D.	QR CdA
2016	11	2	18%
2017	11	3	27%
2018	11	3	27%
2019	13	3	23%
2020	12	2	16%

Cons. D.= Consigliere donna

QR BoD = quote rosa nel board of directors

Rispetto alla maggior parte delle imprese rientranti nel campione tedesco con sede principale in un altro Stato, Biogen si differenzia in quanto nel sito tedesco sono riportate le informazioni sull'impresa anche sotto il profilo della RSI.

Nella parte relativa alla descrizione della società viene precisato che impattando sulla comunità si sentono responsabili verso questa e promuovono sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione l'inclusione, la diversità e la responsabilità ecologica.

Innanzitutto nel menù si trova una sezione dedicata alla Responsabilità sociale d'impresa, che comprende il codice di condotta e i report sulla sostenibilità. Dalle informazioni contenute in questa sezione, emerge una cultura aziendale inclusiva, la protezione verso i dipendenti e un credo fondato sulla diversità come elemento che può portare a un miglioramento delle prestazioni. Per assicurare il benessere dei dipendenti l'azienda promuove la flessibilità e la conciliazione tra vita lavorativa e privata, massimizzando così la produttività di ognuno; tra gli strumenti adottati vi sono il telelavoro e il part time. L'impresa specifica che il 46% di personale impiegato nei livelli dirigenziali o superiori

è costituito da donne; questo dato è un po' in contrasto con la quota estrapolata dalla composizione del vertice. Considerando l'attività di ricerca e sviluppo svolta da Biogen, quest'ultima punta molto sull'eterogeneità dei membri dei team per raggiungere soluzioni innovative per i pazienti. Nel processo di reclutamento l'impresa assicura di non considerare fattori quali genere, disabilità, origine, razza, ecc. Un ulteriore aspetto che emerge dal segmento relativo alla sostenibilità è lo sforzo aziendale per fare in modo che diversità e inclusione siano caratteristiche radicate nell'organizzazione. Nel sito l'impresa ha riservato uno spazio contenente alcuni "consigli" per tutti i soggetti che entrano in contatto con essa diviso in due punti principali: "Accertati di..." e "Fai attenzione a...", in ognuno dei quali ci sono principi e azioni da tenere o da evitare.

Grazie all'impegno verso l'inclusione dei propri dipendenti, Biogen è riuscita negli anni a collezionare vari meriti fino a essere inserita nelle classifiche di Forbes; nel 2015 Biogen è rientrata nella classifica di "Migliore datore di lavoro per le donne", nel 2018 ha ottenuto la 51esima posizione del "Miglior posto di lavoro nel mondo" e la 38esima del "Miglior posto di lavoro per le donne".

Il conseguimento di questi riconoscimenti è stato possibile solo grazie agli sforzi concreti dell'impresa verso i propri dipendenti; a livello complessivo la forza lavoro di Biogen era composta dal 55% di donne nel 2019.

Nella sezione dedicata ai comunicati stampa se ne evidenzia uno contenente il rapporto di sostenibilità nel quale si parla di uguaglianza nel posto di lavoro con specifica sulla percentuale di donne nelle posizioni dirigenziali (46%). Sebbene nella forza lavoro la parità di genere sia stata raggiunta e oltrepassata e sia stata quasi raggiunta nelle posizioni dirigenziali, questo contesto non è però in linea con la composizione del Consiglio di amministrazione, la cui quota rosa nell'ultimo anno è diminuita.

A livello di social, Instagram è ancora acerbo in quanto il profilo è stato creato solo di recente, contiene un unico post di presentazione dell'azienda. La comunicazione per mezzo di Facebook è invece avviata, infatti sono stati trovati tre post concernenti la responsabilità verso le donne di Biogen: in uno è stato inserito il riconoscimento ricevuto da Forbes nel 2018, un altro tratta il tema dell'uguaglianza nel mondo e infine il più recente espone gli obiettivi fissati nel 2019 in merito a equità salariale e diversità.

Alla luce di questa indagine, sembra che gli sforzi di Biogen sulle pari opportunità non siano trasversali ai vari livelli aziendali, l'impegno nella forza lavoro è ben superiore rispetto a quello nel CdA (55% vs 23% nel 2019).

Il piano comunicativo è sicuramente strutturato e l'intento dell'azienda è quello di informare il più persone possibile, ciò giustificato dal fatto che ogni sito aziendale riferito ad un Paese contiene la maggior parte delle informazioni contenute nel sito globale solo tradotte in lingua. Sebbene non siano emersi impegni verso SDG, Global compact o certificazioni ISO 26000 e SA 8000 Biogen è comunque stata premiata per i risultati conseguiti in materia di uguaglianza e pari opportunità da un soggetto esterno.

3.4.6 BAYER

Rispetto a tutte le aziende appena descritte, Bayer è l'unica quotata nella borsa di Francoforte e avente la sede del gruppo nel medesimo Paese. Grazie alla localizzazione della sede per questa impresa sono stati resi disponibili negli anni le composizioni dei CdA e dei Consigli di vigilanza che si sono susseguiti, grazie ai quali si può esprimere un giudizio sull'effetto cascata incluso nella norma. Avendo presentato Bayer tra le aziende farmaceutiche italiane si rimanda al sotto paragrafo 3.1.2 per le informazioni relative all'azienda stessa. In questa sede verrà esaminata la composizione dei due organi societari e la strategia comunicativa, basandola sul sito Bayer global, che è tedesco.

Il numero di clic necessari a trovare le informazioni sulla composizione del Board e del Consiglio di vigilanza è ridotto, infatti basta andare su Über Bayer e tra le opzioni ci sono le informazioni sui due organi. La tabella 18 riporta i dati raccolti nel periodo di interesse; in base al testo normativo è utile esaminare prima la composizione del Consiglio di vigilanza (Aufsichtsrat) e successivamente quella del CdA (Vorstand). La quota di donne nel Consiglio di sorveglianza è pari al 30% nel 2017, nell'anno precedente, sebbene la quota si avvicini a questo risultato è leggermente inferiore, quindi nel 2016 Bayer non è riuscita a rispettare il minimo di donne previsto dalla legge. Dal 2017 in poi la quota è man mano aumentata, rispettando la legge. Commentando ora le quote del CdA si può notare da subito che le percentuali sono diminuite negli anni, arrivando a toccare lo zero e mantenendolo per ben tre anni di seguito, per giunta i più recenti. Il trend della percentuale di donne nel Vorstand non è sicuramente conforme al testo di legge e per quest'impresa non si è verificato nessun effetto a cascata, si può ipotizzare che da quando le donne sono aumentate nell'Aufsichtsrat quelle nel CdA sono state ridotte senza però poter affermare nulla in merito perché non è nota l'origine di questa decisione.

Nella sezione contenente le informazioni sui due organi dirigenziali, c'è una parte relativa alla corporate governance nella quale l'azienda precisa di essere impegnata per migliorare l'equilibrio di genere e di aver posto in essere gli obiettivi volontari e cogenti da perseguire nell'operato. Nel

segmento relativo alla parità di genere imposta dalla norma, Bayer dichiara di aver formulato gli obiettivi nel 2015 da raggiungere nel 2017 e, dopo aver fatto i necessari controlli sullo stato di avanzamento, ha aggiornato gli obiettivi fino al 2022. In merito alla composizione del Consiglio di vigilanza, l'azienda ha precisato di essersi adoperata nel 2016 e aver effettivamente raggiunto la quota di legge nel 2017; per il Consiglio di amministrazione è un po' diverso in quanto si è posta l'obiettivo di aumentare il numero di donne entro il 2022 ma è riuscita a raggiungere gli obiettivi sulla composizione in merito a età, nazionalità ed esperienza professionale dei componenti già nel 2020.

I primi obiettivi volontari che Bayer ha stabilito risalgono al 2010, da raggiungere entro il 2015, e prevedevano il raggiungimento della quota del 30% di donne nella forza lavoro: nel 2016 la percentuale di donne era maggiore del 31% quindi l'obiettivo è stato raggiunto; entro il 2020 vorrebbero raggiungere una quota del 35%.

Tabella 18: Numero di donne nel Vorstand e nell'Aufsichtsrat

Anno	Consiglieri	Amm. D.	QR CdA	Consiglieri	Cons. D.	QR Cons.Sorv.
2016	7	1	14%	20	5	25%
2017	7	1	14%	20	6	30%
2018	7	0	0%	20	6	30%
2019	5	0	0%	20	7	35%
2020	5	0	0%	20	7	35%

Amm. D.= amministratore donna

QR CdA = quote rosa nel consiglio di amministrazione

Cons. D. consigliere donna

QR= quota rosa consiglio di sorveglianza

Tra gli obiettivi di Bayer da raggiungere entro il 2022 c'è l'aumento del numero di donne negli organi dirigenziali al di sotto del CdA, triplicando o raddoppiando la quota attuale. La politica che adotta Bayer nei confronti dei suoi dipendenti, inserita nel Codice di condotta, comprende il rispetto per la diversità e per le pari opportunità: per avere un feedback rispetto alla percezione dei lavoratori di questi principi l'azienda realizza sondaggi periodici. Il welfare aziendale prevede diverse opportunità per i dipendenti con l'obiettivo di creare un posto di lavoro ottimale: Bayer ha adottato programmi sportivi e sanitari, luoghi di lavoro adeguati all'età, orari lavorativi flessibili, una libreria online consultabile da tutti i dipendenti e corsi di formazione. La cultura radicata nell'impresa verte sull'inclusione rispetto al genere (40,5% donne), all'età (media di 42 anni), alla nazionalità (29 nazionalità), all'orientamento sessuale e alla disabilità dei dipendenti. Rispetto ai diritti umani Bayer, oltre ad essere impegnata nel raggiungimento di alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030, è

uno dei primi firmatari del Global Compact delle Nazioni Unite. Lo sforzo per contribuire al raggiungimento di questi goal è esteso a tutti i dipendenti, partner commerciali e clienti dell'azienda. Nella sezione contenente i comunicati stampa e le news esiste un filtro che permette di evidenziare solo i comunicati con ad oggetto la sostenibilità e il personale e le comunità quindi ci sono effettivamente news in merito a questi temi.

Grazie agli impegni presi e successivamente realizzati, Bayer è stata premiata come datore di lavoro per diversi anni da più di un ente o classifica. In ordine cronologico, nel 2015 è stata inserita al sedicesimo posto della classifica internazionale di Science Magazine "Global Top 20 Employers" riservata al comparto scientifico per il sesto anno consecutivo. Bayer è stata nominata tra i migliori datori di lavoro del 2018 in Germania occupando il terzo posto nella classifica generale, e il primo rispetto a tutte le imprese farmaceutiche e chimiche. Il metro di giudizio per essere inseriti in questa classifica sono le risposte dei dipendenti alle domande "Raccomanderesti il tuo datore di lavoro?" e "Come valuti il comportamento degli altri datori di lavoro del medesimo settore?". È stata anche inclusa nel GEI Bloomberg 2020 grazie all'impegno dimostrato verso l'uguaglianza di genere; tra tutte le imprese premiate, solo nove sono tedesche.

In merito alla presenza di certificazioni e all'analisi dei profili social si rimanda al sotto paragrafo 3.1.2 contenente la descrizione aziendale.

In conclusione, Bayer rispetta la normativa tedesca per quanto riguarda la composizione di genere nel Consiglio di vigilanza ma ciò non genera l'effetto cascata sperato dai creatori della legge. La comunicazione di Bayer sulla sostenibilità è trasversale rispetto a molti dei driver analizzati e quindi si può affermare che non solo sia impegnata su diversi fronti della CSR, ma sfrutti i risultati conseguiti strategicamente per migliorare l'immagine aziendale.

CONCLUSIONI

Il tema della gender equality sta negli anni assumendo sempre maggiore rilevanza non solo da parte di organizzazioni internazionali, ma sempre più anche a livello locale, fino a coinvolgere direttamente anche le imprese private. Diversi sono gli impegni e le politiche adottate da organi internazionali, europei e nazionali nel corso degli anni, in particolare dalla metà degli anni '90. Il percorso di questo elaborato comincia proprio illustrando le disposizioni emanate ai vari livelli: mondiale, europeo e nazionale. Per quanto concerne l'ambito nazionale, essendo l'elaborato focalizzato su tre Paesi, lo studio della situazione normativa viene condotto su ognuno di questi tre. Nella sezione di ciascun Paese sono stati dapprima riportati i principali eventi che hanno impattato sulla parità di genere e il relativo excursus normativo, dopodiché sono state approfondite le norme o il report volti a disciplinare i comportamenti societari sulla composizione di genere degli organi dirigenziali. A conclusione di questa parte sono stati citati alcuni dati numerici per comprendere se e come la situazione dirigenziale sia cambiata in ogni Paese dall'adozione dei provvedimenti ad oggi. Il secondo capitolo riguarda la CSR che comprende, tra le altre attività, l'attenzione verso le persone interne all'azienda e all'uguaglianza delle stesse. Dopo a una breve spiegazione di cos'è la RSI e cosa comprende, è stata riportata la regolamentazione nazionale relativa ai documenti contenenti le informazioni non finanziarie. Sono state infine riportate e descritte le varie tipologie di documenti e certificazioni utili alla comunicazione degli impegni aziendali in tema di responsabilità e i diversi canali utilizzabili per diffondere tali documenti e le informazioni sulle iniziative intraprese dalle società.

I primi due capitoli evidenziano dunque aspetti teorici, essenziali per poter condurre e comprendere l'analisi conclusiva basata sul rispetto delle norme nazionali e sull'eventuale adozione dei driver investigati per ogni azienda farmaceutica.

Tale analisi si concentra unicamente sull'esaminare la composizione di genere degli organi dirigenziali e sulla valutazione delle modalità e degli strumenti adottati da ciascuna impresa per comunicare l'impegno verso l'uguaglianza di genere e i risultati ottenuti; non vengono quindi considerati gli effetti dell'adozione delle quote rosa nelle voci che influiscono sulla performance aziendale. L'analisi si concentra sul sito web aziendale e sui social network, canali mediante i quali le imprese possono informare gli utenti in qualsiasi momento dei loro progressi.

Il campione di imprese comprende diciotto società farmaceutiche, sei per ogni Paese. Per la natura stessa dell'analisi è interessante non solo confrontare i risultati emersi da ogni impresa, ma anche i risultati che emergono dall'analisi di ogni Paese. Di seguito vengono quindi riportate dapprima le

conclusioni rispetto ad ogni nazione e successivamente il confronto tra tutte le imprese considerate in un'ottica complessiva. Vanno tenute presenti alcune limitazioni indentificate durante la stesura e lo studio di questo elaborato. Non tutte le società farmaceutiche riferite ad ogni Paese sono soggette alle disposizioni vigenti in quel territorio, perché talvolta la sede legale non è localizzata nella medesima nazione. Il secondo limite, correlato al primo, è che la maggior parte delle imprese tedesche non sono localizzate sul territorio nazionale ed è stato impossibile trovare tutte le informazioni sugli organi societari e di conseguenza trarre conclusioni complete. L'ultimo ostacolo è stato rilevato nella stesura della tabella 19 riportata in seguito, in quanto per alcuni dei driver analizzati non è stato possibile raccogliere tutte le informazioni volute: per i due social, nella tabella c'è solo la valutazione di utilizzo o meno, senza alcun riferimento alla frequenza di pubblicazione. Per trarre più agevolmente le conclusioni finali è stata stilata la Tabella 19 (disponibile nell'Appendice A), che riporta le società e i driver osservati nell'analisi condotta nell'ultimo capitolo, riassumendo il comportamento adottato da ciascuna impresa. Per completare tale tabella sono stati utilizzati caratteri binari per i driver che ne consentivano l'applicazione: è stato assegnato il punteggio 0 in caso di risposta negativa all'adozione del driver o all'osservanza della norma, mentre è stato attribuito il punteggio 1 se il driver è positivo rispetto all'uguaglianza di genere. Le variabili osservate e riportate nella tabella sono:

1. Rispetto delle quote di legge: il punteggio è pari a 1 se l'impresa ha una quota di donne almeno pari a quella prevista dalla normativa nazionale, 0 se non rispetta le disposizioni vigenti. Questa variabile è valutata per ogni anno considerato; in base alla nazione sono presenti più o meno dati.
2. Numero di clic: non è stato possibile esprimere questo driver con un carattere binario, i valori corrispondono all'esatto numero di clic necessari per reperire le informazioni sulla composizione degli organi dirigenziali.
3. Percentuale utile netto su fatturato: questa variabile è stata calcolata considerando i dati inseriti nella parte finanziaria dei bilanci di fine esercizio 2019.
4. Sezione sostenibilità: se l'azienda ha inserito nel sito web considerato una sezione dedicata alla sostenibilità questo driver assume valore 1, diversamente 0.
5. Bilancio sociale: il valore è 1 se l'impresa ha redatto il bilancio sociale nell'anno 2019, in caso contrario è 0.
6. Codice etico: a questa variabile è attribuito valore 1 se è stato adottato e diffuso il documento contenente i principi sulla uguaglianza di genere, al contrario se nel sito non è

presente questo tipo di documento o non contiene informazioni utili viene attribuito punteggio 0.

7. Manifesto: 1 se è presente, altrimenti 0.
8. SDG 5: se l'azienda diffonde il proprio impegno nel perseguimento del quinto obiettivo sostenibile dell'Agenda 2030 il driver assume valore 1, lo 0 viene attribuito alla mancanza di informazioni in merito, quindi non è possibile determinare se effettivamente non viene perseguito questo obiettivo o se non viene comunicato l'impegno.
9. Global Compact: 1 se l'impresa è firmataria del Global Compact, 0 in caso contrario.
10. ISO 26000: se l'impresa ha adottato lo standard ISO 26000 la variabile assume valore 1, 0 in caso contrario.
11. SA 8000: 1 se l'impresa ha ottenuto questa certificazione, 0 se non l'ha conseguita.
12. Comunicati stampa: se nella sezione relativa ai media e alle news sono presenti comunicati stampa volti a informare sugli impegni presi in materia di parità di genere viene assegnato valore 1, in caso contrario 0.
13. Progetti: il punteggio 1 corrisponde alla presenza di progetti volti a ridurre il divario di genere, se l'azienda non ne ha intrapresi o non li diffonde è assegnato 0.
14. Utilizzo Facebook: se l'impresa utilizza il profilo Facebook per comunicare con gli utenti in merito ai propri principi sulla diversità di genere e agli impegni sostenuti su questo tema, questo driver assume valore 1, in caso contrario 0.
15. Utilizzo Instagram: assume valore 0 se l'impresa non utilizza il proprio profilo Instagram aziendale per informare sui valori o progetti perseguiti per sostenere la parità di genere nell'impresa.

Per gli ultimi due driver non si tiene conto della frequenza di pubblicazione dei post ma unicamente se vengono o meno sfruttati come canali comunicativi sulla parità di genere.

Un'impresa che raggiunge il punteggio massimo dimostra di agire efficacemente non solo per assicurare la presenza femminile nella leadership aziendale, ma anche per comunicare il proprio impegno e i risultati ottenuti.

Il numero di clic non va sommato agli altri valori in quanto distorcerebbe il risultato, infatti un numero di clic più alto non corrisponde a un comportamento più etico, al contrario è indice di maggior difficoltà a reperire informazioni sui temi di interesse. La somma dei driver dovrebbe essere quindi quanto più possibile elevata e il numero di clic più basso possibile.

Analizzando distintamente le situazioni che emergono dal quadro di ogni nazione, i punteggi migliori che si possono raggiungere sono differenti: il totale italiano, se l'azienda è allineata rispetto a tutti i driver è 21 (somma caratteri binari) + 1 (numero di clic). Nel caso inglese il numero massimo raggiungibile è 18+1, mentre in quello tedesco 17+1.

Soffermandosi sulla situazione italiana, nessuna delle imprese considerate è riuscita a raggiungere il miglior risultato ottenibile, quindi nessuna soddisfa ogni driver indagato. Il risultato migliore è stato ottenuto da Sanofi (19+1), al di sotto dell'obiettivo per soli due punti; questo risultato è stato raggiunto grazie al rapido adeguamento delle quote rosa previste dalla normativa e ai molti driver rispettati; le uniche due variabili che non ottengono valore 1 per Sanofi sono quelle relative agli standard ISO 26000 e SA 8000.

Catalogando un'azienda come attenta alla realtà femminile unicamente se ottiene un risultato almeno superiore a 10+1, si può osservare che oltre Sanofi nessun'altra azienda raggiunge un risultato accettabile. Tre aziende sono vicine alla soglia accettabile, ma si differenziano per il numero di clic richiesti per reperire le informazioni sul board: in ordine dalla più pink alla meno si trovano Recordati, Bayer e Merck. Il fanalino di coda è rappresentato da Garofalo Health Care, per la quale non sono disponibili informazioni sulla composizione degli organi e tutti i driver tranne due (codice etico e bilancio sociale) non sono stati utilizzati. La situazione italiana si presenta dunque ampiamente frammentata, con la presenza di due società agli estremi sul tema della gender equality e della relativa comunicazione.

Analizzando la realtà inglese, nessuna delle società farmaceutiche analizzate ha ottenuto il punteggio pieno; in questo caso l'impresa viene considerata come pink a partire da 9+1. AstraZeneca e Hikma sono le uniche due società che risultano attente alle quote rosa, in quanto sebbene non abbiano totalizzato il punteggio massimo, ottengono rispettivamente 13+2 e 10+1. Nonostante entrambi i risultati siano accettabili, vi sono delle sostanziali differenze tra queste due società sulla modalità di raggiungimento del valore finale: AstraZeneca si è da subito impegnata a seguire il report di Lord Davies sulla composizione di genere, curando però poco la comunicazione dell'impegno preso; Hikma invece ha deciso di adeguarsi solo negli ultimi due anni a quanto raccomandato dal governo nazionale, sfruttando il potenziale dei progetti aziendali per assicurare la pari opportunità. Tra le altre imprese del campione inglese, solo una si avvicina al risultato accettabile, tutte le altre sono pesantemente al di sotto della soglia. Spicca negativamente il quadro aziendale di Beximco Pharma (1+2) che tra tutti i driver analizzati adotta solo il codice etico; una probabile causa di questa situazione è la diversa localizzazione della casa madre rispetto al territorio

inglese anche se questo fatto può solo parzialmente sollevare l'azienda dal contesto negativo rispetto al tema delle pari opportunità. Così come nel campione italiano, anche in quello inglese il quadro è molto frammentato, con due aziende virtuose in tema di etica e sostenibilità e due aziende molto carenti.

Infine, la situazione tedesca si profila differente dalle prime due, con diverse società che hanno raggiunto punteggi maggiori di quello accettabile pari a 9+1 e solo due sono al di sotto di questa soglia. Sebbene nessuna delle imprese farmaceutiche quotate nella borsa valori tedesca abbia conseguito il punteggio pieno, GlaxoSmithKline e Bayer totalizzano un 14+1: entrambe hanno da subito assecondato le disposizioni normative e seguito molti dei driver investigati, l'unica differenza è che per Bayer non sono stati pubblicati progetti mentre per GSK sì, e che quest'ultima non ha adottato lo standard ISO 26000 a differenza di Bayer. Abbvie e Roche conquistano la seconda e la terza posizione del podio per sostenibilità di genere totalizzando 12+2 e 11+1; anche queste due società si sono velocemente adeguate alle disposizioni legislative tedesche. Osservando i primi cinque driver della Tabella 19, dalla situazione tedesca emergono comportamenti opposti: due delle aziende considerate non hanno, fino ad oggi, adeguato la composizione dei propri organi dirigenziali alla normativa, le altre quattro si sono da subito adeguate; non è stata quindi riscontrata un'evoluzione negli anni ma sembra che la decisione presa originariamente venga tutt'ora mantenuta sia in negativo che in positivo. Il cluster di imprese farmaceutiche più etiche in ottica di pari opportunità è quello tedesco, seguito poi da quello inglese e infine da quello italiano.

Considerando le imprese farmaceutiche analizzate complessivamente, senza distinguerle in base alla localizzazione, si può affermare che la maggior parte di esse non ha, ad oggi, un preponderante interesse a comunicare gli sforzi intrapresi sulle pari opportunità. Il contesto riguardante la composizione di genere dei board al 2020 è diverso dalla comunicazione, infatti solo cinque sulle diciotto imprese studiate non hanno ancora adeguato la composizione dei team alle normative; ben il 72,2% negli ultimi due anni rispetta i testi di legge o il report vigente. Analizzando le variabili in dettaglio, si rileva che per quanto riguarda gli aspetti di comunicazione viene redatto dalla quasi totalità il codice etico (94,44%), il 72% sfrutta la sezione relativa alla sostenibilità, il profilo Facebook dal 61% e infine il 56% persegue il quinto obiettivo sostenibile dell'Agenda 2030. Focus separato merita il driver della redazione del bilancio sociale: tutte le imprese, eccetto una, l'hanno redatto e pubblicato secondo le modalità previste dall'ordinamento di riferimento; l'unica azienda che non ha rispettato la direttiva è anche la meno virtuosa in assoluto in tema di pari opportunità. Tra le

imprese facenti parte del campione, più della metà non ottiene punteggio relativamente a certificazioni, sezione dei comunicati stampa e progetti sostenuti.

Valutando la relazione tra i risultati economici e la parità di genere non si può asserire che all'aumentare della performance economica aumenta anche l'attenzione verso le diversità e le pari opportunità. Tra le imprese osservate infatti non si osserva una percentuale di utile sul fatturato maggiore per quelle più etiche in tema di sostenibilità di genere. Le tre aziende con performance migliori (Biogen, Beximco Pharma e Pfizer) hanno totalizzato un risultato sostenibile ben al di sotto della soglia di accettabilità. Le tre aziende sul podio della sostenibilità in base al genere sono rispettivamente Sanofi, Bayer (Germania) e GlaxoSmithKline a pari merito e AstraZeneca: le loro performance variano da un 20% a un 5,5%.

In merito all'aperto dibattito sull'opportunità di adottare norme con sanzioni per equilibrare i generi nelle aziende, grazie ai quadri dei Paesi considerati si può valutare l'impatto che hanno avuto le leggi (Italia e Germania) rispetto quello che ha avuto il report (Regno Unito). Va innanzitutto precisato che in nessuna realtà nazionale tutte le imprese considerate hanno raggiunto gli obiettivi stabiliti: quindi né la legge né il report sono riusciti, nel breve periodo a raggiungere la quota rosa. Negli anni, l'adozione di prescrizioni legali cogenti ha portato a un incremento di quote maggiore rispetto all'aumento registrato nel territorio inglese basato su linee guida volontarie: la Germania ha registrato i risultati migliori sul board, seguita da Italia e Gran Bretagna. Sebbene vi sia una lieve differenza nei risultati ottenuti dalle imprese soggette a leggi e quelle che applicano linee guida, non si può affermare con certezza che sia necessaria la coercizione per vedere incrementata la quota del genere meno rappresentato in quanto la situazione inglese è una prova del fatto che attraverso le raccomandazioni non cogenti si possono ottenere risultati, anche se più gradualmente.

In conclusione, il campione di imprese indagato presenta aspetti contrastanti: nella composizione degli organi dirigenziali alcune imprese hanno da subito deciso di adeguarsi alle norme, mentre altre tutt'oggi non rispettano la quota minima prevista; nella comunicazione ci sono imprese che sfruttano buona parte delle variabili osservate per incrementare la propria reputazione e altre, che pur rispettando la quota minima non si servono degli strumenti strategici comunicativi.

Indubbiamente grazie alle leggi e al report sono stati compiuti progressi in ottica di pari opportunità, ma dai dati aggregati della Tabella 19 appare comunque evidente che c'è ampio spazio per ulteriori miglioramenti in tutti i Paesi, sia per la parità nei ruoli dirigenziali, sia per la comunicazione di questo tema, considerato nel 2020 ancora "giovane".

APPENDICE A

IMPRESA	QR 2012	QR 2013	QR 2014	QR 2015	QR 2016	QR 2017	QR 2018	QR 2019	QR 2020	N° CLIC	% UTILE NETTO SU FATTURATO
Recordati	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	24,90%
Bayer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9,40%
Merck	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	21,02%
Pierrel	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	10,94%
Sanofi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20,76%
Garofalo Health Care	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	6,76%
Totale	1	1	2	3	3	3	5	5	5	11	
Astrazeneca	-	-	-	1	1	1	1	1	1	2	5,48%
Circassia	-	-	-	0	0	1	1	1	1	1	-77,40%
Faron Pharmaceuticals	-	-	-	0	0	0	0	0	0	1	-
Hemogenyx	-	-	-	0	0	0	1	1	1	2	-
Hikma	-	-	-	0	0	0	0	1	1	1	22,06%
Beximco Pharma	-	-	-	0	0	0	0	0	0	2	37,77%
Totale	-	-	-	1	1	2	3	4	4	9	
GlaxoSmithKline	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	13,76%
Abbvie	-	-	-	-	1	1	1	1	1	2	23,70%
Roche	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	21,96%
Pfizer	-	-	-	-	0	0	0	0	0	2	31,45%
Biogen	-	-	-	-	0	0	0	0	0	3	40%
Bayer	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	9,40%
Totale	-	-	-	-	4	4	4	4	4	10	
TOTALE	1	1	2	4	8	9	12	13	13		
in %	5,56%	5,56%	11,11%	22,22%	44,44%	50,00%	66,67%	72,22%	72,22%		

SEZIONE SOSTENIBILITÀ	BILANCIO SOCIALE	CODICE ETICO	MANIFESTO	SDG 5	GLOBAL COMPACT	ISO 26000	SA 8000	COMUNICA TI STAMPA	PROGETTI	UTILIZZO FACEBOOK	UTILIZZO INSTAGRAM	TOTALI
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	9
1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	9
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	19
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	-	-	5
3	6	6	1	3	2	1	1	2	1	3	2	59
1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	13
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	10
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	5	3	0	2	3	0	0	0	1	2	2	37
1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	14
1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	12
1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	11
1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	8
1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	5
1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	14
6	6	6	0	5	4	1	0	3	3	6	4	64
13	17	15	1	10	9	2	1	5	5	11	8	
72,22%	94,44%	83,33%	5,56%	55,56%	50,00%	11,11%	5,56%	27,78%	27,78%	61,11%	44,44%	

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Abbvie:

<https://www.abbvie.com/> (ultima consultazione 7/9)

Aimlist "AIM Company List":

https://www.aimlisting.co.uk/aim-company-list/?w2dc_action=search&hash=e5d47824e4fcfb7ab0345a0c7faaa5d2&controller=directory_controller&include_categories_children=1&directories=1&categories=&what_search=&use_advanced=0&field_epic=&field_list_date_min=&field_list_date_max=&field_region=&field_nominated_advissor=&field_broker=&submit= (ultima consultazione 10/9)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015):

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/Literatur/Themenjahr_Geschlecht/Handlungsempfehlungen_Kommission_Geschlecht.pdf?__blob=publicationFile&v=1
(ultima consultazione 23/6/20)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes "Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)":

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/DasGesetz/dasGesetz_node.html (ultima consultazione 23/6/20)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes "Recht und Gesetz":

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/recht_und_gesetz_node.html (ultima consultazione 23/6/20)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes "Themenjahr 2015 gegen Geschlechterdiskriminierung":

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Geschlecht/Themenjahr_2015/themenjahr2015_node.html (ultima consultazione 23/6/20)

Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale "Principi di redazione del bilancio sociale":

<http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf> (ultima consultazione 15/8/20)

AstraZeneca global:

<https://www.astrazeneca.com/> (ultima consultazione 31/8)

AstraZeneca United Kingdom:

<https://www.astrazeneca.co.uk/> (ultima consultazione 31/8)

Bayer Deutschland:

<https://www.bayer.com/de/> (ultima consultazione 15/9)

Bayer global:

<https://www.bayer.com/> (ultima consultazione 26/8)

Bayer Italia:

<https://www.bayer.it/> (ultima consultazione 26/8)

Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015):

<https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/042/1804227.pdf> (ultima consultazione 24/6/20)

Beximco Pharmaceuticals:

<https://beximcopharma.com/> (ultima consultazione 3/9)

Bilanciarsi valore sostenibile “Comunicare efficacemente le attività di CSR” (2013):

<https://www.bilanciarsi.it/senza-categoria/comunicare-efficacemente-le-attivita-di-csr/> (ultima consultazione 21/8/20)

Bilancio sociale “Bilancio Sociale”:

http://www.bilanciosociale.it/bilancio_sociale.html (ultima consultazione 15/8/20)

Bilancio sociale “Codice Etico”:

<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html> (ultima consultazione 13/8/20)

Bilancio sociale “GBS (gruppo di studio)”:

<http://www.bilanciosociale.it/gbs.html> (ultima consultazione 14/8/20)

Biogen:

https://www.biogen.de/de_DE/home.html (ultima consultazione 11/9)

Bloomberg “Gender-Equality Index”:

<https://www.bloomberg.com/gei/> (ultima consultazione 31/8)

BMFSFJ “Gleichstellung im Rahmen der Vereinten Nationen” (2020):

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/internationale-gleichstellungspolitik/gleichstellung-im-rahmen-der-vereinten-nationen/gleichstellung-im-rahmen-der-vereinten-nationen/80816> (ultima consultazione 23/6/20)

Burchell S. (2019) “Tackling gender diversity in pharma leadership”. Disponibile su Pharma field:

https://pharmafield.co.uk/in_depth/tackling-gender-diversity-in-pharma-leadership/ (ultima consultazione 24/8/20)

Camera valdostana:

<http://www.ao.camcom.it/csr.aspx> (ultima consultazione 7/8/20)

Centro regionale di informazione Nazioni Unite:

<https://unric.org/it/agenda-2030/> (ultima consultazione 01/6/20)

Certificazioni e formazione “Certificazione etica sa8000-responsabilità sociale d’impresa”:

<https://www.gcerti.it/certificazione-sa8000-2/> (ultima consultazione 17/8/20)

Cerved know “Quote rosa? Non bastano” (2020):

<https://know.cerved.com/impresе-mercati/quote-rosa-non-bastano/> (ultima consultazione 10/6/20)

Cimini V. (2019) “Bilancio sociale: Cos'è e come farlo”:
<https://www.vincenzocimini.it/post/502/bilancio-sociale-cos-e-e-come-farlo> (ultima consultazione 14/8/20)

Circassia:
<https://www.circassia.com/> (ultima consultazione 1/9)

Commissione europea “Indice sull’uguaglianza di genere 2019” (2020):
https://ec.europa.eu/italy/news/20191015_indice_ugualianza_di_genere_2019_it (ultima consultazione 2-6/20)

Copley C. (2015) “German parliament approves legal quotas for women on company boards”.
Disponibile su Reuters:
<https://www.reuters.com/article/us-germany-women-quotas/german-parliament-approves-legal-quotas-for-women-on-company-boards-idUSKBN0M214S20150306> (ultima consultazione 22/6/20)

Csqa “Norme SA8000”:
<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000> (ultima consultazione 17/8/20)

CSR Piemonte “Comunicare la CSR: cosa fare”:
https://www.csrpiemonte.it/csr_istruzioni/03_cosa.htm (ultima consultazione 21/8/20)

D’Ascenzo M. (2017) “Dopo l’Islanda, la Germania approva la legge contro il divario salariale fra uomo e donna. E l’Italia?”. Disponibile su Il sole 24 ore:
<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2017/04/03/dopo-lislanda-anche-la-germania-approva-la-legge-contro-il-divario-salariale-fra-uomo-e-donna/> (ultima consultazione 22/6/20)

D’Ascenzo M. (2018) “Aziende, le donne nei board fanno bene ai bilanci”. Disponibile su Il sole 24 ore:
<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/11/22/aziende-le-donne-nei-board-fanno-bene-ai-bilanci/> (ultima consultazione 8/6/20)

Del Boca D. e Profeta P. (2013) “Donne e lavoro: le quote di genere due anni dopo”. Disponibile su Il fatto quotidiano:
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2013/11/26/donne-e-lavoro-le-quote-di-genere-due-anni-dopo/791621/> (ultima consultazione (10/6/20)

Deutscher Bundestag “Bundestagsbeschlüsse am 5. und 6. März” (2015):
https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2015/kw10_angenommen_abgelehnt-363754 (ultima consultazione 24/6/20)

Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee “CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz”:
<https://www.drsc.de/projekte/csr-richtlinie/> (ultima consultazione 10/8/20)

Dichiarazione di Stoccolma:
https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione_ambientale/stoccolma.pdf (ultima consultazione 24/7/20)

Die forschenden Pharma-Unternehmen “Ein Drittel der vfa-Unternehmen in Deutschland wird von Frauen geführt” (2019):

<https://www.vfa.de/de/wirtschaft-politik/wirtschaft/frauen-fuehren-ein-drittel-der-forschenden-pharma-unternehmen-in-deutschland> (ultima consultazione 25/8)

Die forschenden Pharma-Unternehmen “Verband & Mitglieder”:

<https://www.vfa.de/de/verband-mitglieder> (ultima consultazione 25/8)

Die forschenden Pharma-Unternehmen “Weltfrauentag am 8. März: Frauen in der Pharmaforschung” (2018):

<https://www.vfa.de/de/presse/pressemitteilungen/pm-005-2018-weltfrauentag-am-8.-maerz-frauen-in-der-pharmaforschung.html> (ultima consultazione 25/8/20)

Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> (ultima consultazione 7/8/20)

DiversityInc “The 2020 diversityinc top 50 companies for diversity”:

<https://www.diversityinc.com/the-2020-top-50-diversityinc/> (ultima consultazione 7/9)

Diwberlin “Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich” (2020):

https://www.diw.de/de/diw_01.c.703320.de/publikationen/wochenberichte/2020_04_3/mehr_frauen_in_aufsichtsr_aeten_hinweise_fuer_strahlkraft_der_geschlechterquote_auf_vorstaende_verdichten_sich.html (ultima consultazione 26/6/20)

Economia e finanza “Donne ai vertici: per la prima volta superano un terzo dei consiglieri nelle società quotate” (2018):

https://www.repubblica.it/economia/miojob/2018/01/24/news/donne_ai_vertici_per_la_prima_volta_superano_un_terzo_dei_consiglieri_nelle_societa_quotate-187165700/ (ultima consultazione (13/6/20)

EIGE Europa:

<https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2019-still-far-finish-line> (ultima consultazione 2/6/20)

Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (2015):

<https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/037/1803784.pdf> (ultima consultazione 24/6/20)

Equality and Human Rights Commission:

<https://www.equalityhumanrights.com/en/what-are-human-rights/history-human-rights-britain> (ultima consultazione 16/6/20)

EUR-lex “Accrescere l’impegno per la parità tra donne e uomini: una Carta per le donne” (2010):

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0033> (ultima consultazione 4/6/20)

European Commission (2012) “Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report” (ultima consultazione 8/6/20)

European Pharmaceutical Review “Little progress shown for gender diversity in major pharma companies”:

<https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/news/93355/no-gender-balance-expected-until-2090/> (ultima consultazione 24/8/20)

European Union Agency for fundamental rights “Carta dei diritti fondamentali dell’UE”:

<https://fra.europa.eu/it/eu-charter/article/21-non-discriminazione>(ultima consultazione 4/6/20)

Farmindustria “I numeri dell’industria farmaceutica in Italia” (2018):

https://www.farmindustria.it/app/uploads/2018/07/i-numeri-dellindustria-farmaceutica-in-italia_luglio_2018.pdf (ultima consultazione)

Farmindustria (luglio 2019). Indicatori farmaceutici. Disponibile a:

https://www.farmindustria.it/app/uploads/2017/12/ind-farm_2019_webPUB.pdf (ultima consultazione /2020)

Faron Pharmaceutical:

<https://www.faron.com/> (ultima consultazione 3/9)

Fidelity “FTSE Indices”:

<https://www.fidelity.co.uk/shares/ftse-350/> (ultima consultazione 10/9)

Fides “Frauenquote in Führungspositionen”:

<https://www.fides-online.de/themen/artikelarchiv/frauenquote-in-fuehrungspositionen> (ultima consultazione 25/6/20)

Fondo formazione Italia “Lavoro femminile: l’Italia ha il tasso di occupazione più basso d’Europa” (2019):

<https://www.fonditalia.org/lavoro-femminile-litalia-ha-il-tasso-di-occupazione-piu-basso-deuropa/> (ultima consultazione 4/6/20)

Forbes “Best employers for diversity”:

<https://www.forbes.com/bestemployersdiversity/?fbclid=IwAR0tyiykBn0PGJNRVZ23ndpYrgo21qs7iCjD-veJGyBU3sXD1YdqIsAZY#63a3575f9b9e> (ultima consultazione 31/8)

Garofalo Health Care:

<https://www.garofalohealthcare.com> (ultima consultazione 30/8)

Gazzetta Ufficiale:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg> (ultima consultazione 7/6/20)

“Germany: Gender Quotas for Large Companies and for Federal Bodies” (2015) disponibile su Library of congress law:

<http://www.loc.gov/law/foreign-news/article/germany-gender-quotas-for-large-companies-and-for-federal-bodies/> (ultima consultazione 22/6/20)

Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) (2017):

<http://dipbt.bundestag.de/dip21/brd/2017/0201-17.pdf> (ultima consultazione 10/8/20)

GlaxoSmithKline:

<https://de.gsk.com/de-de/> (ultima consultazione 13/9)

Gleichstellung von Männern und Frauen in Deutschland:

<https://www.bundestag.de/resource/blob/412138/3770ffe54a7609ea3873ab824e571664/WD-9-085-07-pdf-data.pdf> (ultima consultazione 23/6/20)

Global Compact:

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/> (ultima consultazione 26/7/20)

Glossario marketing “Corporate Social Responsibility”:

<https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/> (ultima consultazione 7/8/20)

Gov.UK “FTSE 350 urged to keep up the pace to meet women on boards target” (2019):

<https://www.gov.uk/government/news/ftse-350-urged-to-keep-up-the-pace-to-meet-women-on-boards-target> (ultima consultazione 21/6/20)

Gov.UK “FTSE 350 urged to step up to meet 2020 women on boards targets” (2018):

<https://www.gov.uk/government/news/ftse-350-urged-to-step-up-to-meet-2020-women-on-boards-targets> (ultima consultazione 20/6/20)

Gov.UK “FTSE women leaders: Hampton-Alexander review” (2016):

<https://www.gov.uk/government/publications/ftse-women-leaders-hampton-alexander-review> (ultima consultazione 20/6/20)

Gov.UK “Women on boards 2015: fourth annual review (2015):

<https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review> (ultima consultazione 20/6/20)

Gov.UK “Women on Boards” (2011):

<https://www.gov.uk/government/news/women-on-boards> (ultima consultazione 18/6/20)

Gov.UK “Women’s Progression in the Workplace: actions for employers” (2019):

<https://www.gov.uk/government/publications/womens-progression-in-the-workplace-actions-for-employers> (ultima consultazione 17/6/20)

Gruppo di studio per il bilancio sociale “Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale”:

<http://www.gruppobilanciosociale.org/pubblicazioni/standard-gbs-2013-principi-di-redazione-del-bilancio-sociale/> (ultima consultazione 15/8/20)

Gruppo Maurizi “ISO 26000 ... Quanto è responsabile la mia impresa?”:

<https://gruppomaurizi.it/iso-26000-quanto-e-responsabile-la-mia-impresa/> (ultima consultazione 18/8/20)

Guglielmetti M. (2012) “La legge 120/2011 Golfo-Mosca sulle “quote rosa”: effetti e conseguenze”. Disponibile su Il sole 24 ore:

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/mercatoImpresa/2012/03/la-legge-1202011-golfo-mosca-sulle-quote-rosa-effetti-e-conseguenze.php> (ultima consultazione 8/6/20)

Guidetti G. (2019) “L’ABC della CSR”. Disponibile su This marketers life:

<https://www.thismarketerslife.it/marketing/busines-society/lab-c-della-csr/> (ultima consultazione 10/8/20)

Hemogenyx:

<https://hemogenyx.com/> (ultima consultazione 2/9)

Hikma:

<https://www.hikma.com/home/> (ultima consultazione 4/9)

Improving Women’s Progression in the Workplace:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/840849/KCL_Summary_Report.pdf (ultima consultazione 17/6/20)

Inside marketing “Corporate Social Responsibility (CSR): cos'è, come attuarla e perchè è utile alle imprese” (2020):

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/corporate-social-responsibility/> (ultima consultazione 20/8/20)

Investi responsabilmente “Obbligo di rendicontazione non finanziaria per le imprese: dal 10 gennaio è legge anche in Italia” (2017):

<https://investiresponsabilmente.it/2017/01/25/obbligo-di-rendicontazione-non-finanziaria-per-le-imprese-dal-10-gennaio-e-legge-anche-in-italia/> (ultima consultazione 7/8/20)

Iso “ISO 26000 social responsibility”:

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (ultima consultazione 18/8/20)

ISO 26000 “Linea Guida sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni.”:

<http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/ISO%2026000.pdf> (ultima consultazione 19/8/20)

Istat (2020):

http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1 (ultima consultazione 4/6/20)

Italia non profit “Come redigere il Bilancio Sociale”:

<https://italianonprofit.it/risorse/guide/fare-bilancio-sociale/> (ultima consultazione 14/8/20)

Le donne ai vertici delle imprese (2020):

https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT-Cerved_Bellisario_FEB_2020.pdf
(ultima consultazione (10/6/20))

Legge fondamentale per la repubblica federale tedesca:

http://www.consiglioveneto.it/crvportal/BancheDati/costituzioni/de/zGermania_sin.pdf (ultima consultazione 28/6/20)

Li Vigni I. (2020) “La legge Golfo-Mosca 8 anni dopo”. Disponibile su Diversity Management:
<https://www.diversity-management.it/2020/02/10/la-legge-golfo-mosca-8-anni-dopo/> (ultima consultazione 8/6/20)

Lpb “Mehr Frauen in die Chefetagen – das Gesetz zur Frauenquote”:

<https://www.lpb-bw.de/frauenquote-gesetz> (ultima consultazione 24/6/20)

Mallick C. (2015) “German Parliament approves gender quota legislation for large companies”. Disponibile su Jurist:

<https://www.jurist.org/news/2015/03/german-parliament-approves-gender-quota-legislation-for-the-boardroom-dnp/> (ultima consultazione 22/6/20)

Marcucci M. e Vangelisti M. (2013) “L’evoluzione della normativa di genere in Europa”:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2303655 (ultima consultazione 7/6/20)

Merck global:

<https://www.merckgroup.com/en> (ultima consultazione 28/8)

Merck Italia:

<https://www.merckgroup.com/it-it> (ultima consultazione 28/8)

Milkovic P. (2019) “Women in leadership positions within the healthcare sector”. Disponibile su Results healthcare:

<https://resultshealthcare.com/insight/women-in-healthcare-leadership/> (ultima consultazione 25/9/20)

Ministero della salute “obiettivi di sviluppo del millennio” (2017):

<http://www.salute.gov.it/portale/rapportiInternazionali/dettaglioContenutiRapportiInternazionali.jsp?lingua=italiano&id=2440&area=rapporti&menu=unite> (ultima consultazione 2/6/20)

Monster “History of Women in the Workplace”:

https://www.monster.co.uk/career-advice/article/history_women_workplace (ultima consultazione 17/6/20)

Noi siamo futuro “Le parità di genere” (2018):

<https://www.noisiamofuturo.it/2018/03/27/le-parita-genere/> (ultima consultazione 8/6/20)

Open Cooperazione “Cos’è il Global Compact e perché un’impresa dovrebbe aderire” (2017):

<https://www.open-cooperazione.it/web/news-cos-e-il-global-compact-e-perche-un-impresa-dovrebbe-aderire--LS8qrEwfnUoXaz.aspx> (ultima consultazione 26/7/20)

Opportunity 2000: a culture change approach to equal opportunity (1992):
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09649429210019590/full/html> (ultima consultazione 17/6/20)

Oxfam Italia “L’uguaglianza di genere: la parità fra sessi in Italia” (2012):
<https://www.oxfamitalia.org/lequita-di-genere-in-italia-e-nel-mondo/> (ultima consultazione 2/6/20)

Palumbo L. (2025) “Il codice etico in azienda: facciamo chiarezza”. Disponibile su Sdi:
<https://www.soluzionidimpresa.it/il-codice-etico-in-azienda-facciamo-chiarezza/> (ultima consultazione 13/8/20)

Parlamento europeo, note tematiche sull’UE, “Uguaglianza tra uomini e donne” (2019):
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/59/uguaglianza-tra-uomini-e-donne> (ultima consultazione 4/6/20)

Parlare civile:
<http://www.parlarecivile.it/argomenti/genere-e-orientamento-sessuale/quote-rosa.aspx> (ultima consultazione 31/5/20)

Pederzoli S. (2020) “Comunicare in internet cos’è il brand manifesto”:
<https://www.decodo.it/semplimente-web/cose-il-brand-manifesto/> (ultima consultazione 13/8/20)

Perrone O. “Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d’ impresa”:
http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009_csr/rsiperrone.pdf (ultima consultazione 9/8/20)

Pfizer:
<https://www.pfizer.com/> (ultima consultazione 10/9)

Pharmaceutical online “Gender diversity in pharmaceutical industry” (2015):
<https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/what-is-the-reason-for-uneven-gender-roles-in-pharma-leadership-0001> (ultima consultazione 24/8/20)

Pierrel:
<http://www.pierrelgroup.com/modules/core/page.asp?p=HOME> (ultima consultazione 28/8)

Pwc “The non-financial reporting regulations. What do they mean in practice? (2017):
<https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/non-financial-reporting-regulations-2017.pdf>
(ultima consultazione 10/8/20)

Randstad “Ecco cos’è il codice etico aziendale” (2018):
<https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/ecco-cose-il-codice-etico-aziendale/>
(ultima consultazione 13/8/20)

Recordati:
<https://www.recordati.com/it/> (ultima consultazione 26/8)

Report of the Economic and Social Council for 1997 (ultima consultazione 31/5/20)

Risorse umane “Il Codice Etico: uno strumento di autoregolamentazione aziendale”:
<https://www.risorseumane-hr.it/codice-etico-aziendale/> (ultima consultazione 13/8/20)

Roche:
<https://www.roche.com/> (ultima consultazione 8/9)

SA 8000 social accountability “Cos’è la SA8000?”:
<http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm> (ultima consultazione 17/8/20)

Sanofi global:
<https://www.sanofi.com/en> (ultima consultazione 30/8)

Sanofi Italia:
<https://www.sanofi.it/it> (ultima consultazione 30/8)

Saredegnaimpresa “La norma ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese”:
<https://www.sardegnaimpresa.eu/it/la-norma-iso-26000-sulla-responsabilita-sociale-delle-impres> (ultima consultazione 18/8/20)

Scialò L. (2018) “Ftse 100 indice: cos’è, come funziona, storia, come fare trading”. Disponibile su Webeconomia:
<https://www.webeconomia.it/ftse-100-indice-cose-come-funziona-storia-come-fare-trading/17283/> (ultima consultazione 21/6/20)

Snam:
<https://www.snam.it/it/utilita/glossario/Costi-operativi.html> (ultima consultazione 12/8/20)

The Companies, Partnerships and Groups (Accounts and Non- Financial Reporting) Regulations 2016:
https://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/1245/pdfs/uksi_20161245_en.pdf (ultima consultazione 10/8/20)

The telegraph:
<https://www.telegraph.co.uk/women/life/far-have-womens-rights-advanced-century/> (ultima consultazione 16/6/20)

The Women’s Timeline:
<https://www.citywomen.co.uk/wp-content/uploads/2014/04/gender-equality-timeline.pdf> (ultima consultazione 17/6/20)

Thomas D. (2019) FTSE 250’s ‘one and done’ approach to women in boardroom attacked”. Disponibile su Financial Times:
<https://www.ft.com/content/8297114e-99c0-11e9-8cfb-30c211dcd229> (ultima consultazione 21/6/20)

Trattato sull'Unione Europea:

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC_1&format=PDF (ultima consultazione 4/6/20)

Tuten and Solomon, Social Media Marketing, Pearson

Tutto sul Parlamento europeo "Promozione delle pari opportunità":

<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/it/democracy-and-human-rights/fundamental-rights-in-the-eu/promoting-equal-opportunities> (ultima consultazione 4/6/20)

Unioncamere "Le linee guida UNI ISO 26000: 2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni":

<https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm> (ultima consultazione 21/8/20)

Unioncamere:

<https://www.unioncamere.gov.it/csr/download/2158.html>, <https://www.google.com/> (ultima consultazione 15/8/20)

Vercida "Gender diversity in pharmaceutical industry" (2018):

<https://employerblog.vercida.com/gender-diversity-in-pharmaceutical-industry> (ultima consultazione 24/8/20)

Wikipedia "Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea" (2020):

https://it.wikipedia.org/wiki/Trattato_sul_funzionamento_dell%27Unione_europea (ultima consultazione 4/6/20)

"Women hold a third of board roles in UK's top public company" (2020) disponibile su The Guardian:

<https://www.theguardian.com/business/2020/feb/08/women-hold-a-third-of-board-roles-in-uks-top-public-companies> (ultima consultazione 21/6/20)

Women on boards (2013):

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf (ultima consultazione 20/6/20)

Women on boards Davies review five year summary October 2015:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf (ultima consultazione 20/6/20)

