

Nuovi modelli organizzativi e PMI

Non facciamo della sostenibilità l'ennesimo slogan

Giulia Leardi - Avvocato, Studio Nunziante Magrone

Paola Salazar - Avvocato, Legal Advisor Smartworking Srl

Il termine “**sostenibilità**” è oggi così abusato che forse non siamo più in grado di capirne il **reale significato**. Eppure, dovremmo ricordare molto bene che negli ultimi anni abbiamo tutti imparato in modo concreto e sulla nostra pelle cosa vuol dire veramente “sostenibilità”.

Gli anni della pandemia hanno infatti messo chiaramente in evidenza che non siamo più in grado di “sostenere” un modello economico di crescita infinita in un mondo finito (De Masi)⁽¹⁾ e che è necessario un cambiamento di rotta.

La Treccani fornisce una definizione di sostenibilità che abbraccia l'ambito delle scienze ambientali ed economiche ed è intesa come «condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri. Il concetto di sostenibilità è stato introdotto nel corso della prima conferenza ONU sull'ambiente del 1972, anche se soltanto nel 1987, con la pubblicazione del cosiddetto rapporto Brundtland, venne definito con chiarezza l'obiettivo dello sviluppo sostenibile che, dopo la conferenza ONU su ambiente e sviluppo, è divenuto il paradigma dello sviluppo stesso».

La definizione coinvolge quindi **fattori economici, ambientali e di governance** (ossia di regole di comportamento intese in senso ampio come vedremo) che sono così complessi da non poter essere ridotti al semplice possesso di un “bollino green”, ma alla presa di coscienza che è necessario mettere in atto azioni concrete e ad ampio raggio, coinvolgendo il comportamento non solo delle aziende ma degli stessi individui che quelle aziende compongono. Perché si tratta degli stessi

individui che compongono le comunità e i territori in cui le aziende operano. Un **ecosistema di stakeholders** - come si usa definirli, ossia di **portatori di interesse** - che deve imparare ad integrarsi per far sì che la produzione, il commercio e l'azione di chi opera nell'economia divenga responsabile tanto quanto i comportamenti di coloro che abitano quegli stessi territori.

Da questo punto di vista l'**Italia** è un Paese che presenta già due importanti caratteristiche che possono divenire **vantaggio competitivo proprio in termini di “sostenibilità”**. Questi fattori sono da un lato **i)** una **fitta rete di PMI e microimprese** fortemente radicate nei loro territori e dall'altro, **ii)** un **forte senso di comunità** che è parte del bagaglio culturale del nostro Paese.

Tuttavia, nell'attuale contesto di continua turbolenza economica questi due fattori possono trasformarsi in un *boomerang* senza la piena **consapevolezza dei meccanismi** attraverso i quali è possibile agire per iniziare ad abbracciare quell'importante cambiamento culturale che è necessario affrontare per far sì che il tema della sostenibilità divenga da semplice dichiarazione di principio a obiettivo concreto.

È noto, infatti, che sul fronte delle PMI - propriamente le aziende con un numero di addetti tra 10 e 249 - “piccolo è bello” ma non sempre, perché a volte la mancanza di risorse frena gli investimenti. Eppure, l'obiettivo della creazione di valore inteso in senso ampio - quindi con approccio *multi-stakeholders* è divenuto parametro non solo per la misurazione della responsabilità sociale di un'impresa (al di là degli obblighi di legge), ma vera e propria guida agli investimenti. E la crescita che si è registrata negli ultimi anni nel tes-

(1) D. De Masi, *Smart working, La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia 2020.

Approfondimenti

suto imprenditoriale italiano ne è la prova, come ci dicono alcuni dati.

Secondo i dati Istat nel 2019 in Italia erano attive quasi 4,4 milioni di imprese non agricole, con 17,4 milioni di addetti. Oltre il 60% delle imprese aveva al più un solo addetto (in genere ditte individuali con il titolare lavoratore indipendente), e un ulteriore terzo della popolazione erano microimprese tra i 2 e i 9 addetti; questi due segmenti insieme occupavano circa 7,5 milioni di addetti. Le piccole imprese, tra i 10 e i 49 addetti erano quasi 200.000 e quelle medie e grandi 28.000, cioè meno dello 0,7%: queste ultime rappresentavano però più di un terzo dell'occupazione e oltre la metà del valore aggiunto prodotto (Fonte: Rapporto Istat sulle imprese 2021).

È proprio sul fronte della presa di **consapevolezza** delle **azioni concrete** che possono essere fatte per il futuro che si registrano i migliori risultati nel tessuto imprenditoriale proprio dell'Italia. L'edizione 2022 della Rilevazione Istat ICT che abbraccia proprio i comportamenti della platea di aziende tipiche italiane, per la prima volta ha indagato l'adozione di alcune semplici misure che incidono indirettamente sull'ambiente, come il controllo del consumo di carta (68,0%) o del consumo di energia delle apparecchiature ICT (52,2%). L'Italia, preceduta solo dal Portogallo, è in vetta alla classifica europea su due fronti: il 74,9% delle imprese adotta comportamenti *green* nella scelta della tecnologia valutandone anche l'impatto ambientale. Inoltre, il 59,9% delle imprese combina la valutazione dell'impatto ambientale dei servizi o delle apparecchiature ICT, prima di selezionarli, con l'adozione di misure che incidono sul consumo di carta o di energia delle tecnologie informatiche (fonte Report Istat Imprese e ICT 2022). Per non parlare della crescita dell'innovazione tecnologica nel settore agro-alimentare. Si tratta oggi di aziende che risultano estremamente **digitalizzate** - le aziende informatizzate dei giovani sono il 33,6% contro il 14,0% dei non giovani - e **innovative** - con il 24,4% dei giovani che risulta aver realizzato innovazioni contro il 9,7% dei non giovani (Fonte nota Istat di censimento del settore agricolo sett. 2022).

Infine, il più recente Rapporto IPSOS registra che l'Italia è il Paese con il maggior numero di prodotti certificati nell'Unione europea, con 845 prodotti certificati nel 2022 (di cui 526 nella pro-

duzione di vino e 319 in quella agroalimentare). La filiera agroalimentare è una delle più rappresentative del Made in Italy. Con 225 miliardi di euro di fatturato realizzato e oltre 1,4 milioni di occupati coinvolti in 1,2 milioni di imprese. Con 65 miliardi di euro di Valore Aggiunto nel 2021, la filiera agroalimentare si è posizionata prima tra le filiere italiane per contributo al PIL. Una *performance* che vale - ci dice il rapporto - 2,6 volte la filiera dell'arredo e del *design* e 3 volte quella del *fashion* italiano. L'Italia è il primo Paese al mondo per produzione di vino, pari al 19,9% del totale e secondo Paese al mondo per esportazioni di vino (21,2%), dopo la Francia (29,3%). Primo esportatore nel mondo di pomodori pelati (78,4%), con un valore di 1,3 miliardi di euro e secondo esportatore nel mondo di mele (12,7%) per 1 miliardo di euro (Fonte, Rapporto IPSOS FLAIR Italia 2023).

Ebbene, questi sono i dati. Quello che i dati ci dicono è che ci sono tutte le premesse strutturali per dare concretezza a forme di innovazione organizzativa utili a transitare verso lo sviluppo di una **nuova etica del lavoro e della produzione**. Quello che i dati non dicono è che è necessario iniziare subito!

ESG: cosa è il bilancio di sostenibilità e perché è importante per le PMI

Per dare una definizione di **bilancio di sostenibilità** bisogna partire da quanto previsto dall'Unione europea nel Libro verde della Commissione che nel 2001 ha definito il Bilancio di sostenibilità come: «L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».

Cinque anni dopo, il Ministero dell'Interno italiano ha dato una definizione nazionale, definendo questo documento come «l'esito di un processo in cui l'amministrazione rende conto delle scelte, attività, risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato».

In altre parole, il bilancio di sostenibilità, che non è un documento finanziario, è una sorta di foto panoramica, con la quale l'**azienda comuni-**

Approfondimenti

ca il proprio **impegno** (in gergo tecnico, la c.d. “*accountability*” o assunzione di responsabilità), gli **obiettivi** che intende raggiungere e i **traguardi** già ottenuti **in tre aree chiave: i) ambiente ecologico, ii) ambiente economico, iii) ambiente sociale**.

Gli impegni, gli obiettivi e i traguardi non possono essere delle belle parole impaginate bene. La vera sfida è rappresentata dalla **scelta corretta degli indicatori da utilizzare** proprio per passare dalla mera dichiarazione di principio alle azioni concrete.

Ogni società stabilisce i propri **KPI (Key Performance Indicator)** che sono le metriche di **performance** che quantificano l'esatto posizionamento della società nel percorso che essa ha identificato per raggiungere i traguardi in ambito ambientale e sociale.

Definire un indicatore non è un procedimento immediato come si potrebbe immaginare. Talvolta la sottovalutazione dell'importanza di un determinato indicatore conduce a un utilizzo non appropriato delle informazioni necessarie per gli obiettivi che sono stati identificati con il rischio di trascurare altre importanti informazioni che quello stesso indicatore può fornire.

A titolo esemplificativo, un indicatore potrebbe essere la **frequenza degli infortuni sul lavoro** complessivi **correlata alle ore lavorate**, in un dato periodo. Ma se la frequenza degli infortuni viene **correlata** ad esempio all'implementazione di **forme di flessibilità di orario e/o di efficientamento energetico** è facile immaginare il vantaggio reale e reputazionale per la società che l'allargamento di questo indicatore può comportare nel caso in cui le informazioni su un tale *target* siano migliori rispetto al mero indicatore dell'incidenza degli infortuni adottato da altre società sue *competitor*.
Un altro esempio molto interessante potrebbe essere il **grado di riciclabilità del prodotto**. Tale indicatore va oltre i confini aziendali e include tutta la *supply chain* (o catena dei fornitori e subfornitori).

La **controllabilità di un indicatore** dipende inoltre dalla capacità del *management* di influenzare tale indicatore con le proprie azioni. Questo permette di rendere conto ai propri *stakeholders* dei progressi ottenuti in maniera evidente.

Come emerge, le società già solo dalla scelta dei propri KPI per la redazione di un bilancio di sostenibilità hanno la possibilità di mettersi in discussione riposizionandosi su un mercato interno e globale.

Questo non è l'unico “nuovo vantaggio” che l'adozione di un bilancio di sostenibilità potrebbe produrre.

È un dato di fatto che le organizzazioni di maggiori dimensioni abbiano dei criteri di sostenibilità che superano i confini dei loro cicli produttivi, abbracciando l'intera catena del valore nella quale devono essere ricompresi anche i fornitori, i finanziatori e i clienti.

Per fare un esempio, immaginiamo una grande casa automobilistica. Sicuramente quest'ultima avrà la necessità di rivolgersi a un numero “X” di PMI per le produzioni delle parti meccaniche e di quelle tecnologiche delle autovetture. Poiché la casa automobilistica deve poter ricevere dei finanziamenti, essere appetibile per i clienti e rispettare i propri *target* di sostenibilità. Per tale ragione tenderà a preferire **fornitori che a loro volta** siano “**sostenibili**”.

In sostanza, i maggiori *player* spingono verso un innalzamento degli *standard* di sostenibilità sia al loro interno sia verso tutte le realtà appartenenti alla *supply chain*.

Le ragioni sono molteplici. Una delle principali è che essendo i loro *target* di sostenibilità così difficili da raggiungere (ad es. la riduzione di CO₂) inglobano nella loro catena di produttività *partner* virtuosi che possano aiutarli a raggiungere i loro obiettivi.

Diventando *partner* virtuosi, le PMI ricevono a loro volta benefici e vantaggi.

In primis, diventando più efficienti (in particolare, in termini di riduzione dei consumi energetici e di emissioni di CO₂) risparmiando denaro che può essere investito in formazione e in progetti di innovazione organizzativa.

L'esperienza dimostra: «that even low and no-cost actions can usually reduce energy costs by at least 10% and produce quick returns. For many businesses a 20% cut in energy costs represents the same bottom line benefit as a 5% increase in sales» (che anche azioni a basso costo e senza costi possono solitamente ridurre i costi energetici di almeno il 10% e produrre rendimenti rapidi. Per molte aziende una riduzione del 20% dei costi energetici rappresenta lo stesso vantaggio di fondo di un aumento del 5% delle vendite). (2)

In sostanza la riduzione dei costi energetici crea un aumento nelle vendite.

(2) V. *Your net Zero opportunity*, EDF, pag. 28, punto 1: *The Carbon Trust*.

Approfondimenti

Inoltre, **aumentano attrattività** nei confronti di “**talenti**” e contestualmente la **capacità di fidelizzare dipendenti** (*engagement*) evitando di perdere persone le cui competenze diventano sempre più importanti e introvabili sul mercato del lavoro. Per trattenere i dipendenti, soprattutto i più giovani, è sempre più importante distinguersi in ambito ambientale, sociale e di *governance*. E lo stesso vale ancor più per gli **investitori**: i criteri ESG sono nati proprio in questo ambito e determinano l'accesso o meno a diverse forme di capitale. Come ha scritto uno dei padri della loyalty, Frederick Reichheld (3) inventore del *net promoter score*, già nel 1996: «We came to understand that business loyalty has three dimensions - customer loyalty, employee loyalty and investor loyalty - and that they are far more powerful, far reaching, and interdependent than we had anticipated or imaged» (Abbiamo capito che la fidelizzazione aziendale ha tre dimensioni - **fidelizzazione dei clienti**, dei **dipendenti** e degli **investitori** - e che sono molto più potenti, di vasta portata e interdipendenti di quanto avessimo previsto o immaginato).

Ma cosa si intende propriamente per ESG e come si integra con gli obiettivi della sostenibilità? A fine 2022 il Consiglio dell'Unione europea ha approvato definitivamente la Direttiva Ue 2022/2464 del 14 dicembre 2022 che modifica il Regolamento (Ue) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/Ce, la Direttiva 2006/43/Ce e la Direttiva 2013/34/Ue per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

L'acronimo ESG - propriamente **Enviromental, Social, Governance** - è nato nel 2004. Gli esperti di questo settore ci dicono che «lo troviamo nel *report* del *Global compact* delle Nazioni Unite dove si esplicava l'idea che la crescente importanza dei fattori ambientali, sociali e di *governance* avrebbe portato a migliori decisioni di investimento, creato un più forte e più resiliente mercato finanziario e contribuito allo sviluppo

sostenibile della società in una logica *win-win* per tutti. Quel *report* fu il risultato di un'iniziativa congiunta dei soggetti finanziari invitati dal Segretario Generale delle Nazioni Unite a elaborare orientamenti e raccomandazioni su come integrare meglio i valori ESG nella gestione delle aziende. Venti realtà finanziarie di nove Paesi, con attività totali in gestione di oltre 6 trilioni di dollari, parteciparono allo sviluppo di quel rapporto». (4) Nel 2015 tutti i Paesi membri delle Nazioni Unite hanno adottato la Risoluzione n. 70/1 - **Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile** caratterizzata dai **17 obiettivi** di seguito riportati che si trovano ormai in tutte le pubblicazioni scientifiche, accademiche e divulgative.

Per garantire concretezza in termini di “sostenibilità” alla realizzazione di queste sfide è fondamentale prevedere un approccio di analisi a tutti i 17 obiettivi che hanno tutti ambiti scientifici differenti ma integrati tra loro, nella consapevolezza che ciascuno di essi può e deve essere lo strumento attraverso il quale è possibile indirizzare a fini etici non solo produzione e lavoro ma la continuità stessa della vita sul nostro pianeta. Il tutto partendo da **presupposti di natura finanziaria** per due ordini di ragioni:

a) la prima è che in un mondo che non ha risorse infinite è necessario riconsiderare quello che in ambito accademico è definito come *short-termism* ossia le strategie societarie dirette a ottenere immediati vantaggi finanziari (da distribuire tra i soci) a detrimento di iniziative dirette a favorire lo sviluppo a lungo termine della società; (5)

b) la seconda è quella del rispetto del futuro non solo nostro ma soprattutto delle nuove generazioni che, divenute sempre più sensibili ai temi della sostenibilità, scelgono oggi in tutti gli ambiti della loro vita - dalla formazione, al lavoro, ai consumi - le aziende più sensibili e attente a queste tematiche e ai valori che esse rappresentano.

(3) F. Reichheld, *Il fattore fedeltà*, Milano 1997.

(4) A. R. Balzan, *L'impatto zero non esiste*, Milano 2022.

(5) Per la definizione v. approfondimento sul tema della sostenibilità a cura di S. Borelli, D. Izzi, V. Speziale, in *RGL*, 2021, 4, pagg. 489 ss.

Approfondimenti



Anche l'Unione europea si è mossa da tempo nella medesima direzione. Il Regolamento (Ue) n. 575/2013 del 25 giugno 2013 impone agli enti di grandi dimensioni che hanno emesso valori mobiliari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato di comunicare informazioni sui rischi ambientali, sociali e di *governance* («rischi ESG») a decorrere dal 28 giugno 2022.

Si legge, nelle premesse della nuova Direttiva che negli ultimi anni si è registrato un notevole incremento della domanda di **informazioni societarie sulla sostenibilità**, soprattutto da parte della comunità degli investitori. Tale incremento è determinato dalla natura mutevole dei rischi a cui sono esposte le imprese e dalla crescente consapevolezza degli investitori riguardo alle implicazioni finanziarie di tali rischi. Ciò vale soprattutto per i rischi finanziari connessi al clima. C'è inoltre una crescente consapevolezza dei rischi e delle opportunità che altre questioni ambientali, come la perdita di biodiversità, e le problematiche sanitarie e sociali, compreso il lavoro minorile e forzato, comportano per le imprese e per gli investimenti.

L'attuale carenza di informazioni - si legge sempre nelle premesse - rende più probabile l'introduzione, da parte dei singoli Stati membri, di norme o principi nazionali sempre più divergenti. L'esistenza di **obblighi di rendicontazione diversi nei vari Stati membri** potrebbe creare ulteriori costi e complessità per le **imprese che**

operano a livello transfrontaliero, con il risultato di compromettere il mercato interno, e potrebbe ledere il diritto di stabilimento e la libera circolazione dei capitali all'interno dell'Unione. Gli artt. 19-*bis* e 29-*bis* della Direttiva 2013/34/Ue del 26 giugno 2013 - che l'ultima Direttiva prevede a modificare - si applicano rispettivamente alle imprese di grandi dimensioni che sono enti di interesse pubblico aventi in media più di 500 dipendenti e agli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni con una media di oltre 500 dipendenti su base consolidata. Poiché gli utenti necessitano sempre più di ricevere informazioni sulla sostenibilità, l'obbligo di comunicare le informazioni sulla sostenibilità dovrebbe riguardare ulteriori categorie di imprese.

Pertanto, si è ritenuto opportuno a livello europeo che **tutte le imprese di grandi dimensioni** e tutte le imprese - **ad eccezione delle microimprese** - con valori mobiliari ammessi alla negoziazione in mercati regolamentati dell'Unione siano tenute a **comunicare informazioni sulla sostenibilità**. L'introduzione di tale obbligo risponde anche alla necessità di **garantire trasparenza** in termini di valori condivisi per tutta la catena - *supply chain* - che caratterizza oggi il rapporto con i fornitori nella grande e media industria a livello europeo e internazionale.

Negli anni l'Unione europea ha perseguito attivamente l'obiettivo di un modello socioeconomico

Approfondimenti

equo e sostenibile. Aggiornando costantemente il quadro normativo, infatti, essa mira a facilitare gli investimenti pubblici e privati nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi definiti nel *Green Deal* europeo. L'Ue intende:

- 1) diventare climaticamente neutra;
 - 2) proteggere vite umane, animali e piante riducendo l'inquinamento;
 - 3) aiutare le imprese *leader* a diventare *leader* mondiali nel campo delle tecnologie e dei prodotti puliti;
 - 4) contribuire alla transizione giusta ed inclusiva.
- La *Corporate Social Responsibility* (bilancio di sostenibilità), prevederà un arco temporale di quattro anni per essere implementata.

Dal 1° gennaio 2024 l'obbligo riguarderà le **società e gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti** (già soggetti alla precedente normativa).

Dal 1° gennaio 2025 l'obbligo si estenderà anche alle **grandi imprese con forma giuridica Europea con più di 250 dipendenti e/o con 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di totale attivo** (ad oggi non sono soggetti obbligati).

Dal 1° gennaio 2026 verranno incluse anche le **PMI quotate in borsa**.

Dal 1° gennaio 2028 l'obbligo sarà esteso anche alle **imprese extra-Ue con fatturato netto di più di 150 milioni all'interno dell'Ue**.

Nella Direttiva, inoltre, si parla anche di «**Rendicontazione consolidata di sostenibilità**» ovvero le imprese capogruppo, imprese madri, dovranno includere nella relazione sulla gestione consolidata, «informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'**intero gruppo** rispetto alle questioni di sostenibilità».

La Relazione consolidata, quindi, ha l'obiettivo di trasmettere a tutti gli *stakeholder* i risultati raggiunti durante l'anno dal gruppo in ambito di sostenibilità.

Con queste novità le imprese tenute a pubblicare il proprio *report* di sostenibilità passeranno dalle attuali 11.000 ad essere quasi 50.000.

Sul fronte degli obiettivi **per le PMI**, il bilancio di sostenibilità è un **costo ampiamente ammortizzabile**, che si trasformerà in una **grandissima opportunità**.

La sostenibilità rappresenta una leva strategica e un'opportunità competitiva.

È un elemento imprescindibile per mantenere e costruire relazioni di fiducia con *partner*, clienti e fornitori, oltre a rappresentare una garanzia per investitori e Istituti di credito.

Le PMI sono attori chiave in tale contesto. La prima opportunità che viene loro offerta è che si ampliano le occasioni di *business* perché aumenta la possibilità di entrare in diverse catene di fornitura "sostenibili".

La seconda è che le nuove generazioni sono ormai naturalmente orientate verso acquisti sostenibili: sono disposte a pagare di più per prodotti e servizi che rispettino ambiente e società. Per non parlare delle **opportunità di impiego** in realtà di cui possono in modo effettivo condividere i valori.

Ancora, le aziende che rispettano i criteri ESG sono privilegiate anche sul fronte dell'attrazione di capitali.

Non vi è solo un obiettivo di trasparenza nella comunicazione finanziaria e non vi è solo una questione di *due diligence*. Ci sarà anche questa tra le attività di *compliance* richieste ma l'obiettivo prioritario - soprattutto per il tessuto imprenditoriale italiano - è quello di mantenere la posizione di eccellenza che i dati oggi fotografano.

ESG: due ambiti nei quali dare subito concretezza alla componente Social

I processi di innovazione legati ai temi ESG possono fare molto in vista degli obiettivi del bilancio di sostenibilità, per "ricablare" la nostra economia, accompagnare alcuni necessari cambiamenti di abitudine e mantenere la qualità della vita, come è stato ricordato anche dal Presidente degli Osservatori *Digital Innovation* del Politecnico di Milano nel 2020: «è indispensabile una migliore e più diffusa comprensione dei fenomeni di inquinamento e delle modalità per combatterli. È indispensabile la nascita e la crescita di imprese capaci di sviluppare tecnologie *eco-friendly* innovative per tutti i settori dell'economia (dall'agricoltura alla produzione di energia elettrica, dai data center all'acciaio alla petrolchimica) ma anche per le nostre abitazioni e la nostra mobilità» (Bertelé, 2020). (6)

(6) Cfr. *Disegnare il nuovo mondo*, inserto, HBR, novembre 2020, a cura di E. Sassoon

Approfondimenti

In questo quadro trova collocazione anche il **Pilastro europeo dei Diritti Sociali** (*European Pillar of social rights*) (7) che contiene in venti punti una serie di principi guida regolativi sul fronte dei diritti civili nella consapevolezza, tra l'altro, che i mercati del lavoro e le società sono in rapida evoluzione ma anche interconnessi tra loro: nuove opportunità e nuove sfide emergono dalla globalizzazione, dalla rivoluzione digitale, dal mutamento dell'organizzazione del lavoro e dagli sviluppi sociali e demografici. Le sfide, come la notevole disegualianza, la disoccupazione di lunga durata e giovanile o la solidarietà tra le generazioni, sono spesso simili negli Stati membri, anche se incidono in misura diversa.

Tra i principi delineati nel documento spiccano - tra gli altri - **i) istruzione, formazione e apprendimento permanente; ii) parità di genere e pari opportunità** che si accompagnano all'occupazione flessibile e sicura - anche dal punto di vista retributivo per sostenere anche gli obiettivi di protezione sociale; **iii) equilibrio tra attività professionale e vita familiare** con il sostegno all'infanzia; **iv) ambiente sano sicuro e adeguato e protezione dei dati.**

Per affrontare queste sfide dal punto di vista del **diritto del lavoro**, due sono gli ambiti nei quali è possibile iniziare da subito l'analisi per verificare che si stia procedendo nella giusta direzione e per far sì che la comunicazione all'esterno - verso le comunità di riferimento e verso gli investitori - sia coerente con quanto si sta facendo all'interno dell'organizzazione anche in vista degli obiettivi del bilancio di sostenibilità appena delineati.

Equilibrio tra attività professionale e vita familiare

La "flessibilità" è divenuta in questi ultimi anni il presupposto necessario per affrontare le maggiori complessità della vita e del lavoro dovute anche alla sempre più ampia pervasività in tutti gli ambiti della nostra vita della tecnologia. Il vocabolario Treccani definisce, la flessibilità come «la proprietà o la caratteristica di essere flessibile, la facilità a piegarsi» e quindi in senso figurato la capacità di «variare, modificarsi, adat-

tarsi a situazioni o condizioni diverse». Sul piano del diritto, la **flessibilità organizzativa**, dopo avere acquisito a metà degli anni '90 un'accezione sempre più negativa, dovuta essenzialmente agli effetti negativi derivanti dalle operazioni di esternalizzazione e di riorganizzazione delle grandi imprese, ha oggi recuperato un **significato maggiormente positivo**, legato al cambio di prospettiva nella percezione del ruolo e della posizione che il lavoro occupa nella scala dei valori. Se dobbiamo un merito alla pandemia è proprio quello di avere contribuito ad aprirci gli occhi su quali siano i valori per noi fondamentali: salute, rispetto e cura del prossimo (il vicino, il collega, la comunità di riferimento), ambienti di lavoro sani in termini di comportamenti e leadership e, infine, flessibilità per poter conciliare i tempi di lavoro e i tempi di non lavoro, gli impegni di lavoro e i momenti di svago e di pausa.

Sono ormai anni che all'interno delle organizzazioni si ricerca, avvalendosi di diversi strumenti economici e normativi (già a partire dai primi progetti di conciliazione finanziati sulla base dell'art. 9 legge n. 53/2000 per arrivare alle agevolazioni fiscali degli ultimi anni connesse con l'implementazione dei piani di *welfare*) (8) un maggiore equilibrio tra vita e lavoro, il giusto equilibrio tra efficienza produttiva e bisogni individuali e familiari. La flessibilità organizzativa e con essa la sperimentazione di forme di supporto alla conciliazione e alla genitorialità - promuovendo anche il sostegno alla natalità - è divenuta (giocoforza) fattore di sviluppo, fattore di crescita, strumento idoneo ad accrescere la produttività e, negli ultimi anni potenzialmente proprio strumento idoneo non solo ad attenuare le disuguaglianze ma vero e proprio **strumento di innovazione organizzativa**, come le esperienze virtuose di molte aziende hanno messo in evidenza (v. Luxottica, Ferrero solo per citare i casi più rilevanti).

Da questo punto di vista è possibile parlare di un **nuovo "patto" alla base del rapporto di lavoro** tra il lavoratore e il datore di lavoro: non più prestazione di lavoro contro retribuzione, ma prestazione di lavoro contro benessere, attenzione alla persona nella consapevolezza che nelle aziende vi siano ormai donne, uomini, giovani e anziani,

(7) In «https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf».

(8) Per un approfondimento sui primi progetti sia consentito il rinvio, P. Salazar, *Il Welfare come opportunità: il punto di vista*

di un giuslavorista, in *I Quaderni di Sviluppo & Organizzazione*, n. 20, pagg. 76 ss; P. Salazar, *Conciliazione tempi di vita e di lavoro*, in *Dir. prat. lav. Oro*, 2016, 4; P. Salazar, *Welfare: aspetti organizzativi e contrattuali*, in *Dir. prat. lav. Oro*, 2016, 2.

Approfondimenti

stranieri e soprattutto lavoratori di tutte le età. Quindi attenzione ai bisogni e al contesto sociale, culturale e familiare che ciascun dipendente porta con sé come bagaglio personale. Solo così è possibile affrontare le sfide di una crescita che sia concretamente “sostenibile”. Anzi, come è stato fatto da Patagonia - un’azienda che già dal 1975 ha implementato politiche di gestione, di produzione e di commercializzazione dei prodotti improntate ai principi della sostenibilità - bisognerebbe eliminare la parola “sostenibilità” dalle proprie strategie di comunicazione, per dare maggiore evidenza alle azioni concrete. Perché non si può parlare di crescita sostenibile se prima non si alza il grado di soddisfazione delle persone sulle proprie condizioni di vita al lavoro e se, accanto alla pianificazione degli strumenti di innovazione o finanziari non si proceda anche alla valutazione dell’incidenza che le scelte aziendali hanno sul benessere della persona che lavora e sulle necessità individuali e familiari che ciascuno porta con sé al lavoro, in un mondo in cui vita e lavoro sono ormai continuamente connessi e coinvolti. Perché **l’attenzione alla persona che lavora** - portatrice di valori personali (e di esigenze familiari) prima che di valori aziendali - è **strumento concreto di valutazione** dell’efficacia delle **misure organizzative** adottate: che sia una semplice flessibilità di orario o, in misura via via crescente, l’adozione di politiche di *remote working* sempre più spinte e sfidanti.

In tal modo **l’esigenza di flessibilità** si trasforma potenzialmente in **fattore di crescita “sostenibile” dell’organizzazione**, perché il soddisfacimento delle esigenze di flessibilità dell’individuo diviene strumento di crescita personale e professionale ed elemento di competitività quale patrimonio dell’individuo e dell’organizzazione nella quale egli è inserito, a patto però di uno sforzo culturale che seppure sia in atto da tempo, oggi sta divenendo ormai imprescindibile: «l’implementazione delle politiche di flessibilità spazio-temporale si scontra con una cultura organizzativa e sociale che premia il presenzialismo più del raggiungimento effettivo dei risultati lavorativi». (9) Per iniziare a valutare come superare questi ostacoli è necessario un **approccio progettuale** nel quale **integrare** la parte **normativa** connessa

con la valutazione degli strumenti contrattuali e negoziali a disposizione, con una parte di **analisi qualitativa** - connessa alla valutazione del grado di flessibilità (o di agilità) dell’organizzazione - condita dalla pianificazione di quella formazione dedicata indispensabile per acquisire gli strumenti tecnici e di *soft skills* necessari per passare da una dichiarazione di intenti all’azione.

In termini di uso degli strumenti tecnici di collaborazione, di gestione e di *management* di processo e di progetto, di misurazione delle *performance*, così come in termini di acquisizione di nuovi stili di *leadership* che aiutino l’organizzazione a passare dalla classica struttura piramidale di tipo gerarchico ad una più fluida struttura orizzontale e a matrice. Quella che si sta affermando nell’era post-industriale.

Ma quali sono gli **strumenti normativi a disposizione** per analizzare e sperimentare l’agilità dell’organizzazione?

- Innanzitutto, la propensione al **lavoro da remoto**. Non la forma di lavoro agile sperimentata durante la pandemia ma una forma più evoluta di lavoro agile (artt. 18-23 legge n. 81/2017) - o meglio, di lavoro ibrido - dimenticando le agevolazioni che sono ancora oggi in essere nel post-pandemia (si vedano le recenti modifiche apportate al D.L. n. 48/2023 dalla legge n. 85/2023 di conversione per i genitori e i lavoratori fragili). È necessario rimettere al centro la valutazione concreta degli ambiti di flessibilità organizzativa entro i quali l’organizzazione può agire per assecondare le esigenze di conciliazione, senza rinunciare agli obiettivi di produttività, come anche la Legge sul lavoro agile indica espressamente. Ma oggi l’obiettivo non può restare circoscritto alla singola azienda perché, quando quell’azienda dovrà dare conto dei meccanismi di sostenibilità attraverso i quali realizza quella “produttività”, l’adozione concreta degli strumenti di flessibilità organizzativa come la gestione concreta del lavoro da remoto, sarà uno dei fattori concreti che potrà contribuire a dare conto di quegli obiettivi;
- anche la **gestione dell’orario di lavoro** va nella medesima direzione (D.Lgs. n. 66/2003) come il dibattito sulla settimana corta sta mettendo in evidenza;

(9) Cfr. S. Cuomo e A. Mapelli, *La flessibilità paga*, Milano 2012.

Approfondimenti

- ma anche l'uso consapevole di tutti gli **strumenti contrattuali** a disposizione, quali il contratto *part-time* volontario (artt. 4-12 D.Lgs. n. 81/2015) o il lavoro intermittente (artt. 13-18 D.Lgs. n. 81/2015), il telelavoro e la sua evoluzione nella forma del telelavoro mobile quando possibile (A.I. 9 giugno 2004); il contratto di apprendistato;
- così come l'uso delle forme dei **contratti di lavoro autonomo** che sono oggi anch'essi un importante strumento di flessibilità per gli individui e le organizzazioni, a patto di essere **gestiti in modo corretto**. (10)

Parità di genere e pari opportunità

Di grande importanza pratica è poi il meccanismo di "premiazione" delle aziende più virtuose in termini di parità di genere che il Legislatore ha introdotto nel 2021 nel quadro delle modifiche apportate al Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006) dalla legge n. 162/2021. Il nuovo **art. 46-bis del D.Lgs. n. 198/2006 istituisce** infatti, a decorrere **dal 1° gennaio 2022** la **certificazione della parità di genere** «al fine di attestare le politiche e le **misure concrete** adottate dai datori di lavoro **per ridurre il divario di genere**, in relazione alle **opportunità di crescita in azienda**, alla **parità salariale** a parità di mansioni, alle **politiche di gestione delle differenze di genere** e alla **tutela della maternità**».

Un obiettivo ambizioso cui la legge riconduce anche **meccanismi di premialità** delle aziende più virtuose in termini di **riduzione** degli **oneri contributivi** (un esonero in misura non superiore all'1% dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico del lavoro di lavoro entro il limite di 50.000 euro per ciascuna azienda).

Premialità cui fa eco anche il meccanismo introdotto dal **D.Lgs. n. 105/2022** - attuativo della Direttiva 2019/1158/Ue sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare - che individua in più punti una stretta correlazione tra la mancata adozione di determinati comportamenti "virtuosi" rilevata nei due anni anteriori al processo di certificazione - tipo l'ostacolo all'esercizio dei diritti di assenza dal lavoro per la paternità obbligatoria, il mancato rispetto delle priorità nell'accesso a modalità di lavoro da remoto o, ancora, le discriminazioni generate da necessità di cura - e l'effettivo conseguimento della certificazione da parte del datore di lavoro. Quadro normativo europeo peraltro implementato anche con la pubblicazione della **Direttiva Ue 2023/970 del 10 maggio 2023** sulla trasparenza retributiva.

Ad aprile del 2022 con l'approvazione delle Linee Guida cui è demandato il processo di certificazione (**D.M. 29 aprile 2022 - prassi UNI/PdR 125:2022**) sono state poste le basi per avviare concretamente il processo di certificazione della parità di genere che coinvolge solo gli **Organismi di certificazione accreditati**, gli unici a poter rilasciare i certificati di conformità alla prassi UNI/PdR 125:2022 dai quali dipendono tutti i meccanismi di premialità previsti dalla legge. Si tratta però anche in questo caso di uno strumento concreto attraverso il quale è possibile misurare - e quindi certificare - il livello cui si trova l'azienda in termini di *Gender Equality* risultando ormai un **requisito indispensabile** anche per le **aziende più piccole** per la **partecipazione** agli **appalti pubblici** e, un domani, anche per la redazione del bilancio di sostenibilità.

(10) Cfr. sul punto P. Salazar e L. Failla, *Dal fenomeno delle grandi dimissioni l'occasione per ripensare il proprio lavoro*, in *Dir. prat. lav.*, 2022, n. 47-48, pagg. 2892-2895.