

Un progetto di

Con il sostegno di



legacoop
emilia ovest



LAVORO VITA BENESSERE

IMPATTO DI GENERE,
FAVORIRE IL CAMBIAMENTO
PER LA PARITÀ

3^a EDIZIONE

VADEMECUM 2025

Indice

| | |
|---|-----------|
| Il percorso di Lavoro, Vita, Benessere: Impatto di Genere, favorire il cambiamento per la parità | 1 |
| I dati di genere nel contesto di certificazione della parità | 2 |
| Dati internazionali sulla parità di genere | 4 |
| Certificazione di parità | 9 |
| • 01 - Individuazione dei cluster e dei KPI di riferimento | |
| • 02 - Assessment dei KPI | |
| • 03 - Comitato guida e politica per la parità di genere | |
| • 04 - Piano strategico | |
| • 05 - Sistema di gestione | |
| • 06 - Audit interno | |
| • 07 - Riesame della direzione 16 | |
| • 08 - Certificazione ente terzo | |
| Le best practices delle organizzazioni | 19 |
| • Cultura e strategia | |
| • Governance | |
| • Processi HR | |
| • Crescita e inclusione | |
| • Equità remunerativa | |
| • Genitorialità e conciliazione | |
| Testimonianze | |
| • Coopselios | 26 |
| • CIRFOOD | |
| Comunicazione strategica guidata dai dati | |
| • Comunicazione interna: coinvolgimento e motivazione | 34 |
| • Comunicazione esterna: reputazione e credibilità | |
| Azioni di advocacy costruite sui dati | |
| • Sensibilizzazione e campagne di comunicazione pubblica | 37 |
| • Advocacy per il cambiamento normativo | |
| • Sviluppo di reti e collaborazioni | |
| • Promozione della trasparenza e responsabilità | |
| • Responsabilità collettiva | |
| • Azioni locali per l'impatto territoriale | |
| Conclusioni | |
| | 40 |

Il percorso di Lavoro, Vita e Benessere: Impatto di Genere, favorire il cambiamento per la parità

OBIETTIVI DEL VADEMECUM

Il percorso nasce con l'obiettivo di promuovere strumenti e metodologie pratiche per migliorare l'inclusione e l'equità di genere, coinvolgendo attori pubblici, privati, sindacati e il terzo settore.

Le azioni che hanno caratterizzato la terza edizione di questo percorso e che sono state portate a termine sono state:

La formazione e l'accompagnamento alle imprese per la Certificazione di Parità: con una serie incontri dedicati per comprendere le implicazioni della certificazione di parità di genere e il gender procurement e che hanno garantito un supporto mirato alla raccolta e analisi dei dati necessari per identificare e colmare i gap di genere.

Il percorso formativo si è consolidato nel **Vademecum operativo** che state leggendo, un elemento del toolkit concepito per supportare imprese e organizzazioni nell'avvio del processo di certificazione della parità di genere secondo la UNI/PdR 125:2022. Questo strumento mira a definire chiaramente gli obiettivi e il metodo per raggiungerli, favorendo la creazione di reti collaborative tra gli stakeholder.

Eventi pubblici come quello che si è tenuto l'11 dicembre 2024 presso gli spazi rigenerati dell'Ex Mangimificio Caffarri di Reggio Emilia. Sono stati momenti di sensibilizzazione e restituzione per coinvolgere la cittadinanza e valorizzare i risultati.

La terza edizione del progetto Lavoro, Vita e Benessere si pone infatti di mettere l'accento sul tema dei dati di genere per perseguire il suo obiettivo di consolidare la collaborazione tra i diversi attori coinvolti e promuovere un cambiamento strutturale verso una maggiore equità di genere, integrando prospettive innovative nel mondo del lavoro e nella vita quotidiana.

I dati di genere nel contesto della certificazione di parità

GENDER MAINSTREAMING

I dati di genere rappresentano informazioni raccolte e analizzate considerando le differenze tra i generi, con l'obiettivo di evidenziare disparità, opportunità e ostacoli che uomini e donne incontrano nei vari ambiti della società. Questi dati non si limitano a distinguere tra maschile e femminile, ma includono una **prospettiva intersezionale**, integrando variabili come età, provenienza culturale, stato socio-economico e ruolo familiare. La loro importanza risiede nella capacità di fornire una base empirica per politiche e strategie mirate all'equità.

Nell'ambito del gender mainstreaming, i dati di genere svolgono un ruolo cruciale. Il **gender mainstreaming** è un approccio trasversale che mira a integrare la prospettiva di genere in tutte le politiche e pratiche, al fine di promuovere l'uguaglianza e prevenire discriminazioni. Senza dati affidabili, questa integrazione rischia di essere superficiale o inefficace. Ad esempio, analizzare i dati di genere nel mercato del lavoro consente di individuare squilibri nella retribuzione, nella rappresentanza ai livelli decisionali e nell'accesso alle opportunità di formazione. Questi dati permettono di progettare interventi mirati, come programmi di mentoring o misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

Nella **certificazione di parità di genere**, i dati di genere sono altrettanto fondamentali. La certificazione, come delineata nella UNI/PdR 125:2022, richiede alle organizzazioni di misurare e monitorare i propri progressi verso l'equità di genere attraverso indicatori chiave di performance (KPI).

Tra questi indicatori figurano la parità retributiva, la rappresentanza delle donne nei ruoli apicali, il tasso di assunzione e promozione delle donne, oltre a politiche a sostegno della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro. I dati di genere consentono di identificare i gap esistenti e di strutturare un piano d'azione per colmarli.

Inoltre, l'utilizzo di dati di genere favorisce la **trasparenza** e la **responsabilità**. Attraverso report periodici, le organizzazioni possono comunicare ai propri stakeholder i risultati raggiunti, rafforzando la fiducia e migliorando la reputazione aziendale. A livello pubblico, i dati di genere permettono di valutare l'impatto delle politiche sociali e di evidenziare aree di intervento prioritario.

Infine, l'elaborazione e la diffusione di dati di genere richiedono un approccio collaborativo. È necessario coinvolgere enti pubblici, imprese, sindacati e il terzo settore, promuovendo la condivisione delle informazioni e il dialogo tra i diversi attori. Questo processo contribuisce a costruire una cultura condivisa della parità, in cui le decisioni siano basate su evidenze concrete e non su stereotipi.

I dati di genere non sono solo uno strumento tecnico, ma un catalizzatore per il cambiamento. Essi trasformano la conoscenza in azione, rendendo possibile un progresso reale verso un futuro più equo e inclusivo.

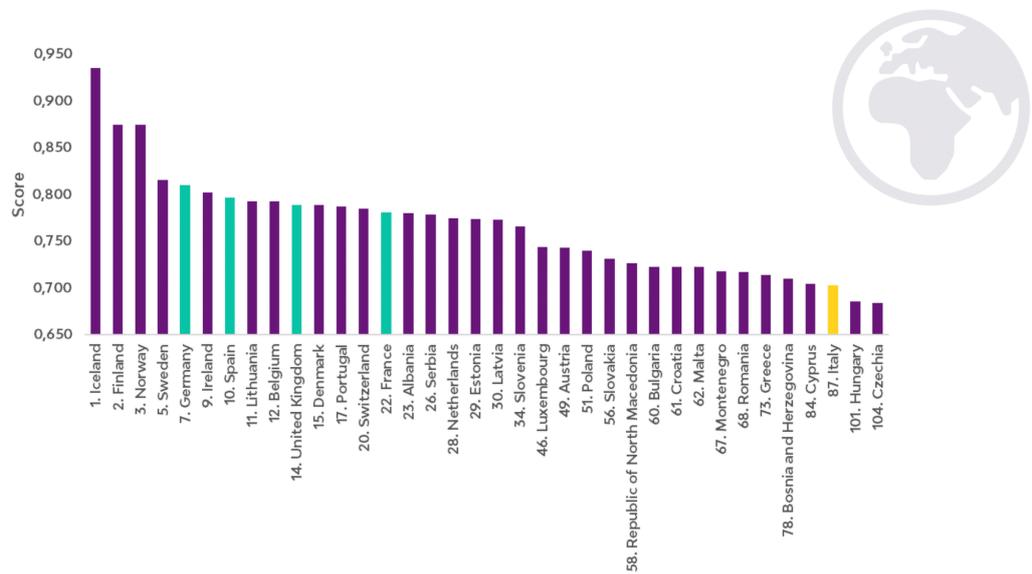
Dati internazionali sulla parità di genere

L'ITALIA RETROCEDE

Il Global Gender Gap Report 2024 pubblicato dal World Economic Forum, giunto alla sua diciottesima edizione, ha messo in evidenza una preoccupante decelerazione nel percorso verso la parità di genere a livello globale. Nel 2022, il tempo stimato per colmare il divario di genere era di 132 anni, quattro in meno rispetto al 2021, mentre nel 2023 la stima si riduceva a 131 anni, segnando un progresso minimo rispetto all'anno precedente. Quest'anno si registra addirittura un'inversione di tendenza: allo stato dell'arte, saranno necessari 134 anni per colmare il gap, tre anni in più rispetto al 2023. Seguendo il trend mondiale, anche a livello macro-regionale il tasso di crescita rallenta, pur mantenendo invariata la classifica delle regioni: l'Europa rimane al primo posto, ma registra una perdita di 1,3 punti percentuali rispetto al 2023.

Come indicato dalla Figura 1, considerando i 27 Paesi dell'Unione Europea, si va dal primo posto della Finlandia (secondo posto a livello mondiale, dietro all'Islanda), all'ultimo posto occupato dalla Cechia (centoquattresima posizione a livello mondiale). L'Italia si posiziona venticinquesima in Europa, davanti a Ungheria e Cechia, e ottantasettesima a livello globale, perdendo otto posizioni rispetto al 2023. Gli altri quattro grandi Paesi dell'UE hanno performance molto superiori all'Italia: la Germania è al 7° posto a livello mondiale, la Spagna al 10° posto, UK al 14° posto e la Francia al 22° posto.

Figura 1 - Performance dei Paesi europei (UE e Extra UE)



Fonte: World Economic Forum, 2024

MIND THE GAP

Nel ranking mondiale, l'Italia perde otto posizioni rispetto al 2023, superata da Bosnia ed Erzegovina, Cipro, Grecia, Mongolia, Paraguay, Repubblica Dominicana, Romania, Sierra Leone, Timor-Leste e Togo. Inoltre, nell'ultimo anno l'Italia ha superato solamente Bangladesh ed El Salvador.

I risultati dell'Italia nelle quattro dimensioni che compongono l'indice sono indicati nella Tabella 1 mentre la Tabella 2 raccoglie i punteggi ottenuti nei quattordici indicatori complessivi in termini di piazzamento di ranking considerando i Paesi dell'Unione Europea.

Tabella 1 - Performance dell'Italia per dimensione

| Dimensione | Rank (su 27 Paesi) |
|--|---------------------------|
| Partecipazione economica e opportunità | 27° (=) |
| Rendimento scolastico | 20° (+1) |
| Salute e sopravvivenza | 18° (=) |
| Empowerment politico | 20° (-1) |

Tabella 2 - Performance dell'Italia per singolo indicatore

| Indicatore | Rank (su 27 Paesi) |
|---|---------------------------|
| Tasso di partecipazione alla forza lavoro | 26° (-1) |
| Parità salariale per lavori simili | 22° (-2) |
| Reddito da lavoro stimato | 27° (=) |
| Legislatori, alti funzionari e dirigenti | 23° (-1) |
| Operatori professionali e tecnici | 26° (=) |
| Tasso di alfabetizzazione | 22° (-1) |
| Iscrizione all'istruzione primaria | 19 ^{**} (=) |
| Iscrizione all'istruzione secondaria | 20° (+1) |
| Iscrizione all'istruzione terziaria | 1 ^{***} (=) |
| Rapporto maschi/femmine alla nascita | 1° (=) |
| Aspettativa di vita in buona salute | 20° (=) |
| Donne in parlamento | 14° (-1) |
| Donne ministre | 19° (-4) |
| Rapporto donna/uomo anni capo di Stato | 17° (+4) |

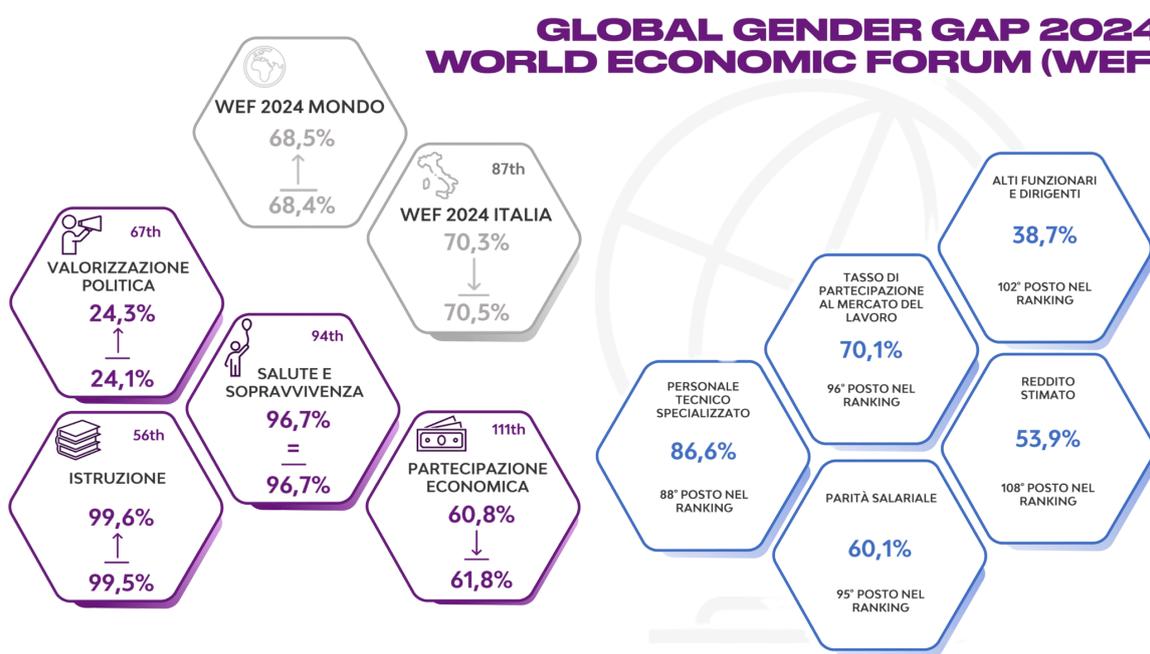
*dato non disponibile per Croazia e Irlanda.

**in tutti i 27 Paesi dell'Unione Europea il tasso di iscrizione al livello di istruzione terziaria è maggiore per le donne che per gli uomini.

Come riportato in Figura 2, dall'analisi dei risultati emerge chiaramente come la situazione italiana rimanga sostanzialmente invariata nelle quattro dimensioni esaminate, con un lieve miglioramento nella dimensione che misura il gap rendimento scolastico. Tuttavia, anche in questa dimensione, l'Italia occupa solo un deludente ventesimo posto. Si registra poi un peggioramento nella dimensione relativa all'empowerment politico.

ITALIA FERMA AL 20° POSTO

Figura 2 - La gender equality in Italia secondo il Global Gender Gap Report 2024



Origine dati: World Economic Forum

Come evidenziato anche nelle edizioni precedenti, il dato più preoccupante è quello relativo alla dimensione della partecipazione economica e al lavoro, dove l'Italia è all'ultimo posto tra i Paesi dell'Unione Europea e al centoundicesimo posto a livello mondiale. Questo risultato è dovuto a performance molto sotto la media in tutti e cinque gli indicatori che compongono la dimensione.

In particolare, gli indicatori con il divario maggiore rispetto agli altri Paesi sono il reddito stimato, che vede l'Italia al centottesimo posto (con un dato medio di \$ 57.990 per gli uomini e di \$ 31.260 per le donne), al centoduesimo posto nella percentuale di donne in posizioni apicali/manageriali (38,7% del totale, comprendendo anche il settore pubblico) e il tasso di partecipazione alla forza lavoro (58,1% per gli uomini e 40,7% per le donne) che rilega il Paese al novantaseiesimo posto a livello mondiale. La figura 3 mostra una comparazione dei dati dell'Italia nella dimensione della partecipazione economica e al lavoro rispetto a quelli degli altri quattro grandi Paesi europei.

Figura 3 - Dati dei cinque grandi Paesi europei (UE e Extra UE) negli indicatori della dimensione della partecipazione economica e al lavoro

| Country | Female labour-force participation rate | Male labour-force participation rate | Labour-force participation rate (diff pp F - M) | Estimated earned income | Female employed in senior roles |
|-----------------------|--|--------------------------------------|---|-------------------------|---------------------------------|
| Spain | 53,19% | 62,86% | -9,67 | -15.600 \$ | 34,71% |
| France | 52,52% | 60,18% | -7,66 | -18.340 \$ | 39,89% |
| United Kingdom | 58,46% | 68,17% | -9,71 | -21.950 \$ | 36,83% |
| Germany | 56,13% | 66,59% | -10,46 | -28.360 \$ | 28,90% |
| Italy | 40,69% | 58,08% | -17,39 | -26.730 \$ | 27,88% |

Origine dati: World Economic Forum

Certificazioni di Parità

UNI/PdR 125:2022

A partire dall'entrata in vigore della Legge n. 162/2021, che ha introdotto modifiche significative al D.Lgs. n. 198/2006 (Codice delle Pari Opportunità), la **certificazione UNI/PdR 125:2022** rappresenta uno strumento utile per le organizzazioni che intendono adottare politiche efficaci in tema di parità di genere. La certificazione, di natura volontaria, non solo premia le aziende che raggiungono standard minimi di parità di genere, ma prevede anche un monitoraggio annuale volto a garantire un miglioramento continuo, stimolando una cultura aziendale basata sull'equità e sulla sostenibilità.

Come mostrato in Figura 4, il processo di certificazione UNI/PdR 125:2022 si articola in diverse fasi, ciascuna delle quali è essenziale per assicurare un'implementazione efficace e duratura delle politiche di gender equality.

Figura 4 - Il processo di certificazione in otto punti



Fonte: IDEM Mind the Gap

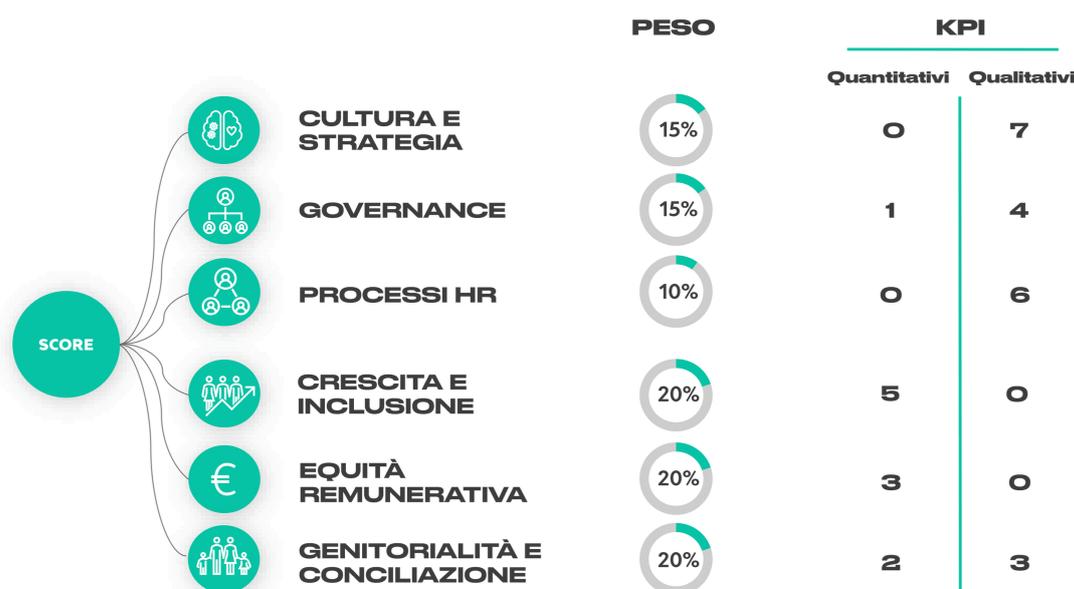
01 - Individuazione dei cluster e dei KPI di riferimento

Nella fase iniziale vengono identificati i Key Performance Indicators (KPI) rilevanti - come riportato in Figura 5 - per misurare l'equilibrio di genere in base al cluster dimensionale dell'organizzazione di riferimento che, a seconda del numero di addette/i, può essere classificata come:

- **Micro-organizzazione o di fascia 1 (da 1 a 9 dipendenti),**
- **Piccola organizzazione o di fascia 2 (da 10 a 49 dipendenti),**
- **Media organizzazione o di fascia 3 (da 50 a 249 dipendenti),**
- **Grande organizzazione o di fascia 4 (da 250 e più dipendenti).**

Per ciascuna Area di valutazione sono stati identificati degli specifici KPI (Figure 6-11) attraverso i quali misurare il grado di maturità dell'organizzazione e verificare ogni tre anni, attraverso un percorso di monitoraggio, i miglioramenti ottenuti.

Figura 5 - Numero di KPI quantitativi e qualitativi per cluster dimensionale e dimensione



Fonte: IDEM Mind the Gap

02 - Assessment dei KPI

A fronte della classificazione in una delle quattro fasce, viene definito il set di indicatori chiave coerenti alla dimensione dell'azienda e alla sua complessità organizzativa. Questi possono essere di natura quantitativa o qualitativa.



Ogni singolo indicatore è associato ad un punteggio il cui raggiungimento viene ponderato per il peso dell'Area di appartenenza. È previsto il raggiungimento dello score minimo di sintesi complessivo del 60% per determinare l'accesso alla certificazione da parte dell'organizzazione.

Figura 6 - KPI relativi alla dimensione Cultura es Strategia

 **CULTURA E STRATEGIA**

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTE | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|---|---|-------------------------|---|-------|----------------------------------|
| 1. Formalizzazione ed implementazione di un piano strategico che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva. |  | SI/NO |  | 20 | Tutte |
| 2. Presenza di procedure, iniziative e progetti interni, anche in modalità anonima, che consentono alle risorse di esprimere le proprie opinioni e dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto. |  | SI/NO |  | 10 | Medie - Grandi imprese |
| 3. Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere. |  | SI/NO |  | 20 | Piccole - Medie - Grandi imprese |
| 4. Presenza di politiche che garantiscano che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori del panel di tavole rotonde, eventi, convegni o altro evento anche di carattere scientifico. |  | SI/NO |  | 10 | Medie - Grandi imprese |
| 5. Realizzazione nell'ultimo biennio di interventi formativi a tutti i livelli, compresi i vertici, sulla differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli unconscious bias. |  | SI/NO |  | 10 | Piccole - Medie - Grandi imprese |
| 6. Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno. |  | SI/NO |  | 20 | Medie - Grandi imprese |
| 7. Realizzazione di interventi finalizzati a promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo nell'ultimo biennio, che includano, tra altre, attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder sui temi dell'inclusione, della parità di genere e della integrazione. |  | SI/NO |  | 10 | Medie - Grandi imprese |



Fonte: IDEM Mind the Gap

Figura 7 - KPI relativi alla dimensione Governance



GOVERNANCE

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTE | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|--|------|--|-------|-------|----------------------------------|
| 1. Definizione nella governance dell'organizzazione di un presidio (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo ...) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e all'integrazione. | | SI/NO | | 25 | Tutte |
| 2. Presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività. | | SI/NO | | 25 | Piccole - Medie - Grandi imprese |
| 3. Presenza di un budget dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione. | | SI/NO | | 15 | Medie - Grandi imprese |
| 4. Definizione di obiettivi legati alla parità di genere e loro ai vertici e al management, per i quali saranno valutati. | | SI/NO | | 15 | Medie - Grandi imprese |
| 5. Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione. | | NUMERO ASSOLUTO DELLE QUOTE DI GENERE RISPETTO A REQUISITI NORMATIVI DI RIFERIMENTO O PARI, COMUNQUE, AD 1/3 DELLA COMPOSIZIONE COMPLESSIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE | | 20 | Medie - Grandi imprese |

Fonte: IDEM Mind the Gap

Figura 8 - KPI relativi alla dimensione Processi HR



PROCESSI HR

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTE | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|---|------|-------------------------|-------|-------|----------------------------------|
| 1. Definizione di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, on-boarding neutrali, valutazioni prestazioni. | | SI/NO | | 25 | Tutte |
| 2. Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere. | | SI/NO | | 15 | Medie - Grandi imprese |
| 3. Presenza di politiche in grado di garantire la partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi corsi sulla leadership. | | SI/NO | | 15 | Medie - Grandi imprese |
| 4. Presenza di politiche di mobilità interna e di successione a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere. | | SI/NO | | 20 | Piccole - Medie - Grandi imprese |
| 5. Presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità. | | SI/NO | | 15 | Medie - Grandi imprese |
| 6. Presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di Lavoro, con particolare riferimento ed episodi di molestie o mobbing. | | SI/NO | | 10 | Tutte |

Fonte: IDEM Mind the Gap

Figura 9 - KPI relativi alla dimensione Crescita e inclusione



OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E DI INCLUSIONE PER LE DONNE IN AZIENDA

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTI | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|---|------|---|-------|-------|-------------------------|
| 1. PER LE IMPRESE DI FASCIA 1 E 2 Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico (considerare anche le varie forme di collaborazione). | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore del biennio precedente fino al raggiungimento della parità. | | 25 | Micro - Piccole imprese |
| 2. PER LE IMPRESE DI FASCIA 3 E 4 Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento. | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità. | | 25 | Medie - Grandi imprese |
| 3. PER LE IMPRESE DI FASCIA 2 Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente (in caso di imprese familiari considerare anche le donne con ruoli dirigenziali espressione della proprietà). | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % rispetto al valore del biennio precedente fino al raggiungimento della parità. | | 25 | Piccole imprese |
| 4. PER LE IMPRESE DI FASCIA 3 E 4 Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente (per le imprese familiari considerare solo donne non espressione della proprietà). | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità. | | 25 | Medie - Grandi imprese |
| 5. Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento. | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 40 % rispetto al totale responsabili e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità. | | 20 | Medie - Grandi imprese |
| 6. Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice. | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità. | | 20 | Medie - Grandi imprese |
| 7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento. | | Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità. | | 10 | Medie - Grandi imprese |

Fonte: IDEM Mind the Gap

Figura 10 - KPI relativi alla dimensione Equità remunerativa



EQUITÀ REMUNERATIVA PER GENERE

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTI | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|--|------|---|-------|-------|------------------------|
| 1. Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramento per genere e a parità di competenze NOTA: Sono da escludere dal computo le corresponsioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi vari). | | Il KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo è inferiore al 10% e come per ogni indicatore decrescente negli anni successivi. | | 40 | Tutte |
| 2. Percentuale promozioni donne su base annua. | | Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini promossi rispetto il totale di uomini in organico, prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto. | | 30 | Medie - Grandi imprese |
| 3. Percentuale donne con remunerazione variabile per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario. | | Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne con variabile target rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini con variabile target rispetto il totale di uomini in organico. | | 30 | Medie - Grandi imprese |

Fonte: IDEM Mind the Gap



Figura 11 – KPI relativi alla dimensione Genitorialità e conciliazione

 **TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

| INDICATORE | TIPO | MODALITÀ DI MISURAZIONE | FONTE | PUNTI | ORGANIZZAZIONE |
|---|---|--|---|-------|------------------------|
| 1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il back to work, coaching, part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale). |  | SI/NO |  | 20 | Medie – Grandi imprese |
| 2. Presenza di policy, oltre il CCNL di riferimento, dedicate alla tutela della maternità/paternità e servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita personale e lavorativa (ad esempio: congedo di paternità oltre il CCNL, procedure/attività per il back to work, coaching, part-time reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale programmi di engagement, su base volontaria, durante il congedo di maternità). |  | SI/NO |  | 35 | Tutte |
| 3. Presenza di policy per il mantenimento di benefits e iniziative che valorizzino l'esperienza della genitorialità come momento di acquisizione di nuove competenze a favore della persona e dell'organizzazione e che tutelino la relazione tra persona e azienda prima, durante e dopo la maternità/paternità. |  | SI/NO |  | 25 | Tutte |
| 4. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi parentali nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori. |  | I KPIs si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%. |  | 10 | Medie – Grandi imprese |
| 5. Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla Legge. |  | I KPIs si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%. |  | 10 | Medie – Grandi imprese |



Fonte: IDEM Mind the Gap

03 – Comitato guida e politica per la parità di genere

La terza fase prevede l'istituzione di un **Comitato Guida** e la formalizzazione di una **Politica per la Parità di Genere**. Il Comitato Guida deve essere costituito da figure di rilievo all'interno dell'organizzazione, tra cui obbligatoriamente l'Amministratore/trice delegato/a, o una figura delegata dalla proprietà e il Direttore/trice delle Risorse Umane, o altra figura equivalente. Una delle prime azioni richieste al Comitato è lo sviluppo di una **Politica per la Parità di Genere**, un documento formale che rispecchia l'impegno dell'azienda nel promuovere l'equità e l'inclusione includendo tale proposito tra i suoi obiettivi strategici. Il documento definisce principi guida, responsabilità e azioni concrete che l'azienda adotterà per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle pari opportunità. L'esistenza di una politica formalizzata non è solo un requisito per la certificazione, ma rappresenta anche uno strumento di comunicazione interna ed esterna che rafforza l'impegno dell'azienda in tema di inclusione e sostenibilità.

04 - Piano strategico

Il Piano Strategico Triennale rappresenta uno dei pilastri del percorso verso la certificazione ed è il documento che persegue concretamente gli obiettivi che l'azienda si è data nella politica per la parità di genere. Questo documento, redatto sotto la supervisione del Comitato Guida, è essenziale per pianificare interventi a lungo termine finalizzati a migliorare la parità di genere nelle sei aree (Figura 12) critiche stabilite dalla norma UNI/PdR 125:2022: Selezione e assunzione, Gestione della carriera, Equità salariale, Genitorialità e cura, Conciliazione vita-lavoro e infine Prevenzione di abusi e molestie.

Figura 12 - Le sei aree del Piano strategico



Fonte: IDEM Mind the Gap

Il Piano Strategico stabilisce obiettivi oggettivi e misurabili per ciascuna di queste aree, identificando punti di forza e punti di miglioramento attraverso un'analisi dei contesti, responsabilità delle azioni e dei processi, gli ulteriori soggetti coinvolti e le tempistiche per la realizzazione delle azioni previste. La realizzazione del piano è assistita da apposito budget, la cui dotazione specifica viene identificata per ogni singola area. Il Comitato Guida ha il compito di monitorare l'implementazione del piano, valutando lo stato di avanzamento dei singoli interventi prevedendo anche la possibilità di revisione o aggiornamento.

05 - Sistema di gestione

Un ulteriore elemento chiave per il successo del percorso di certificazione è l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Parità di Genere. Questo sistema serve a garantire che tutte le politiche, i processi e le pratiche adottate dall'organizzazione in tema di equità di genere siano documentate, monitorate e aggiornate con regolarità.

Il Sistema di Gestione deve includere un insieme di procedure standardizzate, che definiscano come l'organizzazione intende gestire le attività legate alla parità di genere, come ad esempio le modalità di raccolta dei dati sui KPI, la gestione dei report annuali, la formazione continua del personale e la revisione delle politiche aziendali. Un sistema efficace non solo facilita la compliance con la norma UNI/PdR 125:2022, ma aiuta anche a consolidare una cultura aziendale orientata all'inclusione e alla sostenibilità, garantendo che gli impegni presi dall'organizzazione siano tradotti in azioni concrete e durature.

La pianificazione del sistema di gestione include le seguenti fasi:

- **Nomina di una persona come Responsabile del sistema di gestione**
- **Identificazione del campo di applicazione del sistema**
- **Riscontro relativo ai risultati dell'assessment dei KPI**
- **Identificazione delle norme e delle leggi di riferimento**
- **Individuazione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate**
- **Emissione di un Piano di comunicazione relativo alla parità di genere**
- **Aggiornamento del DVR, includendo i risultati della valutazione del rischio molestie sul luogo di lavoro**

LA FASE DI VALUTAZIONE

06 - Audit interno

Una volta implementato il Sistema di Gestione, l'organizzazione deve condurre un **Audit Interno** per valutare il livello di conformità ai requisiti della norma UNI/PdR 125:2022, verificare che le politiche e le procedure adottate siano efficaci e che l'organizzazione stia rispettando gli obiettivi fissati nel Piano Strategico. Gli audit sono attuati secondo le modalità definite dalla UNI EN ISO 19011 con team indipendenti rispetto alle attività verificate, competenti sulla base di requisiti definiti dal sistema e bilanciati in termini di genere. L'organizzazione deve definire una modalità di raccolta, gestione e documentazione delle situazioni non conformi.

07 - Riesame della direzione

Nel percorso di accompagnamento e preparazione in vista dell'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 è fondamentale il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione, a partire dai vertici aziendali. Per questo, la norma prevede un momento di Riesame della Direzione per valutare la conformità del Sistema di Gestione adottato durante il quale il management verifica se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti, analizzando i risultati delle azioni implementate e identificando eventuali azioni correttive da intraprendere. Questo processo di riesame rappresenta un'opportunità per valutare l'efficacia complessiva delle politiche adottate, discutere eventuali sfide emerse durante l'implementazione e pianificare ulteriori miglioramenti.

08 - Certificazione ente terzo

L'ultima fase del percorso prevede la valutazione da parte di un ente di certificazione terzo, che condurrà un audit esterno per verificare se l'organizzazione ha implementato con successo tutti i requisiti della norma UNI/PdR 125:2022. Durante l'audit, l'ente certificatore esamina la documentazione, analizza i risultati raggiunti nei vari KPI e valuta l'efficacia delle politiche e dei processi adottati dall'azienda. Se l'organizzazione rispetta i requisiti previsti, ottiene la certificazione ufficiale per la parità di genere, valida per tre anni, con monitoraggi annuali per verificare il mantenimento degli standard.

VALUTAZIONE
FINALE DEI KPI

Le best practices delle organizzazioni

Cultura e strategia

La costruzione di una cultura aziendale inclusiva costituisce un elemento fondamentale per il raggiungimento della parità di genere all'interno delle organizzazioni. Un aspetto essenziale di tale processo è rappresentato dall'adozione di un linguaggio inclusivo, capace di promuovere una comunicazione aperta, rispettosa e priva di stereotipi. Il linguaggio, infatti, non è soltanto un mezzo espressivo, ma anche uno strumento per influenzare il pensiero e i comportamenti sociali. Per supportare le organizzazioni in questa direzione, sono disponibili risorse e linee guida come Parole che fanno la differenza, Scrivere e comunicare rispettando le differenze di genere pubblicata dal Comune di Bologna, o il documento dello European Institute for Gender Equality (EIGE) Words Matter: supporting gender equality through language and communication. Questi strumenti forniscono indicazioni pratiche per costruire una comunicazione che rispetti e valorizzi le diversità, contribuendo alla decostruzione degli stereotipi di genere.

LINGUAGGIO INCLUSIVO

L'adozione di un linguaggio inclusivo è strettamente correlata alla creazione di un ambiente relazionale accogliente, in cui ogni individuo possa sentirsi riconosciuto e rispettato. Tale approccio non si limita a evitare discriminazioni, ma agisce come un catalizzatore per costruire relazioni più autentiche e collaborazioni più efficaci. Inoltre, un linguaggio inclusivo consente di sfidare implicitamente i pregiudizi radicati nel tessuto sociale, favorendo un cambiamento culturale che si riflette positivamente anche sull'organizzazione.

STRUMENTO DI CONSAPEVOLEZZA

La comunicazione inclusiva, intesa come pratica testuale e audiovisiva, mira a garantire che le interazioni interne ed esterne all'organizzazione siano prive di discriminazioni e stereotipi culturali. Si configura, quindi, come uno strumento per aumentare la consapevolezza sull'impatto che il linguaggio, il tono e il comportamento possono avere sulla percezione altrui. Al contempo, rappresenta un mezzo per modulare l'approccio comunicativo, favorendo una maggiore empatia e comprensione nei confronti di diverse identità, culture e abilità.

L'evoluzione della lingua e delle sue forme inclusive deve essere considerata un processo dinamico, strettamente legato ai cambiamenti sociali, culturali e politici. Pertanto, le linee guida relative al linguaggio inclusivo necessitano di aggiornamenti e rielaborazioni periodiche per rimanere efficaci e pertinenti.

Le attività di comunicazione inclusiva trovano una significativa espressione anche nelle iniziative rivolte verso l'esterno. Tra queste, assumono particolare rilievo i programmi destinati alle scuole, finalizzati a informare e avvicinare le studentesse a settori professionali tradizionalmente a predominanza maschile. Questi interventi mirano a ridurre gli stereotipi di genere, favorendo una maggiore diversificazione delle carriere professionali e un accesso equo alle opportunità lavorative

Un esempio rilevante è rappresentato dalle iniziative promosse da alcune aziende operanti nei settori dell'ingegneria industriale e dell'automotive. Tali programmi hanno coinvolto studentesse e neolaureate in percorsi di apprendimento, orientamento e confronto, contribuendo concretamente alla riduzione del divario di genere in ambiti tecnici e scientifici. Oltre a queste attività, la partecipazione ad eventi di sensibilizzazione e il sostegno a reti come Di.Re (Donne in Rete contro la violenza) costituiscono ulteriori esempi di impegno organizzativo. Questi interventi rafforzano il ruolo delle imprese come agenti di cambiamento culturale, incentivando il dialogo e la collaborazione in un'ottica di inclusione e parità.

Governance

Un elemento essenziale di governance, previsto anche come requisito normativo, è l'implementazione di un sistema di whistleblowing che permetta di segnalare in modo sicuro e anonimo episodi di molestie e mobbing. Tale sistema deve includere una policy strutturata anti-harassment e una procedura chiara per la gestione delle segnalazioni.

Questo sistema di segnalazione può essere distinto dai canali previsti per la segnalazione degli illeciti secondo il D.lgs. 23/2001 e, per favorire l'accessibilità, può includere strumenti come cassette fisiche per segnalazioni (suggestion box) o indirizzi e-mail anonimi gestiti dal Comitato Guida per la Parità di Genere. È importante che la procedura di segnalazione sia ben comunicata a tutto il personale, assicurando che ciascun lavoratore e lavoratrice conosca i passaggi da seguire in caso di necessità. Solo una diffusione capillare di queste informazioni può garantire la loro effettiva utilità.

Processi HR

L'adozione di una politica retributiva formalizzata basata su criteri gender-neutral è fondamentale per garantire equità. Una gestione strutturata dei processi HR deve includere metodologie che assicurino trattamenti imparziali in tutti gli ambiti, dalla selezione alla valutazione delle performance, fino alla retribuzione.

LA JOB EVALUATION

Come buona pratica, la politica retributiva dovrebbe essere accompagnata da un sistema di job evaluation, uno strumento organizzativo fondamentale in grado di assicurare che la retribuzione individuale sia effettivamente legata all'importanza del lavoro e non alle caratteristiche specifiche della persona che ricopre il ruolo. La Job Evaluation, infatti, è una metodologia di analisi organizzativa che, attribuendo un "peso" a ciascuna posizione rende possibile un confronto tra ruoli, anche a livello inter-funzionale, che permetta di pesare i ruoli in base al loro valore, comparare ruoli inter-funzionali e assicurare che la retribuzione sia proporzionata al valore del lavoro, senza influenze legate alle caratteristiche personali di chi ricopre il ruolo. Tali strumenti rispondono anche alle linee guida dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro per ridurre le discriminazioni salariali e promuovere l'equità di genere. Inoltre, la direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale, che gli Stati membri dovranno recepire entro il 2026, renderà obbligatorio pubblicare i dati retributivi, agevolando l'identificazione di discriminazioni indirette. Questo impone alle organizzazioni di dotarsi di strumenti avanzati per analizzare i ruoli e i pacchetti di compensation offerti.

Crescita e inclusione

Per favorire una crescita inclusiva, le organizzazioni devono dotarsi di strumenti di analisi e monitoraggio dei principali indicatori di inclusione e diversità. Questi strumenti permettono di valutare i progressi e di intervenire in modo mirato su eventuali criticità.

La raccolta e l'analisi dei dati nel tempo non solo evidenziano i risultati delle azioni intraprese, ma consentono anche di pianificare strategie future che rafforzino la parità di genere e l'inclusione.

ANALISI DEI PROCESSI INCLUSIVI

Equità remunerativa

Per monitorare il differenziale salariale di genere, si possono utilizzare metodologie statistiche avanzate come la Scomposizione di Oaxaca-Blinder, che distingue il divario salariale in una componente spiegata (legata a fattori obiettivi) e una non spiegata (indicativa di potenziali discriminazioni). Tale metodologia, utilizzata anche da EUROSTAT per il calcolo del Adjusted Gender Pay Gap, permette di isolare la parte «spiegabile» dalle caratteristiche individuali dei soggetti e dal loro posizionamento nell'organizzazione (età, anzianità aziendale, performance aziendale, tipologia contrattuale, inquadramento, area aziendale, grade, se responsabile di unità organizzativa o part-time), da quella «non spiegabile», tale per cui, a parità di caratteristiche, il differenziale salariale è riconducibile solo alla differenza di genere.

L'analisi e il monitoraggio del gender pay gap diventerà una pratica sempre più strategica, soprattutto in vista del necessario adeguamento alla Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva che richiederà alle organizzazioni di rendere trasparenti i propri processi e monitorare continuamente il differenziale salariale, implementando azioni correttive laddove necessario.

Genitorialità e conciliazione

Un sistema di welfare aziendale che supporti la genitorialità è essenziale per favorire un equilibrio tra vita lavorativa e privata. Questo può includere:

- **Convenzioni per asili nido o servizi di baby-sitting;**
- **Strumenti di flessibilità, come part-time reversibile, giorni aggiuntivi di smart working e permessi specifici (ad esempio per malattia dei figli o per il primo giorno di scuola).**

È fondamentale promuovere l'utilizzo dei congedi parentali e di paternità da parte dei padri, sfidando gli stereotipi culturali che li scoraggiano dal partecipare attivamente alla cura familiare.

Inoltre, in una società che invecchia, è necessario ampliare il discorso sulla conciliazione, includendo il supporto ai caregiver che si occupano di familiari anziani o non autosufficienti. Le politiche aziendali dovrebbero prevedere strumenti di tutela e flessibilità anche per questi lavoratori e lavoratrici.

Testimonianze

Coopselios

Coopselios è un'impresa sociale di natura cooperativa: opera, quindi, per soddisfare anche i bisogni e le aspirazioni di tipo economico, culturale e sociale delle proprie socie/i lavoratrici/ori attraverso un'impresa di proprietà condivisa e controllata democraticamente, senza fini di speculazione privata. Tutto ciò che facciamo è volto al raggiungimento di un preciso obiettivo: rispondere ai bisogni delle persone e delle comunità, promuovendo l'azione sinergica dei soggetti pubblici e di quelli privati al fine di soddisfare le necessità di educazione, cura e assistenza attraverso un'offerta sempre aggiornata di servizi pensati per e con le persone e le loro famiglie. Per questo, camminiamo al loro fianco per tutto il tempo necessario ad acquisire, ritrovare o preservare le potenzialità individuali e il miglior stato di benessere possibile. Vogliamo offrire contesti sicuri e familiari, progettati su misura delle persone, che possano integrare e potenziare l'offerta pubblica dei territori. Nel fare questo, offriamo alle nostre socie/i e dipendenti le migliori condizioni di lavoro possibili, caratterizzate da equità, qualità e percorsi di crescita professionali. Promuoviamo il sistema cooperativo e i suoi valori, che respingono una logica di competizione a favore dei principi di collaborazione e compartecipazione.

Coopselios si prende cura dei bisogni delle persone e delle loro famiglie, offrendo molteplici e diversificati servizi che possano rispondere efficacemente alle necessità che si presentano in ambito sociale, sanitario, assistenziale ed educativo nel corso della vita di ogni persona. Oltre 6.000 persone, ogni giorno, trovano risposta ai loro bisogni all'interno dei 170 servizi gestiti dalla cooperativa sul territorio italiano. Quarant'anni di esperienza e oltre 3.000 professionisti consentono alla cooperativa di confermarsi un partner di grande valore per le istituzioni pubbliche, i territori e le famiglie, grazie alle proprie capacità di progettazione e realizzazione coniugate alla costante propensione per la qualità e l'efficienza.

Per vocazione, ci prendiamo cura delle persone, che sono il fulcro di tutte le nostre azioni, a partire dalle nostre lavoratrici/ori, il nostro asset più importante. Il nostro lavoro riveste una forte valenza sociale e richiede grande consapevolezza. Assumendosi una responsabilità nei confronti dell'altro, le nostre persone ci permettono di svolgere un ruolo di rilievo nella comunità, prendendoci cura dei soggetti più fragili e guardando sempre a nuovi progetti di sviluppo. Più che in ogni altro ambito di attività, nel nostro settore sono le persone a generare qualità e valore nell'organizzazione; per questo, le sosteniamo con numerose iniziative per valorizzare le competenze interne e stimolare la collaborazione all'interno delle équipes di lavoro.

Motivazione

Acquisire la Certificazione presenta diversi vantaggi per le aziende e le organizzazioni che abbiano deciso di implementarla, soprattutto in termini di equità di genere e inclusione. Questo strumento se ben utilizzato, rende trasparenti dati solitamente sottostimati e che in realtà finiscono con il mettere in discussione le organizzazioni. Ottenere la certificazione non è un percorso semplice: i contesti culturali, sociali e politici sono ancora patriarcali e questo ovviamente coinvolge anche gli ambienti lavorativi.

Difficoltà

Nel raccogliere, analizzare dati disaggregati per genere (a volte difficili da reperire perché non presenti) si prende coscienza di quanto questi passaggi siano fondamentali per valutare e riconoscere i GAP esistenti. L'ottenimento della certificazione non è la fine di un percorso; ma l'inizio di un lento ma costante miglioramento declinato nel piano strategico pluriennale. Negli step di Audit successivi all'ottenimento della certificazione si deve essere in grado di dimostrare di avere alzato il livello, mettendo in campo ad esempio azioni correttive e migliorative implementando politiche e pratiche inclusive che promuovano l'equità. In questi anni così difficili per il mondo del lavoro e sicuramente anche per la cooperazione sociale è certamente una sfida importante.

Negli step di Audit successivi all'ottenimento della certificazione si deve essere in grado di dimostrare di avere alzato il livello, mettendo in campo ad esempio azioni correttive e migliorative implementando politiche e pratiche inclusive che promuovano l'equità. In questi anni così difficili per il mondo del lavoro e sicuramente anche per la cooperazione sociale è certamente una sfida importante.

Valore aggiunto della certificazione

Tra i principali vantaggi:

1. Miglioramento della reputazione aziendale soprattutto per le aziende private

Le aziende che ottengono la certificazione di genere dimostrano un impegno concreto verso l'equità e l'inclusione, migliorando così la loro reputazione presso i clienti, i partner commerciali e la società in generale.

2. Attrazione e retention dei talenti

Le politiche di equità di genere rendono le aziende più attraenti per talenti qualificati, in particolare per le donne e le minoranze di genere. Un ambiente di lavoro inclusivo favorisce la fidelizzazione dei dipendenti, riducendo il turnover.

3. Aumento della produttività e dell'innovazione

Un ambiente diversificato e inclusivo favorisce la collaborazione e il pensiero creativo, aumentando la produttività e stimolando l'innovazione. Studi dimostrano che le aziende con un migliore equilibrio di genere tendono ad avere performance migliori.

4. Accesso a incentivi e benefici economici

Ottenere la certificazione di genere può permettere alle aziende di accedere a incentivi fiscali o a contributi pubblici, oltre a essere preferite in appalti pubblici o in collaborazioni con enti governativi ma questi dovrebbero essere più significativi.

5. Riduzione dei rischi legali e conflitti

Implementare misure per la parità di genere e per l'inclusione può ridurre i rischi di cause legali legate a discriminazioni di genere, molestie sessuali o altre problematiche legate all'equità sul luogo di lavoro.

6. Miglioramento del clima aziendale

Promuovere la parità di genere e creare un ambiente lavorativo equo contribuisce a migliorare il benessere dei dipendenti, riducendo lo stress legato alle disuguaglianze e migliorando il clima aziendale generale.

7. Cultura aziendale più inclusiva e diversificata

La certificazione di genere promuove una cultura aziendale in cui tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere, si sentono valorizzati e rispettati, con effetti positivi sull'engagement e la soddisfazione sul lavoro.

Questi benefici, sia interni che esterni, rendono la certificazione di genere un passo strategico per le aziende che desiderano essere leader nel campo della sostenibilità sociale e della responsabilità aziendale.

La **certificazione di genere**, sebbene porti molti vantaggi, può presentare anche alcune criticità che le aziende devono affrontare nel processo di implementazione e mantenimento. Ecco alcune delle principali sfide e potenziali problematiche:

1. Costi di implementazione

Ottenere la certificazione di genere può comportare costi significativi, sia in termini di consulenze esterne che di risorse interne dedicate. Le aziende potrebbero dover investire in formazione, revisione delle politiche aziendali e aggiornamenti organizzativi per conformarsi agli standard richiesti.

2. Resistenza al cambiamento culturale

La promozione della parità di genere potrebbe incontrare resistenze, soprattutto in contesti aziendali con una lunga tradizione di ruoli di genere rigidi o poco equi. Cambiare la cultura aziendale può essere difficile e richiedere tempo, soprattutto se i leader e i dipendenti non sono convinti del valore di queste iniziative.

3. Complicazioni burocratiche

Il processo di certificazione può risultare complesso e burocratico, richiedendo alle aziende di fornire documentazioni dettagliate, rapporti e audit periodici. Le aziende, in particolare quelle di piccole dimensioni, potrebbero trovare queste procedure onerose e difficili da gestire.

4. Rischio di approccio superficiale (box-ticking)

C'è il rischio che alcune organizzazioni adottino misure per ottenere la certificazione senza implementare reali cambiamenti culturali. Questo approccio "cosmetico", volto solo a soddisfare i requisiti minimi, potrebbe ridurre l'efficacia dell'iniziativa e limitare i reali benefici per i dipendenti.

5. Difficoltà di misurazione dell'impatto

Monitorare l'effettivo impatto delle politiche di genere può essere complesso. Molti dei benefici associati all'equità di genere, come un miglior clima aziendale o una maggiore soddisfazione dei dipendenti, sono difficili da quantificare con precisione, il che può portare a incertezze sul reale valore della certificazione.

6. Adattamento ai contesti locali

Le normative e le pratiche culturali variano da paese a paese, rendendo difficile per le aziende multinazionali implementare standard uniformi di parità di genere in tutte le sedi. Le politiche che funzionano in un contesto potrebbero non essere applicabili o efficaci in un altro, generando disallineamenti.

7. Mantenimento della certificazione

Ottenere la certificazione è solo il primo passo; migliorare i requisiti nel tempo può essere una sfida. Le aziende devono dimostrare miglioramenti continui e mantenere standard elevati, il che richiede impegno costante e risorse dedicate a lungo termine.

8. Effetti temporanei

Alcuni cambiamenti legati alla parità di genere potrebbero essere temporanei o superficiali, con il rischio che l'impegno per l'equità svanisca una volta ottenuta la certificazione, senza un reale cambiamento strutturale.

In sintesi, mentre la certificazione di genere può portare a miglioramenti significativi in termini di inclusività e parità, richiede un impegno sincero e a lungo termine per affrontare le sfide e le criticità che possono emergere.

CIRFOOD

CIRFOOD, impresa cooperativa leader nella ristorazione collettiva, ha intrapreso un ambizioso percorso di certificazione della parità di genere, un traguardo che sottolinea il suo impegno verso una cultura aziendale inclusiva e sostenibile. Questo percorso si inserisce in un contesto nazionale caratterizzato da significative disuguaglianze di genere: il salario femminile è in media inferiore del 16% rispetto a quello maschile, mentre le donne occupano solo il 27% delle posizioni manageriali, nonostante rappresentino una quota maggioritaria tra i laureati. Inoltre, il tasso di occupazione femminile (49,5%) rimane notevolmente più basso rispetto a quello maschile (67,6%).

Per CIRFOOD, l'impegno per la parità di genere va oltre l'obbligo morale: è una scelta strategica per migliorare il benessere delle proprie persone, incrementare la competitività e rispondere alle aspettative di stakeholder sempre più sensibili a questi temi. La certificazione della parità di genere, ottenuta con un punteggio di 75,5 (sopra la soglia minima di 60), rappresenta un risultato significativo. Validata per tre anni, questa certificazione non solo consolida la reputazione aziendale, ma offre un vantaggio competitivo nelle gare d'appalto e aumenta l'attrattiva dell'azienda per talenti e clienti.

Il processo di certificazione ha previsto diverse fasi, avviate a luglio 2023, tra cui la definizione di una politica aziendale dedicata, approvata dalla Direzione Generale, e la realizzazione di un piano strategico con obiettivi chiari e misurabili. La politica per la parità di genere include linee guida per garantire equità salariale, promuovere la conciliazione vita-lavoro, supportare la genitorialità e prevenire abusi e molestie. Questi principi sono stati tradotti in azioni concrete per colmare i gap esistenti, come la creazione di una guida inclusiva per la maternità e la paternità, corsi di formazione specifici e webinar, nonché iniziative volte a sensibilizzare la popolazione aziendale sull'uso di un linguaggio inclusivo.

Un elemento chiave del piano strategico è la composizione di un comitato guida, formato dalla dalla CSR manager Maria Elena Manzini, delegata dalla Presidenza e dalla Responsabile della funzione People Caring Elisa Castagnetti, delegata dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, con l'obiettivo di monitorare e aggiornare periodicamente le iniziative intraprese. La fase di pre-audit interno, seguita dall'audit finale a novembre 2023, ha certificato il raggiungimento degli obiettivi iniziali, confermando l'allineamento dell'impresa ai criteri richiesti per la certificazione. Tra le iniziative implementate, spiccano programmi di formazione e sensibilizzazione dedicati al benessere delle persone CIRFOOD, strumenti di supporto psicologico e soluzioni innovative per la conciliazione tra vita privata e lavoro. L'adozione di queste misure non solo migliora il clima aziendale, ma contribuisce a creare un ambiente più equo e rispettoso, in cui ogni individuo può esprimere il proprio potenziale senza discriminazioni di genere.

CIRFOOD ha inoltre riconosciuto l'importanza di promuovere la diversità e l'inclusione come fattori di crescita e innovazione e, a tal proposito, **ha ottenuto l'attestazione ISO 30415:2021 - Human Resource Management Diversity and Inclusion**, che definisce le linee guida per promuovere la diversità e l'inclusione all'interno di un'impresa o di un'organizzazione. Attraverso la sua politica e il piano strategico, l'azienda si propone di diventare un modello nel settore della ristorazione, dimostrando che l'investimento nella parità di genere non è solo un dovere sociale, ma anche un'opportunità per generare valore condiviso. Questo percorso rappresenta un ulteriore passo verso una gestione sostenibile e responsabile, che mette al centro le persone e le loro esigenze, consolidando il ruolo di CIRFOOD come attore innovativo e sensibile alle sfide del futuro. La certificazione di parità di genere è dunque non solo un riconoscimento, ma un impegno a lungo termine per costruire un ambiente di lavoro migliore per tutte e tutti.

Comunicazione strategica guidata dai dati

In un contesto in cui le tematiche di equità di genere stanno assumendo un ruolo centrale nelle agende sociali e aziendali, il gender mainstreaming e la certificazione di parità offrono alle imprese strumenti concreti per rafforzare la propria comunicazione, sia interna che esterna. Tuttavia, per essere realmente efficaci e andare **oltre il semplice pinkwashing** – ovvero iniziative di facciata prive di impegno sostanziale – questi approcci devono essere parte integrante della strategia aziendale, sostenuti da azioni misurabili e risultati tangibili.

Comunicazione interna: coinvolgimento e motivazione

All'interno dell'azienda, il gender mainstreaming e la certificazione di parità possono diventare catalizzatori di un cambiamento culturale profondo. Integrare una prospettiva di genere in tutti i processi organizzativi, dalla gestione delle risorse umane alla definizione delle politiche aziendali, aiuta a creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

Questa trasformazione deve essere comunicata in modo chiaro ai dipendenti attraverso campagne informative, incontri formativi e aggiornamenti regolari. Ad esempio, spiegare come i dati di genere e i relativi indicatori chiave di performance (KPI) vengano utilizzati per misurare e monitorare i progressi verso l'equità aiuta a creare trasparenza e fiducia. I dipendenti si sentono maggiormente coinvolti quando vedono che l'organizzazione non solo proclama valori inclusivi, ma li mette in pratica attraverso azioni concrete e misurabili.

La certificazione di parità, in particolare, rappresenta un riconoscimento tangibile che può rafforzare il senso di appartenenza e di orgoglio dei dipendenti. Essere parte di un'organizzazione che ha ottenuto questa certificazione può motivare i lavoratori, migliorare la loro soddisfazione e favorire la retention. Inoltre, promuovere workshop, focus group e momenti di ascolto sulle tematiche di genere permette ai dipendenti di contribuire attivamente al processo di miglioramento continuo, aumentando l'engagement e la collaborazione interna.

Comunicazione esterna: reputazione e credibilità

La certificazione di parità di genere, come quella prevista dalla UNI/PdR 125:2022, rappresenta un elemento distintivo nella comunicazione esterna. Essa garantisce che l'impegno dell'azienda sia concreto, misurabile e verificato da enti terzi, aumentando la credibilità e differenziandola dalle iniziative superficiali di pinkwashing.

Questa certificazione può essere valorizzata nei rapporti con stakeholder, clienti e partner commerciali, attraverso campagne di comunicazione che sottolineino il ruolo dell'azienda come promotrice di un **cambiamento sociale positivo**. Ad esempio, l'inclusione di dati certificati nei bilanci di sostenibilità, nelle presentazioni aziendali o nei materiali di marketing consente di mostrare l'impatto reale delle politiche di genere adottate.

Inoltre, una comunicazione esterna basata sulla certificazione di parità può migliorare la reputazione aziendale e attrarre talenti, in particolare tra le nuove generazioni, sempre più attente ai valori di inclusione e sostenibilità. Tuttavia, per evitare il rischio di essere percepiti come opportunisti, è fondamentale che l'azienda comunichi in modo equilibrato, mettendo in evidenza anche le sfide e gli obiettivi ancora da raggiungere.

Una strategia di comunicazione basata su autenticità e coerenza

Il pinkwashing è spesso il risultato di iniziative di marketing che enfatizzano la parità di genere senza un impegno reale o strutturale. Per evitare questa trappola, il gender mainstreaming e la certificazione di parità devono essere integrati in un approccio strategico che coinvolga tutti i livelli aziendali.

La comunicazione deve essere coerente con le azioni intraprese: non basta celebrare la diversità in una campagna pubblicitaria, se all'interno dell'organizzazione persistono disparità salariali o ostacoli alla crescita professionale delle donne. La trasparenza è quindi un elemento cruciale: condividere sia i successi che le aree di miglioramento dimostra l'autenticità dell'impegno aziendale.

Infine, è essenziale coinvolgere tutte le parti interessate nella costruzione e comunicazione di questo percorso. La collaborazione con sindacati, associazioni e organizzazioni del terzo settore può rafforzare la credibilità delle iniziative e garantire una visione più ampia e inclusiva.

Gender mainstreaming e certificazione di parità non sono solo strumenti per promuovere l'uguaglianza, ma anche potenti leve per una comunicazione aziendale efficace e responsabile. Quando utilizzati correttamente, possono trasformare il modo in cui l'azienda si presenta, sia internamente che esternamente, contribuendo a creare valore, rafforzare la reputazione e costruire una cultura organizzativa realmente inclusiva. Attraverso azioni concrete e una comunicazione trasparente, le imprese possono andare oltre il pink washing, posizionandosi come veri agenti di cambiamento sociale.

Azioni di advocacy costruite sui dati

Le aziende che adottano la certificazione di parità di genere hanno l'opportunità di trasformare i dati raccolti in strumenti di advocacy per promuovere un cambiamento significativo sia all'interno che all'esterno delle loro organizzazioni. Questi dati, infatti, possono essere utilizzati per sensibilizzare l'opinione pubblica e i diversi stakeholder sull'importanza della parità di genere, mostrando con esempi concreti come politiche inclusive possano generare valore e migliorare il benessere collettivo.

ESEMPI CONCRETI

Sensibilizzazione e campagne di comunicazione pubblica

Attraverso campagne di comunicazione mirate, le aziende possono evidenziare i risultati raggiunti, ad esempio riduzioni del gender pay gap o l'aumento della presenza femminile nei ruoli apicali, contribuendo a costruire una **narrazione credibile e basata su evidenze**.

Advocacy per il cambiamento normativo

Un ruolo cruciale delle aziende certificate si manifesta anche nel dialogo con le istituzioni pubbliche. Grazie ai dati raccolti, possono partecipare attivamente alla definizione di politiche e normative più eque, fornendo esempi concreti di buone pratiche. La **partecipazione a tavoli di lavoro o a iniziative legislative** consente di portare la voce dell'impresa nelle decisioni pubbliche, dimostrando come misure come il congedo parentale equo o incentivi per pratiche inclusive possano produrre impatti positivi sul lungo termine.

Sviluppo di reti e collaborazioni

L'advocacy basata sui dati può estendersi anche attraverso la **creazione di reti collaborative**. Le aziende certificate hanno la possibilità di fare squadra con altre imprese, associazioni di categoria e il terzo settore per condividere esperienze e sviluppare soluzioni comuni. Questo tipo di approccio consente di amplificare l'impatto delle azioni di advocacy e di consolidare una cultura diffusa di inclusione e parità di genere.

Promozione della trasparenza e responsabilità

Un altro aspetto fondamentale è la promozione della trasparenza attraverso reportistica e comunicazioni pubbliche. I dati certificati possono essere integrati nei bilanci di sostenibilità e nelle pubblicazioni aziendali, non solo per mostrare i progressi compiuti ma anche per fissare obiettivi futuri. In questo modo, l'azienda rafforza la propria credibilità e stimola altre realtà a intraprendere percorsi simili. La **trasparenza**, accompagnata da una narrazione autentica che includa sia i successi che le sfide, diventa uno strumento potente per contrastare il rischio di essere percepiti come opportunisti o promotori di iniziative di facciata.

Responsabilità collettiva

L'educazione e la sensibilizzazione sono altri ambiti in cui i dati possono fare la differenza. Le aziende possono organizzare eventi pubblici, workshop e programmi di formazione per **diffondere consapevolezza** sui temi della parità di genere e sul loro impatto sociale ed economico. Questo tipo di iniziative non solo consolida il rapporto tra l'azienda e il territorio, ma favorisce anche una maggiore **responsabilità collettiva**.

Azioni locali per l'impatto territoriale

Infine, l'advocacy basata sui dati può avere un impatto diretto sulle **comunità locali**. Le aziende certificate possono collaborare con enti locali e scuole per sviluppare progetti educativi o iniziative mirate a superare stereotipi di genere e promuovere **modelli di sviluppo territoriali equi**. Questo tipo di interventi dimostra concretamente come l'impegno per la parità di genere possa trasformarsi in azioni tangibili che migliorano la vita delle persone e creano valore condiviso.

Le aziende certificate per la parità di genere possono essere protagoniste di un cambiamento culturale attraverso l'uso strategico dei dati. Tali azioni non solo rafforzano l'impatto dell'advocacy, ma consolidano la reputazione aziendale, favoriscono il dialogo con gli stakeholder e contribuiscono alla creazione di una società più equa e inclusiva.

Conclusioni

Il percorso delineato dal progetto **Lavoro, Vita e Benessere: Impatto di Genere** si configura come una risposta concreta alle sfide legate all'equità di genere nei contesti lavorativi e sociali. Attraverso un approccio integrato che combina sensibilizzazione, formazione e strumenti operativi come il Vademecum, il progetto ha dimostrato come il coinvolgimento di attori pubblici, privati e del terzo settore possa generare cambiamenti significativi e duraturi.

L'introduzione di strumenti come la certificazione di parità di genere, supportata da una solida analisi dei dati, non rappresenta solo un traguardo per le organizzazioni, ma anche un punto di partenza per un processo di miglioramento continuo. Le azioni intraprese nel corso del progetto hanno evidenziato l'importanza di una governance inclusiva, di processi HR orientati all'equità e di strategie di comunicazione trasparenti e autentiche, dimostrando come la parità di genere possa diventare un valore strutturale per le organizzazioni.

Il valore aggiunto del percorso risiede nella capacità di trasformare i dati di genere in leve strategiche per l'advocacy, promuovendo una cultura del cambiamento che trova concretezza in politiche innovative e inclusive. Le iniziative realizzate, dagli eventi pubblici ai workshop, hanno messo in luce come il tema della parità non sia un obiettivo isolato, ma una dimensione trasversale che abbraccia il benessere lavorativo, la qualità della vita e lo sviluppo territoriale.

In un contesto sociale e culturale in continua evoluzione, il progetto ha dimostrato che il cambiamento verso una maggiore equità è possibile quando si agisce con metodo, coinvolgendo tutti gli attori della comunità e promuovendo un dialogo costante. La sfida ora è consolidare i risultati raggiunti e ampliare la portata di queste iniziative, rendendo la parità di genere non solo un impegno formale, ma una realtà condivisa e sostenibile.