

**VERONICA
PONTI**

Homeless Book



PARITÀ DI GENERE NELLE IMPRESE

**Analisi e applicazione della UNI/PdR 125:2022,
percorsi di successo nella cooperazione romagnola**

Veronica Ponti

PARITÀ DI GENERE NELLE IMPRESE

*Analisi e applicazione
della UNI/PdR 125:2022,
percorsi di successo
nella cooperazione romagnola*

Collana Prassi cooperative n°31



La ricerca è stata realizzata grazie
all'impegno e al contributo
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS
e de La BCC Credito Cooperativo ravennate
forlivese e imolese



www.dallefabbriche-multifor.it



www.labcc.it

Parità di genere nelle imprese

*Analisi e applicazione della UNI/PdR 125:2022,
percorsi di successo nella cooperazione romagnola*

© 2025 Homeless Book®
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-431-4 (eBook)

Publicato in giugno 2025

Indice

INTRODUZIONE	5
1. LA PARITÀ DI GENERE: CONCETTO CHIAVE PER IL FUTURO	11
1.1 L'universo del genere: definizioni essenziali	12
1.2 Gli stereotipi di genere: la maschera della disuguaglianza nel lavoro	18
1.3 La disuguaglianza di genere in numeri: il peso delle disparità	23
1.4 Il cammino verso l'equità: normative a favore della parità di genere	29
2. LA UNI PDR 125:22: STRUMENTI, OPPORTUNITÀ E SFIDE PER LA PARITÀ DI GENERE IN AZIENDA	37
2.1. Dentro la UNI Pdr: fondamenti e struttura della norma	38
2.2. Risorse e ostacoli: l'implementazione della UNI Pdr	50
2.3 Certificazione e territorio: numeri e riflessioni sull'applicazione della norma	58
2.4. Promuovere la parità di genere: iniziative di enti pubblici e Associazioni di Categoria	67
3. PERCORSI DI SUCCESSO: ANALISI EMPIRICA DI REALTÀ LOCALI CERTIFICATE	79
3.1 Obiettivi di ricerca e metodologia	80
3.2. Caso studio: Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese	85
3.3 Caso studio: Consorzio Sociale Sol.Co.	93
3.4 Caso studio: Gemos Società Cooperativa	102
CONCLUSIONI	113
RINGRAZIAMENTI	129
BIBLIOGRAFIA	131

Introduzione

La storia della parità di genere rappresenta un lungo cammino, iniziato ancor prima dell'800 e non ancora terminato, segnato da conquiste faticosamente ottenute e percorsi tortuosi che hanno avuto bisogno di tempo per avanzare creando spiragli all'interno di una società fortemente patriarcale. Dalle rivendicazioni per il diritto di voto del XIX secolo alle battaglie contemporanee contro il divario salariale e le molestie sul lavoro, il percorso verso l'uguaglianza di genere ha attraversato storie, epoche e culture, dimostrando quanto radicati, insidiosi e complessi siano i pregiudizi che consentono il perpetuarsi delle disuguaglianze. Nonostante i risultati ottenuti, appare impossibile ignorare come ancora oggi le donne siano spesso considerate inferiori rispetto agli uomini. E come, ancora oggi, debbano combattere per conquistare diritti e possibilità ormai scontati nella società moderna. La parità di genere, seppur proclamata a gran voce, arrivando spesso a risuonare in dibattiti pubblici e privati, si rivela spesso come un eco, una meta lontana, un ideale sfumato che si nasconde dietro le barriere invisibili di stereotipi radicati, che hanno contribuito alla creazione alla continuazione di strutture sociali inique.

All'interno di questo contesto prende forma e si inserisce la UNI PdR 125:22, un documento che mira a promuovere la parità di genere nelle organizzazioni, offrendo un quadro normativo pratico e concreto per la certificazione e la valutazione di questo principio nelle organizzazioni, ponendosi come riferimento disponibili

le a tutti. Il testo parte da una constatazione oggettiva e incisiva: nessun Paese al mondo ha ancora colmato completamente i divari di genere. Secondo il World Economic Forum (WEF, 2021), mentre in ambiti come salute e istruzione si registrano progressi significativi, in politica e partecipazione economica le disuguaglianze restano, in gran parte del mondo, drammaticamente marcate. In Italia il tasso di occupazione femminile continua a rappresentare una delle principali criticità economiche, sociali e non solo, posizionando il Paese al 114esimo posto per partecipazione economica nella classifica globale.

La UNI PdR 125:22 si pone, in questo senso, come uno strumento essenziale non solo per fornire un'immagine dello stato attuale della parità di genere nelle imprese, ma anche una normativa di portata innovativa per offrire linee guida pratiche, espresse in linguaggio semplice e facilmente comprensibile, volte a colmare i divari esistenti nella gestione delle tematiche di genere. Concepita con lo scopo di integrare crescita economica e aziendale, con giustizia sociale e benessere dei lavoratori, la normativa rappresenta un passo avanti cruciale al fine di promuovere un cambiamento significativo in ambito culturale e strutturale, spingendo le organizzazioni a considerare la parità di genere come una risorsa strategica e non come un peso che aumenta adempimenti burocratici.

La strada verso la certificazione, tuttavia, si mostra come tutt'altro che semplice e lineare, ma come piuttosto un percorso tortuoso che richiede impegno, consapevolezza e sguardo critico per riconoscere e affrontare ostacoli radicati. È anche un cammino necessario per raggiungere finalmente un futuro in cui uomini e don-



ne avanzano fianco a fianco, condividendo in maniera equa il peso del cammino e il desiderio di raggiungere la meta. Come in una passeggiata, il passo è più svelto e sicuro quando entrambi i viaggiatori sono in equilibrio: solo una reale uguaglianza permette di superare facilmente gli ostacoli e di procedere con velocità per raggiungere un obiettivo comune.

Questa ricerca si propone di analizzare la norma UNI PdR 125:22, esplorandone i fondamenti, gli strumenti e l'impatto reale che si riflette nelle realtà aziendali. L'obiettivo è quindi duplice: incoraggiare le imprese ad abbracciare la certificazione e, contestualmente, sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di proseguire nella costruzione di una società realmente equa, dove il genere non rappresenti mai un disagio o una fonte di discriminazione, ma anzi un valore aggiunto, un elemento di complementarietà e ricchezza, evidenziando sia le opportunità offerte da questa normativa, sia le sfide che possono emergere durante il processo di adozione. Il presente lavoro si propone di affrontare il tema della parità di genere sotto diverse prospettive, esplorando sia il contesto normativo che quello operativo, con particolare enfasi su buone pratiche che possono rappresentare fonte di ispirazione per altre realtà aziendali.

La ricerca sarà articolata in tre capitoli: i primi si pongono come inquadramento teorico e concettuale utile ad avvicinarsi in maniera più consapevole e sincera alla tematica, per poi arrivare ad un approfondimento su aspetti più concreti quali il ruolo delle associazioni di categoria e delle istituzioni locali nella promozione delle tematiche concernenti la parità di genere in azienda,

e sulle buone pratiche adottate da imprese che hanno conseguito la certificazione.

Il primo capitolo, in particolare, sarà dedicato all'approfondimento dei concetti fondamentali che ruotano attorno al macro tema della parità di genere, partendo dall'analisi del significato e delle implicazioni di questa espressione nel contesto sociale e nel mercato del lavoro contemporaneo. Sarà poi esaminato il quadro normativo e statistico in cui la UNI PdR 125:22 è stata sviluppata, mettendo in evidenza le esigenze che hanno portato alla sua formulazione e promozione e agli obiettivi principali che questa si pone di raggiungere.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposterà sulle politiche di promozione e diffusione della normativa sul territorio. In questo quadro sarà approfondito il ruolo delle associazioni di categoria e delle istituzioni locali, indagando come queste realtà si impegnano al fine di sensibilizzare le imprese sull'importanza della parità di genere e per accompagnarle lungo il cammino verso la certificazione. Saranno analizzati i principali strumenti messi a disposizione delle organizzazioni, come linee guida operative, consulenze e percorsi formativi, soffermandosi su esemplificazioni di alcune modalità con cui queste iniziative vengono implementate e i risultati raggiunti. Questo capitolo porrà l'attenzione anche sulle criticità più comuni che le aziende si trovano ad affrontare, come la mancanza di consapevolezza, formazione e informazione sulla tematica, le difficoltà nel produrre i documenti necessari e nel misurare i progressi raggiunti, insieme all'apparente difficoltà di conciliazione delle politiche di genere con gli obiettivi economici.



Il terzo capitolo offrirà uno sguardo empirico su tre realtà aziendali particolarmente virtuose presenti nel territorio, individuate per aver implementato con successo la certificazione UNI PdR 125:22. I casi di studio saranno rappresentativi di settori differenti con l'obiettivo di mostrare come il percorso verso la parità di genere possa essere adattato a differenti contesti organizzativi, superando ostacoli legati a caratteristiche specifiche e valorizzando le peculiarità e i fattori chiave che hanno contribuito al raggiungimento della certificazione da parte di queste realtà imprenditoriali.

I casi studio, esaminati attraverso una metodologia basata su interviste semi-strutturate e un'analisi qualitativa, saranno utili a fornire spunti concreti per altre organizzazioni, ma serviranno anche a dimostrare come la certificazione si possa concretizzare in vantaggi tangibili, sia in termini di miglioramento del benessere dei lavoratori, sia del clima aziendale che di reputazione sul mercato, traducendosi in un circolo virtuoso, affinché possa diventare un'esperienza non solo ripetibile ma anche diffusa nel territorio. Allo stesso tempo, saranno rese note anche le difficoltà incontrate durante il processo, offrendo una panoramica completa delle opportunità e delle sfide legate all'adozione della normativa.

In definitiva, questa ricerca si pone l'obiettivo di gettare luce ed esplorare la UNI PdR 125:22 come uno strumento chiave per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno delle organizzazioni. Analisi che intende anche dimostrare che la parità di genere non rappresenta solo un valore aggiunto a cui tendere, ma anche una necessità per la crescita economica e il progresso

sociale. Fornendo esempi concreti, riflessioni teoriche e un'analisi critica, il lavoro vuole ispirare le imprese a porsi come portavoce di un profondo cambiamento culturale, contribuendo alla co-costruzione di un futuro in cui gli uomini e le donne possano collaborare su un piano di parità, superando gli ostacoli che ancora oggi limitano le loro opportunità di crescita.

Ultimo, ma non per importanza, è il ruolo cruciale delle realtà che hanno reso possibile questo percorso di ricerca. Un ringraziamento speciale va alla Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche Multifor e alla BCC che con il loro sostegno hanno promosso la realizzazione di percorsi di ricerca su questioni estremamente contemporanee che necessitano di essere affrontate e sviluppate con urgenza nel presente. Un ringraziamento particolare va anche a LibrAzione per aver non solo supportato la realizzazione di questa ricerca, ma anche per aver permesso di includere al suo interno iniziative e progetti concreti realizzati grazie al loro impegno. Infine vorrei ringraziare le realtà che hanno contribuito direttamente al progetto: chi ha dedicato il proprio tempo partecipando a interviste, chi ha preso parte ai progetti e laboratori sul tema, e chi, grazie a questa ricerca, deciderà di avvicinarsi al tema della parità di genere.



1. La parità di genere: concetto chiave per il futuro

La parità di genere appare come una questione di straordinaria rilevanza sociale, culturale ed economica. Si tratta di un tema complesso, spesso ridotto a stereotipi o non compreso fino in fondo, che merita, invece, un'analisi approfondita e una piena valorizzazione nel contesto contemporaneo. L'importanza della tematica va oltre l'etica o la semplice giustizia sociale ma abbraccia aspetti fondamentali per lo sviluppo economico e l'innovazione delle imprese. Per questo risulta necessario chiarire innanzitutto le dimensioni che compongono e che orbitano intorno a questo "concetto ombrello", per comprendere come possano riguardare e influenzare anche il mondo aziendale.

In questo primo capitolo saranno analizzate le definizioni del concetto di "genere" e altre tematiche che ruotano intorno a questo aspetto, mettendo in evidenza le sue implicazioni nella costruzione dell'identità individuale e collettiva. Con l'obiettivo di fornire una base di consapevolezza e oggettività indispensabile per comprendere le molteplici influenze che gli stereotipi di genere esercitano nella vita quotidiana.

Successivamente, saranno analizzate le differenze di genere sotto il profilo quantitativo, attraverso dati statistici che consentono di misurare il peso delle disparità esistenti. In particolare, sarà posta l'attenzione sulle disuguaglianze presenti nel mondo del lavoro, evidenziando le disparità salariali, le difficoltà di ac-

cesso alle posizioni di leadership e le discriminazioni che ancora oggi ostacolano la piena parità tra uomini e donne.

Infine, il capitolo si concluderà con una rassegna delle principali conquiste normative ottenute nel percorso verso l'equità di genere. Saranno ripercorsi i progressi legislativi a livello nazionale e internazionale, mettendo in luce le strategie adottate per contrastare le discriminazioni e promuovere una maggiore inclusione. L'analisi delle politiche consentirà di comprendere le sfide ancora aperte e le possibili azioni future per garantire un'effettiva uguaglianza di diritti e opportunità.

1.1 L'UNIVERSO DEL GENERE: DEFINIZIONI ESSENZIALI

Il primo passo per affrontare il tema della parità di genere è procedere con una distinzione cruciale per comprendere cosa si intende con il termine "genere" e distinguerlo dal concetto di "sesso". Questa distinzione, apparentemente semplice, è spesso fraintesa o ignorata, generando confusione e pregiudizi che ostacolano il riconoscimento dell'importanza della parità di genere in azienda. Il sesso, come definito dall'Enciclopedia Treccani, riguarda i caratteri biologici e fisiologici che distinguono i maschi dalle femmine. È un dato oggettivo, legato alla dimensione corporea e anatomica. Il genere, invece, è un costrutto culturale, ambientale e sociale, che riflette ruoli, comportamenti e aspettative modellati dal contesto storico e geografico in cui una persona vive (Stoller, 1968).

Il genere, infatti, si riferisce a quelle caratteristiche femminili e maschili che non derivano tanto dalle fun-



zioni biologiche quanto piuttosto da generalizzazioni operate sulla base di tradizioni, pratiche culturali, credenze popolari o religiose, che variano in relazione al contesto storico e geografico (ibidem). È un concetto che non rappresenta un contenuto statico né un dato universale e prescritto; che si presenta invece come un sistema dinamico, profondamente variabile, influenzato dalle potenzialità espressive e trasformative del soggetto, permettendo metamorfosi e passaggi di identità, contribuendo a destabilizzare categorie identitarie prescritte e trasmesse (Treccani). Questo aspetto lo rende estremamente versatile, ma anche delicato, in quanto coinvolge non solo le strutture culturali e normative di una società, ma anche l'identità individuale e collettiva.

Un concetto strettamente connesso al genere è quello di identità di genere. Si tratta di una dimensione profondamente personale e individuale, che riguarda il senso di appartenenza di un individuo rispetto al proprio genere. Questo percorso identitario, che si sviluppa fin dalla prima infanzia e continua per tutta la vita, intreccia aspetti psicologici, culturali e sociali, e si concretizza in un processo non solo individuale ma anche sociale (Spallaci, 2020). L'identità di genere appare da un lato un percorso profondamente individuale che risulta fortemente influenzato dalle aspettative culturali e dai ruoli sociali, ma che è anche il risultato di un processo di auto-definizione e ri-definizione continua che pone il soggetto al centro. Non si tratta solo di "essere uomo" o "essere donna", ma di un insieme di elementi che includono percezione di sé stessi, interessi, valori, attitudini, aspirazioni e ruolo dell'altro.

Questo concetto, spesso semplificato o trascurato, è invece discriminante per comprendere le dinamiche sociali, quindi anche lavorative contemporanee. Come sostiene Bauman (2000) quando parla della modernità liquida, in una società sempre più fluida e mutevole, anche l'identità diventa precaria, ricostruibile e modificabile continuamente, più sensibile e bisognosa di attenzione e rispetto. Per questo, promuovere un ambiente lavorativo inclusivo non rappresenta solo una scelta strategica, in quanto significa sviluppare le potenzialità dei diversi soggetti, aumentando anche il benessere e la produttività aziendale.

Un ulteriore chiarimento necessario riguarda l'orientamento sessuale, un tema spesso confuso con quello di genere che rappresenta, invece, una dimensione distinta e multidimensionale. L'American Psychological Association definisce l'orientamento sessuale come un modello stabile di attrazione emotiva, romantica e/o sessuale verso persone dello stesso sesso, del sesso opposto o di entrambi i sessi o nessuno dei due sessi (Bogaert & Skorska, 2020). Questo aspetto, pur riguardando principalmente la sfera personale, ha rilevanti implicazioni anche in ambito sociale e lavorativo, in quanto influisce sul modo in cui le persone si relazionano tra loro e vivono le proprie esperienze di vita quotidiana.

Il modello sviluppato da Fritz Klein negli anni '90 ha chiarito ulteriormente l'orientamento sessuale come un costrutto multidimensionale, che include identità, comportamento e attrazioni (Reisner et al, 2023). Questa complessità evidenzia quanto sia un concetto interconnesso che incide su tutti gli ambiti di vita, rendendo importante adottare un approccio inclusivo e rispettoso

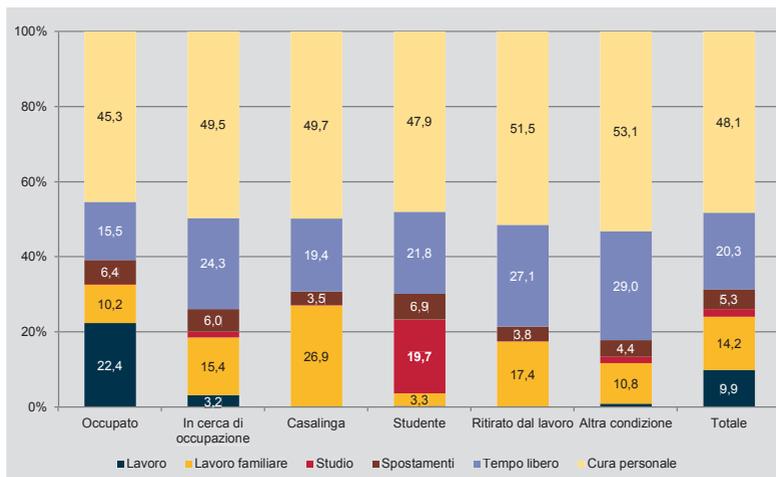


nelle relazioni interpersonali, sia nella sfera privata che in quella lavorativa.

L'interrogativo che a questo punto sorge spontaneo è rivolto alle implicazioni di queste tematiche all'interno del mondo aziendale. La risposta semplicemente risiede nella centralità del lavoro nella vita delle persone. I dati sulle attività svolte in un giorno medio settimanale per condizione professionale dell'ISTAT (2019), costruiti suddividendo il tempo giornaliero tra le diverse attività sulla base dei dati rilevati nei diari di uso del tempo, permettono di misurare come variano le diverse dimensioni nel tempo tra Paesi e tra specifici gruppi della popolazione (ad esempio per età, per livelli di istruzione, ecc.). Soffermandosi sulla prima colonna del grafico nella figura 1 emerge chiaramente come la dimensione lavorativa occupi una posizione di assoluta predominanza negli occupati, seconda solo al tempo dedicato alla cura personale (in cui rientra anche il tempo dedicato al riposo notturno). Dimostrando come il lavoro nell'epoca moderna non rappresenti più solo un unico mezzo di sostentamento, ma una componente essenziale dell'identità e della realizzazione e soddisfazione personale, la quale, inevitabilmente entra anche nella dimensione aziendale e influenza il modo stesso di lavorare delle persone.

Gli argomenti fin ora trattati si collegano ad altre tematiche importanti che stanno assumendo una centralità mediatica e sociale sempre più ampia nelle comunità di oggi tra i quali le teorie queer, la dimensione del transgender e della transessualità, non approfondibili in questa sede ma che vogliono rimanere come spunti per ulteriori riflessioni.

Figura 1. Attività svolte in un giorno medio settimanale dalle persone di 15 anni e più per condizione professionale - Anni 2013-2014 (composizione percentuale sulle 24 ore). Fonte: Indagine uso del tempo.



In definitiva, le aziende non possono scindere lavoro e vita privata, ignorando l'individualità dei propri lavoratori. È importante riconoscere che valori, identità e aspettative influenzano inevitabilmente il modo in cui le persone si relazionano con l'organizzazione, con i colleghi e, persino, con le preferenze d'acquisto dei consumatori. La mancanza di sensibilità verso queste dinamiche può, al giorno d'oggi, generare discriminazioni, ridurre la motivazione, compromettere la produttività e anche il benessere privato. Al contrario, promuovere la parità di genere e l'inclusione significa creare un ambiente di lavoro più equo, collaborativo e innovativo capace di incrementare la produttività dei lavoratori e la competitività dell'immagine aziendale.



In questo contesto, la UNI PdR 125:22 rappresenta un passo avanti fondamentale che si pone come reale strumento per il cambiamento. Non si tratta solo di una certificazione, ma di un'opportunità per le aziende di affrontare le sfide del presente e prepararsi a quelle del futuro. Fornendo linee guida e strumenti pratici per promuovere la parità di genere, questa prassi di riferimento aiuta le imprese a migliorare il benessere dei lavoratori e attrarne di nuovi.

Per questo all'interno della prassi è presente un glossario che racchiude anche questi termini, rappresentando un esempio concreto di come la consapevolezza terminologica possa fare la differenza. Comprendere e utilizzare correttamente i concetti di genere, identità di genere e orientamento sessuale non è solo una questione di precisione linguistica: è un atto di inclusione che contribuisce a creare una cultura aziendale più serena e innovativa.

Infine, è importante ricordare che i giovani di oggi saranno i lavoratori di domani. Le nuove generazioni, più informate e consapevoli su questi temi, porteranno con sé valori e aspettative che le aziende non potranno ignorare, per questo appare particolarmente proficuo mantenere uno sguardo verso il futuro. La capacità di rispondere a questi bisogni sarà determinante per avvicinare e trattenere lavoratori e consumatori, favorendo una crescita inclusiva. Le aziende che sapranno cogliere questa sfida non solo contribuiranno al benessere della società, ma otterranno anche un vantaggio competitivo in un mondo sempre più interconnesso e diversificato.

1.2 GLI STEREOTIPI DI GENERE: LA MASCHERA DELLA DISUGUAGLIANZA NEL LAVORO

Gli stereotipi di genere non rappresentano solamente una semplificazione della realtà, ma vere e proprie distorsioni radicate e interiorizzate nella società contemporanea che contribuiscono ad alimentare e legittimare disuguaglianze strutturali (Schauer, 2003). La UNI PdR 125:22 mette in evidenza il ruolo pervasivo di questi pregiudizi, particolarmente radicati nelle dinamiche lavorative, dove spesso si traducono in esclusioni e stratificazioni sistematiche e invisibili, specialmente nelle posizioni dirigenziali e nei settori ad alta qualificazione, o persino interi settori in cui la componente femminile rappresenta l'eccezione. Per comprendere la portata di questo fenomeno, è necessario esaminare come gli stereotipi non siano meri bias cognitivi, ma strumenti culturali che contribuiscono a costruire un iniquo ordine sociale (Parolari, 2019).

Gli stereotipi si radicano nei processi cognitivi umani come meccanismi di semplificazione attraverso i quali si attribuiscono caratteristiche comuni e spesso identificative a interi gruppi, ignorando le differenze individuali (Schauer, 2003). Tuttavia, gli effetti superano un'innocua semplificazione. Identificandosi come norme sociali stabiliscono aspettative su ciò che gli individui "dovrebbero" essere, fare o desiderare, creando un legame indissolubile e spesso insidioso tra identità e ruoli di genere (Appiah, 2000). Secondo Arena (2016), questi stereotipi diventano così una lente attraverso cui la società attribuisce potere, risorse e legittimità a determinati gruppi a discapito di altri.



Gli stereotipi di genere si sono tradotti nella storia del mondo lavorativo in una gerarchia implicita e automatica che associava, e in parte lo fa ancora, gli uomini a connotati quali la forza, doti logiche e capacità di gestione, e relega le donne a ruoli subordinati, in quanto caratterizzate da debolezza, emotività e inclinazione al sacrificio. Questa divisione è principalmente frutto di un processo di socializzazione binaria, che è implicitamente distinta, trasmessa sin dall'infanzia e che si perpetua attraverso l'educazione, i media e le strutture sociali orientando gli atteggiamenti e i comportamenti umani sulla base di schemi interpretativi delle relazioni di genere che prevedono il primato sociale dell'uomo sulla donna (Tintori et al. 2020), confinando il genere femminile in una condizione di vulnerabilità. Riproducendo il sistema di dominio maschile, gli stereotipi contribuiscono in modo determinante a produrre e «strutturare» (Casadei 2017, 20) il continuum di discriminazioni di cui sono oggetto le donne, agendo come strumento di "naturalizzazione" di molte delle pratiche discriminatorie. (Parolari, 2019).

Queste dimensioni si traducono in un sistema lavorativo e sociale che legittima e perpetua le disuguaglianze, rendendole difficili da individuare e, quindi, da combattere.

Uno degli aspetti più insidiosi degli stereotipi di genere è la loro capacità di essere percepiti come "naturali". Bourdieu (1998) definisce questo fenomeno "violenza simbolica", riferendosi al perpetuarsi di schemi culturali che sembrano talmente ovvi da essere accettati senza critica. È in questo contesto che si inseriscono molte delle discriminazioni di genere, non come atti

espliciti, ma come “conseguenze inevitabili” di una presunta differenza naturale tra uomini e donne, che permette il perpetuarsi di una visione fallocratica del mondo (ibidem).

Inevitabilmente gli stereotipi hanno fortemente influenzato anche il versante lavorativo, delineando numerosissimi ambiti occupazionali in cui è evidente come la suddivisione stereotipata dei ruoli influenzi dinamiche di accesso, di carriera e di raggiungimento di posizioni apicali. Ambiti di cura come l’educazione, l’assistenza sono spesso considerati “naturalmente” femminili, grazie a caratteristiche quali debolezza fisica e “mentale”, eccessiva emotività, carenza nel pensiero logico (Fedi et al, 2027). All’opposto, settori come la tecnologia, l’ingegneria e la finanza vengono associati a caratteristiche percepite come maschili, quali logica, competitività, capacità manageriali e resistenza fisica (ibidem). Questa divisione non è ovviamente o scientificamente basata su differenze innate, bensì è il prodotto di una costruzione culturale che limita le aspirazioni e le opportunità, penalizzando non solo le donne, ma anche la società nel suo complesso.

Gli stereotipi però non nascono dal nulla, sono trasmessi e rafforzati da una molteplicità di agenti sociali, tra cui spiccano la famiglia, sistema educativo e i media. Fin dai primi anni di vita, i bambini sono esposti a messaggi che definiscono ciò che è “appropriato” per il loro genere. I vestiti, i giocattoli, i cartoni animati e persino i libri di testo scolastici contribuiscono a creare un’immagine della divisione di ruoli tra i generi in cui le bambine sono associate alla cura, all’estetica e all’educazione, mentre i bambini sono più incoraggia-



ti a esplorare, costruire e comandare (Fedi et al, 2017). In questo modo si arriva a determinare asimmetrie di potere che si concretizzano in un ordine di genere che influenza «sia la distribuzione del potere che l'accesso alle risorse materiali e simboliche» (Loretoni 2014, 13) presenti all'interno della società, stabilendo gerarchie tra soggetti dominanti e soggetti dominati. In questa prospettiva, la discriminazione nei confronti delle donne non si esaurisce in una "semplice" disparità di trattamento, ma affonda le proprie radici in un sistema di «dominio maschile» che si rivela tanto più subdolo e difficile da smantellare quanto meno è percepito come tale (Bourdieu 1998) .

Questa divisione si riflette poi nelle scelte educative e professionali. Le materie STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), ad esempio, sono ancora oggi percepite come domini maschili. Nonostante le evidenze scientifiche dimostrino che non esistono differenze innate nelle capacità matematiche o scientifiche tra uomini e donne (Hyde, 2005), le ragazze non sono incoraggiate, o persino dissuase dall'intraprendere questi percorsi a causa di pregiudizi culturali, mancanza di modelli di riferimento vicini e pressioni sociali che spesso abbassano le performance scolastiche in queste materie. Di conseguenza, settori strategici per lo sviluppo economico e tecnologico rimangono dominati dagli uomini, privando la società di una preziosa risorsa di talento e diversità (Commissione Europea, 2009).

Gli stereotipi di genere non solo influenzano le scelte individuali ma condizionano anche le dinamiche del mercato del lavoro. La divisione stereotipata dei ruoli crea una segregazione occupazionale che penalizza le

donne sia in termini di accesso alle opportunità sia in termini di retribuzione. I lavori considerati “femminili” tendono a essere quelli meno remunerativi e che spesso offrono minori possibilità di carriera, mentre le posizioni apicali rimangono dominate quasi esclusivamente dagli uomini (ibidem).

Volendo concretizzare numericamente il fenomeno del gender gap nelle carriere STEM in Italia, emerge come le donne rappresentano oltre il 60% dei laureati, ma continuano a essere sottorappresentate nelle facoltà scientifiche e tecnologiche (Almalaurea, 2011; MIUR, 2012). Questo squilibrio rappresenta non solo un’ingiustizia verso le donne ma anche una perdita economica significativa, in quanto la mancanza di diversità nei settori strategici limita l’innovazione e riduce la competitività delle aziende.

Affrontare gli stereotipi di genere richiede un impegno collettivo e multidimensionale, che appare realizzabile solo agendo su più fronti. In primis è fondamentale il ruolo della famiglia, la quale deve cercare di dare spazio alle preferenze dei bambini e delle bambine, senza preoccuparsi che si tratti di giochi da maschio o da femmina. In secondo luogo è significativo il ruolo dell’educazione, che deve promuovere modelli di ruolo alternativi, sviluppando e incentivando le inclinazioni e competenze degli alunni indistintamente rispetto al genere. Infine, i media devono compiere un atto di responsabilità nel rappresentare la diversità in modo autentico e inclusivo, evitando la finta perfezione che contribuisce unicamente a diffondere disagio, in particolare tra le adolescenti. Allo stesso tempo, è fondamentale adottare politiche attive che si impegnano a incentivare la partecipazione



femminile nei settori sotto-rappresentati e a promuovere la parità di genere nelle posizioni di leadership.

Questa trasformazione non sarà facile né rapida, ma è essenziale per costruire una società più equa e lungimirante. Gli stereotipi di genere non rappresentano solo un problema delle donne: sono una barriera che limita il potenziale degli individui e ostacola il progresso collettivo. Smantellarli non significa solo eliminare una fonte di disuguaglianza, ma liberare da pregiudizi inclinazioni e passioni di uomini e donne, che possono essere sviluppate, arrivando persino ad aumentare la produttività aziendale, favorendo innovazione e lo sviluppo, garantendo una crescita sostenibile e inclusiva.

1.3 LA DISUGUAGLIANZA DI GENERE IN NUMERI: IL PESO DELLE DISPARITÀ

La parità di genere si riferisce all'uguaglianza tra donne e uomini nei diritti, nel trattamento, nelle responsabilità, nelle opportunità e nei risultati economici e sociali. Questo concetto, definito da Eurofound, implica che gli interessi, i bisogni, le priorità e le opportunità di entrambi i generi siano ugualmente valutati in ogni settore della società. Tuttavia, nonostante i progressi degli ultimi decenni, i numeri dimostrano quanto ci sia ancora da fare per raggiungere un reale bilanciamento tra i generi.

Un'analisi dettagliata delle disparità, riportata nell'introduzione alla UNI PdR 125:22 e nel rapporto statistico "La vita delle donne e degli uomini in Europa" dell'ISTAT (2020), evidenzia come le disuguaglianze siano pervasive in molteplici ambiti: istruzione, percorsi lavorativi, carriera, reddito e lavoro di cura.

Le donne, in generale, raggiungono livelli di istruzione più elevati rispetto agli uomini. Nell'UE, il 34% delle donne tra i 25 e i 64 anni possiede un titolo di studio universitario, contro il 29% degli uomini. In Italia, il 56% delle lauree è conseguito da donne, che rappresentano anche il 59,3% degli iscritti a programmi post-laurea. Tuttavia, il loro ingresso nei percorsi STEM rimane limitato: solo il 41% delle lauree STEM è conseguito da donne, con un divario ancora più ampio nei settori dell'ingegneria (26%) e delle scienze fisiche (31,6%).

Il tasso di occupazione maschile supera quello femminile in tutti i Paesi UE, con una media del 74% per gli uomini contro il 63% per le donne (2019). Mentre è interessante notare come il divario aumenta con il numero di figli: se per le donne senza figli il tasso è del 67%, per le madri con tre o più figli scende al 58%, mentre per gli uomini rimane alto all'85%, struttura che si osserva nella maggioranza degli stati membri. Inoltre, il lavoro part-time si identifica come un aspetto importante della conciliazione fra gli impegni di lavoro e la famiglia e rappresenta una realtà per il 30% delle donne occupate nell'UE, contro l'8% degli uomini, spesso per necessità legate alla cura della famiglia. Inoltre, l'Istat stima che il 60% del part-time sia involontario.

La carriera delle donne continua ad essere penalizzata e le posizioni apicali continuano a essere dominate dagli uomini: solo il 33% dei manager nell'UE è donna e non supera il 50% in nessuno dei Paesi membri. In Italia la percentuale scende al 28%, confermando che le donne sono fortemente sotto-rappresentate



nelle posizioni dirigenziali. Infatti, nel 2022 solamente il 21% dei lavoratori che ricoprono la qualifica di dirigente è costituito da donne (seppur in crescita con riferimento al 2010) rispetto al 79% di quelli appartenenti al sesso maschile. Il contrario si verifica tra le figure impiegatizie, dove le donne sono maggiormente rappresentate (il 58% nel 2022 contro il 57% nel 2010) rispetto agli uomini (41,6% nel 2022 rispetto al 42,3% nel 2010). Si tratta del sempre più popolare fenomeno del cosiddetto “tetto di cristallo” o “glass ceiling”: un’espressione utilizzata sin dal 1986, per descrivere la barriera invisibile che impedisce alle donne di accedere ai posizioni apicali che richiedono di maggiore responsabilità (Murgia, Poggio 2011). Sintomo complementare a quello dello sticky floor o “pavimento appiccicoso”, che porta alla “segregazione orizzontale”, in base alla quale le donne si trovano spesso impossibilitate a migliorare la propria posizione professionale nel momento in cui decidono di spostarsi da ambiti tradizionalmente femminili. Rispetto al genere maschile, esse finiscono così con il rimanere in settori più ristretti, dove vengono anche scarsamente valorizzate (Chodorow, 2002).

Anche il reddito rispecchia questa disuguaglianza (Figura 2): le donne guadagnano mediamente il 15% in meno degli uomini. In Italia, il divario si attesta al 5%, ma fattori come il basso tasso di occupazione femminile e la concentrazione delle donne in settori meno remunerativi quali i servizi e in particolare sanità, istruzione, alloggio e ristorazione e attività artistiche (la percentuale di donne occupate in questi settori è circa il 50%).

Figura 2. Retribuzione media annuale degli occupati per codice Ateco

Settore	2010		2015		2021		2022	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Estrazione	22.976	21.836	32.498	31.120	37.184	33.832	36.397	33.480
Manifattura	9.747	13.570	18.253	24.209	19.856	24.474	20.247	24.817
Energia	25.025	31.889	29.624	31.851	30.251	31.696	29.943	31.478
Acqua	10.470	11.582	19.432	20.263	21.085	20.687	21.369	27.837
Costruzioni	6.200	9.439	15.085	16.387	15.521	17.093	16.208	18.091
Commercio	5.937	8.143	14.720	18.223	14.257	18.773	14.387	19.245
Trasporto	10.528	11.557	18.664	19.576	18.375	18.296	18.469	18.639
Alloggio/ristorazione	2.509	3.065	7.300	8.755	6.730	7.849	7.123	8.427
ICT	12.755	20.433	21.117	29.277	22.196	28.821	22.566	29.310
Finanza/assicurazioni	22.118	33.571	30.492	43.916	33.074	46.163	33.275	46.460
Immobiliare	5.012	11.113	14.361	20.517	14.529	22.286	14.711	22.613
Att. Professionali/Scientifiche	5.820	11.630	14.953	21.725	16.448	23.057	16.789	23.816
Noleggio/agenzie viaggio	4.419	5.939	9.266	11.403	9.696	11.849	9.821	12.234
PA	16.844	7.692	20.234	8.101	28.792	15.778	28.260	15.956
Istruzione	4.496	7.522	12.081	14.102	11.756	13.071	11.903	13.679
Sanità	6.106	10.164	13.651	17.833	13.195	17.041	13.339	17.373
Arte-Sport-Intrattenimento	3.978	4.952	9.809	9.607	8.992	9.263	9.022	9.456
Altri Servizi	4.228	7.297	11.639	15.799	11.281	15.398	11.439	15.659
Servizi alla famiglia	3.198	4.318	10.699	15.621	10.252	13.484	10.284	14.336
ONG	11.210	14.605	35.117	32.595	29.262	33.409	26.122	30.247
Totale	7.149	11.480	14.496	19.882	14.603	19.721	14.775	20.216

Dati che contribuiscono a mostrare un quadro probabilmente meno positivo di quanto appaia. In alcuni settori come la sanità, seppur di predominanza femminile, il differenziale retributivo raggiunge il 30%. La presenza delle donne si concentra in settori a basso valore aggiunto, in organizzazioni di piccole e piccolissime dimensioni o in organizzazioni di grandi dimensioni ma con figure professionali medio basse (operaie-impiegate). Dinamica che rafforza la metafora del pavimento appiccicoso descritta sopra, per esemplificazione della segregazione orizzontale che vede le donne costrette in posizioni medio basse e, conseguentemente, meno retribuite. Sono molte le motivazioni per cui è necessario colmare il gender pay gap: oltre alla promozione di una società più giusta ed equa, garantirebbe una



remunerazione pari a quella degli uomini in modo da limitare il rischio di povertà durante la vita lavorativa e durante la pensione (Commissione europea, 2009). Insieme all'incoraggiamento a lavoratori e lavoratrici di esprimersi al meglio e per rilanciare la crescita e l'economia (Camussi, Annovazzi, 2016). Nonostante leggi in materia siano presenti sin dal 1956 grazie al Trattato di Roma, che sancisce la parità salariale e di trattamento tra lavoratori uomini e lavoratrici donne, questo fenomeno è ancora ben lontano dal raggiungimento, e richiede un'azione su più livelli.

Anche il carico di lavoro domestico e di cura risulta ampiamente mal distribuito e grava in modo sproporzionato sulle donne. Nell'UE, il 93% delle donne tra i 25 e i 49 anni con figli sotto i 18 anni si dedica quotidianamente alla cura dei bambini, rispetto al 69% degli uomini. Per quanto riguarda le faccende domestiche e la cucina, le differenze sono ancora più marcate: l'81% delle donne italiane cucina o svolge attività domestiche ogni giorno, contro appena il 20% degli uomini, posizionando l'Italia fra le prime tre per differenziale di genere. Dato giustificato dalla socializzazione binaria che spinge le bambine sin da piccole a dedicarsi a giochi o attività ludiche che riproducono la pulizia, la cucina per la famiglia e la gestione dei figli.

Alcuni segnali positivi emergono dal contesto italiano: la presenza femminile nei consigli di amministrazione è salita dal 7% del 2011 al 39% del 2014 grazie alla Legge Golfo-Mosca (120/2011) e alle successive modifiche. Legislazione con cui sono state apportate significative modifiche al TUF, testo unico della finanza di cui al decreto legislativo n. 58 del 1998, allo scopo di tutelare la parità

di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. Tuttavia, questo progresso non si rispecchia in un aumento delle donne nelle posizioni di vertice, come CEO o membri degli Executive Committee.

Come riportato anche all'interno del documento UNI PdR 125:22, mentre la crisi finanziaria del 2008 ha colpito settori tipicamente maschili quali industria e costruzioni provocando una "Man-cession": è stata infatti registrata una decrescita dell'occupazione maschile a fronte di un aumento di quella femminile, in quanto molte donne sono state spinte ad entrare nel mercato del lavoro per poter sostenere la famiglia spesso rimasta senza reddito, urgenza che ha portato donne ad accettare lavori meno qualificati o part - time, determinando comunque un aumento dell'occupazione femminile. Lo shock della pandemia da Covid-19 ha accentuato le disuguaglianze di genere, colpendo settori prevalentemente femminili come i servizi, l'istruzione e la sanità, e incrementando il carico di lavoro domestico. Questo fenomeno, noto come "She-cession", ha avuto un impatto particolarmente negativo sull'occupazione e sulla qualità del lavoro femminile, aggravando ulteriormente un contesto già complesso. Un fenomeno di livello mondiale, che ha determinato il calo del 4% della forza lavoro femminile a livello Ocse e un impatto negativo sui salari dell'8,1% per le donne contro il 5,4 % degli uomini.

In conclusione, mentre alcuni progressi sono evidenti, persistono significative barriere culturali, sociali ed economiche che impediscono il raggiungimento della piena parità di genere. I dati suggeriscono che occorre



proseguire con politiche mirate e interventi strutturali per superare questi ostacoli e garantire opportunità equamente distribuite tra donne e uomini.

Le politiche devono essere integrate e multidimensionali affinché diano risultati, partendo dall'istruzione e dall'incoraggiamento anche delle ragazze verso le materie STEM, a politiche di lavoro a sostegno dell'occupazione femminile, dell'imprenditoria femminile e a favore della conciliazione dei tempi di cura e di lavoro, insieme all'incoraggiamento degli uomini a usufruire dei meccanismi di congedo parentale.

1.4 IL CAMMINO VERSO L'EQUITÀ: NORMATIVE A FAVORE DELLA PARITÀ DI GENERE

Negli ultimi anni è stata posta particolare attenzione verso quegli interventi di promozione dei diritti e delle libertà fondamentali a sostegno del principio della parità di genere in tutte le sue forme e attività. Il principio che è sostenuto da un ampio quadro normativo multilivello che abbraccia le normative internazionali, europee e nazionali (Camera dei Deputati, 2022¹).

In particolare, la UNI/PdR 125:22 rappresenta un passo cruciale in Italia per il rafforzamento della parità di genere nelle organizzazioni, nelle istituzioni pubbliche e private. Questa norma tecnica, che fornisce le linee guida per l'adozione di politiche aziendali volte a garantire la parità di genere, è un elemento di riferimento fondamentale per le organizzazioni che desi-

1 Documentazione Parlamentare Camera dei Deputati - Aree tematiche Parità di genere 31/03/2022 https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_parit_di_genere.html

derano certificare il proprio impegno verso la promozione dell'uguaglianza di genere, creando un ambiente inclusivo e non discriminatorio. La UNI/PdR 125:22, tuttavia, si inserisce in un contesto normativo più ampio e articolato su più livelli di governance, che include direttive internazionali, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, politiche europee e leggi italiane, le quali, insieme, concorrono a promuovere la parità tra donne e uomini in tutti i settori della vita sociale, economica e lavorativa. In questo quadro legislativo, le istituzioni e le organizzazioni sono chiamate a implementare azioni concrete che possano tradurre i documenti programmatici adottati in pratiche reali, favorendo un'effettiva parità di opportunità.

A livello internazionale, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai 193 Paesi membri dell'ONU, rappresenta un punto di riferimento cruciale per il raggiungimento della parità di genere (ASVIS). Tra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, il Goal 5, dedicato alla parità di genere, evidenzia l'urgenza della tematica: "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze". Questo obiettivo è declinato in sotto-obiettivi pertinenti al contesto lavorativo, tra cui:

- Porre fine a ogni forma di discriminazione e violenza contro donne e bambine.
- Riconoscere e valorizzare il lavoro domestico non retribuito tramite politiche di protezione sociale e infrastrutture adeguate.
- Garantire piena partecipazione femminile e pari opportunità di leadership in ambito politico, economico e sociale.



Tra le misure di attuazione, il Goal 5 prevede riforme per l'accesso paritario alle risorse economiche, a forme di proprietà, servizi finanziari, eredità e risorse naturali. Insieme all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per l'emancipazione femminile e l'adozione di politiche e legislazioni per la promozione della parità di genere. Al fine di monitorare l'andamento del Goal 5, il rapporto ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) nel 2019 ha evidenziato una moderata disparità tra i Paesi nell'attuazione del presente obiettivo, in cui l'Italia si posiziona al tredicesimo posto, appena sotto la media europea.

A livello europeo, il quadro normativo si fonda sull'Articolo 8 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, in cui viene stabilito che "nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne". Principio che si pone come guida per gli interventi legislativi successivi. Tra questi, emerge la **Convenzione di Istanbul**, ratificata nel 2014, che rappresenta un pilastro giuridico vincolante per la prevenzione della violenza di genere, per la protezione delle vittime e il trattamento dei responsabili.

Un ulteriore strumento cruciale è rappresentato dalla **Direttiva (UE) 2019/1158**, recepita in Italia con il D.Lgs. 105/2022, la quale disciplina la conciliazione tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. Volta a favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata garantendo una maggior partecipazione delle donne al mercato del lavoro, insieme ad una maggior partecipazione degli uomini alla vita di cura,

tramite anche l'incoraggiamento del congedo parentale per entrambi i genitori.

In questo contesto si sviluppa la **strategia dell'UE per la parità di genere 2020-2025**, la quale puntualizza che "finora nessuno Stato membro ha realizzato la parità tra uomini e donne: i progressi sono lenti e i divari di genere persistono nel mondo del lavoro e a livello di retribuzioni, assistenza e pensioni; nelle posizioni dirigenziali e nella partecipazione alla vita politica e istituzionale" (Camera dei Deputati, 2022). A tal proposito, la normativa delinea gli obiettivi strategici e le azioni volte a compiere progressi significativi entro il 2025 attraverso l'adozione di misure mirate per conseguire la parità di genere, combinate a una maggiore integrazione della dimensione di genere. Nello specifico, ogni obiettivo è stato accompagnato da una giustificazione statistica del fenomeno in modo da porre l'attenzione sull'urgenza di affrontare le sfide con dati concreti che dimostrano la gravità e l'impatto delle problematiche individuate:

- porre fine alla violenza di genere, in quanto il 33% delle donne nell'UE ha subito violenze fisiche e/o sessuali, che il 22% delle donne ha subito violenze ad opera del proprio partner e che il 55% delle donne nell'UE ha subito molestie sessuali (Commissione Europea, 2020);
- combattere gli stereotipi di genere, tenendo conto che il 44% degli europei ritiene che per una donna il compito principale sia occuparsi della casa e della famiglia e il 43% ritiene che per un uomo il compito principale sia guadagnare denaro (ibidem);



- colmare il divario di genere nel mercato del lavoro: la differenza tra tasso di occupazione femminile e maschile nell'UE è dell'11,6%, il 55,3% delle nate donne fuori dall'UE ha un lavoro, contro il 69,7 delle donne nate nell'UE (ibidem) ;
- raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici: il 10% dei lavoratori edili e il 25% degli occupati nel settore dell'agricoltura, silvicoltura, pesca e trasporti sono donne, mentre il 25% degli operatori dell'istruzione e il 20% degli occupati in attività socio sanitarie sono uomini (Commissione Europea, 2020);
- far fronte al problema del divario retributivo e pensionistico tra uomini e donne: il divario retributivo di genere nell'UE è del 15,7%. mentre il divario pensionistico di genere raggiunge il 30,1% (ibidem);
- colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica: solo il 7,5% dei presidenti dei consigli di amministrazione e il 7,7% degli amministratori delegati delle maggiori società dell'UE quotate in borsa sono donne e la rappresentanza femminile all'interno dei parlamenti nazionali dell'UE è di appena il 32,2% (ibidem).

Di particolare importanza è poi la **Direttiva UE 2023/970**, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione al fine di eliminare discriminazioni salariali

di genere, stabilendo obblighi stringenti per i datori di lavoro e prevedendo sanzioni per le violazioni.

A livello nazionale la tematica della parità di genere affonda le sue radici nell'Articolo 3 della Costituzione, il quale stabilisce che "tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono uguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso". Il **Codice delle pari opportunità** (D.Lgs. 198/2006) ha successivamente armonizzato le normative nazionali, stabilendo divieto di discriminazione e la parità di trattamento tra donne e uomini, l'integrazione dell'obiettivo della parità tra donne e uomini in tutte le politiche e attività, oltre che la promozione e il coordinamento delle politiche di pari opportunità. È istituito il Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento e uguaglianza tra lavoratori e lavoratrici; promuove la rimozione degli ostacoli che limitano l'uguaglianza di accesso al lavoro, nella promozione e nella formazione professionale, compresa la retribuzione e nelle forme pensionistiche. Nel codice è poi nominata la Consigliera o Consigliere di parità, come pubblici ufficiali, con il compito di svolgere funzioni di controllo e promozione nell'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità di non discriminazione tra donne e uomini nel lavoro.

Particolarmente significativa in termini di parità di genere è anche la **Legge n. 162/2021**, la quale apporta alcune modifiche in merito alla Consigliera/Consigliere di parità per il quale è prevista una relazione in Parlamento che illustri i risultati del monitoraggio in materia di legislazione di parità. Introduce poi la Certificazione di parità di genere, al fine di incentivare le aziende ad adottare politiche per ridurre disuguaglian-



ze e promuovere equità di genere, attraverso misure concrete e individuando nell'UNI Pdr 125-22 procedure per l'ottenimento della certificazione da parte delle imprese, offrendo anche premialità negli appalti pubblici e vantaggi fiscali. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021-2026**, pensato anche per recuperare i ritardi che penalizzano storicamente il nostro Paese, sottolinea quanto la mobilitazione delle energie femminili sia fondamentale per la ripresa economica della nazione. A tal fine puntualizza che entro il 2026 prevede l'incremento di cinque punti nella classifica dell'Indice europeo sull'uguaglianza di genere (in cui oggi l'Italia ottiene 63,5 punti su 100), introducendo investimenti per l'introduzione di un Sistema nazionale di certificazione della parità di genere, che mira ad accompagnare le imprese nella riduzione dei divari di genere, integrando le premialità legate alla parità di genere negli appalti pubblici e puntando a migliorare l'Indice europeo sull'uguaglianza di genere (Dipartimento per le Pari Opportunità).

Il quadro normativo internazionale, europeo e nazionale sulla parità di genere rappresenta un importante passo avanti verso una società più equa e inclusiva. Tuttavia, per raggiungere pienamente questi obiettivi, è necessario un impegno costante proveniente anche dalle comunità (istituzioni locali, datori di lavoro e lavoratori), al fine di superare le barriere culturali e strutturali che ancora ostacolano il progresso in questa direzione.

2. La UNI PdR 125:22: strumenti, opportunità e sfide per la parità di genere in azienda

UNI (Ente Italiano di normazione) è un'associazione privata senza scopo di lucro che si occupa di elaborare, pubblicare e diffondere standard di vita condivisi attraverso l'individuazione di norme tecniche volontarie per le organizzazioni. Per questo motivo UNI collabora con il CEN² (Comitato Europeo di Normazione) e con enti normativi sovranazionali come ISO³ (International Or-

2 Il Comitato Europeo di Normazione è uno dei tre organismi europei di normazione (insieme al CENELEC e all'ETSI) riconosciuti ufficialmente dall'Unione europea e dall'Associazione europea di libero scambio (EFTA) come responsabili dello sviluppo e della definizione di standard volontari a livello europeo. È un'associazione che riunisce gli enti nazionali di normazione di 34 Paesi europei. Il CEN fornisce una piattaforma per lo sviluppo di norme europee e altri documenti tecnici in relazione a vari tipi di prodotti, materiali, servizi e processi. Sostiene le attività di normazione in un'ampia gamma di campi e settori, tra cui: aria e spazio, prodotti chimici, costruzioni, prodotti di consumo, difesa e sicurezza, energia, ambiente, alimenti e mangimi, salute e sicurezza, sanità, ICT, macchinari, materiali, attrezzature a pressione, servizi, smart living, trasporti e imballaggi. <https://www.cenelec.eu/about-cen/>

3 L'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione, riunisce gli esperti di tutto il mondo per concordare il modo migliore di fare le cose, dalla realizzazione di un prodotto alla gestione di un processo. Essendo una delle più antiche organizzazioni internazionali non governative, dal 1946 l'ISO consente il commercio e la cooperazione tra persone e aziende di tutto il mondo. Gli standard internazionali pubblicati dall'ISO servono a rendere la vita più facile, sicura e migliore. Con 25816 standard internazionali e altri prodotti che coprono quasi tutti gli aspetti della tecnologia, della gestione e della produzione, 173 membri che rappresentano l'ISO nel loro Paese (con un solo membro per Paese), 823 Comitati e sottocomitati tecnici che si occupano dello sviluppo degli standard. <https://www.iso.org/about>

ganization for Standardization). L'Ente Italiano di Normazione ha pubblicato in data 16 marzo 2022 un documento tecnico, chiamato prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 - "Certificazione della parità di genere", per fornire alle aziende un utile strumento per aderire all'agenda ONU 2030 e conformarsi ai requisiti posti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR missione 5). Questo intento è ispirato a quello della ISO 30415:2021 "Gestione delle risorse umane: Diversità e Inclusione", secondo cui riconoscere e sfruttare le diversità e le peculiarità delle persone è un elemento cruciale per tutte le organizzazioni che vogliono accrescere l'innovazione, migliorare la propria resilienza, sostenibilità e reputazione, creando un ambiente di lavoro inclusivo.

2.1. DENTRO LA UNI PDR: FONDAMENTI E STRUTTURA DELLA NORMA

La UNI/PdR 125:2022 è un documento frutto di un Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese previsto dal PNRR Missione 5, coordinato dal Dipartimento per le Pari Opportunità, cui hanno partecipato il Dipartimento per le politiche della famiglia, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Ministero dello Sviluppo Economico e la Consiglieria Nazionale di Parità. Raccoglie anche prassi condivise dai soggetti che rappresentano il mercato e la società civile, rappresentati nel Tavolo "Parità di genere" condotto da UNI, con cui hanno firmato un accordo di collaborazione.

Si tratta di una prassi di riferimento sviluppata per sostenere le organizzazioni nella promozione di una



maggiore equità lavorativa tra i generi, si configura come una norma tecnica volontaria, distinta dalle normative nazionali obbligatorie, la quale si propone di fornire linee guida pratiche per un sistema di gestione interno alle organizzazioni, dedicato alla realizzazione e al consolidamento di politiche di parità di genere. Questo strumento nasce con l'obiettivo di promuovere buone pratiche e stimolare un processo continuo di revisione e miglioramento nella governance delle organizzazioni. Coinvolge in particolare l'attivazione di aree quali: opportunità di crescita in azienda e pari retribuzioni, politiche per la gestione della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro e politiche di gestione dei processi aziendali. Inoltre, prevede la misura, rendicontazione e valutazione dei dati relativi al genere nelle organizzazioni, con l'obiettivo di colmare i gap esistenti e produrre un cambiamento misurabile, sostenibile e durevole nel tempo, che diventi un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

La prassi si presenta come un documento particolarmente accessibile e di immediata fruizione, composto da sole 41 pagine, comprensive di appendice e bibliografia, facilmente reperibile e scaricabile gratuitamente in formato PDF. Tramite un approccio snello e diretto, la prassi di riferimento consente alle aziende di integrare i principi di parità di genere in modo concreto ed efficace, favorendo un cambiamento tangibile e sostenibile nel tempo. La prassi è strutturata in sei capitoli e si apre con un'introduzione descrittiva, utile a fornire un quadro generale del contesto e della tematica, delineando obiettivi e strumenti. Successivamente vengono individuati scopo e campo di applicazione della norma

e analizzati i riferimenti normativi e legislativi. Segue un glossario contenente termini e definizioni utilizzati nella norma e una sezione che delinea i principi fondamentali sui quali si fonda il cambiamento culturale necessario. Un altro capitolo è dedicato agli indicatori di performance, che consentono di monitorare i progressi verso la parità di genere. La norma prosegue con i requisiti del sistema di gestione, che comprendono la definizione di politiche, la pianificazione, l'attuazione e il monitoraggio delle azioni. Due appendici completano la struttura della prassi: l'Appendice A fornisce indicazioni per la valutazione da parte di terzi, mentre l'Appendice B offre esempi di KPI applicabili a vari settori industriali. Il documento, grazie alla sua struttura funzionale e snella, si propone come una guida pratica per le organizzazioni che desiderano ottenere la certificazione di parità di genere.

La UNI/PdR 125:2022 si concretizza in una certificazione che le imprese possono richiedere attraverso il coinvolgimento di organismi di certificazione accreditati. Questo permette alle organizzazioni di ottenere un riconoscimento formale della propria conformità ai principi di parità di genere e dimostra e certifica un impegno concreto e misurabile in questa direzione. La certificazione, come stabilito nella norma, può essere richiesta da ogni tipo di organizzazione, indipendentemente da dimensione e forma giuridica, operante nel settore pubblico o privato. Restano però escluse dall'applicazione della norma, i liberi professionisti che non hanno dipendenti o addetti/e.

Nello specifico, un'organizzazione che intende ottenere la certificazione deve avviare un processo struttu-



rato che si articola in diverse fasi e richiede il rispetto di specifici indicatori di prestazione (KPI - Key Performance Indicator). Innanzitutto, è necessario presentare una domanda a un ente accreditato, corredata dalla documentazione che attesti la conformità dell'organizzazione ai criteri previsti dal sistema di valutazione. È prevista un'autovalutazione iniziale, in cui l'azienda è chiamata a compilare un questionario per analizzare e valutare la propria situazione in relazione alla parità di genere, individuando eventuali aree di miglioramento. Successivamente, un team di esperti dell'ente accreditato effettua una verifica in loco per controllare la veridicità delle informazioni fornite e valutare il livello di conformità.

L'organizzazione, per ottenere la certificazione, deve dimostrare di aver raggiunto almeno il 60% dei traguardi previsti dal sistema di valutazione. Durante l'intero percorso può avvalersi del supporto degli enti di certificazione che offrono consulenza e strumenti utili per il raggiungimento degli obiettivi. Se la verifica si conclude con esito positivo viene rilasciata la certificazione di parità di genere. È inoltre previsto un monitoraggio annuale e una verifica e rinnovo periodico del certificato ogni tre anni, valutando eventuali modifiche dimensionali dell'organizzazione e se sono stati messi in atto piani di mitigazione e miglioramento dei gap rilevati.

Per poter misurare in maniera completa il livello delle organizzazioni in merito alla parità di genere sono state individuate 6 Aree di indicatori, ognuna delle quali è contraddistinta da un peso % sul totale del peso delle differenti aree: cultura e strategia, governance, processi HR, opportunità di crescita ed inclusione delle donne

in azienda, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro. Per ciascuna area sono stati identificati un numero variabile di specifici KPI, da considerare necessari o ottenuti con metodi di calcolo specifici in relazione al cluster dimensionale, con cui misurare lo stato dell'organizzazione ed eventuali miglioramenti. I KPI sono applicabili secondo un principio di proporzionalità che ne definisce un'applicazione graduale in relazione al profilo dimensionale dell'organizzazione considerata, individuato sulla base di uno dei quattro cluster di classificazione delle organizzazioni prevista da UNI sulla base del numero di addetti: micro (da 1 a 9); piccola (da 10 a 49); media (da 50 a 249); grande (250 e oltre). Gli indicatori possono essere di tipo qualitativo, quindi misurati in termini di presenza/ assenza oppure quantitativi, misurati in termini di delta % rispetto al valore interno aziendale o al valore medio di riferimento nazionale o al valore medio di riferimento del tipo di attività economica secondo codice ATECO di appartenenza in base alla dimensione aziendale. Gli indicatori di ogni area sono raccolti in un prospetto che racchiude tipologia (quantitativo o qualitativo), modalità di misurazione (si/no per gli indicatori qualitativi e procedimento di rilevazione per gli indicatori quantitativi), fonte (interna o indicazione della normativa, riferimento ISTAT), punti relativi a ciascun indicatore. Alle realtà di più piccole dimensioni, cioè di fascia 1 e di fascia 2, si applica un numero ridotto di indicatori, mentre quelle di fascia 3 e 4 si applicano tutti gli indicatori, in cui cambia anche la fonte. Le microimprese devono rispettare un numero pari a 8 indicatori su 33 complessivi per tutte e 6 le aree, le piccole impre-



se 13 su 33, le medie e grandi imprese invece devono rispettare 31 indicatori su 33.

Di seguito sono approfondite le aree di indicatori, il peso dell'area, analisi dei KPI ed esemplificazioni..

L'area **cultura e strategia** è volta a valutare che principi e obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione gender diversity siano allineati con la visione e i valori dell'organizzazione, promuovendo un ambiente di lavoro equo. Con un peso del 15% sulla valutazione complessiva, include sette indicatori di tipo qualitativo con fonte di rilevazione interna. Il primo indicatore riguarda l'implementazione di un piano strategico, solitamente considerato per ultimo poiché racchiude tutte le politiche messe in atto nell'ambito dell'avvicinamento alla certificazione (20 pt). Il secondo prevede la presenza di procedure anonime per esprimere opinioni, tramite ad esempio la predisposizione di una cassetta per i suggerimenti in uno spazio comune (10 pt). Il terzo riguarda attività di comunicazione interna e sensibilizzazione per un ambiente di lavoro inclusivo, predisponendo la comunicazione interna con un linguaggio neutro rispetto al genere (20 pt). Il quarto richiede un'equa rappresentanza di genere in eventi, tavoli, convegni, raggiungibile estendendo gli inviti di partecipazioni allo stesso numero di rappresentanti per genere (10 pt). Il quinto si riferisce alla realizzazione di interventi formativi dedicati alle tematiche della parità di genere, realizzabili tramite il coinvolgimento di esperti nella tematica o tenuti dai responsabili delle risorse umane dell'organizzazione (10 pt). Il sesto all'analisi della percezione delle pari opportunità, implementabile tramite la realizzazione di riunioni inte-

rattive, focus group con i dipendenti sulla tematica (20 pt). L'ultimo indicatore richiede la realizzazione di interventi per promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo, partecipando tramite testimonianze a eventi di altre organizzazioni oppure organizzandone di propri (10 pt). Le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 1 devono conseguire solo il primo indicatore, quelle di fascia 2 devono rispettare gli indicatori 1, 3 e 5.

L'area della **governance** intende misurare la maturità del modello di governance, con attenzione alla rappresentanza del genere meno presente negli organi decisionali e ai processi per identificare e affrontare eventi di non inclusività. Con un peso del 15%, comprende cinque indicatori, quattro di tipo qualitativo e uno quantitativo. Il primo KPI riguarda la definizione di strutture organizzative dedicate alla gestione e al monitoraggio dell'inclusione nell'organizzazione, tramite l'implementazione di un comitato, unità o ruolo organizzativo dedicato (25 pt). Il secondo prevede processi per la gestione di episodi di non inclusività, raggiungibile tramite la predisposizione di linee guida da applicare per la rilevazione e l'intervento (25 pt). Il terzo richiede la presenza di un budget per la parità di genere, per sviluppare attività a supporto (15 pt). Il quarto concerne la definizione di obiettivi specifici legati alla parità di genere, i quali possono essere racchiusi in un cronoprogramma sottoposto ai vertici dell'organizzazione (15 pt). L'ultimo indicatore, di tipo quantitativo, si riferisce alla presenza del genere meno rappresentato negli organi amministrativi e di controllo, identificato nel numero assoluto delle quote di genere rispetto ai re-



quisiti normativi o pari a 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione. Le organizzazioni di fascia 1 devono rispettare solo il primo KPI, quelle di fascia due il primo e il secondo.

La terza area analizza lo stato dei **processi HR** relativi al ciclo di vita delle risorse, assicurando inclusione e rispetto delle diversità. Con un peso del 10%, include sei indicatori di tipo qualitativo. Il primo riguarda la definizione di processi HR inclusivi, tramite una procedura neutra rispetto al genere (preferibile) o rivolta espressamente a entrambi nei processi di selezione, contratto, valutazioni (25 pt). Il secondo KPI richiede analisi del turn-over per genere, tramite ad esempio la redazione di report specifici (15 pt). Il terzo si basa sulla presenza di politiche per un'equa partecipazione a formazioni, anche sulla leadership, che devono essere estese allo stesso numero di rappresentanti per sesso (15 pt). Il quarto regola politiche di mobilità interna e successione a posizioni manageriali, che potrebbero essere offerte in egual numero a entrambi i generi (20 pt). Il quinto è inerente a meccanismi di protezione del lavoro e garanzia del livello retributivo post-maternità che, se tacitamente applicati, possono essere messi per iscritto (15 pt). L'ultimo indicatore è riferito alla presenza di referenti o prassi per la tutela contro molestie e mobbing, identificando una persona di riferimento o procedure stabilite (10 pt). Per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 sono necessari i KPI 1 e 6, quelle di fascia 2 devono rispettare anche il 4.

L'area inerente alle **opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda** valuta la presenza di accesso equo ai percorsi di carriera e crescita, conquistan-

do un peso del 20%. Comprende sette indicatori, tutti di tipo quantitativo. I primi due riguardano la percentuale di donne nell'organizzazione: il primo, applicabile solo al cluster 1 e 2, è calcolato internamente e raggiunto se si è registrato un incremento di 10 punti % nel biennio, fino a raggiungere la parità (25 pt); il secondo, applicabile alla fascia 3 e 4 è confrontato con il benchmark del codice ATECO di riferimento della fonte ISTAT, raggiunto con uno scarto positivo di 10 punti % rispetto al valore medio di riferimento, in crescita anno per anno fino a raggiungere la parità (25 pt). Il terzo e il quarto KPI riguardano le donne con qualifica da dirigente nelle organizzazioni: il terzo, la fascia 2, è calcolato su base interna con necessità di un +10 pt % nel biennio precedente fino alla parità (25 pt); mentre il quarto, applicabile alle dimensioni 3 e 4, è confrontato con il valore medio dell'industry rilevato dalla fonte ISTAT, corrispondente a +10 pt % e in crescita (25 pt). Il quinto KPI riguarda la percentuale di donne nell'organizzazione alla guida di unità organizzative sul totale dei responsabili, che devono corrispondere almeno al 40% e in crescita (20 pt). Il sesto indicatore (20 pt) analizza le donne in prima linea di riporto al vertice e l'ultimo (10 pt) si riferisce alla percentuale di donne con delega su un budget di spesa/investimento, entrambi raggiunti con uno scarto positivo di 10 pt % sul valore medio % di donne con qualifiche da dirigente dell'industry e in miglioramento. Le organizzazioni del cluster 1 devono rispettare il primo KPI, mentre il cluster due il primo e il terzo.

L'area **equità remunerativa per genere** misura il grado di maturità rispetto al differenziale retributivo considerando il total reward, inclusi benefit non mone-



tari. Con un peso del 20%, sono presenti tre indicatori quantitativi: il primo rileva il differenziale retributivo a parità di ruolo, raggiunto se il delta tra retribuzione media maschile e femminile per stesso livello è < al 10% e in calo (40 pt). Il secondo analizza la percentuale di donne promosse rispetto agli uomini, raggiunto se la % di donne promosse sull'organico è uguale a quella degli uomini sulla base dei diversi livelli funzionali (30 pt). Il terzo identifica la percentuale di donne con salario variabile, raggiunto quando la % di donne con salario variabile rispetto alle donne in organico è pari alla % di uomini con stesso trattamento rispetto al totale degli uomini. Per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 e 2 è necessario solo il primo KPI.

L'ultima area, **tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro**, valuta le politiche di sostegno alla genitorialità e le procedure per facilitare la conciliazione tra vita e lavoro. Con un peso del 20%, include cinque indicatori di cui i primi tre di tipo qualitativo e i restanti quantitativi. Il primo riguarda la presenza di servizi per il rientro post-maternità/paternità, tramite strumenti quali part-time e smart working su richiesta e flessibili, iniziative di welfare, asilo aziendale (20 pt). Il secondo richiede la presenza di policy, oltre il CCNL di tutela della genitorialità e conciliazione di tempi casa-lavoro, raggiungibile incoraggiando in maniera tangibile l'utilizzo degli strumenti citati sopra (35 pt). Il terzo indicatore regola la presenza di politiche per mantenimento dei benefits e per identificare la genitorialità come occasione di sviluppo di competenze, tramite una valorizzazione dell'esperienza (25 pt). Gli ultimi due KPI sono di tipo quantitativo (entrambi 10 pt) e raggiunti con un'analisi

interna e confrontata con i dati INPS, quanto più si avvicinano al 100% (10 pt). Il quarto riguarda il rapporto tra gli uomini che usufruiscono dei congedi di paternità nei primi 12 mesi sul totale dei potenziali, mentre l'ultimo analizza il rapporto tra numero di giorni medio del congedo di paternità obbligatorio utilizzato sul numero di giorni totale previsto per legge.

La norma prosegue con la descrizione dei requisiti essenziali per implementare un sistema di gestione della parità di genere nelle organizzazioni, il quale deve comprendere vari aspetti fondamentali per garantire un'efficace implementazione e monitoraggio delle politiche aziendali. L'obiettivo principale è la promozione di una cultura organizzativa inclusiva volta a ridurre le disparità di genere attraverso azioni mirate, politiche chiare e documentate consentendo un costante controllo della loro efficacia per ridurre le disparità esistenti, implementata attraverso una documentazione facilmente accessibile e periodicamente aggiornata per garantire trasparenza e conformità e ottimizzare le strategie adottate. La documentazione racchiude istruzioni scritte, una raccolta e analisi di dati disaggregati per genere, insieme all'identificazione degli audit tramite la verifica costante degli indicatori di performance. Inoltre, sono previsti investimenti su azioni di formazione e sensibilizzazione tramite l'erogazione di programmi formativi, sia generali che specifici sul tema della parità di genere o su competenze specifiche, al fine di promuovere una cultura aziendale inclusiva.

Lo sviluppo di una pianificazione comprende invece l'identificazione delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di parità di genere. Questa fase include



un'analisi approfondita del contesto aziendale, l'individuazione delle barriere esistenti e la definizione dei KPI per monitorare i progressi. Il piano deve essere elaborato con il coinvolgimento di tutte le parti interessate e prevedere azioni specifiche e misurabili e il comitato guida ha il compito di stabilire obiettivi smart, quindi facilmente raggiungibili e concreti, sostenuti da un piano di azione dettagliato e dal relativo budget assegnato. Il piano strategico deve concentrarsi su tematiche fondamentali, tra cui equità salariale e riduzione del gender pay gap, pari opportunità di carriera e accesso ai ruoli di leadership, bilanciamento tra vita lavorativa e privata attraverso misure di welfare aziendale, prevenzione delle discriminazioni e promozione di ambienti di lavoro inclusivi.

Infine, assumono rilevanza le politiche di gestione delle non conformità, attuate attraverso strumenti di identificazione e risoluzione di eventuali deviazioni dai requisiti normativi o politiche aziendali: i controlli devono essere condotti da personale qualificato e indipendente ed è necessario individuare azioni correttive immediate e strategie di prevenzione per evitare il ripetersi delle criticità. Le revisioni devono tenere in considerazione anche i feedback di dipendenti e stakeholder per mantenere l'efficacia del sistema. L'organizzazione, infatti, deve promuovere la comunicazione sulla parità di genere sia internamente, per sensibilizzare i dipendenti, sia per la reputazione esterna, per garantire trasparenza verso stakeholder e il pubblico. Devono essere previste campagne di informazione, report periodici e strumenti di feedback per migliorare le politiche aziendali e gli audit interni devono verificare periodicamen-

te la conformità del sistema di gestione ai requisiti normativi, individuando eventuali aree di miglioramento. È necessario un approccio strutturato e continuo per garantire la parità di genere, attraverso un sistema di gestione che non solo contribuisce al rispetto delle normative ma favorisce anche un ambiente lavorativo più equo e inclusivo, migliorando il benessere dei dipendenti e la reputazione dell'organizzazione.

2.2. RISORSE E OSTACOLI: L'IMPLEMENTAZIONE DELLA UNI PDR

Una volta raggiunta una maggiore consapevolezza rispetto alla Uni Pdr 125:22, diventa opportuno esaminare quelli che sono i benefici e gli ostacoli connessi all'applicazione della norma, tramite un approccio critico e oggettivo che mira ad offrire una valutazione realistica evidenziando sia le opportunità sia le criticità che le organizzazioni possono incontrare nel processo di implementazione. In particolare, i vantaggi e gli ostacoli analizzati sono emersi, oltre che dall'attività di ricerca scientifica, anche dal confronto con organizzazioni e addetti alla certificazione.

L'interiorizzazione dei principi a favore della parità di genere all'interno del DNA di un'organizzazione porta con sé una vasta gamma di benefici, che possono essere suddivisi in quattro categorie principali: vantaggi reputazionali, economici, fiscali e normativi e vantaggi nei meccanismi di premialità (DNV⁴). Queste tipologie de-

4 DNV (Det Norske Veritas) organizzazione esperta nei servizi di assurance e nella gestione del rischio. Società di classificazione, ente di certificazione e consulenti riconosciuti. https://www.dnv.it/chi_siamo/



vono essere considerate come fortemente interconnesse, sensibili e influenzabili tra loro, in quanto effetti in un'area possono generare risvolti positivi anche nelle altre.

Dal punto di vista reputazionale l'adozione della certificazione della parità di genere si riflette sia sull'immagine interna all'organizzazione sia su quella esterna. In primis, si registra un miglioramento del benessere e del clima interno, raggiunto attraverso l'implementazione di politiche che si fondano su un impegno particolare verso i lavoratori. Si configura così un processo integrato di governance che comprende l'attenzione alle esigenze dei lavoratori tramite la raccolta e analisi delle loro percezioni, l'incoraggiamento di uguaglianza ed inclusività nell'organizzazione tramite equità retributiva, uguale possibilità di carriera e di formazione, accanto a prassi aziendali stabilite per identificare e intervenire in episodi di discriminazione di genere. In questo contesto di sicurezza, meritocrazia e apertura si registra una maggiore soddisfazione e motivazione; i lavoratori e le lavoratrici si sentono maggiormente apprezzati, valorizzati e coinvolti, aumentando la sensazione di stare contribuendo in prima persona al successo aziendale. Si raggiunge così una maggior affiliazione dei dipendenti, i quali, difficilmente, saranno portati a cambiare lavoro, garantendo all'organizzazione una certa stabilità nell'organico. Il clima positivo si traduce in un aumento della produttività, registrando influenze positive anche nei risultati economici dell'organizzazione. Inoltre, la certificazione della parità di genere contribuisce ad aumentare l'attrattiva dell'organizzazione verso l'esterno, riuscendo ad avvicinare più facilmente nuovi talenti, oramai sempre più sensibili alle dimensioni della parità di genere, fide-

lizzare e ad aumentare la clientela, riconoscente verso l'impegno e la responsabilità assunta dall'organizzazione per la promozione dell'uguaglianza. La certificazione rappresenta anche un elemento utile a differenziarsi dalla concorrenza raggiungendo una maggiore competitività e visibilità rafforzando anche la fiducia di partner e stakeholder (ibidem). Infine, un contesto garante della parità di genere può contribuire a ridurre il rischio di contenziosi, in quanto i lavoratori sono maggiormente soddisfatti del proprio lavoro e meno esposti al rischio di discriminazioni di genere, quindi diminuisce la possibilità che intraprendono azioni legali, rispettando e tutelando la reputazione dell'organizzazione ed evitando dispendi economici.

I vantaggi economici appaiono strettamente interconnessi a quelli reputazionali, poiché un miglioramento del clima aziendale favorisce lo sviluppo di un circolo virtuoso che stimola la produttività e, di conseguenza, incrementa le entrate dell'organizzazione. Questo processo si traduce anche in un aumento delle vendite di prodotti o nell'ampliamento dell'offerta di servizi, che contribuiscono ad accrescere la visibilità dell'organizzazione verso l'esterno. Tale dinamica, a sua volta, rende l'azienda più attrattiva sia verso nuovi possibili lavoratori, i quali potranno contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'impresa, sia per partner e stakeholder, più inclini a investire. Il risultato è un rafforzamento continuo del ciclo virtuoso che sostiene lo sviluppo e il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Anche i vantaggi fiscali e normativi, identificati come meccanismi di incentivazione, sono molteplici e provenienti dal livello europeo, italiano e regionale. Come



stabilito dal Dipartimento per le Pari Opportunità⁵, in base all'art. 5, comma 2, L. 162/2021 (Legge Gribaudo), alle aziende private in possesso della certificazione è concesso un esonero dal versamento di una percentuale dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro per l'anno 2022 determinato in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa, per il quale sono stati stanziati 50 milioni di euro per il 2022. L'art. 1, comma 138, L. 234/2021 ha stanziato ulteriori fondi per finanziare la misura, a partire dal 2023. Inoltre, con il Messaggio n. 4479, pubblicato il 30 dicembre 2024, è stata avviata la campagna di acquisizione delle domande di esonero contributivo per i datori di lavoro privati che abbiano conseguito la certificazione della parità di genere entro il 31 dicembre 2024 (Portale INPS, 2024). Infine, l'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici l'art 106 comma 8, prevede per tutte le tipologie di contratto una diminuzione della garanzia del 20%, cumulabile con tutte le altre riduzioni previste dalla legge, in caso di possesso di certificazioni, tra le quali rientra anche la certificazione della parità di genere (Dipartimento per le Pari Opportunità).

Le normative in materia appaiono oltretutto tutt'altro che statiche, registrando spesso novità legislative riguardanti incentivi fiscali. Per questo Unioncamere, soggetto attuatore nella promozione della certificazione della parità di genere per le piccole e medie imprese italiane, offre contributi e aggiornamenti continui sul dispositi-

⁵ Dipartimento per le Pari Opportunità, Attuazione Misure PNRR, Incentivi per le imprese. <https://www.pariopportunita.gov.it/attuazione-misure-pnrr/incentivi-per-le-imprese/>

vo Next Generation EU per ricevere assistenza tecnica e accompagnamento per ridurre il divario di genere in azienda e per ottenere la Certificazione di Parità di Genere. Accanto alle normative nazionali, nel 2024 la Regione Emilia Romagna⁶, ha pubblicato l'Avviso relativo agli interventi di formazione propedeutici alla certificazione di parità di genere, tramite Delibera di Giunta regionale n.1005/2024, Allegato 1.

La UNI PdR 125:22 dal punto di vista legislativo è utile anche a uniformare l'organizzazione ad altre normative, linee guida e certificazioni in materia di parità di genere, come ad esempio la Certificazione ESG (Environmental, Social, Governance).

Gli ultimi vantaggi analizzati sono quelli connessi a meccanismi di premialità a bandi italiani ed europei: Unioncamere (2023) prevede, ai sensi della Legge Grillo (art. 5, comma 3) alle aziende che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, siano in possesso della certificazione della parità di genere è riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione di proposte progettuali, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti. Le amministrazioni aggiudicatrici dei bandi si impegnano, con il nuovo codice dei contratti pubblici, a prevedere, nei loro avvisi, un maggiore punteggio legato al possesso della certificazione di genere.

6 Interventi di formazione propedeutici alla certificazione di parità di genere Delibera di Giunta regionale n.1005/2024, Allegato 1 <https://formazione.lavoro.regione.emilia-romagna.it/entra-in-regione/bandi-regionali/2024/interventi-formazione-propedeutici-certificazione-parita-di-genere>



Infine, come sostenuto da EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere) a livello macro emerge come i miglioramenti della parità di retribuzione comporterebbero un aumento dello 0-0,2 % del PIL pro capite nel periodo 2030-2050.

Dopo l'analisi dei vantaggi legati alla certificazione, è opportuno affrontare quelli che sono gli ostacoli all'applicazione di un documento tecnico che, nei suoi presupposti, racchiude molteplici linee guida utili a colmare un problema cruciale della società contemporanea come la disuguaglianza di genere.

Seppur in misura quantitativamente minore, gli ostacoli che possono allontanare le organizzazioni dalla volontà di voler intraprendere il processo di certificazione risultano ben più insidiosi e influenti nei loro effetti. Nonostante non siano riportate negli studi inerenti alla UNI PdR 125:22, le problematiche connesse alla certificazione sono facilmente individuabili nel momento in cui si intraprendono percorsi con organizzazioni interessate all'approfondimento della prassi. Gli scogli che si possono trovare nel percorso verso la certificazione riguardano innanzitutto un problema che risiede nei processi storici e culturali del nostro Paese, ampiamente analizzati nel corso del primo capitolo, che contribuiscono a sminuire l'importanza e l'urgenza del raggiungimento della parità di genere non solo in riferimento all'ambito lavorativo, ma in tutte le sfere di vita. Stereotipi e pregiudizi contribuiscono a strutturare un sistema in cui le donne ricoprono posizioni di inferiorità rispetto agli uomini, anche se considerati a parità di condizioni, e talvolta la loro intera esclusione da settori produttivi. Tale dinamica si configura in un accesso maggioritario rivolto

agli uomini alle possibilità di carriera, posizioni apicali e occupazioni maggiormente remunerative, contribuendo ad innescare un circolo vizioso che porta alla perpetuazione e ampliamento della forbice di disuguaglianza tra uomini e donne.

Ulteriori ostacoli risiedono nelle difficoltà che possono incontrare soprattutto le piccole e medie imprese nell'avvicinamento alla norma sotto diversi punti di vista. Inizialmente le problematiche possono riguardare l'ambito informativo, in quanto, seppur ampiamente pubblicizzata, incentivata e promossa, sono ancora molte le realtà organizzative, in particolare di piccole dimensioni, che non sono a conoscenza della UNI PdR 125:22 e dei vantaggi che ne derivano.

Altre difficoltà sono connesse alla dimensione delle competenze: in organizzazioni con un basso numero di addetti sono spesso assenti figure specifiche per l'area delle risorse umane, dinamica che può portare a lacune nell'organizzazione riguardo a processi HR e alle politiche di gestione del personale. Con questa affermazione non si vuole intendere che le organizzazioni di piccole medie dimensioni hanno meno probabilità di raggiungere la certificazione, tuttavia devono spesso trasformare un processo di gestione informale e basato su consuetudini in un sistema scritto di prassi e rilevazioni.

Una sfida significativa è rappresentata dalla complessità della gestione e del mantenimento della certificazione, sia per ottenerla sia una volta ottenuta. Oltre agli investimenti iniziali in termini di tempo e lavoro di risorse umane e risorse economiche, è richiesto un impegno costante per monitorare i progressi e garantire che il livello raggiunto sia mantenuto nel tempo. La raccolta



e l'analisi dei dati relativi alla parità di genere all'interno dell'organizzazione, insieme alla redazione di report periodici, possono risultare impegnativi, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni, che possono appoggiarsi su strutture organizzative meno sviluppate e strutturate.

Uno degli ostacoli principali è, infine, riconducibile ad una percezione distorta della propria situazione aziendale, in senso peggiorativo o migliorativo. Alcune organizzazioni tendono a sottovalutare il livello di disparità presente al loro interno, ritenendo erroneamente che non sia necessario implementare misure specifiche per la parità di genere e che anzi una certificazione dovrebbe essere ottenuta in maniera spontanea, senza dover produrre ulteriori documentazioni o rilevazioni. Questa visione può derivare da una mancanza di consapevolezza o dall'assenza di strumenti di analisi adeguati, che impediscono di identificare le criticità esistenti. Dall'altro lato, la sottovalutazione delle proprie capacità organizzative e risorse disponibili può portare a un rifiuto a priori della norma, percepita come troppo complessa, di difficile applicazione o impossibile da raggiungere. Questi atteggiamenti rischiano di creare una situazione di immobilità dell'organizzazione, lasciando ancora distinta la dimensione sociale da quella economica nell'ambito lavorativo.

In conclusione, sono molti i vantaggi che la prassi di riferimento offre alle organizzazioni: primo fra tutti l'aiuto concreto offerto per migliorare la reputazione dell'organizzazione tramite una valorizzazione dell'inclusività e del benessere dei lavoratori, riuscendo a raggiungere una maggiore competitività sia sul mercato economico sia su quello del lavoro. Non meno importante si configura

l'accesso a incentivi e finanziamenti pubblici, permettendo anche un ritorno economico immediato alle organizzazioni. Senza dimenticare che la creazione di un ambiente di lavoro più inclusivo, favorisce la motivazione e la produttività dei dipendenti. Inoltre, l'adozione della UNI/PdR 125:2022 può contribuire al raggiungimento degli obiettivi ESG, sempre più rilevanti per investitori e stakeholder. Tuttavia, non mancano gli ostacoli. Innanzitutto il cambiamento culturale necessario per superare pregiudizi radicati e stereotipi di genere può richiedere tempo e impegno. Inoltre, le organizzazioni, soprattutto le piccole medie imprese, possono incontrare difficoltà nel reperire risorse economiche e competenze necessarie per implementare le misure richieste. Infine, la gestione della certificazione e il monitoraggio dei risultati richiedono un approccio sistematico e continuo, che potrebbe risultare oneroso per alcune organizzazioni. Nonostante queste sfide, la UNI/PdR 125:2022 rappresenta un passo significativo verso un futuro lavorativo più equo e sostenibile.

2.3 CERTIFICAZIONE E TERRITORIO: NUMERI E RIFLESSIONI SULL'APPLICAZIONE DELLA NORMA

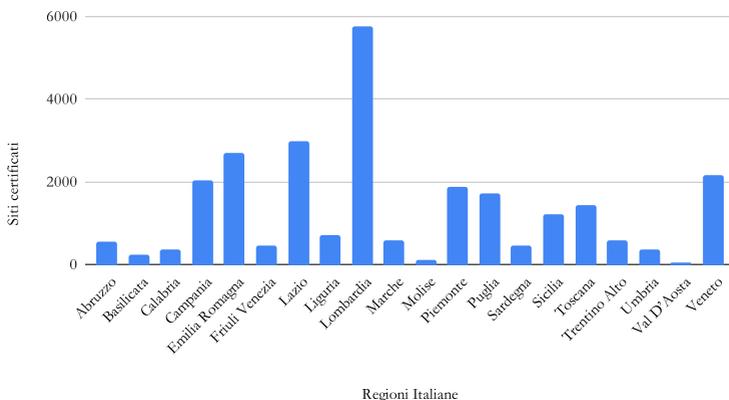
Accredia, l'Ente italiano di accreditamento, è un'associazione senza scopo di lucro designata dal Governo italiano volta ad attestare la competenza e l'imparzialità degli organismi e dei laboratori che verificano la conformità dei beni e dei servizi alle norme, opera sotto la vigilanza del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Accredia mette anche a disposizione l'accesso alle banche dati, ad analisi e statistiche relative alle



certificazioni UNI/PdR 125:2022, rendendo facilmente disponibile alle organizzazioni una panoramica dettagliata sull'adozione della norma in Italia, con particolare attenzione alla distribuzione geografica e al settore economico. Questo accesso è stato utile a reperire numeri complessivi a livello nazionale che saranno confrontati con quelli relativi all'Emilia-Romagna e, in modo più specifico, alla provincia di Ravenna, per evidenziare eventuali peculiarità territoriali. I dati saranno quindi analizzati secondo diverse variabili: la forma giuridica delle organizzazioni certificate e ai settori economici di appartenenza. Questa suddivisione consente di comprendere meglio quali categorie di imprese hanno abbracciato maggiormente la prassi e quali invece mostrano una minore adesione, offrendo spunti per futuri interventi di sensibilizzazione e supporto.

Ricercando nella banca dati di Accredia i siti certificati Uni PdR 125:22 in Italia si ottengono 26.364 risultati, che comprendono unità operative, sedi, filiali, stabilimenti, ecc., questo implica che una stessa organizzazione può avere più di un sito certificato, contraddistinti dallo stesso numero identificativo. Osservando la distribuzione regionale della certificazione (figura 3) si può notare un'adozione non omogenea della norma sul territorio italiano. La regione con il maggior numero di siti certificati è la Lombardia (5773), dato giustificato anche dalla densità imprenditoriale del territorio, seguita Lazio (2972), Emilia Romagna (2691), Veneto (2154), Campania (2051). Mentre regioni della costa Adriatica, del nord Italia e dell'interno risultano scarsamente rappresentate.

Figura 3. Siti certificati UNI/Pdr 125:22 per Regione.



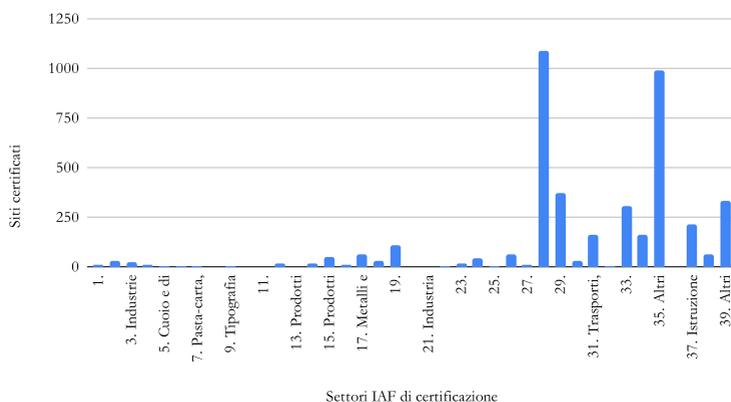
Questa disomogeneità è confermata anche nella distribuzione della certificazione nei settori IAF⁷ di cer-

7 L'International Accreditation Forum (IAF) è un'associazione mondiale di enti di accreditamento e di altri enti interessati alla valutazione della conformità nei settori dei sistemi di gestione, dei prodotti, dei processi, dei servizi, del personale, della convalida e della verifica e di altri programmi simili di valutazione della conformità. La funzione principale è quella di sviluppare un unico programma mondiale di valutazione della conformità che riduca i rischi per le aziende e i loro clienti, assicurando loro l'affidabilità dei certificati accreditati e delle dichiarazioni di convalida e verifica. Associa 95 Organismi di accreditamento, 31 Membri dell'Associazione, 6 Gruppi di accreditamento regionale. I settori di competenza dell'IAF sono 39: 01 Agricoltura, silvicoltura e pesca, 02 Industria mineraria e cave, 03 Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco, 04 Tessuti e prodotti tessili, 05 Cuoio e prodotti in cuoio, 06 Legno e prodotti in legno, 07 Pasta per carta, carta e prodotti in carta, 07a Prodotti in carta, 07b Produzione di cellulosa e carta, 08 Case editrici, 09 Tipografie, 10 Fabbricazione di coke e di prodotti petroliferi raffinati, 11 Energia nucleare, 12 Chimica di base, prodotti chimici e fibre, 13 Prodotti farmaceutici, 14 Prodotti in gomma e materie plastiche, 15 Prodotti minerali non metallici, 16 Calce, gesso, calcestruzzo, cemento e prodotti affini, 17 Metalli e prodotti in metallo, 17a Metalli di base, 17b Prodotti metallici fabbricati, 18 Macchine ed apparecchiature, 19 Apparecchiature elettriche ed ottiche, 20 Costruzioni navali, 21 Industria aerospaziale, 22 Altri mezzi di trasporto, 23 Produzione di manufatti (non classificata altrove), 24 Riciclaggio,



tificazione in Italia (figura 4): alcuni di questi risultano completamente assenti, quali case editrici, fabbricazione di coke e di prodotti petroliferi raffinati, combustibili nucleari, prodotti farmaceutici, costruzioni navali, industria aerospaziale e pubblica amministrazione; mentre in settori come costruzione (1090), altri servizi (989), istruzione (213) e altri servizi sociali (335) l'adesione alla norma è più diffusa. Queste dinamiche riflettono l'influenza degli stereotipi legati al genere anche nell'adesione alla certificazione, diffusa in settori ad alta partecipazione femminile e assente, o quasi, in settori inerenti alle materie STEM o ad alta qualificazione professionale.

Figura 4. Siti certificati per settore IAF di certificazione in Italia.



25 Rifornimento di energia elettrica, 26 Rifornimento di gas, 27 Rifornimento di acqua, 28 Costruzione, 29 Commercio all'ingrosso, al dettaglio; riparazione autoveicoli, motociclette e prodotti per la persona e la casa, 30 Alberghi e ristoranti, 31 Trasporti, logistica e comunicazioni, 32 Intermediazione finanziaria, attività immobiliari, noleggio, 33 Tecnologia, dell'informazione, 34 Servizi d'ingegneria, 35 Altri servizi, 36 Pubblica amministrazione, 37 Istruzione, 38 Sanità e servizi sociali, 39 Altri servizi sociali. <https://iaf.nu/en/home/>

Analizzando dal punto di vista quantitativo i siti certificati per la parità di genere nel territorio locale si contano 309 unità nella provincia di Ravenna, di cui 71 nei comuni dell'Unione della Romagna Faentina.

Faenza è il comune con la maggiore concentrazione di unità operative certificate (62), dinamica che riflette l'importanza economica della città, con un panorama delle aziende certificate molto variegato che comprende realtà internazionali, nazionali e locali, impegnati in settori differenti quali logistica, tecnologia, servizi, commercio, assicurazioni e con una forte componente appartenente all'ambito cooperativo. Le aziende internazionali presenti nel territorio si configurano come datori di lavoro importanti dal punto di vista quantitativo, con più siti certificati all'interno del mercato globale: Decathlon Italia S.r.l. - azienda della grande distribuzione sportiva; GXO Logistics Italy S.p.A. - multinazionale specializzata nella logistica e nei trasporti; Illimity Bank S.p.A. - banca digitale sensibile alla tecnologia e alla finanza digitale; Zucchetti S.p.A. - gruppo italiano con una presenza internazionale nel settore del software gestionale. Le aziende nazionali sono particolarmente numerose e si trovano in settori come assicurazioni, consulenza, servizi e manifattura, tra cui Assimoco S.p.A. Compagnia di Assicurazioni e Riassicurazioni - Movimento Cooperativo, che si occupa di offrire servizi assicurativi per il mondo cooperativo; Diennea S.r.l., attiva nel digital marketing e nella comunicazione aziendale; Qualitas Informatica S.p.A., specializzata in software per l'industria manifatturiera; Valoritalia S.r.l. impegnata nella certificazione agroalimentare; l'agenzia per il lavoro E-Work S.p.A. Le organizzazioni



locali sono spesso piccole e medie imprese radicate nel territorio, appartenenti soprattutto all'ambito cooperativo e operano in ambiti legati ai servizi, all'industria e alla cooperazione sociale. Alcuni esempi sono Co.F.Ra. S.C. - cooperativa di consumatori storica nel territorio romagnolo, che ha affiancato all'attività della grande distribuzione altre tipologie di servizi come quello assicurativo e dei carburanti; Confcooperative Romagna, organizzazione di rappresentanza del movimento cooperativo locale e molte altre. Analisi che mostra un equilibrio tra imprese internazionali, nazionali e locali, con una forte presenza di cooperative e aziende di servizi, dimostrando che la certificazione della parità di genere coinvolge aziende di tutte le dimensioni.

I comuni più piccoli dell'Unione hanno meno unità operative certificate appartenenti in gran parte a organizzazioni con sedi anche a Faenza: Brisighella conta 4 siti certificati, quali CO.F.RA. S.C. unità locale, Cooperativa Sociale Sol.Co - consorzio di solidarietà e cooperazione ravenna - società cooperativa unità operativa, Fabbri Costruzioni s.r.l., Montana Valle Del Lamone Soc. Coop. P.A. A Castel Bolognese si trovano due unità locali: Cooperativa Sociale Sol.Co - Consorzio Di Solidarietà E Cooperazione Ravenna - Società Cooperativa Unità Operativa, Italcer S.P.A. Società Benefit. Mentre altri come Casola Valsenio, Riolo Terme e Solarolo hanno solo un'unità operativa certificata, nei primi due appartenenti a CO.F.RA. S.C, mentre a Solarolo Auto-grill Italia s.p.a..

Spostando l'attenzione anche sui comuni limitrofi: Lugo si configura come secondo centro per numero di attività dopo Faenza, con 14 siti certificati e una

forte componente cooperativa, insieme alla presenza di aziende di servizi e distribuzione. Cotignola, Massa Lombarda e Russi hanno una presenza di siti certificati intermedia, rispettivamente con sei, due e tre unità.

Prendendo in esame i settori di attività emerge la presenza della certificazione in ambiti differenti: logistica e distribuzione, con aziende come GXO Logistics e Decathlon; servizi alle aziende e consulenza, Diennea (digital marketing) e Qualitas Informatica che operano in ambito tecnologico e gestionale; settore bancario e assicurativo: con la presenza di istituti come Illimity Bank e La BCC Ravennate, Forlivese e Imolese; edilizia e costruzioni: aziende come Fabbri Costruzioni e CO.F.RA; ambiente e sicurezza, con società come Albatros Ecologia e Ecogest che lavorano nella gestione ambientale; gastronomia e ristorazione come Autogrill e Gemos, insieme anche a servizi sociali come Consorzio Blu, SoLCo. Analisi che, a differenza della diffusione della certificazione per settore IAF, vede anche la presenza di settori tipicamente maschili, seppur meno diffusi, come quello edile, logistico e delle costruzioni.

Analizzando, invece, la forma giuridica le cooperative si configurano come le organizzazioni maggiormente certificate, in particolare nel settore sociale (es. Consorzio Blu, Sol.Co), presenti anche nei territori più piccoli come Lugo, Russi e Cotignola, evidenziando la forte impronta cooperativa del territorio e la vicinanza di queste tipologie di imprese alle comunità locali. L'importanza di queste tipologie di impresa è dimostrata anche dalla presenza della confederazione di rappresentanza delle cooperative del territorio (Confcooperative Romagna). Le motivazioni di questo fenomeno sono da ricercare



anche nella storia delle cooperative che, sin dalla loro nascita a Rochdale nel 1844, sono state promotrici di uguaglianza e diritti sociali, anticipando spesso il loro tempo. Anche le S.p.A. sono particolarmente diffuse e si presentano come aziende più strutturate di dimensioni maggiori, come Decathlon, Illimity Bank e Vega Carburanti, e operano in settori chiave come commercio, finanza ed energia. Anche le S.r.l. sono molto diffuse e spesso legate a servizi (es. Diennea, Brimen, DP Dent). Più rare sono le società consortili che appaiono come particolarmente rilevanti in settori strategici come l'ambiente (Albatros Ecologia, ICEL).

Ultimo dato interessante da analizzare è il periodo di certificazione, che registra una concentrazione significativa tra il 2023 e il 2024, segno che l'attenzione alla tematica della parità di genere sta crescendo rapidamente negli ultimi anni. Due sono le organizzazioni pioniere nella certificazione che sono riuscite ad ottenerla già nel 2022: Illimity Bank s.p.a. e La Bcc ravennate, forlivese e imolese società cooperativa, entrambe appartenenti all'ambito finanziario, che potrebbero indicare una maggiore sensibilità di questi settori ai temi della parità di genere.

Nel 2023, sono 15 le unità operative che hanno ottenuto la certificazione, tra cui CO.F.RA. S.C. e Gemos Società Cooperativa, dimostrando come il settore cooperativo e quello dei servizi abbiano iniziato a recepire questi standard con maggiore rapidità rispetto ad altri.

Il 2024 è l'anno con il maggior numero di certificazioni registrate, con 37 unità operative, segno di un'accelerazione del processo di adozione della parità di genere nelle aziende faentine. Imprese come Diennea S.r.l., De-

cathlon Italia S.r.l., GXO Logistics Italy S.p.A. e Cooperativa Sociale Sol.Co hanno ottenuto la certificazione in questo anno, dimostrando che il tema sta diventando sempre più rilevante non solo per il mondo cooperativo ma anche per le grandi multinazionali e le grandi aziende impegnate nei settori strategici. La certificazione si è diffusa fino agli ultimi giorni del 2024, con 10 organizzazioni certificate solo a dicembre e una nel primo mese del 2025 (Melandri Emanuele), dinamica che suggerisce e conferma un trend in continua crescita e potrebbe coinvolgere un numero crescente di organizzazioni nei prossimi anni. Questo suggerisce che la certificazione della parità di genere sta diventando un obiettivo sempre più strategico per le aziende, che cercano di allinearsi alle nuove normative e alle aspettative del mercato e della popolazione in termini di sostenibilità sociale e inclusione.

Fenomeno che potrebbe essere legato sia a incentivi normativi e finanziari sia a un crescente riconoscimento del valore della diversità e dell'inclusione come fattori competitivi per le aziende.

L'analisi delle certificazioni per la parità di genere nell'Unione della Romagna Faentina e nei territori limitrofi mostra un territorio dinamico in cui convivono aziende internazionali, nazionali e locali, con una forte presenza di realtà cooperative. Tale differenziazione è utile a identificare la certificazione della parità di genere come un valore aggiunto per imprese di ogni dimensione. La certificazione si è diffusa in settori eterogenei, dalla logistica e tecnologia al commercio e al sociale, con particolare rilevanza per l'ambito cooperativo, maggiormente rappresentato a livello quantita-



tivo e storicamente più sensibile a temi quali l'equità e l'inclusione, citati anche nei principi su cui si fondano. Dal punto di vista temporale, si osserva un'accelerazione progressiva, particolarmente significativa tra il 2023 e il 2024, segno di una crescente consapevolezza del valore della parità di genere anche nell'ambito lavorativo, identificando la certificazione come un'opportunità per migliorare la propria reputazione e competitività.

2.4. PROMUOVERE LA PARITÀ DI GENERE: INIZIATIVE DI ENTI PUBBLICI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

L'incremento delle aziende certificate UNI/PdR 125:2022 negli ultimi anni è una dinamica giustificata anche dalla diffusione di iniziative di promozione della certificazione per la parità di genere da parte di enti pubblici e associazioni di categoria, che hanno assunto un ruolo centrale nel sensibilizzare le organizzazioni sulla tematica e nel favorire l'avvicinamento di queste alla norma. La crescente attenzione verso la parità di genere nel mondo del lavoro ha spinto istituzioni a progettare interventi, finalizzati a sensibilizzare e guidare le imprese in questo percorso. Sono molte le tipologie di azioni implementate che vanno da conferenze, eventi con testimonianze di aziende certificate, a veri e propri percorsi formativi e informativi.

Con la cooperativa LibrAzione sono stati progettati due interventi per la promozione della UNI/PdR 125:2022 svolti rispettivamente a Russi e a Cesena, che saranno esaminati nel corso del paragrafo, al fine di diffondere spunti di azione e veri e propri strumenti che

possono essere utili alle organizzazioni che intendono avvicinarsi alla certificazione.

Il primo progetto è “Facciamo la differenza”, promosso dal Comune di Russi e finanziato dalla Regione Emilia Romagna nell’ambito delle iniziative per la promozione ed il conseguimento delle pari opportunità e il contrasto delle discriminazioni ed alla violenza di genere. Un percorso strutturato con un intervento specifico sulla certificazione UNI/PdR 125:2022 composto da tre seminari rivolti alle imprese del territorio, al fine di sensibilizzare non solo ad organizzazioni rappresentanti di vari settori, ma anche delle associazioni di categoria o altri enti interessati.

Il primo incontro è stato introdotto da una riflessione sulle tematiche connesse alla parità di genere e agli ostacoli culturali e strutturali che ancora oggi limitano il pieno raggiungimento di un equilibrio di genere nelle organizzazioni. Si è partiti dall’analisi degli stereotipi di genere che spesso influenzano i processi decisionali e le dinamiche aziendali, limitando l’accesso delle donne a ruoli di responsabilità e contribuendo a perpetuare le disuguaglianze. Per offrire un quadro concreto sono stati presentati dati e analisi tratti dal rapporto ISTAT, che hanno evidenziato i differenziali di genere in vari ambiti lavorativi, dati che sono stati esplorati anche attraverso un quiz, per promuovere l’attivazione dei partecipanti e mostrare quanto alcune visioni della realtà siano distorte per via dell’influenza di stereotipi.

Il secondo seminario, condotto dall’esperta Erica Valdinosi consulente della società di certificazione Program Area, è stato utile per approfondire le linee guida della certificazione UNI/PdR 125:2022, illustrando in maniera



chiara i criteri di valutazione e le aree di intervento previste dalla norma. Sono stati esaminati tutti gli aspetti chiave della certificazione e il processo di implementazione della norma, fornendo esempi pratici e suggerimenti concreti su come le imprese possano adeguare le proprie pratiche per soddisfare i requisiti richiesti. Enfatizzando come la certificazione possa rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese, non solo per i benefici etici e sociali, ma anche per i concreti vantaggi economici derivanti da incentivi fiscali, agevolazioni e premialità nei bandi pubblici. I partecipanti hanno quindi avuto la possibilità di porre domande e confrontarsi su casi specifici, rendendo il seminario un momento di apprendimento interattivo e mirato.

Il terzo incontro è stato dedicato all'offerta di strumenti pratici e a un approccio più individualizzato per le imprese interessate ad avvicinarsi alla certificazione di parità di genere, tramite un'impostazione altamente operativa, mirata a fornire supporto concreto alle aziende che desideravano compiere i primi passi verso l'adozione di un sistema di gestione orientato alla parità. Durante l'incontro, le imprese hanno avuto l'opportunità di confrontarsi direttamente con esperti, che hanno illustrato metodologie e best practice per implementare le linee guida della certificazione e di condividere casi studio e buone pratiche, acquisendo competenze utili per strutturare percorsi concreti verso la certificazione. Nonostante il valore e la qualità delle attività proposte, il percorso ha evidenziato una partecipazione limitata da parte delle aziende del territorio, segnalando la necessità di ulteriori iniziative di sensibilizzazione e coinvolgimento per ampliare la

consapevolezza sull'importanza della parità di genere come elemento di crescita e competitività aziendale.

Nell'ambito del percorso è stato anche progettato un questionario per le imprese partecipanti, uno strumento pratico per analizzare il livello di parità di genere e all'inclusività nell'organizzazione. È stato strutturato in 20 domande che hanno esplorato vari aspetti, tra cui: la conoscenza della certificazione UNI/PdR 125:2022; la presenza di politiche aziendali per la conciliazione vita-lavoro e la tutela della maternità; l'adozione di procedure di selezione che garantiscano equità di genere; la percentuale di donne in ruoli dirigenziali e il bilanciamento tra generi nella formazione. Le risposte hanno permesso alle imprese di ottenere un punteggio complessivo che le ha collocate in uno dei tre profili individuati (avanzato, intermedio, iniziale). In base al profilo, le aziende hanno ricevuto suggerimenti su come proseguire nel percorso verso la certificazione. Questo strumento ha avuto un impatto significativo, guidando le imprese nella comprensione dei loro punti di forza e delle aree di miglioramento. E successivamente cinque aziende hanno avviato percorsi di certificazione grazie alle informazioni emerse dal questionario.

La seconda azione del progetto Facciamo la differenza ha visto l'implementazione di un laboratorio di digitalizzazione, rappresentando un'importante occasione di empowerment per le donne del territorio, con un'attenzione particolare rivolta a migranti e categorie vulnerabili. L'iniziativa ha coinvolto le partecipanti in un percorso articolato in quattro incontri settimanali di tre ore ciascuno, durante i quali le donne hanno avu-



to l'opportunità di acquisire competenze pratiche per affrontare le sfide della quotidianità e del mondo del lavoro in un contesto sempre più digitalizzato. Questo progetto ha avuto l'obiettivo di colmare il divario digitale, promuovendo al contempo l'inclusione sociale, l'accesso a servizi essenziali e l'ingresso nel mercato del lavoro attraverso strumenti tecnologici. Le attività implementate hanno contribuito a rafforzare il dialogo tra istituzioni, imprese e cittadini, attraverso una promozione delle tematiche di genere, ponendo le basi per un territorio più equo e inclusivo. Questi interventi rappresentano un modello replicabile, in grado di contribuire al raggiungimento di una società più equa e sostenibile, dove le pari opportunità siano un elemento centrale di sviluppo economico e sociale.

Il secondo progetto è denominato *Changes*, promosso dal Comune di Cesena e finanziato dalla Regione Emilia Romagna nell'ambito delle iniziative per la promozione ed il conseguimento delle pari opportunità, ha previsto il coinvolgimento delle imprese del territorio che vogliono promuovere la parità di genere in azienda e intraprendere un percorso di certificazione della parità di genere in relazione alle prassi di riferimento UNI/Pdr 125:2022. Questo progetto aveva l'obiettivo di consentire alle imprese di acquisire strumenti e informazioni partendo da una autovalutazione sulla parità di genere in azienda. L'attenzione si è concentrata, in questo caso, sull'uso del questionario come strumento di sensibilizzazione, coinvolgendo le imprese in un processo di riflessione sulle proprie politiche di genere e stimolandole ad avvicinarsi alla certificazione.

Il questionario è composto da 20 domande a risposta multipla con quattro alternative, ad ognuna delle quali è assegnato un punteggio da 5 a 0. Al termine del questionario, in base alla somma dei punti assegnati alle risposte, è stabilito il profilo corrispondente insieme alle proposte specifiche previste dal progetto. Fino a 40 punti l'organizzazione si colloca nel profilo interessati, a cui è suggerito di conoscere la parità di genere in azienda ricordando che ad oggi il tema della parità di genere è diventato un obiettivo di sostenibilità importante a livello internazionale (Agenda ONU 2030) ed è rilevante anche da un punto di vista imprenditoriale, di competitività e di crescita aziendale. A queste è stato proposto di partecipare ad un incontro per approfondire e comprendere i vantaggi dell'attenzione alle differenze di genere in azienda e alla parità da un punto di vista imprenditoriale.

Per un punteggio da 41 a 75 punti corrisponde il profilo conoscitore con il suggerimento di approfondire la parità di genere in azienda: si tratta di organizzazioni attente alle tematiche legate alla differenza di genere e parità in azienda ma con aspetti che potrebbero essere approfonditi e sviluppati, ad esempio la certificazione di genere. La proposta prevedeva l'approfondimento dei vantaggi della certificazione di genere e capire meglio come proseguire nel percorso.

Sopra i 75 punti si ritrova il profilo esperti, con il suggerimento di condividere l'esperienza; si tratta di organizzazioni con una buona applicazione delle tematiche legate alla differenza di genere in azienda e alla parità, organizzazioni che potrebbero essere di esempio per altre e costituire una buona pratica per il territorio. A



queste è stato proposto di partecipare all'evento finale del progetto Changes che prevede momenti di presentazione e condivisione delle esperienze.

Hanno risposto in totale 21 organizzazioni appartenenti a diversi **settori**: agroalimentare, sanitario odontoiatria, multiservizi, prodotti petroliferi, commerciale, alimentare, servizi sanitari, metalmeccanico, autoscuole, innovazione digitale, commercio, terziario, cooperativa agricola agroalimentare, sociale, terziario confcommercio, formazione, edilizia, public utilities, hotel.

Le organizzazioni intervistate sono caratterizzate da un diverso **numero di addetti**, che varia da 1 a 9000, mentre il questionario è stato compilato principalmente dai responsabili delle risorse umane, direttori o presidenti del Consiglio di Amministrazione, insieme a referenti del sistema di gestione e addetti alla ricerca e sviluppo.

Di queste 21, solo dodici **conoscevano la certificazione** sulla parità di genere UNI Pdr 125-22 e avevano iniziato un percorso di certificazione, sette non la conoscevano in maniera approfondita e specifica e due non la conoscevano. Sedici organizzazioni avevano già un **sistema di gestione** in corso di validità, mentre 5 non l'avevano. Per quanto riguarda le **indagini sulla soddisfazione** dei dipendenti sul clima lavorativo sette la svolgono annualmente, cinque lo fanno ma non regolarmente, sei hanno in programma di farlo e tre non stanno svolgendo indagini. Quattro organizzazioni hanno realizzato **formazioni** rivolte ai propri lavoratori e lavoratrici sulle tematiche che riguardano la parità di genere (stereotipi, situazioni) più di una volta, quattro organizzazioni una volta sola, sei avevano in programma di farlo e sette non

ci avevano mai pensato. In merito al **sostegno o promozione di campagne di sensibilizzazione** sui temi della parità di genere o di contrasto alla violenza di genere, otto organizzazioni si reputano attente sulla tematica, due nel caso di iniziative specifiche e undici non l'avevano mai fatto. Per quanto riguarda la **valutazione del rischio molestie e violenza** nei propri luoghi di lavoro otto aziende lo hanno effettuato e tredici no. All'interno delle organizzazioni solo quattro hanno un **comitato per la parità di genere** attivo e funzionante, in una è poco attivo, cinque stanno pensando di crearne uno mentre in undici non è previsto. Quattro organizzazioni hanno invece un **budget dedicato** per iniziative di parità di genere specifico e sufficiente, un'organizzazione lo reputa non sempre insufficiente, quattro stanno cercando di crearlo e dodici non l'hanno. Relativamente alle **modalità di selezione e assunzione** in sette organizzazioni sono previste procedure codificate ed esplicitate che tengono in considerazione la parità di genere e l'integrazione (esempio nella pubblicazione delle posizioni disponibili, turnover bilanciato in base al genere, equa partecipazione ai colloqui di selezione...), in undici sono previste ma in maniera informale mentre in due non sono previste. Cinque organizzazioni sono promotrici di opportunità che superano stereotipi di genere legati al mondo del lavoro (es. nell'ambito della tecnologia, ingegneria) con **programmi specifici e iniziative**, nove senza programmi specifici e sette non le promuovono attivamente. Sette organizzazioni hanno approfondito il tema del **differenziale retributivo** sulla base del genere e hanno attivato delle politiche in merito, in sei organizzazioni no, perchè non sono presenti entrambi i generi in tutte le mansioni



del nostro organico, mentre otto organizzazioni non hanno mai approfondito la questione. Otto organizzazioni hanno **meccanismi di protezione del posto di lavoro** e di garanzia del medesimo livello retributivo post maternità definiti e standardizzati, in nove sono applicati in maniera informale e in quattro non sono previsti. Sette organizzazioni hanno una percentuale di **donne in organico** superiore alla metà dei dipendenti totali, dieci hanno un valore compreso tra il 30% e il 50% e quattro meno del 30%. Per quanto riguarda la percentuale di donne in ruoli dirigenziali dell'organizzazione sette ne hanno più del 50%, tre hanno un valore compreso tra il 30% e il 50% e undici ne hanno meno del 30%. In undici organizzazioni viene garantita una equa **rappresentanza di genere nelle attività di formazione** e sviluppo professionale, sei organizzazioni lo fanno ma con margini di miglioramento, in tre non è sempre garantita, "ma ci stanno lavorando", e uno non lo garantisce. In merito ai programmi di **promozione di percorsi di carriera** per entrambi i generi in quattro organizzazioni sono previsti e ben strutturati, in sette necessitano di miglioramenti, quattro pianificano di avviarli e sei non hanno questi programmi. Dieci organizzazioni supportano il **bilanciamento tra vita lavorativa e privata** per entrambi i generi (esempio utilizzo dei congedi, utilizzo 104...) con politiche definite e undici lo fanno ma non in maniera strutturata. In solo dieci organizzazioni sono previsti **strumenti di flessibilità lavorativa** per facilitare la conciliazione fra vita e lavoro (smart working, orari flessibili), sette sono previsti ma in maniera informale e non strutturata, e ben quattro non prevedono l'utilizzo di strumenti di flessibilità. Solo in tre organizzazioni tutti gli uomini utilizzano effetti-

vamente il **congedo di paternità**, in tre più della metà, quattro meno della metà e in ben dieci nessuno o quasi nessuno lo utilizza. Infine, in merito all'ottenimento di riconoscimenti per la parità di genere solo una dichiara di averne ottenuto più di una volta, sei una volta, tre stanno lavorando per ottenerle e undici non ne hanno ottenute.

I risultati del questionario evidenziano una consapevolezza crescente, ma ancora frammentata, delle tematiche legate alla parità di genere nelle organizzazioni coinvolte. Sebbene una parte significativa delle aziende conosca la certificazione UNI Pdr 125-22 e alcune abbiano già intrapreso un percorso di certificazione, molte realtà risultano ancora poco informate o non coinvolte.

Le iniziative legate alla parità di genere, come la formazione, le politiche di selezione inclusive, la valutazione del rischio di molestie e violenza e il supporto al bilanciamento tra vita lavorativa e privata, sono presenti in diverse organizzazioni, ma spesso in modo non strutturato o sporadico. La creazione di comitati per la parità di genere e l'assegnazione di budget dedicati restano ancora poco diffuse.

Permangono criticità rilevanti, come la scarsa diffusione di programmi strutturati di carriera per entrambi i generi, la mancanza di equità nella rappresentanza femminile in ruoli dirigenziali e la limitata adesione degli uomini al congedo di paternità. Inoltre, la presenza di strumenti di flessibilità lavorativa è ancora disomogenea, con molte organizzazioni che li applicano solo informalmente o non li prevedono affatto.

In sintesi, il questionario mostra un panorama variegato: alcune organizzazioni hanno già implementato buone pratiche, mentre altre sono ancora all'inizio di un percorso



di consapevolezza e miglioramento. L'integrazione strutturata della parità di genere nei processi aziendali rimane una sfida aperta, ma rappresenta un'opportunità strategica per lo sviluppo sostenibile delle imprese e del contesto lavorativo nel suo complesso.

Queste iniziative hanno contribuito a diffondere una maggiore consapevolezza sulle opportunità offerte dalla certificazione, incentivando un numero crescente di aziende ad adottare modelli organizzativi più equi e inclusivi. L'approccio proattivo degli enti pubblici e delle associazioni di categoria ha quindi giocato un ruolo chiave nell'accelerare il processo di certificazione, trasformandolo da un mero adempimento burocratico a un vero e proprio strumento di crescita e innovazione per le imprese. Tuttavia, permane una certa resistenza da parte di molte organizzazioni, sia nell'avvicinarsi alla tematica che nel cogliere le opportunità messe a disposizione da associazioni o enti locali. Questa dinamica evidenzia la necessità di continuare a promuovere il cambiamento culturale, incentivando un maggiore coinvolgimento attraverso strumenti più mirati e azioni di accompagnamento efficaci.

3. Percorsi di successo: analisi empirica di realtà locali certificate

In questo capitolo finale, si è deciso di analizzare alcuni percorsi di successo attraverso un'indagine empirica su realtà del territorio ravennate che hanno ottenuto la certificazione per la parità di genere. L'analisi si basa su dati ottenuti attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate, che hanno permesso di raccogliere informazioni direttamente dalle organizzazioni coinvolte, approfondendo sia gli aspetti strategici e operativi del percorso di certificazione, sia le difficoltà affrontate e ai benefici ottenuti.

In particolare, saranno esaminati tre casi studio: Banca di Credito Cooperativo Ravennate Forlivese e Imolese, Consorzio Sol.Co di Ravenna e Gemos Società Cooperativa. Queste realtà si pongono come esempi significativi per comprendere le strategie adottate, le sfide affrontate e i benefici ottenuti grazie alla certificazione. Si tratta di organizzazioni diverse per settore, dimensioni e struttura organizzativa, ma che sono accomunate dall'impegno verso la parità di genere. Questa eterogeneità rende questi casi studio particolarmente interessanti, in quanto consentono di evidenziare approcci differenti e possono offrire spunti preziosi per altre realtà che intendono intraprendere il percorso di certificazione.

L'obiettivo di questa analisi è duplice: da un lato, comprendere le motivazioni che hanno spinto queste realtà a certificarsi e le strategie adottate per il raggiun-

gimento degli standard richiesti; dall'altro, offrire un quadro dei vantaggi concreti che la certificazione ha apportato in termini di miglioramento del clima aziendale, valorizzazione delle risorse umane e posizionamento strategico nel mercato.

Si tratta di esperienze utili ad individuare buone pratiche concrete e replicabili, insieme a spunti utili per altre organizzazioni che intendono intraprendere un percorso simile. Inoltre, saranno analizzati gli ostacoli che le organizzazioni hanno incontrato e le soluzioni messe in atto per superarli, fornendo così una panoramica completa su come la certificazione possa trasformarsi in un'opportunità di crescita e innovazione per le aziende. L'analisi di questi modelli vuole fornire soprattutto indicazioni pratiche e concrete, realmente implementate, al fine di consentire ad altre organizzazioni di avvicinarsi al tema con un approccio più strutturato e consapevole.

3.1 OBIETTIVI DI RICERCA E METODOLOGIA

L'obiettivo principale di questa analisi è esplorare, attraverso interviste semi-strutturate, l'esperienza delle organizzazioni del territorio che hanno ottenuto la certificazione UNI Pdr 125:2022, al fine di comprendere le motivazioni che le hanno spinte ad avvicinarsi alla normativa, insieme all'analisi del ruolo di associazioni di categoria e di enti locali nella promozione dell'avvicinamento alla norma. Si analizzeranno poi le modalità di implementazione della certificazione, valutando le strategie adottate e le modifiche apportate per uniformarsi ai KPI. Saranno quindi esaminati gli effetti concreti della certificazione riguardanti il



clima aziendale, le politiche di gestione del personale e la percezione della parità di genere all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Accanto a questi saranno individuate le criticità e gli ostacoli incontrati, comprendendo come sono stati affrontati e quali strategie si sono rivelate più efficaci. L'analisi di queste esperienze intende, infine, raccogliere buone pratiche e suggerimenti utili per altre organizzazioni interessate alla certificazione, evidenziando i fattori di successo.

Attraverso l'approccio qualitativo, la ricerca intende fornire una panoramica dettagliata e concreta delle esperienze vissute dalle organizzazioni certificate, offrendo spunti di riflessione e modelli replicabili per chi desidera avvicinarsi a questo percorso. Questo approccio è stato scelto in quanto capace di far emergere la reale esperienza e le sensazioni vissute dagli intervistati, attraverso non solo i contenuti esplicitamente comunicati ma anche attraverso il tono e l'intonazione utilizzata e la prossemica dell'intervistato. L'utilizzo delle interviste semi strutturate ha inoltre consentito ai testimoni di approfondire e integrare con riflessioni proprie sull'esperienza reale del percorso di certificazione.

Le interviste prevedevano trentuno domande inerenti a differenti ambiti: in primis, è stata indagata l'area "strategia e motivazioni", per cogliere le principali motivazioni che hanno spinto a perseguire la certificazione della parità di genere, il ruolo degli enti di categoria nella promozione del percorso di certificazione e le modalità utilizzate per integrare gli obiettivi della certificazione nella strategia aziendale complessiva.

Successivamente sono state analizzate le fasi iniziali e di pianificazione identificando i primi passi che sono stati compiuti per avviare il percorso verso la certificazione, le difficoltà iniziali incontrate e come sono state superate e il ruolo di consulenti esterni o esperti nel processo di certificazione.

Nella seconda parte dell'intervista si è affrontato il coinvolgimento del personale, modalità di comunicazione e diffusione al personale della volontà di intraprendere il percorso, i modi di coinvolgimento attivo dei dipendenti nella definizione e implementazione delle politiche di parità di genere e l'organizzazione di specifiche attività di formazione per sensibilizzare il personale sulla tematica.

Per quanto riguarda, invece, l'implementazione pratica, sono stati esaminati i cambiamenti concreti apportati alle politiche aziendali per allinearsi ai requisiti della certificazione, quale delle sei aree della certificazione (cultura e strategia, governance, processi HR, equità retributiva, conciliazione vita-lavoro, inclusione e opportunità) ha richiesto maggiori interventi nell'organizzazione e come sono stati affrontati. Sono state approfondite anche le modalità di raccolta dei dati per ogni area della certificazione, quali indicatori si sono rivelati più utili per misurare i progressi e se sono stati adottati strumenti o software specifici per monitorare i progressi e le metriche legate alla parità di genere.

Successivamente, sono state analizzate le strategie riguardo ad ogni specifica area, per l'area cultura e strategia sono state indagate le azioni intraprese per integrare la parità di genere nella mission e nei valori



aziendali e come questo impegno è stato comunicato internamente ed esternamente; l'eventuale implementazione di programmi di sensibilizzazione o formazione per promuovere una cultura inclusiva all'interno dell'organizzazione e con quali risultati.

Per quanto riguarda l'area della governance si sono indagate le modalità di adattamento della governance aziendale per includere la parità di genere nelle decisioni strategiche, insieme all'eventuale implementazione di ruoli o comitati specifici per monitorare e garantire l'applicazione delle politiche di genere e con quali responsabilità.

Per l'area dei processi HR sono state esaminate le modalità di omologazione dei processi di selezione e reclutamento, al fine di garantire equità di genere e gli strumenti utilizzati per monitorare la parità di genere nei percorsi di carriera e nelle opportunità di promozione.

Nell'area dell'equità retributiva sono state approfondite le strategie implementate per ridurre o eliminare il divario retributivo di genere all'interno dell'organizzazione, come viene comunicata e garantita la trasparenza sulle politiche retributive ai dipendenti.

Relativamente all'area della conciliazione vita-lavoro sono state interrogate le modalità di miglioramento del supporto alla maternità e alla paternità all'interno dell'azienda e quali misure sono state adottate per favorire la flessibilità lavorativa e la conciliazione vita-lavoro, come ad esempio orari flessibili o smart working. Inoltre si è approfondita la valutazione dell'efficacia delle misure e il loro impatto sulla soddisfazione dei dipendenti.

In merito all'ultima area, inclusione e opportunità, sono state approfondite politiche o iniziative implementate per garantire pari opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo professionale, insieme alle modalità di promozione dell'inclusione di gruppi sottorappresentati o in situazioni di vulnerabilità, e quali risultati sono stati ottenuti in termini di diversità.

Sono poi stati esaminati i principali benefici riscontrati dopo aver ottenuto la certificazione, eventuali miglioramenti nella soddisfazione o nella produttività dei dipendenti grazie alle nuove politiche adottate e come la certificazione ha influenzato la vostra reputazione aziendale presso clienti, fornitori o partner.

È poi stato analizzato il monitoraggio e miglioramento continuo e gli strumenti di monitoraggio del rispetto degli standard della certificazione accanto ai processi per la raccolta di feedback e valutazione dell'impatto delle politiche di parità di genere.

Per ultimo, sono stati indagati i consigli per altre aziende, accompagnati da azioni fatte diversamente, per rendere il processo più efficace o meno complesso.

In quanto interviste semi strutturate la traccia non è stata seguita pedissequamente, prevedendo l'omissione o la variazione delle domande in relazione all'andamento del dialogo in sé, mantenendo l'attenzione su elementi fondamentali che possono risultare maggiormente utili alle organizzazioni che intendono intraprendere il processo di certificazione.



3.2. CASO STUDIO: BANCA DI CREDITO COOPERATIVO RAVENNATE FORLIVESE E IMOLESE

Il primo caso studio analizzato è quello de La BCC - Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese, attraverso un'intervista con la Welfare Community Manager, la quale ha fornito approfondimenti e dettagli sulle strategie e iniziative adottate. La BCC è un istituto di credito profondamente radicato nel territorio romagnolo e vicino alle comunità. Le sue origini risalgono alla storica tradizione delle Casse Rurali, nate nelle campagne per supportare le piccole realtà agricole. Tra i primi esempi compaiono le filiali di Russi, San Pancrazio, Mezzano, Villa Filetto e San Pietro in Trento, sino all'acquisizione del 2017, che ha dato vita a "La BCC ravennate, forlivese e imolese Soc. coop."

Nel 2019, a seguito del processo di riforma del Credito Cooperativo, La BCC aderisce al gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e continua a raccogliere l'eredità di altre Casse Rurali del territorio.

Oltre ad essere il caso studio con la storia più lunga tra quelli analizzati, La BCC è anche stata la prima a ottenere la certificazione UNI PdR 125:22, il 27 dicembre 2022. Questo traguardo da un lato dimostra un approccio virtuoso e un'attenzione precoce alle tematiche inerenti alla parità di genere; dall'altro ha comportato alcune difficoltà nel percorso di certificazione in sé, dovendo affrontare anche le sfide di un processo ancora poco esplorato. "Essendo la prima BCC in Italia e una delle prime banche in generale a certificarsi, era ancora molto sconosciuta per tanti e non si sono preoccupati di chiedere supporto oltre ai consulenti specialisti che

hanno accompagnato nel processo di certificazione". Alla luce di questo, lo scoglio più grande da superare, in questo caso, è stato "entrare nella mentalità della certificazione".

Questa longevità nella certificazione ha però permesso di individuare cambiamenti anche riguardo alla posizione delle associazioni di categoria e altri enti. "Gli stessi certificatori durante rinnovi annuali hanno confermato un'esplosione di richieste, di attenzione e sensibilità verso la normativa. Se nel primo anno 2022-2023 c'era stata una diffusione di richieste in particolare tra parte di coloro che partecipano a bandi pubblici, al fine di ottenere premialità nel punteggio, adesso è più ricercata anche da chi non ha primariamente quell'obiettivo".

"Il fatto stesso che ogni anno cambiano le interpretazioni sugli stessi indicatori vuol dire che bisogna ancora fare degli aggiustamenti. Ad esempio per quanto riguarda i ruoli di responsabilità con poteri di spesa, spesso si modifica la figura di riferimento: il capo filiale, il capo ufficio". Questa dinamica indica che la certificazione che nasce per le imprese, poi deve essere declinata sulle singole realtà.

"Dato l'animo cooperativo dell'istituto, la norma già sposava gli obiettivi dichiarati nello statuto quali l'attenzione al territorio, alle persone dipendenti, alle comunità, la creazione di benessere comune, di welfare territoriale". Questa dinamica ha facilitato in maniera significativa l'inserimento concreto della norma nella strategia aziendale, richiedendo semplicemente di "incasellare quello che si faceva già da molto tempo, quando ancora non si pensava neanche lontanamente



a un discorso di certificazione". Questa testimonianza è stata utile a intendere la norma non come documenti aggiuntivi da produrre o stravolgimenti strutturali da apportare, bensì come una istituzionalizzazione e formalizzazione di buone pratiche spesso già applicate in maniera informale o non documentata. In questo senso, "lo strumento meno utilizzato era il congedo parentale da parte degli uomini, tuttavia lo svolgimento di una sessione dedicata ha aiutato a promuovere la conoscenza di permessi di cui spesso non conoscevano l'esistenza".

Analizzando le fasi iniziali del processo di certificazione si è innanzitutto richiesto il "supporto dei consulenti per i documenti di valutazione dei rischi, che hanno seguito passo passo il processo e ci hanno accompagnato nella mentalità della certificazione, che per sua natura è altamente metodica e può inizialmente sembrare complicata". "Il ruolo dei certificatori è stato fondamentale per entrare nell'ottica della certificazione, capire come misurare gli indicatori e come individuare quelli di riferimento, in quanto assenti nei siti degli enti competenti alla loro pubblicazione, i quali se interpellati fornivano risposte incerte e differenti". Questo supporto ha reso il percorso "molto positivo e in continuo miglioramento, il che dimostra che si sta percorrendo la strada giusta".

L'ostacolo maggiore è stato di tipo culturale, ovvero "farlo capire internamente e esternamente, a livello di stakeholder e soci, soprattutto perché inizialmente era vista come una certificazione "femminista" e non come pari opportunità di accesso ai vari percorsi. Oltre ad essere i primi che cominciavano a parlare di queste tematiche in un ambiente in cui erano quasi sconosciute". Il

livello comunicativo è stato forse il più difficile, almeno nel primo anno, mentre ora la certificazione è diventata consolidata, anche da una maggiore attenzione mediatica”.

La BCC ha deciso di non comunicare a priori ai dipendenti la volontà di ottenere la certificazione ma solamente una volta raggiunta. Decisione giustificata da un fattore temporale: hanno deciso di certificarsi a settembre ed è stata ottenuta a dicembre e per una volontà di formare in primis il comitato guida, per poi estendere attività e formazioni annuali con dipendenti e stakeholder. Le presentazioni e gli eventi sempre più diffusi hanno contribuito a limare la reticenza iniziale legata all'utilità della norma: “Si stanno iniziando a notare dei cambiamenti: anche i dipendenti maschi stanno cominciando a capire che ci sono anche delle agevolazioni che riguardano anche il lato papà, perché la norma non riguarda agevolazioni per le donne ma il raggiungimento della parità”

Per quanto riguarda l'implementazione pratica è variata nel tempo, “nel 2023 sono nati dei gruppi di dipendenti che a titolo volontario si sono riuniti in tre tematiche diverse: generazioni, leadership femminile e famiglie-lavoro, dotate sia di un budget di gruppo sia di uno individuale per portare idee, proposte e progetti per sensibilizzare su queste tematiche e cercare di migliorare l'impatto lavorativo su queste aree. Il fatto che inizialmente fossero gruppi di poche persone e che ora occupano complessivamente dai 210 ai 230 dipendenti su 660 evidenzia l'innovatività e i risultati di un progetto su cui la direzione ha puntato e sta tuttora puntando”.



Le aree più difficili da raggiungere dal punto di vista degli indicatori, in questo caso studio, sono due: l'equità remunerativa e quella della governance.

“Nel settore bancario storicamente le donne hanno iniziato ad essere occupate poco tempo fa, prima non c'erano nemmeno dipendenti donne, per questo bisogna avere materialmente il tempo di permettere alle donne di fare un percorso di carriera. Inoltre, il contratto collettivo è cambiato radicalmente dal 2000 in avanti, quindi tutti quelli che sono assunti prima di quegli anni hanno forme contrattuali molto differenti dagli altri anche dal punto di vista economico. Risulta quindi una media ancora sbilanciata che rende l'impossibilità di raggiungere questi KPI oggettivamente giustificabile”.

In merito alla raccolta dei dati si utilizza un “file excel complementare all'applicativo delle risorse umane, utilizzato per l'invio del rapporto biennale sulla situazione del personale, da trasmettere al Ministero del lavoro e delle politiche sociali e obbligatorio per le aziende con più di 50 dipendenti⁸. Questo strumento facilita la raccolta di dati come numero di dipendenti, età, sesso, anzianità lavorativa, inquadramento, etc. Mentre le attività quali il tipo di budget dedicato, di coinvolgimento, comunicazione e raggiungimento o meno degli obiettivi sono dati raccolti in un file excel. Applicativo utile a restituire la fotografia della situazione in quel preciso momento: l'ammontare del budget dedicato e quanto

8 Il rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile è stato introdotto dall'articolo 46 del D.Lgs. n. 198/2006, “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”. <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/rapporto-periodico-situazione-personale/Pagine/default>

è stato utilizzato, quante risorse sono state coinvolte se gli obiettivi sono stati raggiunti, quante persone sono state stanziare rispetto a quelle preventivate, permettendo di fare bilanci sulla situazione”.

Relativamente all’area cultura e strategia sono stati predisposti “due appuntamenti: una formazione biennale obbligatoria, la prima svolta con il centro di anti-violenza Faenza e quest’anno come capogruppo. In occasione della giornata contro la violenza sulle donne si svolge, in collaborazione con il centro anti-violenza, un momento di incontro aperto a tutti i dipendenti inerente a tematiche particolari quali violenza domestica, come comunicare la violenza, come raccontare la violenza agli adolescenti, quali sono le attività per le vittime di violenza e quali quelle di inserimento lavorativo. Queste azioni sono svolte con l’obiettivo di far conoscere queste realtà sul territorio e che pur essendo volontarie registrano un’affluenza significativa. Inoltre, sempre a livello di capogruppo è stato realizzato il manifesto tolleranza zero che implica che ogni singola BCC si dichiara contraria a ogni tipo di forma di violenza molestie sul luogo del lavoro e quindi invita a fare segnalazioni nel caso si registrino episodi”.

L’area della governance era una di quelle più ostiche in questo caso studio, “a partire dal 2023 è stato attivato un percorso di gestione di carriera per le donne, una figura femminile ha raggiunto un ruolo di direzione di area. In questa dinamica, pur non raggiungendo la parità della rappresentanza dei generi nei ruoli apicali è comunque un lato positivo che su un gruppo di dirigenti uomini di età avanzata ci sia una donna giovane”. Questo dato indica che, nonostante i risultati non siano



ancora visibili un percorso in merito è stato intrapreso.

Nell'area processi HR non sono stati modificati i processi di selezione e reclutamento del personale in favore della parità di genere, i quali essendo già in linea non le indicazioni della norma sono stati semplicemente perfezionati e formalizzati.

Anche la difficoltà nell'area equità retributiva è riconducibile alle differenze contrattuali tra gli assunti pre e post anni 2000. "Per quanto riguarda le politiche retributive viene applicato il contratto collettivo nazionale e non è prevista una parte variabile dello stipendio, oggettivando ulteriormente i dati in merito".

L'area della conciliazione vita-lavoro è "l'unica in cui è stato raggiunto il punteggio massimo senza apportare modifiche dato che gli strumenti di conciliazione quali smart working, orario flessibile e part time erano già previsti". L'organizzazione aveva poi partecipato al bando Ri-parto⁹ prima di avvicinarsi alla certificazione, per cui sono risultati vincitori a dicembre 2023: un progetto che prevede attività rivolte alle mamme di bimbi 0-36 mesi. "Non è presente un dato oggettivo che monitori soddisfazione dipendenti in merito alle politiche di conciliazione quello che si registra è però un incremento dell'utilizzo dei congedi parentali, se non richiesti incentivati anche dall'organizzazione, proprio per superare l'ostacolo culturale che ancora è presente".

9 Avviso pubblico #Riparto - percorsi di welfare aziendale per agevolare il rientro al lavoro delle madri, favorire la natalità e il work-life balance (6 giugno 2022). <https://www.famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/finanziamenti-avvisi-e-bandi/avvisi-e-bandi/avviso-pubblico-riparto-percorsi-di-welfare-aziendale-per-agevolare-il-rientro-al-lavoro-delle-madri-favorire-la-natalita-e-il-work-life-balance/>

Riguardo all'ultima area, inclusione opportunità, "non si registra una grande presenza di gruppi sotto-rappresentati, i quali sono anche difficili da individuare. Ultimamente stanno incrementando le assunzioni di persone di nazionalità diversa, dato significativo che in futuro porterà la necessità di ragionare in merito, ma che indica comunque un miglioramento".

Per quanto riguarda i benefici riscontrati dopo la certificazione è stato notato un miglioramento della reputazione verso gli stakeholder, partner e fornitori che hanno coinvolto l'organizzazione in iniziative ed eventi per raccontare la loro esperienza. Non essendo previste misurazioni riguardo alla produttività, non si possiedono dati oggettivi in merito, l'incremento degli iscritti ai gruppi di interesse è comunque un segnale di miglioramento. Confermato, oltre che dai dati elaborati attraverso il file excel, anche da strumenti per raccogliere feedback da parte dei lavoratori come l'implementazione della procedura di segnalazione di abusi e quella per la segnalazione di suggerimenti miglioramenti disponibili su internet.

Il consiglio condiviso alle organizzazioni che stanno considerando di intraprendere questo percorso è di "farlo solo se si ha volontà di mantenerlo nel tempo anche con investimenti in termini di risorse umane ed economiche, non solo per i costi della certificazione ma per quello che potrebbe richiedere il dover mettersi in discussione. Si tratta di un dato pubblico che richiede una comunicazione verso l'esterno. Non è sufficiente raggiungere la certificazione ma è un sistema che va mantenuto e sviluppato continuamente, apportando sempre ulteriori modifiche".



3.3 CASO STUDIO: CONSORZIO SOCIALE SOL.CO.

Il secondo caso studio analizzato è quello del Consorzio Sociale Sol.Co., rappresentato attraverso l'intervista alla responsabile del servizio di recruiting, la quale ha fornito una testimonianza concreta sul percorso di certificazione svolto. Sol.Co è un consorzio di cooperative sociali che persegue l'interesse generale della Comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale, tramite la gestione di servizi alla persona e servizi per l'inserimento lavorativo delle fasce deboli. Opera nella provincia di Ravenna, ma ha cooperative associate anche nelle province di Ferrara, Forlì-Cesena e Rimini.

Il consorzio si certifica per la parità di genere il 20 dicembre 2024 sviluppando un percorso in rete con le due cooperative associate Ceff: Francesco Bandini e Laura di Faenza, con cui condivide risorse, opportunità e strategie.

“Sol.Co è un consorzio di 18 cooperative sociali di tipo A e di tipo B, in quanto tale ha sempre avuto una funzione di driver e promozione rispetto anche alle iniziative, con anche il compito di delineare strada e visione verso cui si vuol procedere. Il processo è ispirato in primis all'Agenda 2030, cui la stessa Europa chiede di allinearci. Nello specifico l'obiettivo 5, anche del PNRR, che trattano proprio della necessità di integrare sempre in maniera sempre più capillare una visione del lavoro orientata alla parità di genere. Il processo di certificazione è in questo caso durato diversi mesi: da primavera a dicembre, durante i quali il Solco non ha fatto altro che allinearsi rispetto a questi obiettivi macro e declinarli nella propria realtà”.

Il primo passo è stato quello di avvicinarsi alla norma, formando due figure interne: l'intervistata, occupata nelle risorse umane, e un responsabile della qualità. Dopodiché "la direzione stessa ha voluto una formazione rivolta ai colleghi interni al Consorzio", adottando un approccio interno, partendo dall'analisi dell'organizzazione stessa, dalle risorse che già di possedevano.

Le associazioni di categoria o altri enti del territorio, anche in questo caso studio, hanno avuto un ruolo marginale nel processo di certificazione, "gestito principalmente da personale interno e in particolare del responsabile della qualità, competente anche nella gestione delle altre normative ISO (9001 etc.)". Più rilevante è stato il coinvolgimento in eventi quali un'iniziativa per la presentazione della certificazione di Confcooperative per parlare del proprio percorso. Accanto al sostegno e alla formazione realizzata dall'ente certificatore, attraverso l'indicazione di buone pratiche e la condivisione di materiali.

"Inizialmente sono state interpellate le mansioni coinvolte dalla certificazione, fra cui quella della selezione del personale, con una fase di integrazione e miglioramento degli strumenti di intervista, nonché della modalità in cui venivano posti gli annunci sui vari canali, evitando di chiedere informazioni personali quali età, progetti futuri, stato familiare, adottando un approccio oggettivo. Parallelamente si sono svolti diversi incontri del comitato guida rispetto alla direzione che si stava prendendo, per avere uno sguardo condiviso rispetto ai temi. Successivamente, si è comunicata ai colleghi la volontà di certificazione, per far comprendere le motivazioni, la formazione e i vantaggi che ne



derivano come le premialità di punteggio nei bandi, insieme all'attenzione alla retention dei talenti e degli stakeholder che oggi passa anche da una sensibilizzazione del rispetto anche a tematiche di tipo etico e sociale”.

Il processo di certificazione è stato gestito dal comitato guida, responsabile anche del monitoraggio, che, essendo appena iniziato, non ha ancora registrato ricadute sulla produttività, ponendosi come strumento utile a intuire la direzione degli interventi implementati e l'eventuale necessità di azioni correttive. Il comitato guida si è poi reso disponibile a supportare altre cooperative che si vogliono avvicinare alla certificazione, anche in maniera operativa.

A differenza del caso precedentemente analizzato, “i dipendenti sono stati coinvolti attraverso due survey: una relativa al rischio stress-lavoro correlato e l'altra al rischio di violenza sui luoghi di lavoro. I questionari sono poi stati elaborati dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione, mentre i risultati sono stati condivisi evidenziando le aree di miglioramento e quelle già soddisfacenti, consentendo anche opportunità di dibattito. La survey ha mostrato da un lato la necessità di avere più momenti di incontro e aggregazione, oltre le due assemblee annuali, insieme alla sensazione diffusa di sovraccarico rispetto ai compiti e alle responsabilità, per questo è stato rivisto il mansionario e si è cercato, dove possibile, di redistribuire alcuni carichi”.

La formazione è poi stata estesa a tutti i lavoratori e le lavoratrici, i quali inizialmente si sono mostrati reticenti al riguardo, quasi fosse una tematica non meritevole di due ore di approfondimento. La sua complessità, invece, ha richiesto la suddivisione tra i formatori di

diversi ambiti di intervento connessi alla tematica: nello specifico l'intervistata si è occupata dei bias cognitivi e stereotipi, altri hanno trattato gli aspetti tecnici e legislativi, mentre il responsabile del servizio di prevenzione e protezione ha trattato il rischio di lavoro correlato e da stress. Il risultato ha mostrato un interesse diffuso tra i partecipanti, i quali hanno avvertito la vicinanza delle tematiche ai loro stessi interessi e colto la praticità della norma. È stato evidenziato come "a tutti interessa il bilanciamento vita-lavoro, lo stare bene, la qualità dell'ambiente in cui si lavora, delle relazioni. Sono state trattate anche tematiche come la violenza, la molestia, la differenza tra questi due aspetti, il fatto che anche essere messi un po' da parte rispetto al gruppo è una forma discriminatoria. L'approfondimento di temi come genere, sesso e delle differenze tra questi hanno mostrato come aspetti che a volte sembrano banali quando ci relazioniamo, in realtà non lo sono". La parte più arricchente della formazione è stata individuata nell'occasione di confronto creata, il permanere dei partecipanti anche al termine della formazione e i ringraziamenti ricevuti. Questa dinamica ha permesso di capire che la "prassi è in realtà un'occasione di crescita culturale, in primis di noi come persone, mettendo in risalto anche come già la Costituzione prevedeva la parità di genere, ma che è servita una prassi del 2022 per istituzionalizzare nel mondo del lavoro".

"Rispetto alle sei aree tematiche che la PdR indica, è percepita una certa forza nell'area work-life balance in quanto era già prevista la possibilità di avere un'entrata flessibile di un'ora per consentire l'accompagnamento a scuola dei figli, soprattutto verso le donne che anco-



ra si caricano di funzioni care giver, accanto all'uscita flessibile anticipata o posticipata. A questo si aggiunge la possibilità di lavorare in smart working una volta a settimana previa pianificazione e fino a due giornate su richiesta, strumento applicabile unicamente negli uffici. Particolarmente positivo è considerato il piano sanitario integrativo, ultimamente potenziato prevedendo più servizi a cui accedere. In ultimo, è il welfare aziendale, che risponde in maniera trasversale alle diverse esigenze di vita dei lavoratori". Da migliorare era invece "la definizione dei criteri di crescita professionale, insieme ai presupposti e passaggi, obiettivo previsto per l'anno prossimo. L'area meno chiara è la parità di accesso a percorsi di carriera che, matematicamente, è difficile da raggiungere registrando lo stesso numero di candidati di ogni genere dotati della stessa tipologia di titoli e di ruoli".

Le difficoltà hanno riguardato in particolare resistenze di tipo culturale che partivano dalle persone, abitudini e modi di relazionarsi a cui spesso non si dà peso ma che possono provocare sentimenti di disagio, mostrando la necessità di modificare prima la prospettiva di pensiero.

Questa complessità è stata ritrovata anche nella raccolta dei dati per la verifica dei KPI, che una volta superata facilita il monitoraggio, avendo già gli indicatori di riferimento.

Il percorso di certificazione è percepito nel complesso come "divertente" in quanto prima necessita di porre l'attenzione su alcune tematiche e su mansioni su cui si è responsabili e competenti, quindi provoca anche sensazioni di tensione e adrenalina".

Per quanto riguarda l'area cultura e strategia, allineare gli obiettivi all'interno della strategia aziendale "non è stato difficile, innanzitutto è stata redatta una linea guida, disponibile sul sito web, per quanto riguarda il linguaggio inclusivo, che, nonostante possa sembrare una banalità in realtà non lo è. Già attivo è il sistema whistleblowing: un canale di compliance aziendale, per il quale è stata prevista una formazione sull'utilizzo. Si sta invece cercando di implementare un punto d'ascolto interno al consorzio al fine di accogliere piccole segnalazioni di disagio e percezione che non sono intercettate dall'autorità giudiziaria o dal sistema whistleblowing, insieme alla possibilità di dare suggerimenti".

La stessa "mission trattava già di parità di genere e di ruoli, riformulata per esplicitare ed enfatizzare la dimensione dell'equità di genere. La certificazione ha ulteriormente attenzionato ambiti a cui il consorzio era già sensibile, richiedendo semplicemente la formalizzazione di alcune prassi ponendosi come occasione per migliorare queste linee. Il piano strategico è stato quindi identificato come una sorta di roadmap mentre il codice etico, già presente in azienda, era già attento alla tematica".

Il comitato guida, composto da quattro persone, "è stato creato anche per rispondere all'area della governance, inserito anche nell'organigramma dell'organizzazione a fianco della direzione. Le principali responsabilità del comitato, oltre alla gestione delle casistiche più complicate, è quella di fornire gli strumenti di formazione: intercettare richieste e predisporre il piano di formazione che sia il più personalizzato possibile".



Per quanto riguarda i processi HR non erano state riscontrate grandi discrepanze, in quanto dotati di una linea che sposava i principi della prassi. “Sono state riformulate le frasi utilizzate nelle tracce dei colloqui e le domande sono state suddivise in aree tematiche: indicazione del luogo del colloquio, parte anagrafica e successivamente le informazioni del curriculum quali formazione, esperienze lavorative e aree di interesse, insieme ad annotazioni relative a puntualità, comunicazione di ritardi”.

L’area dell’equità retributiva non è stata particolarmente problematica in quanto “si applica il Contratto Nazionale delle Cooperative Sociali, non sono però presenti due figure con lo stesso ruolo, uomo e donna, complicando il raggiungimento dell’effettiva equità numerica”. Rimane invece problematica l’area della crescita professionale in quanto non sono chiare le modalità di garanzia di equità nello sviluppo di carriera, dettato anche dall’assenza di posti vacanti nelle posizioni dirigenziali.

Per quanto riguarda la conciliazione vita lavoro “non sono stati registrati episodi recenti di maternità o paternità, tuttavia si prevede un aggiornamento periodico, se richiesto, di quanto accade nell’organizzazione durante l’assenza al fine di consentire un rientro graduale e di mantenere i lavoratori e le lavoratrici in condizioni di informazione”.

Altro dato in favore della flessibilità è la disponibilità per ogni dipendente di “un cellulare aziendale, dispositivo che permette sia di lavorare fuori dalla sede sia di separare vita privata e lavorativa. Inoltre, è sempre stato garantito lo strumento dello smart working, intro-

dotta durante il Covid e mai abbandonato, consentito a rotazione ai dipendenti dell'ufficio".

La garanzia di parità di accesso alla formazione e allo sviluppo professionale "spetta alla direzione e ai coordinatori, i quali devono intercettare necessità di lavoratori e lavoratrici, mentre altre figure si occupano di predisporre i percorsi di formazione incentivando la partecipazione a eventi organizzati sul territorio. Alcune di queste sono previste da remoto o con temi flessibili (ad esempio la formazione sulla piattaforma Whistleblowing)".

"È però difficile garantire uguale proposte di formazioni allo stesso numero di candidati uomini e donne, in quanto il punto di partenza è l'individuo in sé, con le proprie caratteristiche e percorso". Impossibile avere lo stesso numero di candidati uomini e di candidate donne, con le stesse condizioni, cui offrire percorsi formativi.

L'inclusione di categorie vulnerabili o sottorappresentate riguarda la presenza di "un dipendente storico, impiegato in un'unità operativa distaccata, cui è garantita la possibilità di partecipare ad assemblee e iniziative formali e informali". È stato notato come "il primo dato di esclusione può essere la mancanza di condivisione di informazioni che, automaticamente, marginalizza alcuni soggetti, mentre la condivisione permette di renderli partecipi". La diversity inclusion è un concetto condiviso all'interno del consorzio, in cui sono rappresentate 26 nazionalità, che necessitano di attenzione verso alcune tematiche, come la predisposizione di corsi di lingua o uffici per il sostegno nella lettura e spiegazione della busta paga. A questi aspetti le cooperative sono sensibili per definizione.



I benefici della certificazione sono visibili, seppur raggiunta da breve tempo in particolare dal punto di vista di attenzione esterna: "l'organizzazione è stata invitata a testimoniare all'evento organizzato in occasione della certificazione di Confcooperative, in cui erano presenti anche la consigliera regionale e altre figure femminili di rilievo". In merito alle ricadute interne si nota "una maggiore consapevolezza riguardo a parole e comportamenti che prima erano automatici, tuttavia, non si possono confermare miglioramenti concreti e oggettivi dato il breve tempo trascorso dalla certificazione. Il comitato guida, in questo senso, ha anche la responsabilità di incarnare i valori di cui si fa promotore, dare il buon esempio riportando conflitti e soluzioni implementate".

Il primo consiglio per altre organizzazioni è quello di "rendere partecipi i propri collaboratori e le proprie collaboratrici, per far capire loro l'utilità di questa prassi, in modo che non sia percepita come un compito obbligatorio da portare a termine in fretta. Il risultato che è fiero di aver raggiunto nel percorso di certificazione: "più le persone sentono vicino una questione, più partecipano e sono disponibili a collaborare, in quanto percepiscono di poter contribuire alla riuscita del progetto".

"È poi importante partire dall'organizzazione in sé analizzandone identità, modalità di condivisione dell'importanza della certificazione, individuazione dei giusti canali. Prevedere le giuste tempistiche permette, inoltre, di vivere il percorso tranquillamente senza affannarsi". La prassi non deve essere considerata come un ulteriore adempimento burocratico: "effettivamente

all'inizio è richiesto un lavoro maggiore, in realtà funge da semplificazione. Attraverso la raccolta di dati qualitativi e quantitativi la prassi obbliga ad analizzare l'organizzazione e una volta ottenuta la certificazione è semplice monitorare l'andamento dei dati per implementare azioni correttive”.

3.4 CASO STUDIO: GEMOS SOCIETÀ COOPERATIVA

Ultimo caso studio analizzato nel corso della presente ricerca è la Società Cooperativa Gemos, tramite l'intervista alla responsabile dei sistemi di gestione. Gemos nasce a Faenza nel 1975, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo industriale del territorio romagnolo e garantire pasti buoni e salutarissimi a lavoratori e lavoratrici. Da allora la cooperativa ha intrapreso un percorso di crescita: dal 1977 è stata presa in gestione la prima mensa interaziendale e contestualmente aderisce a Confcooperative Romagna. Dal 1983 inizia a lavorare attivamente nelle scuole, dal 1996 a servire gli ospedali e nel 2003 si trasforma in cooperativa di produzione lavoro. Nel corso degli anni sono state inaugurate diverse filiali e oggi è presente in diversi territori: Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Lazio, Lombardia. Nel 2015 la cooperativa introduce la Gemos Balkans, arrivando oltreconfine.

Le motivazioni che hanno spinto la cooperativa Gemos ad avvicinarsi al processo di certificazione sono riconducibili in particolare a tre dinamiche. “La prima riguarda una questione sociale e di aderenza al progetto di sostenibilità interno. Il progetto, partendo dalla necessità di promozione della parità di genere individuata nel Goal 5 dell'Agenda 2030, richiede una strutturazio-



ne a dimostrazione della tensione verso quell'obiettivo di sostenibilità, e per questo è stato implementato un sistema di gestione, accompagnato da altri schemi di gestione già attivi, tra cui la ISO 8000 e la 45001".

Il secondo è un ragionamento sul versante economico, correlato alla riduzione della contribuzione. "La norma prevede, infatti, una riduzione del carico contributivo fino al 5%, particolarmente incisivo soprattutto per le organizzazioni con molti dipendenti, come nel presente caso studio, in cui il costo del personale è elevato. Tale riduzione è "restituita" in tre anni e utilizzabile per finanziare il piano di azioni sulla parità di genere, ritornando in azienda come budget di finanziamento".

La terza spinta proviene dai "sistemi premianti delle gare di appalto, nonostante ad oggi non siano applicati esattamente come ci si aspettava. Il sistema di gestione non è ancora sempre riconosciuto e premiato, per questo si auspicano incrementi anche a discapito di altre impostazioni di gestione più datate, ormai poco pertinenti rispetto ai piani di azione odierni. Al contrario, la norma sulla parità di genere è più attuale e risponde a reali bisogni presenti, pertanto considerare la premialità del documento non riduce l'attenzione sulla cultura o l'utilità sociale della prassi, rappresenterebbe piuttosto una spinta aggiuntiva a innescare meccanismo di miglioramento".

Anche Gemos aderisce a Confcooperative, la quale "ha iniziato a trattare le tematiche della parità di genere ancora prima della pubblicazione della prassi. La stessa Confcooperative Romagna si è certificata UNI PdR 125:22, dinamica che ha favorito una collaborazione

di tipo tecnico, offrendo consulenze da parte di propri esperti al fine di supportare nel percorso di certificazione”.

È stata poi la stessa associazione di categoria che ha avviato la Gemos alla certificazione, accompagnandola nella discussione e revisione della politica e nell’analisi della situazione interna. “Il processo ha portato all’elaborazione di una gap analysis utile ad offrire una fotografia puntuale della situazione, individuando le aree più lontane dal raggiungimento dei KPI e quelle più vicine”. È poi stato previsto “il coinvolgimento dell’ente di certificazione, al fine di ottenere indicazioni sulle tempistiche minime per l’attuazione del processo, la fase di registrazione e quella di audit”. A cui Gemos si è sottoposta a dicembre 2023, ottenendo la certificazione e raggiungendo un “punteggio più alto rispetto alle aspettative”, avendo utilizzato parsimonia nel calcolo interno dei KPI. Questa verifica è stata utile a rilevare e confermare le due aree maggiormente carenti: equità remunerativa ed equilibrio vita-lavoro”.

“Integrare gli obiettivi della certificazione all’interno della strategia aziendale non è stato semplice, nonostante Gemos fosse già certificata ISO 8000 e 45001. Le tematiche della parità di genere insistono su aspetti spinosi quali l’equità remunerativa e l’equilibrio vita-lavoro, assenti in altri schemi di certificazione e palesati in maniera importante attraverso la prassi, a differenza di temi quali la cultura, i processi HR, la genitorialità, regolamentati da altre certificazioni e in questa sede migliorati o rivisti”. “A questa fase è seguita una prima elaborazione di piano strategico, con l’obiettivo di individuare e mitigare punti di forza e punti di debolezza”.



“In merito a questi, come richiesto dalla norma è stato elaborato un piano di miglioramento di lungo periodo, in questo caso 2023-2026. Questo documento contiene azioni di lungo respiro rivolte verso l’interno, quali ulteriori formazioni rivolti ai lavoratori e alle lavoratrici, necessarie data la complessità delle tematiche di genere e verso l’esterno, con azioni di sensibilizzazione coinvolgendo stakeholder del territorio tra cui istituzioni scolastiche con approfondimenti sull’alimentazione.

La fase raccolta dei dati è stata individuata come un ulteriore aspetto problematico nel processo di certificazione, la cui difficoltà è legata alla lettura degli indici piuttosto che alla loro collezione. In questo processo sono state interpellate diverse figure a seconda dell’area di riferimento: per quanto riguarda l’equità remunerativa sono stati coinvolti i consulenti impegnati nella gestione paghe; l’ufficio personale si è occupato dell’area dei processi HR, dalla selezione fino alla gestione delle carriere e la direzione delle aree cultura e governance. L’andamento dei KPI è verificato periodicamente attraverso un piano di audit semestrale, in aggiunta a quello annuale previsto dall’ente di certificazione”.

Anche in questo caso studio il personale è stato coinvolto con cautela: attraverso la diffusione di un’informativa utile a comunicare che l’organizzazione era prossima ad intraprendere il percorso, per poi coinvolgerli alla fine del percorso.

Nel frattempo, è stata organizzata un’importante attività di formazione rivolta a piccoli gruppi, nonostante si contino circa 2000 lavoratori e lavoratrici, al fine di favorire riflessioni e discussioni grazie all’attivazione dei partecipanti. I temi trattati nelle formazioni sono stati

vari: dalla spiegazione della norma, le implicazioni, gli elementi dello schema e i suoi fondamenti, senza dare nulla per scontato dato che si parla di “materie che la gente pensa di conoscere ma che in realtà non conosce a fondo”. I seminari sono stati tenuti da personale interno all’organizzazione, formato a loro volta grazie anche all’aiuto dei tecnici di Confcooperative, al fine di favorire un’apertura dei partecipanti che avevano familiarità con i formatori.

Solo al termine della formazione, durata circa un anno e mezzo, è stata sottoposta la survey richiesta dalla norma, assicurandosi il raggiungimento di consapevolezza da parte di lavoratori e dalle lavoratrici rispetto a temi delicati quali abuso, violenza, molestia. Come riporta l’intervistata “lanciare la domanda sembra facile, poi bisogna gestire le risposte che arrivano. Soprattutto se si hanno dipendenti in tutta Italia, non centralizzate nella stessa unità, con persone, culture, età, titolo di studio e carriera significativamente differenti bisogna essere preparati a quelli che possono essere i ritorni”. Oltre ad indagare eventuali episodi di abusi o molestie sul luogo di lavoro, nella survey sono stati richiesti pareri sulla percezione sulla parità di genere nell’organizzazione. I risultati del questionario sono stati positivi e incoraggianti, seppur si siano palesate alcune segnalazioni, gestite dall’organizzazione in maniera specifica per ogni caso. “Inizialmente sono state contattate le persone che hanno segnalato, per poi procedere con verifiche per confermare l’accaduto, in alcuni casi prevedendo anche il coinvolgimento di professionisti esterni al fine di garantire trasparenza, fiducia ed evitare eventuali conflitti di interessi”.



Per quanto riguarda l'area cultura e strategia, ad agosto 2023, al fine di inserire la parità di genere nella mission dell'organizzazione è stato modificato il codice etico attraverso l'inserimento al suo interno della politica per la parità di genere. Entrambi i documenti sono visibili sul sito di Gemos e sono stati diffusi ai fornitori sensibili che intervengono sul processo di gestione della risorsa umana quali società per l'impiego di lavoro somministrato, uffici legali, enti che erogano la formazione professionale, insieme alla comunicazione della volontà di ottenere la certificazione.

In merito all'area governance non sono stati necessari interventi strutturali, "in quanto già rispettate le proporzioni della parità di genere, con una presidente donna e un direttore uomo, un CDA in maggioranza femminile e un management ben bilanciato". Si è però intervenuto sul CDA e sul management attraverso un'importante attività di formazione sui bias, rivelata faticosa dato che "parlare di bias con chi non è abituato non è semplice".

È stato predisposto un comitato interno composto dal referente responsabile dei sistemi di gestione e dalla direttrice delle risorse umane, deliberato dal Consiglio di amministrazione. Le funzioni del comitato riguardano l'attuazione delle indicazioni del Consiglio di amministrazione; il supporto della direzione generale sulle strategie; la proposta, a cadenza annuale in Cda, del budget per la parità di genere; il monitoraggio del piano di azioni triennale e la gestione delle relazioni con gli esperti impegnati in audit e verifiche interne.

A livello di processi HR sono state riviste le procedure di sistema riferite alla gestione del personale, dalla

selezione fino al processo di carriera, rilette criticamente alla luce della UNI PdR 125, adeguate insistendo sul linguaggio e organizzando formazioni dedicate alle attività di selezione. In seguito, sono state revisionate le procedure relative ai percorsi di carriera, alla formazione e alla mappatura delle competenze.

“Rivedere i processi interni del personale criticamente e in maniera focalizzata sulla parità di genere è stato un percorso lungo, in cui sono state integrate attenzioni sulla tematica e implementati controlli per monitorare dimensioni quali il processo di carriera, in precedenza non inteso dal punto di vista del genere e dimensione ora attenzionata”.

In particolare, il calcolo e controllo dei KPI permettono di individuare deviazioni meritevoli di aggiustamento.

L'area dell'equità retributiva, nonostante sia applicato il contratto collettivo nazionale e non siano previste politiche retributive, è ritenuta in questa sede problematica in quanto “se calcolata con i KPI della norma non è di fatto possibile da applicare in organizzazioni di medio-grandi dimensioni. Applicata unicamente dal punto di vista quantitativo, la norma prevede esattamente lo stesso numero di uomini e di donne occupate, parità matematica che è difficile da raggiungere concretamente. Discorso analogo è applicabile allo sviluppo delle carriere, il quale prevederebbe la proposta di promozioni allo stesso numero di donne e di uomini, dinamica che non garantirebbe una reale parità”.

La prassi, in questo caso, è stata utile a mettere in risalto aspetti che prima della certificazione erano poco considerati, come l'analisi della quantità di promozioni



promosse alle donne o agli uomini, al fine di interrogarsi sulla dinamica e possibili soluzioni. Senza però applicare la norma unicamente dal punto di vista quantitativo perché “le competenze non vanno discusse a tavolino”.

Anche l’area della conciliazione vita lavoro è considerata problematica in quanto “la flessibilità lavorativa in una cooperativa con queste tipologie di processi produttivi, definiti in un arco temporale molto preciso come le mense scolastiche e strutture ospedaliere, non è applicabile”. Strumento destinato alle mansioni di ufficio, le quali rappresentano solo il 10% dell’organico, per cui è disponibile il lavoro da remoto, disciplinato da un apposito regolamento, ma non utilizzato se non in casi di necessità.

Il part time, invece, è più diffuso, richiesto in particolare dalle donne per rispondere alle necessità di cura di familiari, ugualmente distribuito all’interno delle cucine e degli uffici.

Per quanto riguarda le tematiche di maternità e paternità “è previsto un coinvolgimento dell’ufficio personale tramite assistenza e consulenza rivolta alle donne prossime al periodo di maternità, per rispondere a richieste, dubbi e chiarimenti sui diritti”. Sono presenti procedure orientate anche alla paternità, “spesso oscura e non individuabile se non tramite una volontaria comunicazione del lavoratore, possibile attraverso l’utilizzo del portale per le comunicazioni interne ma spesso non utilizzato. Questa dinamica è riconducibile a lacune culturali, colmabili unicamente attraverso attività di formazione e sensibilizzazione”.

La soddisfazione dei lavoratori è valutata continuamente utilizzando “differenti canali di comunicazione

aperti con lavoratori e lavoratrici, previsti attraverso i sistemi di gestione già attuati e dalla tipologia di organizzazione che, in quanto cooperativa, mira al coinvolgimento dei soci, differenti appuntamenti in presenza e un organico capillare capace di raggiungere anche le piccole aree e favorire il dialogo e la vicinanza. Il questionario sulla percezione della parità di genere ha fornito un ritorno positivo in cui è riconosciuto l'impegno dell'organizzazione su queste tematiche".

L'inclusione nella formazione e nelle carriere è favorita tramite una "mappatura periodica delle competenze: un'analisi oggettiva di ogni soggetto svolta da professionisti esterni al fine di individuare eventuali sovra o sotto rappresentazioni, riguardanti il genere o altre caratteristiche e definire percorsi formativi specifici. I risultati sono rilevati attraverso l'utilizzo di strumenti oggettivi come questionari e test volti a rilevare le hard skills e le soft skills".

Sono implementate diverse azioni a favore di gruppi sottorappresentati o in situazioni di vulnerabilità: Gemos è stata partner del progetto "Cooking to Start", promosso dalla Regione Emilia Romagna e finalizzato all'inclusione di donne in condizioni di fragilità, collabora in più occasioni con associazioni del territorio quali SOS Donna. Ospita inoltre diverse opportunità di tirocinio con personale svantaggiato, intercettato grazie alla collaborazione con le amministrazioni comunali che ne favoriscono l'inserimento.

I benefici della norma sono riconducibili all'incremento di attenzione e dibattito su alcune tematiche "di cui non si parla mai, che si tende a tralasciare perché c'è sempre qualcosa di più importante di cui parlare.



La certificazione, invece, richiede di affrontare determinati argomenti e trattarli da diversi punti di vista, analizzarsi e migliorarsi periodicamente”.

Vantaggi si registrano in merito all’immagine aziendale in quanto espone l’azienda nelle sue parti più virtuose costituendo un esempio per gli altri, favorendo trasparenza e mettendosi a disposizione di clienti, fornitori, altre realtà del territorio, istituzioni e per eventi sulla tematica. “Più volte è stata portata la testimonianza dell’organizzazione: all’Università di Bologna per una ricerca sulle traiettorie femminili nella cooperazione; ad un fornitore con la richiesta di un intervento durante una formazione sulla parità di genere, eventi di Confcooperative e altre realtà del territorio”. Modalità utili a diffondere buone pratiche che possano essere esempio per altri e gradualmente innescare un cambiamento nella cultura lavorativa e sociale.

“La formazione ha messo in luce un miglioramento nella soddisfazione dei dipendenti, i quali hanno risposto con atteggiamento interessato, partecipe e incuriosito, talvolta anche stupito. I soggetti coinvolti sono stati piacevolmente colpiti dall’impegno dell’organizzazione verso tematiche non strettamente inerenti al settore economico o occupazionale”.

Il consiglio condiviso ad altre organizzazioni che considerano di intraprendere il percorso di certificazione “è di non aver fretta nel sottoporre la survey in quanto porre determinati quesiti troppo presto rischia di generare un’esplosione: tematiche come le molestie e gli abusi necessitano di cautela, tempi e modi ragionevoli da applicare anche nella gestione delle risposte”.

“La portata innovativa della norma è notevole e va incentivata in quanto insiste su questioni mai regolate finora nel lavoro, connesse ad aspetti di rilevanza culturale capaci di innescare cambiamenti significativi nella percezione e nei comportamenti relativi a determinate dinamiche, con riflessi notevoli nella vita quotidiana”.



Conclusioni

Grazie al mio background universitario, strettamente legato alla ricerca sociale, ho avuto l'opportunità di approfondire il tema della parità di genere sin dal mio percorso accademico. In particolare, il corso sui *Gender Studies* ha rappresentato un momento chiave della mia formazione, permettendomi di esplorare le dinamiche socioculturali che contribuiscono ad alimentare stereotipi e disuguaglianze di genere. La presenza di insegnamenti dedicati a questi temi all'interno dei percorsi accademici non è solo indicativa della crescente rilevanza della questione nella ricerca universitaria in ambito sociologico, ma anche della sua centralità nel dibattito collettivo, soprattutto in relazione alle generazioni future, e alla necessità di un cambiamento culturale. Questa consapevolezza ha continuato a guidare il mio percorso anche in ambito lavorativo, dove ho avuto modo di tradurre la teoria in pratica attraverso esperienze concrete di sensibilizzazione e formazione, coronate poi dallo svolgimento della presente ricerca.

Ho quindi potuto constatare in maniera concreta come differenze di genere e stereotipi rappresentano semplificazioni profondamente radicate nell'immaginario collettivo, che si tramandano e continuano a perpetuare nel tempo e nelle generazioni, modellando, influenzando e giustificando il modo in cui la società percepisce ruoli, capacità e aspettative di uomini e donne. Questa trasmissione culturale, spesso inconsapevole, non solo rafforza pregiudizi esistenti, ma contri-

buisce anche a generarne di nuovi, creando un circolo vizioso difficile da interrompere.

Si tratta di schemi rigidi e ben delineati che si ritrovano in ogni ambito della vita, dalla famiglia ai media, dal mondo della scuola a quello del lavoro, ambiti in cui le credenze stereotipate si traducono sempre più spesso in discriminazioni concrete, che limitano le possibilità di crescita personale e professionale, andando ad incidere su scelte di studio, carriera, riconoscimento delle competenze, inquadramento occupazionale ed economico, aspettative di vita e gestione familiare. In questa dinamica le aspettative sociali impongono ruoli predefiniti, dai quali chi cerca di discostarsi incontra spesso ostacoli, resistenze e giudizi trovandosi costretto a dover continuamente fronteggiarsi con etichette imposte dalle norme sociali.

Questo processo trova una conferma e viene riproposto all'interno del contesto scolastico, dove gli stereotipi e le differenze di genere vengono trasmesse e consolidate attraverso abitudini educative, materiali didattici e interazioni sociali, dal quale emergono anche segnali di cambiamento. Da un lato, i libri di testo ancora oggi rappresentano gli uomini in ruoli altamente qualificati come scienziati e ingegneri, mentre le donne in ruoli di cura e gestione familiari come maestre, infermiere, contribuendo a strutturare gli obiettivi professionali di studenti e studentesse. La stessa cosa accade per i consigli di orientamento scolastico che tendono a spingere le ragazze verso professioni umanistiche e assistenziali, mentre i ragazzi sono incoraggiati a intraprendere percorsi STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica).



Dall'altro, si assiste a una crescente volontà di decostruire questi schemi da parte degli stessi giovani che, con una maggiore sensibilità rispetto a questioni sociali, più consapevoli rispetto a ingiustizie e discriminazioni, si mostrano propensi a mettere in discussione le narrazioni dominanti e a promuovere il rispetto delle libertà personali, soprattutto in relazione al genere. In molte scuole, per esempio, sono nate iniziative spontanee guidate da studenti e studentesse, che intendono battersi per un linguaggio più inclusivo, per la possibilità di identificarsi in identità di genere diverse senza incorrere in giudizi.

Anche i social media hanno un ruolo chiave in questo cambiamento: grazie a piattaforme social come Instagram, TikTok e YouTube, i giovani hanno facilmente accesso a narrazioni alternative, testimonianze, possono partecipare a campagne di sensibilizzazione e condividere esperienze, contribuendo a diffondere atteggiamenti più aperti e non discriminatori.

Queste dinamiche, sempre più diffuse nei contesti scolastici, richiedono modifiche nei modi in cui la scuola affronta il tema della parità di genere, tra i quali l'introduzione di sportelli di ascolto, corsi di educazione all'affettività e alla diversità, ma anche di rivedere i programmi scolastici prevedendo approfondimenti e progetti sul genere per promuovere un ambiente più inclusivo. Queste attività permettono agli studenti di confrontarsi su questi temi e di sviluppare un senso critico verso le discriminazioni.

Io stessa ho avuto l'opportunità di condurre laboratori sulla parità di genere rivolti a studenti e studentesse della scuola secondaria di secondo grado, apparte-

nenti all'istituto tecnico industriale, ancora fortemente soggetto a discriminazioni e segregazione di genere. Questi laboratori si sono rivelati occasioni preziose per instaurare un dialogo aperto con le nuove generazioni, stimolando una riflessione critica sugli stereotipi di genere e sulle loro implicazioni nella vita quotidiana, nell'istruzione e nel mondo del lavoro. Ho potuto osservare come molti ragazzi e ragazze si mostrassero già sensibili a tali questioni, dimostrando una forte volontà di superare modelli predefiniti e promuovere una società più equa. Al contempo, ho riscontrato la persistenza di alcuni preconcetti, spesso interiorizzati senza una reale consapevolezza della loro origine e del loro impatto.

Tuttavia, questo cambiamento nell'approccio educativo non è uniforme e incontra ancora resistenze, sia da parte di alcune istituzioni sia da una porzione della società, meno sensibile a queste tematiche. Pertanto, il ruolo della scuola come motore di trasformazione sociale diventa ancora più importante: un'educazione consapevole può ridurre l'influenza e il perpetuarsi di stereotipi e offrire alle nuove generazioni gli strumenti per costruire un futuro in cui le libertà personali non siano più condizionate dal genere.

È ormai evidente come l'attenzione alla differenza di genere non si esaurisce nell'ambito educativo, ma influenza anche il mondo del lavoro, in cui le disparità continuano a rappresentare una questione aperta, tanto da richiedere l'intervento normativo per garantire tutele efficaci e concrete.

In questo processo sono state introdotte specifiche leggi, indagate nel secondo capitolo, che hanno posto



le basi per una regolamentazione più stringente per le tematiche di genere, culminando nell'istituzione della certificazione per la parità di genere UNI PdR 125:22. Una prassi profondamente pratica e concreta, utile a stabilire criteri oggettivi e misurabili, imponendo il rispetto di KPI eliminando ogni margine di interpretazione soggettiva e rendendo il tema della parità un requisito verificabile all'interno delle organizzazioni.

Data la portata innovativa della misura e le premialità previste, mi sarei aspettata che fosse recepita e condivisa dalle organizzazioni locali. Al contrario, elaborando personalmente i dati forniti da Accredia, è emerso come il numero di organizzazioni accreditate sul territorio è ancora estremamente basso. Le motivazioni a giustificazione del fenomeno non sono difficili da immaginare e risiedono principalmente nella prospettiva culturale condivisa dalla maggioranza della società, che ritiene queste tematiche come non problematiche per la comunità o non bisognose di attenzione.

Alla stessa offerta di percorsi di approfondimento sulla UNI PdR 125:2022, promossi dalle amministrazioni comunali in località come Russi con il progetto Facciamo la Differenza, promosso dal Comune di Russi e finanziato dalla Regione Emilia Romagna, in cui ancora non erano presenti organizzazioni certificate, la risposta non è stata completamente positiva. È stata rappresentativa però di una dicotomia nella posizione rispetto alla tematica in cui alcune imprese tendono a sottovalutare la loro situazione, con preoccupazioni dovute ad esempio alla prevalenza di uomini in organico ecc, mentre altre si sopravvalutano, considerandosi come "già certificabili solo perchè le donne rappresentano

la maggioranza". Maggior interesse è stato registrato in merito al percorso di digitalizzazione rivolto alle donne, mostrando come anche la dimensione dell'empowerment sia necessaria per il raggiungimento di una reale parità di genere.

Risultati migliori si registrano nel territorio di Cesena con il progetto Changes, promosso dal comune di Cesena e finanziato dalla Regione Emilia Romagna, in cui i risultati del questionario mostrano un incremento evidente dell'interesse verso la tematica, mettendo in luce una consapevolezza crescente delle tematiche legate alla parità di genere nelle organizzazioni coinvolte, accompagnata da una parte ancora disinformata. Nonostante ciò, si stanno diffondendo azioni di formazione e una maggior attenzione alle pratiche di selezione, modalità di conciliazione vita lavoro e indagini sul rischio di violenza sul lavoro, seppur siano ancora sporadiche e non formalizzate. Permangono criticità legate in particolare ai percorsi di carriera, alla presenza femminile in posizioni apicali e la scarsa adesione al congedo di paternità. Queste dinamiche sono principalmente riconducibili a influenze di tipo culturale, di segregazione di ruoli tra uomini e donne, contrattazioni che prevedevano diversi trattamenti in base al genere e tanto altro ancora.

Negli ultimi anni, tuttavia, si registra una diffusione della certificazione, incentivata anche grazie all'intervento di enti comunali e associazioni di categoria, associazioni e fondazioni sensibili a queste tematiche le cui iniziative e impegno, volti a incoraggiare le organizzazioni del territorio ad avvicinarsi alla certificazione, mirano a stimolare un cambiamento culturale e



organizzativo all'interno della cultura aziendale. Prima fra tutti l'opportunità di realizzare questa ricerca, promossa dalla Fondazione Giovanni dalle Fabbriche, insieme anche alla condivisione di testimonianze, tramite interviste semi strutturate, di organizzazioni del territorio che hanno raggiunto la certificazione. Queste esemplificazioni, analizzate in relazione ad alcune proprietà quali settore economico e tipologia giuridica, volevano raggiungere il medesimo scopo: diffondere buone pratiche e azioni concrete ad altre organizzazioni che intendono avvicinarsi alla tematica, insieme a voler fornire spunti di riflessione importanti per promuovere la parità di genere nei contesti aziendali.

In questo scenario di condivisione non particolarmente diffusa della certificazione, le cooperative si confermano ancora una volta come realtà particolarmente sensibili alle tematiche sociali, dimostrandosi spesso precursori nel riconoscimento e nella tutela dei diritti di lavoratrici e lavoratori. La loro attenzione al benessere delle persone e alla sostenibilità sociale le rende un esempio virtuoso in un panorama in cui l'adeguamento alle norme sulla parità di genere procede a rilento. Pertanto, sono state scelte tre diverse cooperative del territorio appartenenti a settori economici differenti - bancario, sociale, produzione e lavoro nella ristorazione - con un diverso numero di addetti, appartenenti a diversi cluster previsti nella certificazione, con distinte caratteristiche e storicità. Questa scelta non è casuale, bensì vuole aumentare l'efficienza della ricerca, offrendo stimoli dissimili per essere funzionali al più ampio numero di imprese che vogliono ottenere informazioni sulla norma.

In particolare, dalle interviste è emerso come le principali motivazioni che spingono a perseguire la certificazione risiedono:

- nella volontà di dare rilievo alla tematica della parità di genere, attenzione spesso già presente nell'organizzazione;
- nella volontà di dar seguito agli incoraggiamenti provenienti dal livello europeo;
- nella possibilità di usufruire dei meccanismi di premialità previsti nella norma (seppur riconosciuti in maniera inferiore alle aspettative). Queste dinamiche hanno facilitato l'introduzione della norma all'interno della strategia aziendale, richiedendo in alcuni casi unicamente di mettere per iscritto alcune consuetudini o usi già presenti nell'organizzazione ma fino a quel momento non formalizzati.

Il processo di certificazione è solitamente seguito da un comitato guida individuato all'interno dell'organizzazione, di cui fanno parte diverse figure, insieme al supporto fondamentale e necessario dei certificatori, in particolare nella fase di avvicinamento alla norma, di audit e rilascio della certificazione. In alcuni casi anche le associazioni di categoria hanno fornito un supporto concreto, sia dal punto di vista tecnico che di promozione dell'iniziativa.

Le difficoltà riscontrate nel processo riguardano soprattutto resistenze di tipo culturale sia interne che esterne all'organizzazione, le quali hanno portato ad un coinvolgimento non immediato del personale, a cui deve essere rivolta un'importante azione di formazio-



ne, spesso precedente alla somministrazione di survey per indagare la presenza di eventuali molestie sul luogo di lavoro e la soddisfazione dei dipendenti.

Altre complicazioni riguardano la comprensione del funzionamento e della struttura della certificazione, insieme a problematiche nel reperimento e nella rilettura dei dati per verificare il raggiungimento dei KPI, principalmente per le organizzazioni con organico inferiore a 50 dipendenti, per le quali non è obbligatorio il rapporto biennale sulla situazione del personale, da trasmettere al Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Una volta esaminati gli indici monitorare l'andamento non risulta complesso, mentre sono necessari una programmazione di medio lungo termine e verifiche costanti dei progressi raggiunti.

Gli ambiti di certificazione che hanno richiesto maggiori interventi sono l'equità remunerativa, spesso non raggiunta dal punto di vista statistico, e la garanzia di parità di accesso a percorsi formativi o promozioni, anche questa soggetta ad un problema di tipo matematico che, per essere rispettata, necessiterebbe dell'uguaglianza numerica di offerte rivolte a uomini e donne prospettiva inverosimile in un contesto aziendale, irraggiungibile se non forzatamente. Anche l'area di conciliazione vita lavoro è considerata problematica, non tanto nelle mansioni di ufficio quanto più in quelle che richiedono una presenza e un impegno del personale in orari e luoghi specifici.

Le implementazioni dell'area cultura e strategia hanno riguardato l'integrazione e revisione della mission e/o del codice etico tramite l'inserimento della politica per la parità di genere, documenti pubblicati nel sito

internet dell'organizzazione per incoraggiarne visibilità e fruibilità. Accanto a questi sono state diffuse comunicazioni rivolte a partner e collaboratori sensibili, finalizzate alla condivisione e promozione della politica interna per la parità di genere.

Le attività di formazione periodiche, alcune obbligatorie e altre facoltative, fruibili anche online, sono state realizzate anche in collaborazione con attori locali come centri antiviolenza e associazioni di promozione di pari opportunità. Tali azioni, nel piano strategico di lungo termine, sono rivolte anche a partner e alla comunità locale. Altri strumenti possono essere la promozione di manifesti per esprimere una posizione contraria a dinamiche come la violenza di genere.

Per quanto riguarda l'area governance è innanzitutto necessario predisporre un comitato guida, in alcuni casi inserito nell'organigramma aziendale a fianco della direzione, con la responsabilità di monitorare il rispetto degli obiettivi previsti dalla certificazione e dal piano strategico, gestire le situazioni maggiormente problematiche, fornire strumenti e opportunità di formazione insieme alla predisposizione del budget dedicato alla parità di genere. Questo può essere composto da diverse figure: responsabile delle risorse umane, della qualità, ricerca e sviluppo, dei processi di gestione e rappresentanti dei ruoli direttivi.

Si tratta di un'area variabile a seconda del settore economico di appartenenza: in ambiti a prevalenza femminile, come quello sociale e gastronomico è più semplice da raggiungere, mentre appare più complicata in settori a prevalenza maschile, ad esempio quello bancario, in cui ci sono ancora i segni di un retaggio



culturale che escludeva l'accesso alle donne fino a poco tempo fa. Questa dinamica evidenzia da un lato come alcuni settori economici siano avvantaggiati nel raggiungimento di alcuni KPI, dall'altro come anche negli ambiti storicamente a occupazione maschile sia importante attenzionare determinate dinamiche per riuscire ad innescare un cambiamento di prospettiva con effetti concreti su l'equa rappresentanza di genere nelle posizioni apicali. Importante in merito è anche prevedere formazioni rivolte ai ruoli dirigenziali dell'organizzazione, utili ad evidenziare bias e stereotipi, per poi attuare azioni di contrasto.

Gli indicatori dell'area processi HR sono considerati in generale meno difficoltosi da raggiungere. Tuttavia, richiedono una revisione critica delle procedure di selezione e processi di carriera con le lenti della parità di genere. Aggiustamenti hanno riguardato in particolare le tracce di intervista, attenzionate con l'utilizzo di un linguaggio inclusivo e l'esclusione dai colloqui di dati o aspetti personali che potrebbero rappresentare fonti di discriminazione tra uomini e donne, accanto alla formalizzazione e condivisione di alcune pratiche che in precedenza erano consuetudini. Anche in questo caso possono essere previste formazioni sull'attività di selezione, per allineare le procedure interne al contesto sociale attuale. Si tratta di azioni utili anche a facilitare il monitoraggio di questi fenomeni e implementare in tempo utile azioni correttive.

Gli indicatori dell'area dell'equità retributiva, segnalati dai casi studio come i più ostici, sono ritenuti di difficile raggiungimento principalmente dal punto di vista statistico, in quanto prevedono la parità matema-

tica rappresentabile con lo stesso numero di uomini e donne che ricoprono lo stesso ruolo, dinamica non realizzabile in organici di organizzazioni di medio-grandi dimensioni. Particolarmente complesso è il raggiungimento della parità in settori che hanno subito una modifica contrattuale nel corso degli anni, differenziazione che rende irraggiungibile la parità fino all'esaurimento della contrattualistica passata. Complicato dal punto di vista numerico è anche garantire equità nella crescita professionale, dinamica che grazie alla certificazione è stata maggiormente attenzionata e indagata, ma che rimane difficile da raggiungere se non forzatamente. Anche in questo caso rappresenta però un interessante spunto di analisi e riflessione, utile a porre l'attenzione su determinate dinamiche.

La conciliazione vita-lavoro è garantita tramite strumenti quale l'orario flessibile, con entrata o uscita variabile di un'ora per la gestione di compiti di cura; lo smart working, in alcuni casi previsto di default e in altri disponibile su richiesta; l'utilizzo del part-time e la dotazione del cellulare aziendale.

Difficoltoso è applicare questi strumenti all'interno di processi produttivi definiti in un arco temporale e in un luogo specifico, che richiedono la presenza fisica di lavoratrici e lavoratori, per i quali il lavoro da casa o la flessibilità oraria non è prevedibile.

Altre modalità per facilitare la conciliazione possono essere l'assistenza rivolta a coloro che sono prossimi a diventare genitori, il mantenimento di canali diretti di aggiornamento con le donne durante il periodo della maternità per favorire il reinserimento, insieme all'incentivo dell'utilizzo dei congedi di paternità, in alcuni



casi effettivamente incrementati ma comunque difficili da individuare se non con spontanea iniziativa del lavoratore. Importante è promuovere la conoscenza di questi strumenti in particolare per i padri, in modo da innescare un passaggio culturale che vede gli uomini maggiormente inseriti nel processo di cura dei figli. Altre iniziative possono riguardare l'applicazione a bandi per lo svolgimento di attività mamme-bambini.

L'area inclusione e opportunità vede in alcuni casi difficoltoso il raggiungimento di equità nell'offerta formativa, la quale deve essere proposta tenendo in considerazione le necessità espresse da lavoratori e lavoratrici, su argomenti specifici o trasversali a più mansioni. Un metodo di rilevazione può essere la mappatura delle competenze, che permette di ottenere un quadro completo di quelle che sono le hard skills e le soft skills caratteristiche di lavoratrici e lavoratori. Strumenti utili a costruire il percorso formativo e di carriera specifico per ogni soggetto. L'inclusione di categorie sottorappresentate è garantita tramite servizi rivolti all'assistenza del personale di nazionalità diversa come la lettura della busta paga, l'accesso a corsi di formazione di italiano. Dato positivo in quest'area è anche l'aumento di nazionalità rappresentate all'interno del contesto lavorativo. Insieme al coinvolgimento in tutte le iniziative del personale certificato. Altre iniziative possono prevedere la realizzazione di progetti in collaborazione con enti regionali e associazioni del territorio, anche per individuare personale fragile che può essere inserito nell'organizzazione.

I benefici principali derivanti dalla certificazione riguardano l'aumento di attenzione sulle tematiche della

parità di genere, in queste sedi condivise, approfondite e discusse, solitamente tralasciate in favore di adempimenti più urgenti, indice della lenta diffusione di un cambiamento culturale e di prospettiva. Altro miglioramento importante riguarda l'immagine e la reputazione aziendale interna, verso lavoratori e lavoratrici, ed esterna con partner, clienti, fornitori, e stakeholder. Tale dinamica si verifica in quanto la certificazione espone l'impresa nelle sue parti più virtuose, permettendo loro di identificarsi come un esempio per le altre e contribuendo a diffondere una cultura del cambiamento. Questo è comprovato dalla partecipazione di tutti i casi studio analizzati ad iniziative di promozione della norma, formazioni e sensibilizzazioni realizzate da altri enti del territorio. Notevole è anche l'offerta di assistenza e supporto ad altre organizzazioni che intendono certificarsi.

Una ricaduta concreta rispetto alle aree di miglioramento non è riscontrata in tutti i casi studio, anche per via della vicinanza temporale della certificazione. Si registrano invece condivisione e interesse riguardo a queste tematiche con una maggior attenzione e riflessioni critiche in relazione ai comportamenti adottati nella quotidianità dei rapporti. Il monitoraggio, necessario dopo un anno dalla certificazione, è spesso previsto con cadenza anticipata, trimestrale o semestrale, semplificato dalla regolamentazione qualitativa e quantitativa dei KPI. Rilevata anche tramite l'utilizzo di canali aperti con lavoratori e lavoratrici, piattaforme e procedure di whistleblowing, segnalazione abusi e raccolta di suggerimenti fisici.

Il percorso della certificazione è consigliato a chiunque voglia intraprenderlo, purché lo si faccia in ma-



niera consapevole, con la volontà di investire non solo risorse economiche, ma anche tempo ed energie ed sia disposto a mettersi in discussione. Per le organizzazioni è fondamentale partire da un'analisi interna, per trasmettere al meglio l'importanza della certificazione e sensibilizzare i collaboratori affinché non venga percepita come obbligo a cui adempiere ma come un provvedimento che va in favore di tutti. Prendersi il giusto tempo è altrettanto fondamentale, in quanto la maggior parte del lavoro si concentra nella fase iniziale di avvicinamento e raggiungimento della certificazione. Una fase delicata è quella della somministrazione della survey, che richiede cautela, tempi e modalità ragionate, dopo aver offerto un'adeguata formazione sulle tematiche che si stanno indagando per ottenere risposte consapevoli e maggiormente realistiche. Fondamentale è anche il coinvolgimento di collaboratori e collaboratrici, in modo che possano partecipare attivamente con proposte e idee e incentivando la condivisione dei principi della certificazione, senza che sia subita.

Azioni correttive del processo di certificazione riconosciute a posteriori riguardano l'utilità di avere un tempo adeguato alla certificazione, la possibilità di formare i membri del comitato guida per la figura di certificatori.

Le iniziative e le interviste realizzate mi hanno fornito l'opportunità di avvicinare ulteriormente il tema, osservando da vicino sia la percezione e il livello di consapevolezza delle organizzazioni non certificate rispetto alla norma, sia di analizzare con un approccio diretto le esperienze di imprese del territorio che hanno ottenuto la certificazione. Un percorso dinamico e variegato che

mi ha permesso di comprendere meglio le difficoltà, le resistenze e le opportunità legate a questa importante trasformazione nel mondo del lavoro.

È evidente che affrontare i condizionamenti del genere non si esaurisce all'interno del contesto lavorativo, bensì richiede un cambiamento profondo, che parta dall'educazione e si estenda a politiche e normative capaci di garantire pari opportunità e contrastare attivamente le discriminazioni. Solo attraverso un'azione congiunta tra istituzioni, aziende, media e società civile sarà possibile costruire un futuro in cui il genere non sia più un fattore limitante nelle scelte, nelle possibilità e nelle esperienze di ogni individuo.



Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine a tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questa ricerca.

Un ringraziamento speciale va alla Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS, il cui impegno nel supportare la formazione, la ricerca e la crescita professionale dei giovani rappresenta un valore fondamentale per il territorio. Grazie per l'opportunità offerta e per il continuo sostegno ai progetti dedicati ad attività di ricerca e innovazione sociale.

Un sentito grazie a LibrAzione, cooperativa con cui collaboro da diversi anni per l'implementazione di progetti di rilevanza sociale e la realizzazione di attività di ricerca sociale. Una realtà dinamica e stimolante, che offre l'opportunità di crescere professionalmente e di acquisire nuove competenze ogni giorno. Un ringraziamento in particolare a Doriana Togni, Vice Presidente della cooperativa e tutor della ricerca, per avermi coinvolto nell'implementazione dei progetti analizzati nel secondo capitolo, per la sua preziosa guida, il supporto e i consigli che hanno arricchito questo lavoro.

Ringrazio inoltre le organizzazioni che hanno partecipato alle interviste per la disponibilità e la collaborazione, per il tempo dedicato e per aver condiviso le loro esperienze, offrendo preziosi spunti di riflessione e contribuendo in modo significativo alla riuscita di questa ricerca. In particolare ringrazio Livia Bertocchi intervistata in rappresentanza della BCC, Laura Renna per il Sol.Co e Giuseppina Genise per Gemos. Grazie

per avermi fornito l'opportunità di entrare in contatto con importanti realtà del territorio e di approfondire dinamiche virtuose che possano rappresentare uno spunto replicabile per altre realtà del territorio.

Vorrei ringraziare i Comuni di Cesena e Russi, con cui sono stati implementati rispettivamente il progetto Changes e Facciamo la Differenza, per aver realizzato due importanti iniziative di promozione e formazione sulla UNI PdR 125:22 utili a diffondere una cultura della parità di genere. Grazie anche a coloro che hanno partecipato ai progetti o collaborato alla loro organizzazione, il cui impegno e partecipazione hanno permesso una maggiore diffusione e consapevolezza sui temi delle pari opportunità. Queste iniziative sono state realizzate con il coinvolgimento di istituzioni, organizzazioni e cittadini, dimostrando come la prassi oggetto della ricerca non si limiti all'ambito occupazionale, ma abbia un impatto più ampio sulla società.

Ringrazio Erica Valdinosi, consulente di Program Area, con cui ho avuto il piacere di collaborare nella formazione sulla UNI PdR 125:22 nel progetto Facciamo la Differenza promosso dal Comune di Russi. La sua competenza e disponibilità sono state fondamentali per approfondire la conoscenza della prassi e per l'efficacia delle iniziative realizzate.

Infine, grazie a tutti coloro che, in modi diversi, hanno contribuito alla realizzazione di questa ricerca.



Bibliografia

- ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030. <https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>
- Appiah, K.A. (2000), *Stereotypes and the Shaping of Identity*, in «California Law Review», vol. 88, n. 1, pp. 41-53. In Parolari, P. (2019) *Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto*. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.
- Almalaurea (2011). *Profilo dei laureati: XIII indagine*. Disponibile in <http://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?lang=it&config=profilo>. In Tomasetto C., Galdi S., Cadinu M. (2012). *Quando l'implicito precede l'esplicito: gli stereotipi di genere sulla matematica in bambine e bambini di 6 anni*. *PSICOLOGIA SOCIALE*, 7, 169-185.
- Arena, F. (2016). *Los estereotipos normativos en la decisión judicial. Una exploración conceptual*, in «Revista de derecho (Valdivia)», vol. 29 n. 1, pp. 51-75. In Parolari, P. (2019) *Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto*. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.

- Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*, Laterza, Bari-Roma, p. 272, traduzione di Sergio Minucci.
- Benelli, C.; Regazzoni, Z. (2023) I biases, gli stereotipi e la costruzione del Sé. *State of mind*, sezione Psicologia sociale, rivista online.
- Bogaert, A. F., & Skorska, M. N. (2020). A short review of biological research on the development of sexual orientation. *Hormones and Behavior*, 119, Article 104659. <https://doi.org/10.1016/j.yhbeh.2019.104659>
- Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*; trad. it. *Il dominio maschile*, Milano, Feltrinelli, 2017. In Parolari, P. (2019) *Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto*. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.
- Camera dei Deputati (2022). *Parità di genere. Studi - Istituzioni, Aree Tematiche, Documentazione parlamentare* Camera dei Deputati 31 marzo 2022. https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_parit_di_genere.html
- Cen. CEN-CENELEC. <https://www.cencenelec.eu/about-cen/>
- Camussi, E.; Annovazzi, C. (2016); *A Proposito Di (Im)Pari Opportunità Tra Uomini E Donne: La Questione Del Gender Pay Gap*
- Casadei, T. (2017). *Diritto e (dis)parità. Dalla discriminazione di genere alla democrazia paritaria*, Roma, Aracne.



- Chodorow N. J. (2002). Glass ceilings, sticky floors, and concrete walls: Internal and external barriers to women's work and achievement. In B. Seeling & R. Paul (Eds.), *Constructing and deconstructing women's power*. London: Karnac.
- Commissione Europea (2009). She Figures 2009. Statistics and indicators. Directorate-General for Research. Disponibile in http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf. In Tomasetto C., Galdi S., Cadinu M. (2012). *Quando l'implicito precede l'esplicito: gli stereotipi di genere sulla matematica in bambine e bambini di 6 anni*. PSICOLOGIA SOCIALE, 7, 169-185.
- Commissione Europea (2020) Verso un'Unione dell'uguaglianza La strategia per la parità di genere 2020-2025, Marzo 2020 #UnionOfEquality, Print ISBN 978-92-76-16453-1 doi:10.2775/84067 NA-04-20-118-IT-C PDF ISBN 978-92-76-16394-7 doi:10.2775/802064 https://commission.europa.eu/document/download/dd6c86ef-9929-4f71-a5d7-0043b1677c76_it?filename=gender_equality_strategy_factsheet_it.pdf
- Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione PE/81/2022/REV/1 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj?locale=it>

- Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell’articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246” <https://leg14.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06198dl.htm>
- Dipartimento per le Pari Opportunità. Attuazione misure PNRR. PNRR e Parità di genere <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/pnrr-e-parita-di-genere/>
- Dipartimento per le Pari Opportunità, in base all’art. 5, comma 2, L. 162/2021 (Legge Gribaudo)
- DNV. Services from DNV. La linea guida per la parità di genere UNI/PdR 125:2022 <https://www.dnv.it/services/la-linea-guida-per-la-parita-di-genere-uni-pdr-125-2022-227043/>
- DNV. About us. https://www.dnv.it/chi_siamo/
- EIGE (Istituto europeo per l’uguaglianza di genere). Vantaggi economici dell’uguaglianza di genere nell’Unione europea In che modo l’eliminazione dei divari di genere a livello di partecipazione attiva al mercato del lavoro e di retribuzione favorisce la crescita economica.
- Enciclopedia Treccani on line, Genere <https://www.treccani.it/enciclopedia/genere/>
- Eurofound. Topic, Gender equality <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/gender-equality>
- Fedi, A.; Colombo, L.; Bertola, L.; Rollero, C.; (2017) Donne e carriera tra stereotipi di genere e conciliazione lavoro-famiglia. Un’analisi psico-sociale. Article Researchgate, Sociologia del



Lavoro, DOI:10.3280/SL2017-148007, Rivista online

- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, 581-592. In Tomasetto C., Galdi S., Cadinu M. (2012). *Quando l'implicito precede l'esplicito: gli stereotipi di genere sulla matematica in bambine e bambini di 6 anni*. *PSICOLOGIA SOCIALE*, 7, 169-185.
- ISTAT (2019). *I Tempi Della Vita Quotidiana Lavoro, Conciliazione, Parità Di Genere E Benessere Soggettivo*, Article, ISBN 978-88-458-1971-1.
- ISO <https://www.iso.org/about>
- Klein, F., Sepekoff, B., & Wolf, T. J. (1985). Sexual orientation: A multi-variable dynamic process. *Journal of homosexuality*, 11(1-2), 35-49.
- Loretoni, A. (2014), *Ampliare lo sguardo. Genere e teoria politica*, Roma, Donzelli. In Parolari, P. (2019) *Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto*. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.
- Legge 12 luglio 2011, n. 120 (c.d. "legge Golfo-Mosca") <https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2011-07-28&atto.codiceRedazionale=011G0161&atto.articolo.numero=0&atto.articolo.sottoArticolo=1&atto.articolo.sottoArticolo1=10&qId=&tabID=0.585555917439027&title=lbl.dettaglioAtto>
- LEGGE 5 novembre 2021, n. 162. Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006,

- n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo. (21G00175) (GU Serie Generale n.275 del 18-11-2021) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/18/21G00175/sg>
- MIUR (2012). Ministero dell'Università e della Ricerca – Ufficio di Statistica. Indagine sull'Istruzione Universitaria. Disponibile in <http://statistica.miur.it/scripts/IU/vIU0bis.asp>. In Tomasetto C., Galdi S., Cadinu M. (2012). *Quando l'implicito precede l'esplicito: gli stereotipi di genere sulla matematica in bambine e bambini di 6 anni*. PSICOLOGIA SOCIALE, 7, 169-185.
 - Murgia, A.; Poggio, B. (2011). Sotto il tetto di cristallo: scenari, cause e strategie per infrangerlo, *Article published in Dialoghi Internazionali*, n. 15, 2011: 75-81.
 - Parolari, P. (2019) Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.
 - Portale INPS (2024) Home. INPS Comunica. Atti. Circolari, Messaggi e Normativa. Messaggio numero4479del30-12-2024https://www.inps.it/it/it/inps-comunica/atti/circolari-messaggi-e-normativa/dettaglio.circolari-e-messaggi.2024.12.messaggio-numero-4479-del-30-12-2024_14754.html
 - Prassi di riferimento UNI PdR 125:22 Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Perfor-



mance Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni.

- Reisner, S. L., Choi, S. K., Herman, J. L., Bockting, W., Krueger, E. A., & Meyer, I. H. (2023). Sexual orientation in transgender adults in the United States. *BMC public health*, 23(1), 1799. In Borge-se, C. (2024) Orientamento sessuale: definizione e principali teorie. *State of Mind rivista online*, Article.
- Regione Emilia Romagna. Formazione e lavoro. Entra in Regione. Bandi e avvisi 2024.
- Interventi di formazione propedeutici alla certificazione di parità di genere. Delibera di Giunta regionale n.1005/2024, Allegato 1. <https://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/entra-in-regione/bandi-regionali/2024/interventi-formazione-propedeutici-certificazione-parita-di-genere>
- Schauer, F. (2003), Profiles, Probabilities and Stereotypes; trad. it. Di ogni erba un fascio. Generalizzazioni, profili, stereotipi nel mondo della giustizia, Bologna, il Mulino, 2008. In Parolari, P. (2019) Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto. DOI: 10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053 Vol. 8 N° 15 anno 2019 pp. 90-117.
- Spallaccia, B. (2020). Dai Women's Studies alle teorie queer: una panoramica sugli studi di genere, in Ferraresi, A.; Pederzoli, R.; Cavalcanti, S.; Scansani, R.; (eds.) *Metodi e ambiti nella ricerca*

- sulla traduzione, l'interpretazione e l'interculturalità - Research Methods and Themes in Translation, Interpreting and Intercultural Studies, MediAzioni 29: A83-A102, <http://www.mediazioni.sitlec.unibo.it>, ISSN 1974-4382.
- Stoller, R. J. (1968) *Sex and Gender. On the Development of Masculinity and Femininity*, Londra: Hogarth Press in Spallaccia, Beatrice (2020) "Dai Women's Studies alle teorie queer: una panoramica sugli studi di genere", in Ferraresi, A.; Pederzoli, R.; Cavalcanti, S.; Scansani, R (eds.) *Metodi e ambiti nella ricerca sulla traduzione, l'interpretazione e l'interculturalità - Research Methods and Themes in Translation, Interpreting and Intercultural Studies*, MediAzioni 29: A83-A102, <http://www.mediazioni.sitlec.unibo.it>, ISSN 1974-4382.
 - Tomasetto C., Galdi S., Cadinu M. (2012). Quando l'implicito precede l'esplicito: gli stereotipi di genere sulla matematica in bambine e bambini di 6 anni. *PSICOLOGIA SOCIALE*, 7, 169-185.
 - Tintori, A., Ciancimino, G., Oksay, A., Senal, S., Bulgan, G., Büyüker, & Cerbara, L. (2020). Comparing the influence of gender stereotypes on well-being in Italy and Turkey during the COVID-19 lockdown. *European review for medical and pharmacological sciences*, 24(24), 13037-13043. https://doi.org/10.26355/eurrev_202012_24209
 - UNIONCAMERE. Certificazione della parità di genere. Passo dopo passo verso la parità di genere: Avvisi per contributi. <https://certificazione-paritadigenere.unioncamere.gov.it/>
 - UNIONCAMERE (2023) Avviso pubblico per



la concessione di contributi alle micro, piccole e medie imprese per servizi di assistenza tecnica e accompagnamento in forma di voucher e per servizi di certificazione della Parità di Genere UNI/PdR 125:2022 - PNRR, Missione 5, Componente 1, Investimento 1.3 (“Sistema di certificazione della parità di genere”).