

Diversity management e anticorruzione nella Direttiva 95/2014; passione e ispirazione quali motori della loro unione. (Giovanni Lombardo)

La Direttiva Europea n. 95/2014 riguarda la comunicazione di “informazioni di carattere non finanziario” e di “informazioni relative alla gestione delle diversità”, da parte di talune imprese o gruppi di grandi dimensioni. Più precisamente, la norma approvata e in corso di recepimento da parte degli Stati Membri riguarda:

- le società con oltre 500 dipendenti e che, nel contempo
- non comunicano già in altri report i dati richiesti e che, nel contempo
- costituiscono ente di interesse nazionale.

Non risulta immediato definire una organizzazione di “interesse nazionale”, sebbene si possa addurre a riferimento l’articolo 2451 del Codice Civile (già art. 2461, ante riforma del 2003) e la normativa comunitaria (Trattato CE). Per la Corte di Giustizia delle Comunità Europee il “legittimo interesse pubblico” esiste allorché si configura un vincolo nella circolazione della partecipazione azionaria in determinate società privatizzate, “qualora operino nei settori dei servizi di interesse generale o strategico”, purché secondo “criteri oggettivi e precisi nella struttura del regime” che rispondano a “motivi di ordine pubblico o di pubblica sicurezza”.

Tra le fonti occorre considerare anche i Testi unici utilizzati per la dismissioni delle società partecipate pubbliche e per le razionalizzazioni societarie, come anche: la definizione di *Golden share* e di altri «poteri speciali»; le declaratorie dei settori dell’energia, della difesa, delle società aerospaziali e del settore TLC; lo statuto di società quali la “Stretto di Messina s.p.a.” (considerata organizzazione di diritto pubblico ai fini della normativa sugli appalti); gli statuti delle società finanziarie regionali, che distribuiscono fondi europei; le società di «diritto speciale» (Sviluppo Italia spa) e le società ibride (Consip); gli statuti delle società quotate, delle assicurazioni, delle banche e di tutti gli enti e organizzazioni regolamentate da una Authority.

L’interesse “nazionale” pare quindi oltrepassare la definizione di interesse «sociale» o di interesse «pubblico», facendo perno piuttosto sull’interesse economico generale e –dunque- sul singolo settore o comparto di attività, superando così lo schema causale societario. Restando indipendenti dalla caratterizzazione soggettiva della partecipazione azionaria (pubblica o privata), “l’interesse nazionale” va quindi ricercato nell’oggetto sociale contenuto nello Statuto e atto costitutivo. Al legislatore il compito di definire tale caratteristica, lasciando poco spazio all’interpretazione giurisprudenziale e eventualmente servendosi di un DPR regolamentare, che possa fornire esemplificazioni da utilizzare per analogia in caso di dubbio. In Italia, ad esempio, potrebbero esser ricomprese nei soggetti destinatari, a titolo non esaustivo, le società dei comparti *utilities* (acqua, luce, gas, energia, rifiuti, igiene urbana); quelle che gestiscono grandi infrastrutture o siti da bonificare post dismissione nucleare; la RAI; le banche; le assicurazioni; le società che distribuiscono fondi pubblici o europei; le società quotate.

Quest’ultimi soggetti dovranno comunicare i principali rischi della propria gestione connessi ad aspetti ambientali e/o sociali, attinenti a: personale dipendente; diritti umani; lotta contro la corruzione attiva e passiva; impatto dell’attività e gestione delle esternalità (prodotti e servizi commerciali con ripercussioni negative sulla comunità locale o altri stakeholder); gestione delle “diversità”, nelle varie accezioni che a questo termine si possono conferire. Già taluni regolamenti Consob impongono di comunicare diversi rischi connessi all’attività d’impresa, specie in occasione di quotazioni in Borsa e di altre operazioni straordinarie. Tuttavia nella legge di conversione della Direttiva occorrerà cautela in questo ambito, al fine di evitare l’imposizione della divulgazione di informazioni alquanto strategiche. Nell’imminenza applicativa pervengano infatti da più parti molti dubbi e timori, sebbene occorre precisare che –sostanzialmente- la norma non impone nuovi adempimenti. Spesso, infatti, le grandi organizzazioni hanno già strutturato un percorso di rendicontazione non finanziaria. La Direttiva, quindi, potrebbe semmai agevolare i destinatari diretti (imprese) e indiretti (altri stakeholder) nella costruzione di un “cruscotto sistemico”, che possa valorizzare attività già poste in essere in ambito di trasparenza e integrità, senza appesantire gli enti con nuovi adempimenti o con l’imposizione di una mera *compliance*.

Comunicare le attività non finanziarie e la gestione delle diversità può costituire infatti anche una leva competitiva, nella strategia di differenziazione; specie se si associano questi temi all’innovazione sociale e di processo, puntando a caratterizzare meglio i prodotti “made in Italy”, per espandere l’export aziendale o per migliorare performance interne e relazionali che si possono riverberare a loro volta all’esterno. Le

organizzazioni che operano in contesti di parità di genere e con una gestione proattiva delle “diversità” ottengono spesso miglioramenti organizzativi, la diminuzione del rischio corruzione o migliori performance economico finanziarie¹.

Il tema è stato trattato ampiamente nella relazione di E.M. Cesqui “Donne e legalità”, basata sui dati della S.C. di Cassazione, che collegano le donne apicali al concetto di maggiore legalità, in un rapporto direttamente proporzionale: più donne implicano più legalità in politica, più legalità nella PA, più legalità nel lavoro nelle imprese². D'altronde l'ambito dell'anti-corruzione sta fortunatamente riprendendo vigore, anche grazie ai provvedimenti dell'ANAC italiana (Autorità nazionale anti corruzione) e della maggiore diffusione delle Linee Guida dell'OCSE. L'approvazione dello standard di processo UNI ISO 37001 in materia di anticorruzione, a tal proposito, completa gli strumenti a disposizione delle organizzazioni, nelle quali i manager possono implementare sistemi di *risk assessment* e di monitoraggio quali-quantitativo, da affiancare agli strumenti di monitoraggio e di rendicontazione già in uso da tempo. Ci si riferisce a ISO 31000, in materia di *risk management*; alle Linee Guida OCSE, in materia di condotte di impresa responsabile; alla UNI ISO 26000, in materia di responsabilità sociale delle organizzazioni; al GRI-4, quale riferimento della rendicontazione socio-ambientale; a SA8000, quale certificazione in materia di diritti umani e del lavoro, assieme al Global Compact, ai Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite e alle convenzioni fondamentali ILO; come anche all'AA1000SES, standard in materia di coinvolgimento degli stakeholder, ecc.

Promuovere una “responsabilità sociale delle organizzazioni” in ottica di genere favorisce anche una migliore organizzazione e qualità del lavoro, una migliore produttività, innovazione ed efficacia lavorativa. Azioni di RS e conciliative innescano anche circoli virtuosi, che possono contrastare i fattori che determinano la c.d. “segregazione orizzontale e verticale”, così come il c.d. *gender pay gap*.

È sempre più nota, infatti, la questione legata all'importanza dell'accessibilità ai ruoli dirigenziali da parte delle donne (*glass ceiling*, o soffitto di cristallo)³ e il cambiamento organizzativo positivo che apportano le minoranze, quando raggiungono soglie del 30% o -meglio ancora-, del 40% (c.d. soglia di “massa critica”)⁴.

D'altronde le imprese che in Italia, Francia, Germania e Austria hanno messo in pratica azioni di conciliazione hanno riscontrato una serie di benefici⁵, tra i quali: incremento dei profitti; maggior produzione di valore materiale e immateriale; riduzione dell'assenteismo; incremento del benessere dei lavoratori e migliore clima aziendale; miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione rispetto a clienti, finanziatori; aiuto all'impresa a ricevere supporto dai propri stakeholder; contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo; aumento del capitale relazionale; aiuto all'impresa a reperire migliori risorse umane; strumento assicurativo, in senso di minore rischiosità intrinseca e migliore “rating di Basilea”, calcolato nell'ambito delle richieste di finanziamento. Ulteriori riscontri derivano dalla rassegna di R. Zizza di Banca d'Italia (2015) in cui risulta che dalla gestione appropriata delle diversità si ottengono guadagni di efficienza e maggiore benessere con effetti di natura macroeconomica e microeconomica. Quanto ai primi, ci si riferisce all'aumento del PIL e all'espansione del settore dei servizi alla famiglia (moltiplicatore occupazione), al minore rischio di povertà, alla maggiore massa fiscale e contributiva, alla diversa allocazione della spesa pubblica (Chattopadhyay e Duflo, 2004; Svaleryd, 2009; Rigon e Tanzi, 2012) e privata (più istruzione e salute), alla minore corruzione (Transparency International, 2010; Brollo, Troiano, 2013). Mentre gli effetti di natura microeconomica consistono nella governance delle imprese più “severa” e nell'utilizzo di sistemi di controllo più rigorosi (Adams, Ragunathan, 2013; Bianco, Ciavarella e Signoretti, 2013; Del Prete e Stefani,

¹ Cfr. A.Fezza (2014), Le quote di genere nei CdA delle imprese. Disposizioni normative e autoregolazione, in *About Gender, International Journal of Gender Studies*, Vol. 3 n° 6, pp. 276-277.

² Cfr. anche “Donne e legalità”, studio sui dati 2012 della Cassazione a opera di Elisabetta Maria Cesqui, 2012.

³ H.Ibarra, R.Ely, D.Kolb, «Le barriere invisibili all'ascesa delle donne», *Harvard Business Review*, September 2013, p.10; B.Groysberg, K.Connolly, «I grandi leader che hanno realizzato l'inclusione», *Harvard Business Review*, September 2013, p.20; C.Benko, B.Pellster, «Come decidono le donne», *Harvard Business Review*, September 2013, p.30; «Le donne sul posto di lavoro; cosa dicono le ricerche, », *Harvard Business Review*, September 2013, p.36.

⁴ Cfr. Palomba, 2012, Sognando parità, Rosabeth M.Kanter, 1977. Cfr. anche la proposta direttiva europea su quote di genere, approvata il 20/11/2013 dal Parlamento Europeo.

⁵ Cfr. gli studi Cerved, McKinsey e Catalyst 2009-2011, i cui risultati indicano: ROE (*Return on equity*): le società con la più alta percentuale di donne hanno una performance migliore del 53% rispetto a quelle con una minore presenza femminile; ROS (*Return on sales*): in media la performance è migliore del 42%; ROI (*Return on invested capital*): in media le imprese più “rosa” hanno risultati del 66% più alti di quelli con minore rappresentanza di donne nei *board*.

2013); migliore performance (Flabbi, Macis, oro e Schivardi, 2014); effetto positivo sullo sviluppo cognitivo dei figli (anche via maggiore condivisione nell'accudimento; Del Boca e Mancini, 2013).

La dottrina che ha analizzato i vantaggi dell'attuazione di iniziative socialmente responsabili, anche in ottica di gestione delle diversità, armonizzazione e pari opportunità, è alquanto concorde nel ritenere che scelte delle singole organizzazioni in materia di valorizzazione delle politiche di genere incidono positivamente nella gestione delle risorse umane, favorendo il cambiamento organizzativo e lo sviluppo di politiche e strumenti orientati alla crescita delle risorse umane e dell'impresa, in un mercato che sempre più chiede di rispettare criteri di "responsabilità" verso i propri stakeholder interni ed esterni.⁶

Il concetto di diversità, peraltro, riguarda ben altre dimensioni, oltre a quella strettamente connessa al genere, in quanto si tratta di considerare: la prospettiva organizzativa (ruolo, anzianità di servizio); le dimensioni personali acquisite (lingua, religione, studi, situazione familiare, provenienza geografica) e le dimensioni personali più strutturali (età, genere, orientamento sessuale, abilità fisica e disabilità). Non sono rare le buone prassi nelle quali vengono descritti notevoli aumenti dell'export o del fatturato grazie a un uso più appropriato ed efficace del multiculturalismo e dello scambio di nozioni tra dipendenti di lingua diversa; così come l'aumento delle vendite dovuto a progettazioni più ergonomiche eseguite in collaborazione con dipendenti disabili, con esigenze simili a quelle degli anziani e di altri soggetti che amano comodità e praticità.

"Passione e ispirazione" sono quindi quanto mai necessarie, in un contesto dove si punta a trovare "oceani blu" o inaspettati punti di vista dei consumatori. Buone pratiche di gestione delle diversità o in ottica di genere e altre condotte di impresa responsabile possono quindi aiutare e superare ignoranza, pregiudizi e stereotipi, ormai non solo anacronistici, ma anche antieconomici.

Bibliografia essenziale

- Adams R., Ferreira D., "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, vol.94, 2009, pp. 291-30.
- Ahern K., Dittmar A.,(2012) "The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127 (1), pp. 137-139.
- Beccalli B., (1999) a cura di, *Donne in quota. È giusto riservare posti alle donne nel lavoro e nella politica?*, Feltrinelli, Milano.
- Bertrand M., Black S., Lleras-Muney A., Jensen S. (2012) "Breaking the glass ceiling: The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway", *Università Bocconi*, settembre.
- Casarico A., Profeta P.(2013), L'impatto economico delle quote per la rappresentanza di genere, in D'Amico M, Puccio A. (a cura di) *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Milano Franco Angeli, pp. 79 ss
- Cesqui E. (2012), "Donne e legalità", studio sui dati 2012 della Cassazione.
- D'Amico M., Puccio A., (2013) (a cura di), *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Milano, FrancoAngeli.
- Del Boca D., Profeta P.(2013), *Le quote di genere due anni dopo*, *InGenere*.
- Ibarra H., Ely R., Kolb D.(2013), *Le barriere invisibili all'ascesa delle donne*, in «*Harvard Business Review Italia*», settembre, pp. 10 e ss.;
- Kanter R. M.(1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Palomba R.(2013), *Sognando parità*, Ponte alle Grazie, Milano, pp. 49 e ss.

⁶ Sul miglioramento dell'immagine aziendale rispetto a clienti, finanziatori e fornitori (Fombrun e Shanley, 1990); sull'impatto positivo sulla reputazione dell'impresa (Zyglidopoulos, 2002; McWilliams e Siegel, 2001) e sulla corporate identity (Hosmer, 1994); sull'aiuto all'impresa a ricevere supporto dai propri stakeholder, fondamentali per la sua sopravvivenza (Clarkson, 1995); sul contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso una riduzione dei costi di transazione e di agenzia dell'impresa (Jones, 1995); sull'aumento del capitale relazionale dell'impresa (Barney e Hansen, 1994; Nahapiet e Ghosal, 1998; Waddock e Graves, 1997); sull'aiuto all'impresa a reperire migliori risorse umane (Greening e Turban, 2000) e a valorizzare quelle presenti in azienda; rappresenta uno strumento di differenziazione del prodotto (McWilliams e Siegel, 2001); come "strumento assicurativo" capace di tutelare la performance finanziaria dell'impresa (Godfery, Merrill e Hansen, 2009).