



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in  
Management e sostenibilità

Tesi di Laurea

# **La parità di genere in azienda: analisi della normativa e caso studio**

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Silvia Panfilo

**Laureanda**

Giada Fighera

Matricola 878635

**Anno Accademico**

2024 / 2025

*«In futuro, non ci saranno leader femminili.*

*Ci saranno solo leader»*

*Sheryl Sandberg*

## SOMMARIO

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLO 1: TRA DISPARITÀ E PARITÀ DI GENERE .....</b>	<b>10</b>
1.1    Introduzione alle disuguaglianze di genere .....	10
1.1.1    Cosa sono le disuguaglianze di genere?.....	10
1.1.2    Dove si manifestano le disuguaglianze di genere .....	11
1.1.3    Stereotipi e pregiudizi di genere .....	13
1.2    Introduzione alla gender equality .....	16
1.2.1    Definizione.....	16
1.2.2    Il percorso verso la gender equality .....	18
1.3    Le cause alla base delle disuguaglianze di genere .....	19
1.3.1    L'occupazione femminile e il gender gap.....	20
1.3.2    Il soffitto di vetro: una barriera invisibile alla carriera delle donne .....	30
1.3.3    Lavoro giusto e lavoro decente .....	34
1.4    Perché introdurre la gender equality in azienda .....	36
<b>CAPITOLO 2: IL PERCORSO VERSO LA GENDER EQUALITY .....</b>	<b>38</b>
2.1    L'occupazione femminile in breve .....	38
2.2    Gli strumenti per il conseguimento della parità di genere .....	39
2.2.1    La Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW) .....	40
2.2.2    Le conferenze mondiali organizzate dall'ONU e l'istituzione di UN Women ..	41
2.2.3    L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.....	43
2.2.4    La strategia europea per la parità di genere .....	46
2.3    Misurare la parità di genere .....	48
2.3.1    Global Gender Gap Report .....	49

2.3.2	Gender Equality Index .....	54
2.3.3	Rapporto ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) .....	58
<b>CAPITOLO 3: CERTIFICAZIONE PER LA PARITÀ DI GENERE.....</b>		<b>61</b>
3.1	La necessità di riequilibrare il genere .....	61
3.2	Il contesto normativo in Italia .....	62
3.3	La Certificazione UNI/PdR 125:2022 .....	63
3.3.1	Che cosa è.....	63
3.3.2	Traguardi, obiettivi e meccanismi di incentivazione.....	65
3.3.3	Prassi di riferimento e linee guida per l'applicazione .....	67
3.3.4	Monitoraggio e audit periodici.....	80
<b>CAPITOLO 4: CASO STUDIO. SVILUPPARE UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA PARITÀ DI GENERE SECONDO LA UNI/PDR 125:2022 .....</b>		<b>82</b>
4.1	Premessa metodologica .....	82
4.2	La scelta strategica .....	83
4.3	Gli step verso la certificazione .....	84
4.3.1	Il comitato guida.....	85
4.3.2	Il piano strategico.....	86
4.4	L'impegno per la parità di genere .....	87
4.5	L'attuazione del piano strategico e monitoraggio .....	90
4.5.1	Recruiting, selezione e assunzione.....	90
4.5.2	Gestione della carriera .....	92
4.5.3	Equità salariale .....	94
4.5.4	Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance) & genitorialità e cura	95
4.5.5	Prevenzione di ogni forma di abuso e molestia sui luoghi di lavoro .....	97
4.6	L'ottenimento della certificazione: criticità, benefici e opportunità.....	99
<b>CONCLUSIONE .....</b>		<b>102</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>		<b>104</b>

**RINGRAZIAMENTI .....113**

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: differenza tra “equality” ed “equity” .....	18
Figura 2: curva a U che mostra l’evoluzione del lavoro femminile nel periodo 1790-1990....	23
Figura 3: le icone identificative dei 17 SDGs .....	45
Figura 4: posizionamento raggiunto dall’Italia nella classifica stilata dal Global Gender Gap Index 2025 .....	50
Figura 5: punteggio ottenuto dall’Italia con riferimento alle 4 dimensioni analizzate.....	51
Figura 6: performance raggiunte dal Paese Italia nell’anno 2025 sulla base del Global Gender Gap Index .....	53
Figura 7: ambiti di analisi del Gender Equality Index.....	54
Figura 8: punteggio ottenuto dall’Italia secondo il Global Equality Index 2024 .....	55
Figura 9: punteggio ottenuto dall’Italia nel corso degli anni .....	56
Figura 10: andamento di alcuni dei target e dei sotto-obiettivi previsti dal Goal 5 dell’Agenda 2030.....	59
Figura 11: esempio di offerta di lavoro pubblicata dall’azienda “Alfa” .....	91
Figura 12: personale impiegato presso l’azienda “Alfa” con distinzione per genere (FY 2024) .....	92
Figura 13: organigramma e funzionigramma dell’azienda “Alfa” .....	94
Figura 14: il manifesto della comunicazione non ostile.....	97
Figura 15: esempi di materiale comunicativo interno prodotto sul tema in oggetto .....	98
Figura 16: punteggio ottenuto dall’azienda “Alfa” con riferimento al periodo FY 2023-2024	99
Figura 17: performance di sostenibilità ottenute dall’azienda “Alfa” secondo il rating EcoVadis (FY2024 e FY2025 a confronto).....	101

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: social inequity. L'opinione degli italiani rispetto a cosa conti di più per affermarsi nella vita .....	11
Tabella 2: gender equality. L'opinione degli italiani rispetto alla stessa possibilità per uomini e donne di ottenere determinati risultati nel campo di: istruzione, sanità, accesso al lavoro, retribuzione .....	12
Tabella 3: diffusione degli stereotipi di genere nei diversi ambiti tematici testati .....	13
Tabella 4: la sfera professionale. La donna nell'immaginario degli italiani .....	15
Tabella 5: gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 definiti dall'ONU .....	44
Tabella 6: target e sotto-obiettivi degli SDGs 5 e 8 più rilevanti .....	46
Tabella 7: peso delle aree di valutazione previsto dalla prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022.....	69
Tabella 8: classificazione delle organizzazioni in base al numero di addetti .....	69
Tabella 9: indicatori specifici per l'area cultura e strategia .....	71
Tabella 10: indicatori specifici per l'area governance.....	73
Tabella 11: indicatori specifici per l'area processi HR.....	74
Tabella 12: indicatori specifici per l'area opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda .....	76
Tabella 13: indicatori specifici per l'area equità remunerativa .....	78
Tabella 14: indicatori specifici per l'area tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro .....	80

## ABSTRACT

Il presente elaborato affronta il tema della *gender equality* facendo particolare riferimento alle disuguaglianze che caratterizzano il contesto lavorativo. Nonostante le strategie attuate dalle istituzioni ed i progressi registrati nel corso degli anni, le donne non solo riscontrano maggiori difficoltà rispetto agli uomini nell'accesso al mercato del lavoro, ma sono generalmente soggette a percorsi di carriera più lenti, riscontrando minori opportunità nell'ottenere una promozione o nel raggiungere posizioni apicali. A gravare ulteriormente sulla situazione vi è il fatto che ancora oggi persistono differenziali retributivi significativi, anche a parità di età, competenze e mansioni svolte. In questo contesto, la Certificazione UNI/PdR 125:2022 per la Parità di Genere si configura come uno strumento innovativo, volto a contrastare le disuguaglianze all'interno delle organizzazioni e favorire un cambiamento significativo nel panorama lavorativo italiano. La prassi, infatti, non si limita a valutare i risultati raggiunti, ma si propone di supportare le organizzazioni in questo cammino verso il raggiungimento della piena parità di genere.

In questo elaborato, dopo aver analizzato il contesto e la normativa esistente, attraverso un caso studio verranno indagate le motivazioni che portano le imprese ad implementare un sistema di gestione per la parità di genere secondo la UNI/PdR 125:2022, mettendo in luce i benefici e le criticità connesse a questo strumento, nonché le azioni che le organizzazioni possono attuare per garantire il rispetto di ogni individuo e contribuire attivamente alla formazione di modelli culturali e lavorativi più equi e inclusivi, ripensati secondo i principi della *gender equality*.

## INTRODUZIONE

Il tema della *gender equality*, pur non essendo una novità nel dibattito letterario e normativo, assume un ruolo di primaria importanza nel contesto odierno. Infatti, nonostante le numerose strategie messe in atto dalle istituzioni internazionali per ridurre i divari di genere e i progressi registrati negli ultimi anni, i dati evidenziano come le disuguaglianze di genere continuino ad influenzare molteplici aspetti della vita delle donne, dalla salute all'istruzione, e in particolare nel contesto lavorativo, ambito nel quale si registrano i divari più ampi. Basti pensare che attualmente il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è inferiore rispetto a quello degli uomini, con percentuali globali che si attestano mediamente intorno al 50% per le donne e all'80% per gli uomini. La situazione non è migliore sul fronte della leadership: le donne, infatti, sono generalmente soggette a percorsi di carriera più lenti rispetto a quelli dei loro colleghi di genere maschile, e pertanto riscontrano maggiori difficoltà nell'ottenere una promozione o nel raggiungere posizioni apicali all'interno delle aziende. Inoltre, a gravare ulteriormente sulla situazione c'è il fatto che le donne guadagnano in media il 13% in meno rispetto agli uomini, a parità di età, competenze e mansioni svolte. Una dimostrazione, dunque, del fatto che quella delle disuguaglianze di genere sia ancora oggi una sfida irrisolta, che richiede un impegno condiviso da parte di governi, istituzioni, organizzazioni, nonché un cambiamento culturale per l'intera società. In questo contesto, la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 – che disciplina la Certificazione per la Parità di Genere – rappresenta lo strumento che appare maggiormente indicato per ridurre le disuguaglianze di genere in ambito lavorativo e promuovere un cambiamento culturale nel nostro Paese.

Per valutare l'efficacia di questo strumento, l'elaborato è stato strutturato in quattro capitoli.

Il primo capitolo ha lo scopo di analizzare il fenomeno delle disuguaglianze di genere. A partire dalle ragioni storiche e dal contesto economico, sociale e culturale che ha dato origine al concetto di *gender equality*, verranno esaminate le cause e le modalità con cui esso si manifesta nel contesto attuale.

Il secondo capitolo approfondisce le strategie e gli strumenti adottati dalle istituzioni a livello internazionale ed europeo per contrastare le differenze di genere e avanzare nel cammino verso la parità di genere. Inoltre, attraverso l'analisi di indicatori quali il Global Gender Gap Report e il Gender Equality Index, si esamina lo stato attuale della situazione, facendo particolare riferimento al contesto lavorativo italiano.

Il terzo capitolo introduce e analizza la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, illustrandone gli obiettivi ed il suo funzionamento. In particolare, attraverso l'analisi delle linee guida, sarà possibile comprendere come le organizzazioni possono agire al fine di implementare un sistema di gestione per la parità di genere.

Infine, il quarto capitolo, attraverso l'analisi di un caso studio di un'azienda che ha conseguito con successo la Certificazione per la Parità di Genere, vuole dimostrare come le linee guida introdotte dalla prassi UNI/PdR 125:2022 possano supportare le imprese nell'implementazione di modelli organizzativi equi e inclusivi. In questo capitolo, inoltre, sarà possibile comprendere i benefici che le imprese possono trarre dall'avviare un processo di Certificazione per la Parità di Genere, così come le difficoltà e le sfide che possono caratterizzare questo percorso.

# CAPITOLO 1: TRA DISPARITÀ E PARITÀ DI GENERE

## 1.1 INTRODUZIONE ALLE DISUGUAGLIANZE DI GENERE

### 1.1.1 COSA SONO LE DISUGUAGLIANZE DI GENERE?

Con l'espressione "*disuguaglianze (o disparità) di genere*" si fa riferimento alla mancanza di parità o alla differente modalità di trattamento che viene riservata a soggetti diversi, esclusivamente sulla base del loro genere di appartenenza<sup>1</sup>. Queste disuguaglianze si manifestano quando, a parità di condizioni, esperienze e competenze, un individuo (tipicamente appartenente al genere femminile) viene trattato in modo sfavorevole rispetto ad un altro, creando una sorta di divario esistente tra i generi, meglio conosciuto con il termine "*gender gap*".

Sebbene in questo elaborato ci focalizzeremo principalmente sulle discriminazioni di genere e sulle politiche volte a porvi rimedio, le discriminazioni non sono una problematica esclusivamente femminile. Si tratta, infatti, di un trattamento iniquo che può coinvolgere tutti gli individui, indistintamente da età, sesso, provenienza geografica, cultura, religione, ...<sup>2</sup>, e ha come conseguenza quella di limitare i valori, le possibilità e le diversità degli individui, penalizzandoli nel raggiungimento delle aspettative che essi esprimono<sup>3</sup>.

L'esistenza di tali discriminazioni è un tema percepito in Italia, sul quale vi è una diffusa consapevolezza<sup>4</sup>. Basti pensare che, secondo l'opinione e la percezione degli italiani, le competenze, le capacità di un individuo ed il duro lavoro non sono le sole qualità rilevanti per affermarsi nella vita. Oltre a questo, emerge quanto sia importante conoscere le persone

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Italiana Treccani. (s.d.). *Disparità di genere*. Tratto il giorno giugno 24, 2025 da Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/disparita-di-genere\\_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/disparita-di-genere_(altro)/)

<sup>2</sup> La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani sancisce che «*ad ogni individuo spettano tutti i diritti e tutte le libertà [...], senza distinzione alcuna*».

<sup>3</sup> Pulejo, L. (2011). *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Milano: FrancoAngeli. Pag. 25

<sup>4</sup> Il dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha commissionato una ricerca IPSOS volta ad approfondire la percezione degli italiani in merito alla violenza di genere. L'indagine, svolta attraverso un sondaggio al quale ha contribuito un campione rappresentativo di 1300 individui, ha indagato anche la percezione degli italiani in merito agli stereotipi e alle disuguaglianze di genere, in particolare nei contesti lavorativi e familiari.

giuste e provenire da una famiglia con un buon livello culturale, o addirittura ricca<sup>5</sup>. Questi aspetti vengono percepiti come una forma di privilegio, e quindi ledono il principio di parità e uguaglianza tra tutti gli individui all'interno della società, i quali rappresentano valori fondanti dell'Unione Europea<sup>6</sup>.

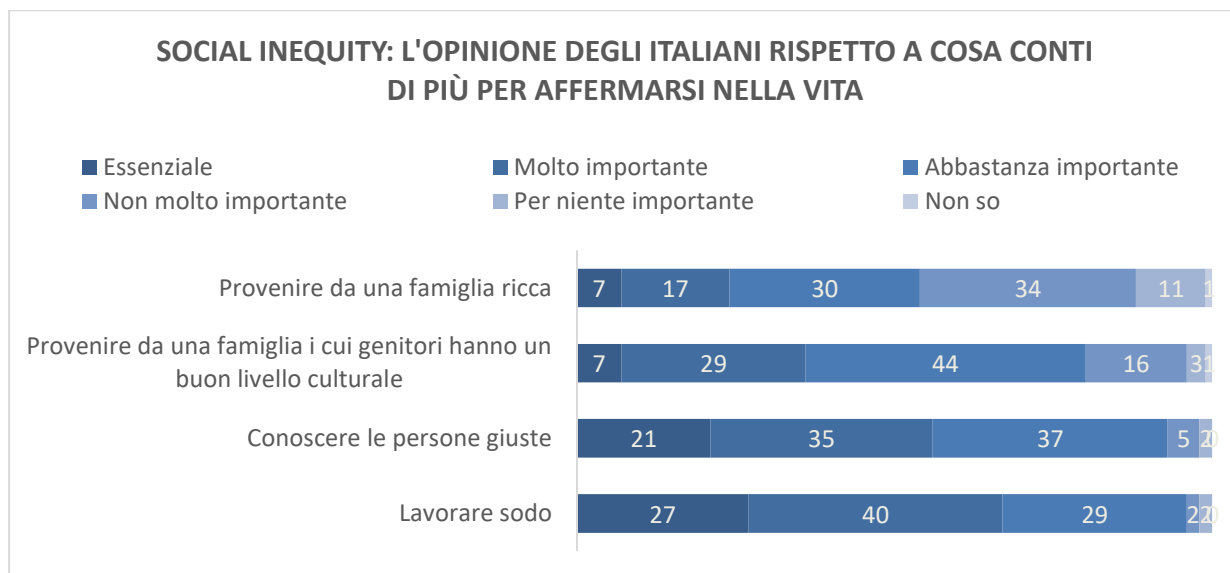


TABELLA 1: SOCIAL INEQUITY. L'OPINIONE DEGLI ITALIANI RISPETTO A COSA CONTI DI PIÙ PER AFFERMARSI NELLA VITA<sup>7</sup>

### 1.1.2 DOVE SI MANIFESTANO LE DISUGUAGLIANZE DI GENERE

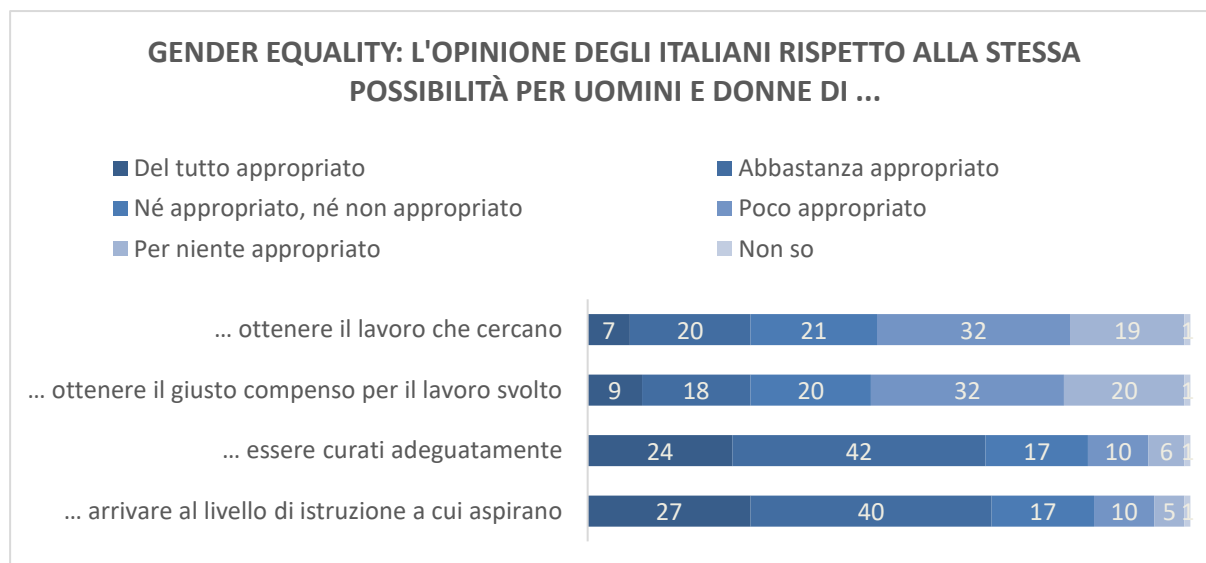
L'obiettivo dell'indagine IPSOS per il Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri non è però limitato alle disuguaglianze sociali presenti nella società italiana. Più nello specifico, infatti, questa ricerca ha analizzato l'opinione pubblica sul tema della violenza di genere, mettendo in evidenza come l'Italia sia un Paese in cui le disuguaglianze di genere, nonostante gli enormi passi avanti che sono stati fatti in questo campo, regnano ancora sovrane e sono ben lontane dall'essere superate, in particolare negli

<sup>5</sup> IPSOS. (2018). Stereotipi e disuguaglianze di genere in Italia: indagine IPSOS per il Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Tratto il giorno giugno 24, 2025 da [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine\\_ipsos\\_sintesi.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_ipsos_sintesi.pdf). Pag. 4

<sup>6</sup> L'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea, Versione consolidata, afferma che: «L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.»

<sup>7</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 4. L'analisi è stata condotta su un campione di 1300 individui, rappresentativo della popolazione italiana; il valore di riferimento è indicato in termini percentuali.

ambiti specifici del mercato del lavoro e nella sfera familiare e di coppia, a differenza dell'ambito dell'istruzione e della sanità<sup>8</sup>.



**TABELLA 2: GENDER EQUALITY. L'OPINIONE DEGLI ITALIANI RISPETTO ALLA STESSA POSSIBILITÀ PER UOMINI E DONNE DI OTTENERE DETERMINATI RISULTATI NEL CAMPO DI: ISTRUZIONE, SANITÀ, ACCESSO AL LAVORO, RETRIBUZIONE<sup>9</sup>**

Come si può notare dalla tabella, gli italiani non ritengono che ci siano particolari differenze tra le possibilità che gli uomini e le donne hanno in materia di istruzione e sanità: si ritiene, infatti, che l'accesso all'istruzione e alla sanità sia garantito in modo equo ad ogni individuo, indistintamente dal genere di appartenenza. Lo stesso, però, non si può dire con riferimento all'ambito lavorativo, nel quale le donne riscontrano non solo una maggiore difficoltà di accesso, ma ottengono risultati spesso nettamente inferiori rispetto a quelli che possono raggiungere i loro colleghi di genere maschile<sup>10</sup> – non a caso, solo il 27% del campione ritiene che le donne abbiano la stessa possibilità degli uomini di ottenere il lavoro che cercano.

La maggiore difficoltà riscontrata dalle donne non è relativa soltanto alla maggiore difficoltà che esse riscontrano nell'accedere alla posizione professionale desiderata (ad esempio: raggiungere un ruolo apicale all'interno di una determinata organizzazione, avviare un

<sup>8</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 5. L'argomento verrà ripreso e approfondito al capitolo 2 facendo riferimento al Global Gender Gap Report 2025, un documento pubblicato annualmente dal World Economic Forum allo scopo di «valutare l'evoluzione e tracciare i progressi compiuti dai vari Paesi sul tema della parità di genere. Il report si basa sull'analisi di quattro dimensioni chiave: partecipazione economica e opportunità, risultati scolastici, salute e sopravvivenza ed emancipazione politica».

<sup>9</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 5

<sup>10</sup> Eswaran, M., nel suo libro "Why gender matters in economics" (2014) afferma che questi risultati non sono dovuti soltanto a caratteristiche fisiche (ad esempio la maggiore forza degli uomini), e si prefigge di indagare gli aspetti più profondi di questo divario.

percorso di carriera STEM<sup>11</sup>, ...) o, più in generale, ad ottenere il lavoro che cercano, ma può manifestarsi anche attraverso altre modalità. Tra queste, la più discussa è probabilmente il divario salariale che vi è tra una donna e un uomo che occupano la stessa posizione lavorativa, a parità di competenze, risultati, esperienza, e orari di lavoro – solo il 27% degli italiani, infatti, ritiene che una donna riceva la giusta remunerazione per il lavoro svolto<sup>12</sup>. A peggiorare la situazione vi sono poi i processi di selezione non inclusivi, che a parità di competenze portano alla selezione di una figura maschile piuttosto che di una femminile. O ancora, in determinati casi, la percezione diffusa tra le donne del sentirsi in dovere di scegliere tra carriera professionale e vita familiare.

### 1.1.3 STEREOTIPI E PREGIUDIZI DI GENERE

La causa di queste disuguaglianze esistenti tra i generi è da ricercare nella cultura del territorio, nella quale sono profondamente radicati stereotipi e i pregiudizi di genere, che associano tradizionalmente la donna al lavoro domestico e familiare, piuttosto che a quello lavorativo-professionale.

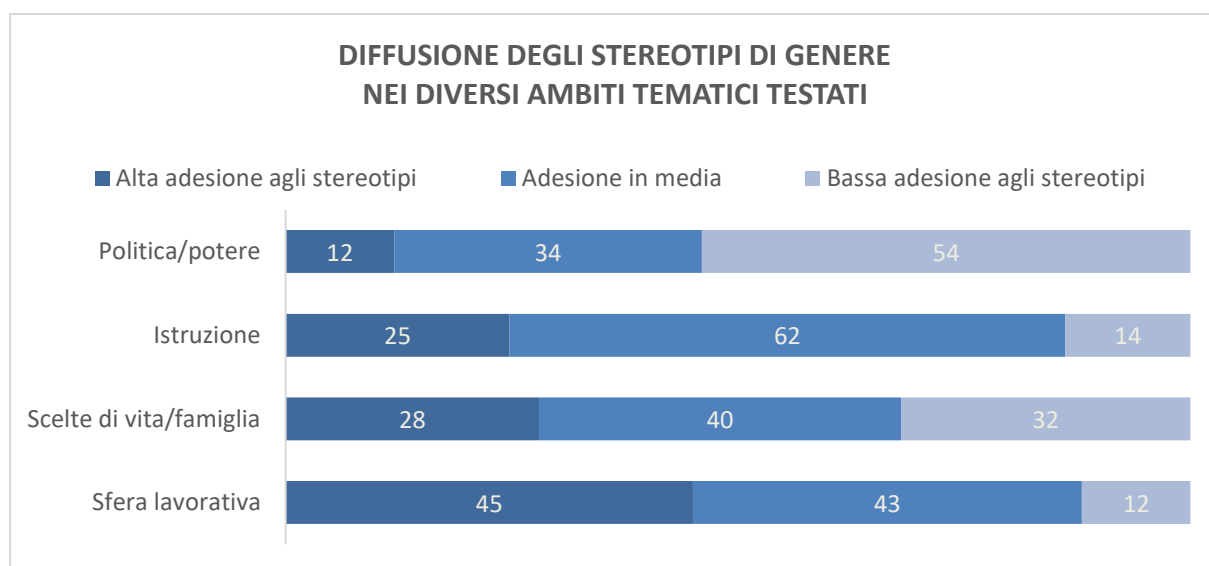


TABELLA 3: DIFFUSIONE DEGLI STEREOTIPI DI GENERE NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI TESTATI<sup>13</sup>

Donne e uomini, infatti, hanno da sempre assunto un comportamento diverso nel contesto economico; basti pensare che fino a non molto tempo fa, al fine di trarre vantaggio dalla divisione sessuale del lavoro, le donne erano relegate allo svolgimento di lavori domestici

<sup>11</sup> Il difficile ingresso delle figure femminili in percorsi di carriera STEM è legato alla credenza diffusa che si tratti di “un lavoro da uomini”

<sup>12</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 5

<sup>13</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 6

non retribuiti e alla gestione dei figli, mentre agli uomini era concesso – ed era doveroso – impegnarsi in un lavoro retribuito<sup>14</sup>.

In tal senso, donne e uomini assumono da sempre un comportamento diverso nel contesto economico, il quale è dettato non solo dalla biologia (ad esempio, le donne hanno un vantaggio rispetto agli uomini nel prendersi cura dei figli quando sono giovani, mentre gli uomini sono dotati di una forza superiore, che li rende più adatti a lavori che richiedono uno sforzo fisico elevato), ma può essere attribuito anche alla socializzazione, alla cultura, alla storia e alla religione di un determinato territorio, le quali producono una notevole influenza nel determinare le disuguaglianze di genere<sup>15</sup>.

Ma la cultura di un territorio cambia ed evolve nel corso del tempo. Allo stesso modo, anche la posizione della donna nel mondo del lavoro ha subito delle variazioni nel corso della storia: si pensi a tutte quelle innovazioni, tecnologiche e non (come lo sviluppo della pillola anticoncezionale, il cambiamento delle norme sociali, le maggiori possibilità di accesso all'istruzione, le trasformazioni strutturali dell'economia, le opportunità di conciliazione vita-lavoro, ...<sup>16</sup>) che hanno garantito alle donne non solo maggiori opportunità di lavoro, ma la libertà ed il tempo per inseguire le loro aspettative di carriera.

Nonostante questi enormi passi avanti, però, ancora oggi le donne, anche se occupate in una posizione lavorativa, sono ritenute le principali responsabili della cura della famiglia e per questo, in molti casi, si vedono costrette a sacrificare le loro aspettative di carriera, per assolvere quello che la collettività ritiene sia il loro compito primario. In questo senso, la maternità è ritenuta il principale ostacolo che impedisce alle donne di affermarsi nell'ambito professionale; non a caso, «circa la metà degli intervistati ritiene che le donne con figli piccoli non debbano lavorare a tempo pieno (53%)»<sup>17</sup>.

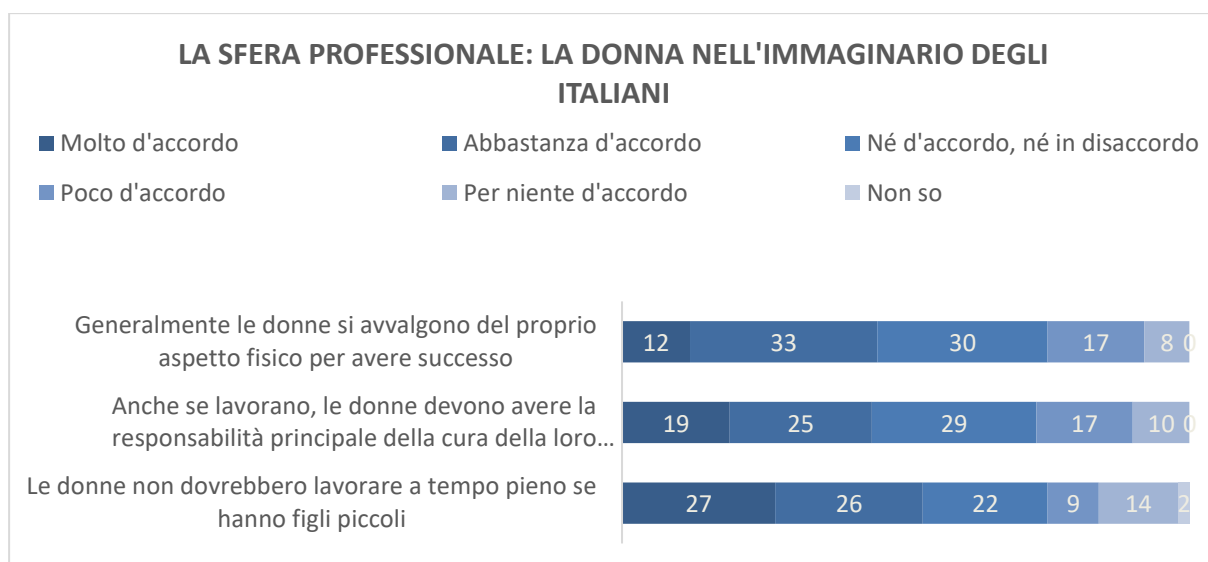
---

<sup>14</sup> Eswaran, M. (2014). *Why gender matters in economics*. Oxford: Princeton University Press. Pag. 1

<sup>15</sup> Eswaran, M. (2014), *op. cit.*, pag. 1

<sup>16</sup> Si elencano i principali fattori che, sulla base delle ricerche condotte da Claudia Goldin sull'occupazione femminile, hanno assunto un ruolo determinante nell'influenzare la partecipazione femminile al mercato del lavoro. Gli aspetti menzionati verranno ripresi nei paragrafi seguenti di questo capitolo, dove verranno presi in esame gli studi di Goldin sul tema.

<sup>17</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 6



**TABELLA 4: LA SFERA PROFESSIONALE. LA DONNA NELL'IMMAGINARIO DEGLI ITALIANI<sup>18</sup>**

La diffusione di questi stereotipi, però, genera una visione distorta su quello che è il ruolo della donna all'interno della società, pericolosa in primis per le donne stesse che potrebbero essere portate all'esclusione piuttosto che all'inclusione. Infatti, sulla base di questi stereotipi, le donne potrebbero essere indotte ad attuare un meccanismo di auto-esclusione dal mercato del lavoro, che le porterebbe a sacrificare le proprie aspettative di carriera piuttosto che ad impostare rapporti di coppia realmente paritari rispetto alla gestione della vita familiare e alle relative attività di cura. Non a caso, dal sondaggio IPSOS emerge che *«anche quando c'è condivisione delle attività di cura, l'uomo diventa una sorta di "aiutante" a supporto della donna, che accentra però su di sé tutto il carico mentale della gestione delle attività e delega solamente singoli compiti specifici.»*<sup>19</sup>

In questo senso, *le discriminazioni di genere, così come sono state descritte fino ad ora, «rappresentano una minaccia per i valori di libertà, di democrazia, di rispetto dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali sui quali si fonda l'Unione Europea»*<sup>20</sup>. Il ruolo della donna, infatti, non dovrebbe essere limitato alla sola gestione della casa e della famiglia; diversamente, ogni individuo – indistintamente dal genere di appartenenza – dovrebbe essere libero di aspirare a qualsiasi cosa esso voglia, senza subire differenze nelle modalità di trattamento e nelle opportunità che gli si pongono davanti. Per questo è essenziale giungere ad un superamento delle disuguaglianze di genere, o almeno prestare attenzione ed evitare

<sup>18</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 7

<sup>19</sup> IPSOS. (2018), *op. cit.*, pag. 7

<sup>20</sup> Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pag. 26

di diffondere stereotipi in merito al ruolo che le donne ricoprono nella società. Questo è fondamentale per assicurare l'equità tra tutti gli individui, assicurando a ciascuno di essi gli stessi *«diritti e le stesse opportunità di crescita e di miglioramento della qualità della loro vita»*<sup>21</sup>. Soltanto superando le discriminazioni di genere, infatti, sarà possibile costruire *«le condizioni necessarie per la realizzazione dello sviluppo sostenibile e del benessere della popolazione»*<sup>22</sup>.

## 1.2 INTRODUZIONE ALLA GENDER EQUALITY

### 1.2.1 DEFINIZIONE

È proprio con l'intento di superare le disuguaglianze di genere e le problematiche relative alla disparità nel trattamento tra i diversi individui che si è sviluppato il concetto di *“gender equality”*. Ma a cosa fa riferimento questa espressione?

Con il termine *“gender equality”* si vuole intendere il *«superamento delle situazioni di discriminazione e il perseguimento di uguali condizioni, uguale trattamento, uguali diritti, uguali opportunità e responsabilità tra uomini e donne»*<sup>23</sup>.

Tuttavia, per comprendere appieno il significato profondo di questa espressione, si rende necessaria un'analisi linguistica più approfondita dei termini di cui si compone. Analizziamo quindi, più nello specifico, i termini *“gender”* ed *“equality”*.

#### 1.2.1.1 GENDER

Con il termine *“gender”* ci si riferisce ad *«un gruppo di persone in una società che condividono particolari qualità o modi di comportarsi che quella società associa all'essere maschio, femmina o un'altra identità»*<sup>24</sup>.

Appare chiaro, quindi, che sesso e genere, sono concetti distinti<sup>25</sup>. Infatti, mentre il sesso di un individuo indica se questo sia maschio o femmina da un punto di vista puramente

---

<sup>21</sup> Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pag. 15

<sup>22</sup> Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pag. 26

<sup>23</sup> Pulejo, L. (2011). *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Milano: FrancoAngeli. Pag. 11. La definizione di questo concetto è condivisa tra gli studiosi della tematica.

<sup>24</sup> Il termine è stato così definito dal Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *GENDER / English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gender>

<sup>25</sup> Sebbene siano concetti distinti, i due termini sono stati spesso utilizzati in modo intercambiabile nella letteratura esaminata.

anatomico, il genere può essere qualificato come una categoria sociale acquisita, e non innata, la quale si riferisce alla mascolinità o femminilità dell'individuo stesso<sup>26</sup>.

#### 1.2.1.2 EQUALITY

Con il termine "equality" si fa riferimento ad una «*situazione di parità e di uguaglianza o equivalenza fra due o più cose*»<sup>27</sup>, in risposta al «*diritto di diversi gruppi di persone ad avere una posizione sociale simile e a ricevere lo stesso trattamento*»<sup>28</sup>.

Questa rappresenta la situazione migliore a cui sarebbe auspicabile giungere per massimizzare il benessere delle persone e porre fine alle discriminazioni di genere. Tuttavia, affinché questo sia possibile, bisogna stabilire delle regole di base per creare condizioni di gioco eque e imparziali, volte a garantire che tutti possano competere su un determinato campo<sup>29</sup>. Ma come stabilire se una determinata situazione è equa e imparziale? Per rispondere a questa domanda è opportuno definire il termine "equità", e comprendere in che modo questo si differenzia da quello di "parità"<sup>30</sup>.

Secondo quanto definito dal Cambridge Dictionary, con il termine "equity" si intende «*la situazione in cui tutti sono trattati in modo equo in base alle loro esigenze e nessun gruppo di persone riceve un trattamento speciale*»<sup>31</sup>.

Per chiarire la differenza tra i due termini, prendiamo in considerazione la metafora utilizzata dal World Economic Forum, in occasione della Giornata Mondiale della Donna:

---

<sup>26</sup> Gli studiosi ritengono che il genere di un individuo risenta delle variabili socioculturali di un territorio, le quali influenzano le aspettative degli individui circa i loro bisogni specifici, il loro stile di vita ed i modelli di consumo che scelgono, i ruoli e i comportamenti che essi adottano, ecc. In altre parole, è la cultura stessa di un determinato territorio a distinguere i ruoli che gli individui sono chiamati a svolgere all'interno della società, così come le opportunità che sono loro offerte e le limitazioni alle quali sono soggetti nell'esercizio dei loro diritti. Ma come la cultura e la storia del territorio possono evolvere nel corso del tempo, anche queste categorie sociali possono subire mutamenti.

<sup>27</sup> Enciclopedia Italiana Treccani. (s.d.). *Parità - Vocabolario*. Tratto il giorno aprile 17, 2025 da Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/parita/>

<sup>28</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *EQUALITY | English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/equality>

<sup>29</sup> World Economic Forum. (2023, marzo 3). *International Women's Day: What's the difference between equity and equality?* Tratto il giorno aprile 27, 2025 da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2023/03/equity-equality-women-iwd/>

<sup>30</sup> Seppure spesso utilizzati in modo interscambiabile, infatti, i termini "parità" ed "equità" sono due concetti ben distinti.

<sup>31</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *EQUITY | English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/equity>

«La stessa bici non va bene per tutti. Consentire a ogni persona di pedalare si basa sul fornire ad ogni individuo una bicicletta adatta alle proprie esigenze.»<sup>32</sup>



FIGURA 1: DIFFERENZA TRA “EQUALITY” ED “EQUITY”<sup>33</sup>

### 1.2.2 IL PERCORSO VERSO LA GENDER EQUALITY

Sulla base delle definizioni emerse, appare chiaro che, per giungere ad una situazione equa, in cui vi sia una parità di trattamento tra i diversi individui, si deve diffondere la consapevolezza che ognuno di noi parte da un punto diverso, e ha caratteristiche, aspettative ed esigenze differenti, che ci distinguono gli uni dagli altri e che ci rendono unici.

Per questa ragione non è sufficiente mettere persone diverse nelle stesse identiche condizioni e trattarle nelle medesime modalità, ma diventa essenziale fornire risorse e opportunità che si adattano alle esigenze o alle circostanze specifiche di quella persona o gruppo<sup>34</sup>. In altre parole, si tratta di individuare e affrontare le differenze che contraddistinguono ogni individuo, senza però generare un divario tra i generi. Non bisogna quindi limitarsi a fornire a chiunque gli stessi strumenti, ma diventa essenziale adottare

<sup>32</sup> World Economic Forum. (2023, marzo 3). *International Women’s Day: What’s the difference between equity and equality?* Tratto il giorno aprile 27, 2025 da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2023/03/equity-equality-women-iwd/>.

<sup>33</sup> World Economic Forum. (2023, marzo 3), *op. cit.* L’immagine, realizzata da Robert Wood Johnson Foundation, è uno strumento visivo per comprendere la differenza tra parità ed equità. Questa esplica la differenza tra i due termini, chiarendo le definizioni sopra riportate.

<sup>34</sup> World Economic Forum. (2023, marzo 3), *op. cit.*

modalità di *«trattamento differenti, ma considerate equivalenti in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità»<sup>35</sup>*.

Perseguire la gender equality, dunque, non vuole dire giungere ad una situazione in cui si annullano le differenze tra gli individui – *«non dobbiamo pensare che le donne sono come gli uomini: le donne sono donne, così come gli uomini sono uomini»<sup>36</sup>*. Al contrario, dobbiamo considerare che esistono dei tratti genetici, culturali, sociali, ecc. che distinguono i due generi; il nostro obiettivo, dunque, è quello di saper riconoscere e valorizzare tali differenze, senza che queste diventino una fonte di disuguaglianza, cambiando prospettiva e progettando in maniera diversa la modalità di stare nelle organizzazioni. Infatti, soltanto assumendo che ognuno di noi ha esigenze diverse, sarà possibile giungere ad una situazione di equità e ad un risultato equo.

Tuttavia, il percorso verso la gender equality è lungo e complesso, e i risultati sono difficilmente individuabili nel breve periodo. Inoltre, nonostante ci siano stati molteplici cambiamenti rispetto al passato, il sentimento comune è che ci siano ancora grandi differenze nel trattamento tra uomo e donna, così come nelle possibilità e nelle opportunità di carriera che si presentano ai diversi individui.

### 1.3 LE CAUSE ALLA BASE DELLE DISUGUAGLIANZE DI GENERE

Nonostante quello della parità di diritti tra uomini e donne sia un tema di estrema rilevanza per il contesto economico e sociale, che pone le sue origini nel passato, soltanto in epoche recenti si è iniziato a parlare di gender equality da un punto di vista economico-aziendale. Infatti, mentre *«la parità tra i sessi è presente soprattutto a livello formale<sup>37</sup>, non sempre è possibile rilevarla da un punto di vista sostanziale. Lo testimoniano, ad esempio, le disuguaglianze nell'accesso a posizioni decisionali e di potere politico, così come l'esistenza di un gap retributivo tra uomini e donne. Non è un caso, infatti, che anche la legislazione*

---

<sup>35</sup> European Institute for Gender Equality. (s.d.). *Equità di genere*. Tratto il giorno aprile 17, 2025 da EIGE: [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1262?language\\_content\\_entity=it](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1262?language_content_entity=it)

<sup>36</sup> Mio, C. (2025, maggio 10). Donne e sostenibilità: questione di soldi o di etichetta? *TEDx Pordenone*. Tratto da <https://www.youtube.com/watch?v=Fiz1C4evMmE>

<sup>37</sup> Si pensi alla lunga e ardua lotta che ha portato le donne ad ottenere il diritto di voto per la prima volta soltanto nei secoli XIX e XX.

italiana preveda azioni positive per promuovere le pari opportunità tra uomini e donne sul lavoro»<sup>38</sup>.

Tuttavia, per comprendere la necessità di perseguire questo obiettivo nella realtà odierna, e per comprendere le motivazioni che, ad oggi, portano le organizzazioni a intraprendere questo percorso, bisogna comprendere il contesto nel quale questo concetto si è sviluppato e le cause strutturali che hanno portato alla situazione odierna. Solo così ci sarà possibile comprendere su quali aspetti è fondamentale agire per invertire questa tendenza di bassa occupazione femminile.

Per aiutarci nell'indagine, di seguito analizzeremo le posizioni di alcuni studiosi che hanno affrontato questi temi.

### 1.3.1 L'OCCUPAZIONE FEMMINILE E IL GENDER GAP<sup>39</sup>

Uno dei principali contributi che evidenzia la presenza di discriminazioni e disuguaglianze di genere nel contesto lavorativo proviene da Claudia Goldin<sup>40</sup>, economista statunitense e professoressa presso l'Università di Harvard, che nel 2023 ha vinto un premio Nobel per l'Economia per i suoi studi condotti sul mercato del lavoro e sull'occupazione femminile<sup>41</sup>.

Nella sua ricerca, Goldin ha analizzato gli ultimi 200 anni di storia degli Stati Uniti<sup>42</sup>, con l'obiettivo di comprendere come si è evoluta la partecipazione delle donne al mercato del

---

<sup>38</sup> Véron, J. (1999). *Il posto delle donne*. (A. R. Favretto, Trad.) Bologna: Il Mulino. Pag. 7

<sup>39</sup> Le posizioni di Goldin sul tema sono contenute nel suo scritto Goldin, C. (1990). *Understanding the gender gap. An Economic History of American Women*. New York: Oxford University Press.

<sup>40</sup> Claudia Goldin non solo è la terza donna ad aver vinto un premio Nobel per l'Economia, ma è stata la prima a vincerlo da sola. E soprattutto, è la prima ad aver vinto questo premio per gli studi condotti sull'occupazione femminile, un tema centrale per l'economia a cui ha dedicato la sua intera vita professionale.

<sup>41</sup> La rilevanza del tema ha portato molteplici studiosi a redigere numerosi articoli che riassumono le posizioni che hanno portato Claudia Goldin ad ottenere, nel 2023, il premio Nobel per l'Economia. Tra questi è utile menzionare: Brilli, Y. (2023, ottobre 11). *Nobel per l'Economia 2023, Claudia Goldin e la ricerca sul 'gender gap'*. Tratto il giorno aprile 16, 2025 da Università Ca' Foscari Venezia: [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=15058&cHash=f7f1dcb96edeefb75d5263e7fa127cbd](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=15058&cHash=f7f1dcb96edeefb75d5263e7fa127cbd); Profeta, P. (2023, ottobre 10). *Nobel dell'Economia a Claudia Goldin per gli studi di genere*. Tratto il giorno aprile 16, 2025 da Il Sole 24 ORE: [https://www.ilsole24ore.com/art/nobel-dell-economia-claudia-goldin-gli-studi-genere-AFCaCCBB?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/nobel-dell-economia-claudia-goldin-gli-studi-genere-AFCaCCBB?refresh_ce); The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *The prize in economic sciences 2023. History helps us understand gender differences in the labour market*. (C. Barnes, Trad., & S. Rylander, Redatto da) Tratto il giorno giugno 20, 2025 da The Nobel Prize: <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/10/popular-economicsciencesprize2023.pdf>. Gli articoli menzionati verranno ripresi successivamente per analizzare le osservazioni di Goldin.

<sup>42</sup> I dati estrapolati dal contesto americano, ed esaminati da Goldin, si ritengono assimilabili alla situazione presente in Europa nello stesso arco temporale. Le sue intuizioni, dunque, sono valide anche in molti altri paesi, in particolare in quelli ad alto reddito.

lavoro, mettendola in relazione ai numerosi cambiamenti sociali, politici, tecnologici, ecc. che nel corso della storia hanno effettivamente beneficiato le donne, migliorando la loro condizione nel mercato del lavoro e ampliando le loro opportunità di carriera.

Goldin, infatti, ha più volte sottolineato che l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro sia il cambiamento più significativo dell'ultimo secolo, il quale ha contribuito allo sviluppo dell'economia del lavoro<sup>43</sup>. Tuttavia, ci sono alcuni fattori che hanno dato origine alla disuguaglianza tra donne e uomini in questo contesto, che persistono ancora oggi sia in riferimento ai tassi di occupazione, sia per quanto riguarda la retribuzione. Ripercorrendo i suoi studi, cerchiamo ora di identificare questi fattori.

#### *1.3.1.1 I DATI ERRATI NELLA DOCUMENTAZIONE STORICA*

La prima intuizione di Goldin, esaminata nel suo libro *“Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women”* fa riferimento al fatto che i dati storici, le statistiche e i censimenti utilizzati fino a quel momento per osservare la partecipazione femminile al mercato del lavoro erano stati spesso indicati in modo errato. Infatti, un tempo era comune correlare l'occupazione delle donne allo status di “moglie” piuttosto che con quello di “lavoratrice”. Ne consegue, dunque, che l'occupazione femminile del tempo non veniva registrata correttamente nella documentazione storica, risultando perlopiù sottostimata.<sup>44</sup> Infatti, il fatto che una donna fosse sposata, e dovesse quindi occuparsi della famiglia, non implicava automaticamente che essa non potesse svolgere altri lavori oltre a quelli domestici e di gestione familiare. In tal senso, l'informazione “moglie” all'interno della sezione “posizione lavorativa” è non solo errata, ma fuorviante.

#### *1.3.1.2 LA CORREZIONE DEI DATI E LA MESSA IN DISCUSSIONE DELLE CONOSCENZE ESISTENTI*

In seguito alla sua intuizione relativa all'inesattezza dei dati storici consultati dagli studiosi fino a quel momento, Goldin, analizzando altre fonti del tempo, è riuscita a reperire ulteriori informazioni sulla condizione lavorativa delle donne fin dal XVIII secolo. Da qui deriva la correzione dei dati sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, e la messa in discussione delle conoscenze esistenti<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 1

<sup>44</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 42-46

<sup>45</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 42-46

Fino a quel momento, infatti, i ricercatori erano certi che vi fosse una relazione positiva tra la crescita economica registrata nel periodo industriale e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Si riteneva, quindi, che la crescita economica avesse ridotto automaticamente le differenze di genere nel mercato del lavoro<sup>46</sup>. Tuttavia, attraverso la sua scoperta, Goldin ha dimostrato che così non è.

Diversamente da quanto si pensasse, infatti, Goldin ha dichiarato non solo che l'occupazione femminile non sia realmente aumentata con la crescita economica registrata nel periodo dell'industrializzazione, ma – in seguito alla correzione dei dati storici – divenne chiaro che la relazione tra partecipazione femminile e sviluppo economico potesse essere descritta con una curva che, per un periodo di duecento anni a partire dalla fine del XVIII secolo, mostra un andamento a U, con tassi più elevati nel periodo preindustriale rispetto al periodo dell'industrializzazione, ed una notevole crescita avvenuta in seguito ad altri cambiamenti politici, sociali e tecnologici che hanno seguito la rivoluzione industriale<sup>47</sup>. Questa curva, dunque, è la prova che *«il cammino verso la parità è stato discontinuo e difforme in tema di occupazione»*<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 2

<sup>47</sup> Questo tipo di relazione/forma a U non è affatto unica negli Stati Uniti. Infatti, oggi è stato identificato e vale in molti altri Paesi sviluppati oltre agli Stati Uniti. Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 45-46; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 2; Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*; Profeta, P. (2023, ottobre 10), *op. cit.*

<sup>48</sup> Véron, J. (1999), *op. cit.*, pag. 7

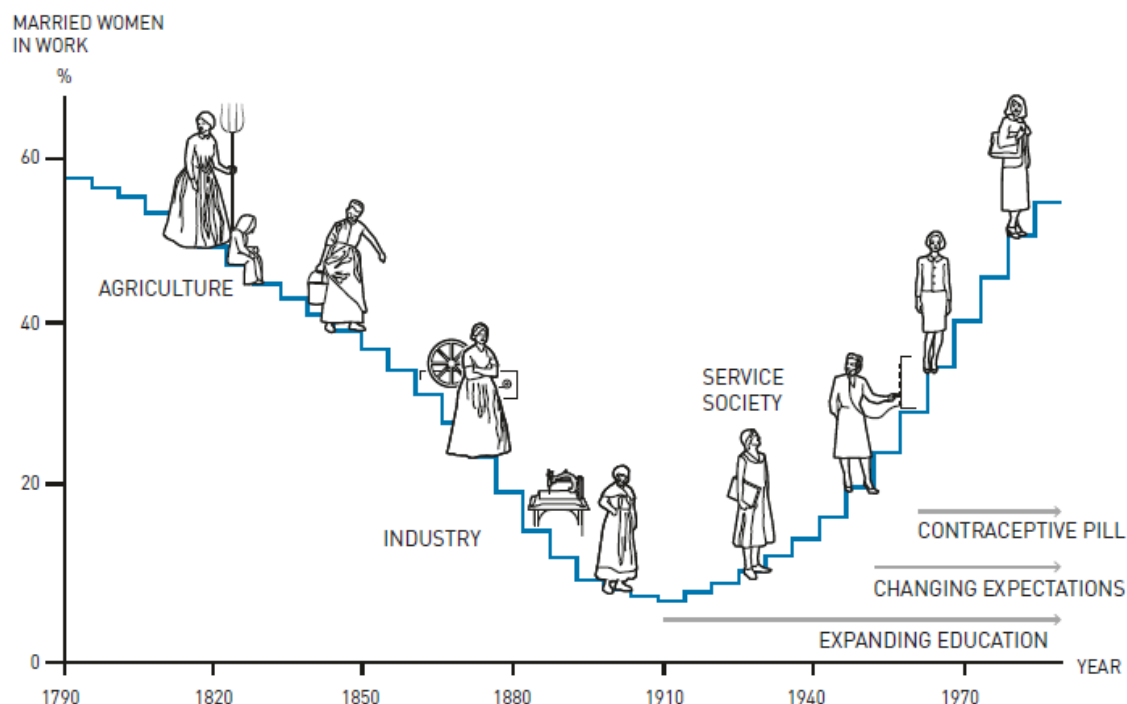


FIGURA 2: CURVA A U CHE MOSTRA L'EVOLUZIONE DEL LAVORO FEMMINILE NEL PERIODO 1790-1990<sup>49</sup>

### 1.3.1.3 PERIODO PREINDUSTRIALE

Come anticipato descrivendo l'andamento della curva che mostra l'evoluzione dell'occupazione femminile tra gli anni 1790 e 1990, Goldin ha fatto una scoperta sensazionale: ha dimostrato che, prima dell'avvento dell'industrializzazione, le donne avevano maggiori probabilità di partecipare alla forza lavoro rispetto a quanto si pensasse. Negli anni '90 del XVIII secolo, infatti, la percentuale di donne nella forza lavoro statunitense era almeno 3 volte superiore rispetto a quanto indicato nelle statistiche ufficiali<sup>50</sup> che, come abbiamo detto precedentemente, riportavano dati errati.

In quell'epoca, dunque, non era insolito che le donne lavorassero a fianco dei mariti nell'agricoltura, nell'artigianato o in altre forme di impresa familiare, riuscendo in questo modo non solo ad occuparsi della gestione della casa e dei figli, ma dando al contempo un contributo economico alla famiglia, partecipando al mercato del lavoro e svolgendo attività lavorative retribuite all'interno di un'organizzazione.

<sup>49</sup> L'immagine, estrapolata da The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 2 raffigura l'evoluzione della partecipazione femminile al mercato del lavoro, che assume le sembianze di una curva a U. Un'immagine che mostra un andamento simile, sebbene faccia riferimento ad un arco temporale più ristretto, è proposta da Goldin, C. (1990), *op. cit.*, pag. 48

<sup>50</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 46-50; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pagg. 2-3

La situazione lavorativa delle donne, però, è cambiata con il passaggio da un'economia agricola tradizionale alla società industriale.

#### 1.3.1.4 INDUSTRIALIZZAZIONE

Con l'avvento dell'industrializzazione, e l'aumento dell'offerta lavorativa all'interno delle fabbriche, si è generato una sorta di movimento migratorio che ha portato le famiglie a doversi spostare sempre più dalle campagne verso le città, alla ricerca di migliori condizioni economiche e nuove opportunità che potessero migliorare le loro condizioni di vita.

Ed è qui che iniziano a manifestarsi i primi gap occupazionali. Mentre gli uomini trovavano facilmente occupazione all'interno delle fabbriche, lo stesso non si poteva dire per le donne, per le quali – complici gli orari di lavoro meno flessibili e più stringenti – era divenuto più complicato conciliare il lavoro fuori casa e la gestione familiare. Una difficoltà che ha portato le donne a compiere delle scelte, e ad allontanarsi dalla partecipazione alla vita lavorativa, per potersi invece occupare della casa e della famiglia<sup>51</sup>.

Non a caso, è proprio in questi anni (tra la fine dell'800 e l'inizio del '900) che si è registrata la più bassa occupazione femminile di sempre nel corso dei secoli, la quale non veniva compensata nemmeno dall'elevata percentuale di donne non sposate impiegate nel settore manifatturiero nello stesso periodo. In alcuni Stati, infatti, fino al 40% di tutte le giovani donne non sposate lavoravano nell'industria<sup>52</sup>.

#### 1.3.1.5 ANNI SUCCESSIVI

Un nuovo cambiamento nella situazione lavorativa delle donne si è registrato negli anni successivi quando, come conseguenza dello sviluppo economico, le esigenze sono iniziate a cambiare. In seguito al progresso tecnologico, alla crescita del settore terziario, all'aumento dei livelli di istruzione, ecc., infatti, si è generato un aumento della domanda di lavoro, la quale non poteva essere sostenuta solamente con l'attività degli uomini. Si iniziò, dunque, a percepire la necessità di estendere la partecipazione lavorativa anche alla popolazione

---

<sup>51</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 3

<sup>52</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 54-55; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 3. Goldin ha documentato questo fenomeno attraverso la ricerca e l'analisi dei dati di oltre diecimila capifamiglia della città di Philadelphia del XVIII secolo.

femminile. È questo il periodo in cui si inizia a registrare una crescita verso l'alto della curva della partecipazione femminile al mercato del lavoro<sup>53</sup>.

Nonostante l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro registrata nel corso del XX secolo, però, Goldin ha identificato molteplici fattori che non solo hanno agevolato – ma anche limitato – la possibilità delle donne di partecipare al mercato lavorativo, influenzando l'occupazione femminile e il divario di genere. Tra questi possiamo individuare:

- il matrimonio;
- l'istruzione e le aspettative di carriera;
- la pillola anticoncezionale e i cambiamenti nella fertilità delle donne.

Di seguito si analizza ciascuno di questi fattori più nel dettaglio.

### *Il matrimonio*

Un primo fattore che spiega il divario tra occupazione femminile e maschile nel mercato del lavoro è il matrimonio. «All'inizio del XX secolo, infatti, c'era una differenza significativa nei tassi di occupazione delle donne sposate e non sposate: mentre circa il 20% di tutte le donne lavorava per una retribuzione, solo il 5% delle donne sposate lo faceva»<sup>54</sup>. Una differenza non da poco, che non può essere spiegata come la semplice divisione dei compiti tra moglie e marito nel contesto di vita familiare.

La causa, infatti, secondo quanto evidenziato da Goldin, è da attribuire all'esistenza di una legislazione – nota come *Marriage Bars* – che tra gli anni 1920 e 1950 stabiliva un insieme di regole che limitavano o impedivano l'istruzione e la formazione delle donne, così come la loro esclusione dalle posizioni impiegate nelle aziende americane. Si trattava, quindi, di una vera e propria interdizione al matrimonio: infatti, mentre le donne single venivano assunte, nella maggior parte dei casi queste venivano poi licenziate in seguito al matrimonio. Più difficile, invece, risultava l'assunzione di donne sposate più anziane<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 119-124

<sup>54</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 3

<sup>55</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 147-148, 159-166; Goldin, C. (2021). *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*. Oxford: Princeton University press. Pag. 74-82

Tali divieti hanno rappresentato probabilmente l'ostacolo principale alla crescita dell'occupazione delle donne sposate. Goldin, infatti, afferma che «nel 1920 solo l'11% di tutte le donne sposate nella forza lavoro erano insegnanti e impiegate, ma nel 1970 la percentuale era quasi quadruplicata, raggiungendo il 41%»<sup>56</sup>. Pertanto, «i divieti coprivano quelle che sarebbero diventate le occupazioni più frequenti per le donne sposate nell'era post-1950»<sup>57</sup>.

Questi divieti, che non venivano invece applicati agli uomini, vennero abbandonati intorno agli anni '50<sup>58</sup>, quando le donne sposate più anziane e con i figli ormai grandi, ricominciarono a cercare un'occupazione e a rientrare nel contesto lavorativo.

### *L'istruzione e le aspettative di carriera*

Un ulteriore fattore che spiega il divario tra i tassi di occupazione di uomini e donne è relativo alle aspettative che queste ultime ripongono per le loro carriere future. Anche in questo caso, però, si tratta di un fattore che, come il matrimonio, ha in parte frenato la crescita della partecipazione femminile al contesto lavorativo.

All'inizio del XX secolo, nonostante ci fosse l'esigenza da parte delle famiglie di incrementare le entrate da un punto di vista economico, era comune che la maggior parte delle donne lavorasse solo per pochi anni, per poi uscire dal mercato del lavoro in seguito al matrimonio<sup>59</sup>.

Si tratta di una norma sociale che ha a lungo influenzato le aspettative e le scelte educative delle donne del tempo, le quali non avevano alcun incentivo a investire nella loro istruzione. Goldin ha infatti osservato che non era raro che le giovani donne compissero le proprie scelte di istruzione basandosi sull'esempio delle loro madri, spesso non occupate e rientrate nel contesto lavorativo quando le figlie erano ormai grandi e avevano già intrapreso il loro percorso formativo<sup>60</sup>. Il risultato che ne derivava, dunque, aveva un impatto importante: nel

---

<sup>56</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 160-161

<sup>57</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 160-161

<sup>58</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 147; 174-175

<sup>59</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 4

<sup>60</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 143-149; Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

1900 circa il 35% delle giovani donne tra i 16 e i 24 anni non aveva intrapreso un percorso di studi o di carriera<sup>61</sup>.

Come abbiamo già anticipato, però, a partire dalla seconda metà del XX secolo, i cambiamenti sociali hanno fatto sì che le donne sposate, i cui figli erano ormai diventati grandi, potessero rientrare nel mercato del lavoro. Tuttavia, le opportunità occupazionali che si presentavano loro erano scarse, in quanto si basavano su scelte educative passate non adeguate a garantire una posizione occupazionale rilevante. Gli scarsi investimenti in istruzione, dunque, riducevano le loro opportunità lavorative future, al contrario di quanto avveniva per le donne sposate che erano rimaste nella forza lavoro per lunghi periodi e avevano accumulato una notevole esperienza lavorativa<sup>62</sup>.

I primi cambiamenti rispetto a questa situazione che ha segnato diverse generazioni di donne del tempo, secondo quanto afferma Goldin, sono stati evidenti per le coorti<sup>63</sup> nate subito dopo la fine del 1900, tra le quali vi fu un rapido aumento nei tassi di accesso all'istruzione, sia superiore che universitaria. È in questo periodo, dunque, che le donne hanno iniziato ad investire di più nella loro istruzione, tanto che «nel 1930 praticamente tutte le donne single lavoravano o andavano a scuola»<sup>64</sup>. Un cambiamento che si è protratto nel tempo; infatti, ad oggi, in molti paesi ad alto reddito, le donne godono di un livello di istruzione più elevato rispetto agli uomini, come dimostrato anche dalle percentuali di individui che hanno ottenuto un titolo di studio universitario<sup>65</sup>.

La corsa all'istruzione che si è registrata in quel periodo, oltre ad aver favorito la partecipazione femminile al mercato del lavoro, ha permesso alle giovani donne di aspirare a carriere professionali di maggiore portata: infatti, mentre in un primo momento le donne svolgevano principalmente lavori scarsamente qualificati, a partire dal 1950 – complice l'abbandono dei divieti che impedivano alle donne di occupare determinate posizioni

---

<sup>61</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pag. 148

<sup>62</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pag. 143; Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 4

<sup>63</sup> Nei suoi scritti, Goldin fa un notevole utilizzo del termine “coorti”, il quale fa riferimento a gruppi di individui, nati in anni diversi, accomunati tra loro per il fatto di aver acquisito una determinata istruzione e/o maturato una determinata esperienza lavorativa, avere un determinato numero di figli, ecc. Questi attributi (gli anni di scolarità, il mercato e le esperienze domestiche prima del matrimonio e la fertilità) consentono di identificare la coorte nel tempo, distinguendola dalle altre con cui coesiste.

<sup>64</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pag. 148

<sup>65</sup> Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

impiegatizie – le donne hanno iniziato a ricoprire posizioni professionali maggiormente qualificate. Inoltre, la riduzione del tempo trascorso nel contesto familiare e l'aumento della socializzazione nei luoghi di istruzione e di lavoro, ha rafforzato gli effetti per le generazioni a venire<sup>66</sup>.

### *La pillola anticoncezionale e i cambiamenti nella fertilità delle donne*

Come abbiamo visto, l'aumento del tasso di scolarizzazione ha generato un progresso nella partecipazione femminile al mondo del lavoro; tuttavia, questo non è stato il solo fattore che ha contribuito a questa inversione di tendenze.

Un'ulteriore innovazione che ha cambiato radicalmente le opportunità delle donne si è avuta nel 1960 con l'introduzione della pillola anticoncezionale, un metodo contraccettivo che ha permesso alle donne di controllare le nascite in modo indipendente, producendo dei cambiamenti nella loro fertilità. Ciò ha quindi influenzato il comportamento delle donne, concedendo loro la possibilità di gestire più facilmente la carriera futura e la famiglia, potendo pianificare i propri studi e progettare carriere future lunghe e soddisfacenti<sup>67</sup>.

Goldin ha dimostrato l'efficacia di questo strumento dal punto di vista occupazionale basandosi sul fatto che le giovani donne hanno avuto accesso a questo strumento in anni diversi in stati diversi degli Stati Uniti. Ha osservato, infatti, che un aumento della partecipazione al lavoro si era registrato tra le donne nate intorno agli anni '50, le quali avevano avuto accesso alla pillola in giovane età<sup>68</sup>.

Da questo momento, dunque, le donne sono libere di pianificare al meglio il loro futuro ed essere più chiare sulle loro aspettative, al pari degli uomini che da sempre hanno preso decisioni di lavoro indipendentemente dal proprio partner. Iniziano, quindi a vedere il lavoro come un aspetto importante delle loro vite e come parte della loro identità, e per questo si

---

<sup>66</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pag. 148; Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

<sup>67</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 138-142; Goldin, C. (2021). *op. cit.*, pagg. 120-122; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 5; Profeta, P. (2023, ottobre 10), *op. cit.* È in questo periodo che le donne hanno iniziato a seguire studi di economia, scienza, legge, medicina, e altri percorsi in linea con le loro aspettative.

<sup>68</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pag. 142; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 5

aspettano di restare al lavoro anche dopo il matrimonio e la nascita dei figli; per questo investono nell'istruzione fin dalla giovane età<sup>69</sup>.

#### 1.3.1.6 GENITORIALITÀ E DIFFERENZE RETRIBUTIVE

Nonostante gli enormi passi avanti che hanno comportato la crescita dell'occupazione femminile, Goldin evidenzia come il tema delle retribuzioni sia ancora fortemente permeato da differenze legate al genere. La crescita economica, l'aumento del tasso di istruzione femminile e l'aumento dell'occupazione nel settore dei servizi che si era registrata nel XX secolo, infatti, aveva solo apparentemente ridotto il divario retributivo di genere. Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, infatti, Goldin ha osservato come la discriminazione retributiva che colpiva le donne sia aumentata in modo significativo in quel periodo<sup>70</sup>.

La spiegazione di questo gap salariale, secondo Goldin, è da ricercare nella metodologia di retribuzione. Mentre in epoca preindustriale e industriale la retribuzione era basata sul cottimo, e quindi sulla produttività dell'individuo, nel XX secolo questa metodologia è stata sempre più abbandonata in favore dei moderni sistemi retributivi basati sul salario mensile; inoltre, da questo momento, i datori di lavoro si sono dimostrati sempre più propensi a beneficiare i dipendenti con carriere lunghe e ininterrotte<sup>71</sup>. Va da sé, dunque, che la genitorialità e i carichi di cura che gravano principalmente sulla figura femminile, imponendole di allontanarsi dal lavoro per alcuni periodi, incidono negativamente sulla remunerazione della donna<sup>72</sup>.

Un fattore ulteriore che spiega la differenza retributiva tra i generi è la maternità. Infatti, mentre agli inizi della carriera lavorativa le differenze salariali tra uomini e donne sono minime, queste aumentano in modo rilevante con l'arrivo del primo figlio e le connesse interruzioni di carriera necessarie per assolvere i carichi di cura<sup>73</sup>. La maternità, dunque, segna un punto di svolta nelle carriere femminili, che porta le donne a compiere delle scelte

---

<sup>69</sup> Profeta, P. (2023, ottobre 10), *op. cit.*

<sup>70</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 58-63, 90-91; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 5

<sup>71</sup> Goldin, C. (1990). *op. cit.*, pagg. 59-71, 90-101; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 5

<sup>72</sup> «Attualmente il divario di retribuzione tra donne e uomini nei paesi ad alto reddito è compreso tra il 10% e il 20% per cento, nonostante molti di questi paesi hanno una legislazione sulla parità di retribuzione e le donne sono spesso più istruite degli uomini». The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 6

<sup>73</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *op. cit.*, pag. 6; Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

di conciliazione di vita e lavoro, con ripercussioni negative pressoché immediate nei loro guadagni, i quali faticano poi a riallinearsi a quelli dei colleghi uomini aventi la stessa istruzione e professione, una volta rientrate al lavoro<sup>74</sup>.

### 1.3.2 IL SOFFITTO DI VETRO: UNA BARRIERA INVISIBILE ALLA CARRIERA DELLE DONNE

Claudia Goldin non è la sola ad essersi espressa sul tema delle differenze di genere e sulla disparità tra uomo e donna nel contesto lavorativo. Nel quadro italiano, infatti, altri studiosi hanno portato il loro contributo, mettendo in evidenza posizioni simili a quelle da lei identificate. Una tra queste è Maria Cristina Bombelli, docente universitaria, ricercatrice specializzata sul tema del *diversity management*, nonché fondatrice di Wise Growth – una società di consulenza orientata all’inclusione della diversità in azienda.

Nella sua opera *“Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile”*, Bombelli ha ripreso il concetto di *“glass ceiling”*, un’espressione utilizzata per la prima volta nel 1978, quando Marilyn Loden – scrittrice e consulente americana, tenne un intervento ad una conferenza sulla diversità di genere, e che divenne poi di uso comune nel 1986, quando l’articolo *“The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs”* venne pubblicato sul Wall Street Journal<sup>75</sup>.

Questa espressione, da lei riproposta nella variante italiana di *“soffitto di vetro”* (o *“soffitto di cristallo”*) rappresenta quel *«luogo organizzativo invisibile ma operante, che mantiene le donne al di sotto dei livelli più alti di gerarchia»*<sup>76</sup>. In altre parole, Bombelli utilizza questa espressione per indicare una sorta di barriera invisibile che ostacola la carriera delle donne nei luoghi di lavoro, limitando la loro possibilità di raggiungere posizioni apicali all’interno delle organizzazioni e altre posizioni di potere e/o di prestigio, che restano ancora principalmente appannaggio del genere maschile. Si tratta dunque di un aspetto che deve essere attenzionato; infatti, nonostante i titoli in loro possesso e la parità di competenze, le donne incontrano maggiori difficoltà nell’averne una promozione o nel raggiungere posizioni

---

<sup>74</sup> The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 6

<sup>75</sup> Clemente, F. (2025, marzo 28). *Glass ceiling: che cos’è e come agisce sulla carriera?* Tratto il giorno luglio 25, 2025 da Jobiri: [https://www.jobiri.com/glass-ceiling-che-cose-e-come-agisce-sulla-carriera/#toc\\_Glass\\_ceiling\\_origine\\_e\\_contesto\\_storico](https://www.jobiri.com/glass-ceiling-che-cose-e-come-agisce-sulla-carriera/#toc_Glass_ceiling_origine_e_contesto_storico).

<sup>76</sup> Bombelli, M. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas Libri. Pag. 10.

lavorative maggiormente remunerate, in quanto considerate meno idonee rispetto ai loro colleghi di genere maschile<sup>77</sup>.

Alla maggiore difficoltà per le donne di raggiungere posizioni di livello gerarchico più elevato, però, si sommano ulteriori difficoltà. Una volta fatto il loro ingresso nel mondo del lavoro, infatti, le donne devono affrontare un insieme di ostacoli e altri impedimenti che rendono meno agevole per loro raggiungere determinate posizioni o obiettivi di carriera, a differenza dei loro colleghi uomini che generalmente sono soggetti a percorsi di carriera più lineari. Questa situazione può essere spiegata attraverso l'espressione "*labirinto di cristallo*", che non deve essere intesa come un qualcosa di diverso dal soffitto di cristallo, ma che pone maggiore enfasi sul percorso che le donne devono affrontare nel mondo del lavoro. Inoltre, un'ulteriore difficoltà che le donne potrebbero dover affrontare nella loro carriera è rappresentata dal "*precipizio di cristallo*"; infatti, nel caso in cui una donna riuscisse a raggiungere una posizione apicale all'interno dell'organizzazione, questa potrebbe essere ricoperta soltanto per un breve periodo di tempo, per poi scendere nuovamente a livelli inferiori<sup>78</sup>.

Ma quali sono le cause di questa difficoltà che il genere femminile riscontra nell'accedere ai più elevati livelli della leadership e nel mantenere questa posizione apicale nel tempo? Le cause principali che Bombelli ha individuato possono essere raggruppate in tre categorie:

- cause culturali e di contesto;
- cause intrinseche alla dimensione femminile;
- cause legate ad una diversa scala di valori<sup>79</sup>.

### 1.3.2.1 CAUSE CULTURALI E DI CONTESTO

Secondo la classificazione proposta da Bombelli, la prima causa che alimenta il "*soffitto di vetro*" è legata alla sfera culturale e sociale di un determinato territorio: nella società, infatti, sono profondamente radicati stereotipi e pregiudizi di genere che affondano le loro radici

---

<sup>77</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 7. Il concetto, utilizzato da Bombelli, è stato poi ripreso e definito in molteplici articoli che trattano il tema in esame. Tra questi si fa riferimento Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*; Clemente, F. (2025, marzo 28), *op. cit.*

<sup>78</sup> Bertolini, S., & Pacelli, L. (A cura di). (2017). *Oltre il gender gap. Azioni, strumenti, prassi nelle carriere delle donne*. Milano: FrancoAngeli. Pag. 8

<sup>79</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pagg. 10-11

nella storia del Paese in questione, e che per questo risultano difficili da scardinare<sup>80</sup>. Tuttavia, si tratta di stereotipi che influenzano in modo significativo anche la percezione della leadership e del ruolo che la donna dovrebbe ricoprire nella società. Non a caso, a causa della cultura patriarcale tramandata nel corso del tempo, è il contesto stesso a determinare le aree di presunta competenza e le aspettative di carriera che dovrebbe avere ogni individuo<sup>81</sup>.

Storicamente, infatti, si è diffusa l'idea che sia l'uomo, al quale sono generalmente attribuiti tratti di assertività, decisionismo e competitività, a dover occupare posizioni professionali di rilievo e di comando. Al contrario, le donne, essendo più inclini alla sfera relazionale e di cura, difficilmente si dimostrano adatte a ricoprire queste posizioni e vengono quindi relegate a posizioni subalterne, dove sono richieste maggiori capacità di empatia, collaborazione e team working – caratteristiche che, ad oggi, non corrispondono all'immagine tradizionale del leader. È per questo motivo che, mentre le donne sono frequentemente presenti in funzioni di supporto (come risorse umane, comunicazione e amministrazione), esse faticano a raggiungere – se non i rari casi – i ruoli decisionali e quelli associati alla leadership, per i quali vengono ritenuti più idonei i candidati di genere maschile<sup>82</sup>.

#### 1.3.2.2 CAUSE INTRINSECHE ALLA DIMENSIONE FEMMINILE

La seconda categoria identificata da Bombelli fa riferimento alle cause legate alla maternità e ai carichi familiari connessi con il ruolo delle donne.

Come abbiamo già anticipato, nonostante nel corso del tempo si sia registrato un aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, i carichi familiari pesano ancora principalmente sul genere femminile, e per questo si dimostrano difficilmente conciliabili con la crescita professionale e le carriere di alto livello<sup>83</sup>. La maternità, infatti, specialmente nelle prime fasi di vita del bambino, ha conseguenze dirette sulla carriera professionale delle donne, le quali non solo possono vedersi ridurre le opportunità di ottenere una promozione o un avanzamento di carriera, ma potrebbero addirittura dover essere costrette ad uscire

---

<sup>80</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 2; Clemente, F. (2025, marzo 28), *op. cit.*

<sup>81</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 11

<sup>82</sup> Clemente, F. (2025, marzo 28), *op. cit.*

<sup>83</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 2,11; Clemente, F. (2025, marzo 28), *op. cit.*

dal mercato del lavoro e ad ipotizzare dei "retromarcia" rispetto ai loro obiettivi iniziali, dovendo scendere a compromessi e rivedere le proprie aspettative lavorative, con la possibilità di non riuscire più a ricollocarsi in posizioni in linea con le proprie competenze una volta rientrate al lavoro<sup>84</sup>.

La maternità, dunque, rappresenta la causa principale dell'interruzione delle carriere femminili, nonché del gap retributivo esistente tra i generi. Tuttavia, questo non è il solo ostacolo che le donne devono affrontare. Specialmente in un Paese in cui l'età media della popolazione sta progressivamente aumentando, infatti, è sempre sulle donne che grava la maggior parte dei carichi di cura e di gestione familiare, i quali comprendono anche l'assistenza e il supporto alle persone anziane o malate<sup>85</sup>.

### 1.3.2.3 CAUSE LEGATE AD UNA DIVERSA SCALA DI VALORI

La terza causa che alimenta la disparità di genere nelle organizzazioni, invece, riguarda i valori personali e le diverse priorità che contraddistinguono ogni individuo. Ognuno di noi, infatti, sulla base dei propri valori e di quella che ritiene essere la fonte della propria realizzazione personale, è portato a compiere scelte di vita differenti. Alcune donne, ad esempio, desiderano non dover scegliere tra famiglia, lavoro e hobby personali; altre, invece, sono disposte a rinunciare a qualsiasi cosa pur di inseguire i propri obiettivi professionali, mentre altre ancora vorrebbero potersi dedicare esclusivamente ai figli<sup>86</sup>. Non c'è una scelta sbagliata, ma si tratta di alternative ugualmente valide che esprimono l'identità propria di ogni individuo.

Ma come può una giovane donna riuscire a formare la propria identità e cercare di auto-realizzarsi in un contesto fortemente permeato da stereotipi e pregiudizi di genere? Si tratta di un aspetto rilevante, soprattutto in un contesto in cui è diffusa l'idea che determinate priorità e scelte di vita femminili siano difficilmente conciliabili con quanto richiesto dalle carriere di alto livello, per le quali bisogna dimostrare totale disponibilità, flessibilità e dedizione al lavoro<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Carreri, A. (2017). Fare marcia indietro. Barriere e risorse nella costruzione dei percorsi lavorativi desiderati dalle donne. In S. Bertolini, & L. Pacelli (A cura di), *Oltre il gender gap. Azioni, strumenti, prassi nella carriera delle donne* (p. 75-90). Milano: FrancoAngeli.

<sup>85</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 8,12-15

<sup>86</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 15-19

<sup>87</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 2

A complicare ulteriormente la situazione, però, vi è anche l'assenza di role model femminili nei vertici organizzativi. L'assenza di figure di riferimento alle quale ispirarsi, infatti, rende più complesso per le giovani donne che stanno per concludere gli studi o che per la prima volta si avvicinano al contesto lavorativo, identificarsi in posizioni di successo e sviluppare la fiducia e l'ambizione necessaria per portare a termine il loro percorso. In questo senso, ciò potrebbe influenzare negativamente e scoraggiare le donne, le quali – avendo accesso a meno opportunità di networking e di mentorship – difficilmente riescono a trovare la forza per candidarsi a quei ruoli che non credono di poter raggiungere<sup>88</sup>.

### 1.3.3 LAVORO GIUSTO E LAVORO DECENTE

Sulla base di quanto visto fino ad ora, nonostante i cambiamenti sociali insiti nella dimensione del lavoro avvenuti nel corso del tempo, appare chiaro che donne e uomini non hanno gli stessi strumenti a disposizione per poter raggiungere i vertici aziendali. Viene quindi naturale chiedersi se è giusto porre le donne nella condizione di dover scegliere tra vita personale o vita privata, o se invece dovremmo garantire ad ogni individuo lo stesso trattamento e le stesse opportunità secondo il principio della gender equality. La risposta a questa domanda può essere trovata nel pensiero di Stefano Zamagni, economista italiano nonché uno dei principali esponenti dell'economia civile – una branca dell'economia che pone al centro la persona, l'etica, la cooperazione e la giustizia sociale.

In linea con questo paradigma, che si contrappone a quello dell'economia politica, Zamagni ritiene che il lavoro abbia assunto un significato diverso rispetto al passato. Mentre in un primo momento il lavoro femminile era concepito prevalentemente come necessità, in epoca industriale abbiamo assistito ad un passaggio verso gli aspetti di cura; ad oggi, invece, il lavoro è ormai divenuto parte integrante della vita di ogni individuo e, prima ancora di essere un diritto umano, esso rappresenta un bisogno della persona che non può essere negato<sup>89</sup>.

È questa la ragione per cui Zamagni distingue il lavoro tra "*lavoro giusto*" e "*lavoro decente*", affermando come questo non sia solo un mezzo per garantire il sostegno e il sostentamento degli individui, ma anche uno strumento in grado di riconoscere la dignità della persona e

---

<sup>88</sup> Clemente, F. (2025, marzo 28), *op. cit.*

<sup>89</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 32; Zamagni, S. (2022). Lavoro Diritti Europa. *Lavoro giusto e lavoro decente: la sfida del terzo settore* (Numero 2 / 2022), pag. 6

che, insieme ad altri fattori (quali la famiglia, le relazioni sociali e gli interessi individuali) concorre a definire l'identità e la realizzazione personale<sup>90</sup>. Richiamando questo concetto, Zamagni ha inoltre dichiarato che:

*«Le donne sono umiliate non tanto perché guadagnano meno soldi degli uomini, ma soprattutto perché sono trattate in modo che non possano emergere e facciano fatica a tenere in armonia lavoro e famiglia. Sono sotto schiaffo dell'azienda con il ricatto: "non fate figli e potrete fare carriera o se fate figli, vi accontentate di non fare carriera"»<sup>91</sup>*

Stefano Zamagni

Attraverso queste parole, Zamagni ci vuole comunicare come le discriminazioni di genere che caratterizzano il mercato del lavoro non siano legate solo ed esclusivamente alla retribuzione, ma anche ad una dimensione più morale ed etica, la quale non può essere compensata dal denaro<sup>92</sup>. Infatti, sebbene sia fondamentale garantire retribuzioni eque e proporzionate all'attività lavorativa svolta da ciascun individuo, il fatto che le donne possano guadagnare meno soldi degli uomini non implica necessariamente la sussistenza di un atteggiamento discriminatorio. A questo riguardo si è espressa anche Ylenia Brilli, professoressa associata presso il Dipartimento di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia, la quale ha affermato che questa differenza potrebbe essere motivata da molteplici fattori, quali una maggior produttività dell'uomo rispetto alla donna, una diversa motivazione o intraprendenza, maggiori responsabilità, così come da caratteristiche, esperienze e competenze diverse<sup>93</sup>; inoltre, ciò potrebbe essere dovuto anche a orari o turni di lavoro differenti, i quali potrebbero produrre retribuzioni differenti sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi di lavoro.

Al contrario, con le sue parole, Zamagni vuole far intendere che la reale motivazione per cui spesso le donne si sentono discriminate è da ricercare nel modello organizzativo delle aziende, le quali potrebbero non riconoscere o addirittura penalizzare le donne, molte delle quali desiderano conciliare vita lavorativa e privata e che per questo ricercano maggiore

---

<sup>90</sup> Bombelli, M. (2000). *op. cit.*, pag. 5-7,9

<sup>91</sup> Zamagni, S. (2023, aprile 12). Occorre tornare all'economia civile per sanare le storture del capitalismo. Città Nuova. Tratto il giorno luglio 2025, 28 da <https://www.cittanuova.it/occorre-tornare-alleconomia-civile-sanare-le-storture-del-capitalismo/>

<sup>92</sup> Zamagni, S. (2022). *op. cit.*, pag. 8

<sup>93</sup> Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

flessibilità piuttosto che la disponibilità continua ed i lunghi orari di lavoro tradizionalmente richiesti dal datore di lavoro.

Un esempio di discriminazione relativo al modello organizzativo è quello riportato da Claudia Goldin e Cecilia Rouse nel loro scritto *“Orchestrating impartiality: The impact of “blind” auditions on female musicians”*, nel quale hanno messo in evidenza come i pregiudizi siano in grado di influenzare i processi di selezione condotti da alcune aziende, rendendoli di fatto non equi e neutrali rispetto al genere. Ciò è stato da loro dimostrato variando le procedure di selezione dei musicisti candidati alle orchestre sinfoniche americane: ciò che è stato osservato, infatti, è che, mentre in un primo momento – quando le selezioni venivano svolte di fronte ad una giuria – venivano selezionati principalmente i candidati di genere maschile, dopo aver introdotto un paravento tra la giuria e i candidati – rendendo impossibile per i selezionatori conoscere il genere del candidato – il numero di donne selezionate è aumentato in modo significativo, confermando che in precedenza lo svantaggio femminile era dovuto ad un atteggiamento discriminatorio<sup>94</sup>.

#### 1.4 PERCHÉ INTRODURRE LA GENDER EQUALITY IN AZIENDA

Nel corso del capitolo sono state analizzate le cause alla base delle disuguaglianze di genere esistenti nel contesto lavorativo attuale, le quali non solo incidono sulla figura della donna, ma che possono avere risvolti negativi per la crescita economica dell'intero Paese.

È dunque essenziale che le organizzazioni assicurino un ambiente lavorativo positivo e inclusivo, che permetta ai lavoratori di sentirsi ascoltati, rispettati e riconosciuti indipendentemente dal loro genere, dalla loro età, dalla loro cultura o religione, ecc. Ciò a cui dovremmo auspicare, dunque, sono condizioni di lavoro eque, pensate secondo i principi della gender equality – valori che generalmente vengono dati per scontati dalle nuove generazioni, ma che non sono ancora pienamente diffusi e garantiti nel nostro Paese. In questo senso, quello che oggi è fondamentale fare per invertire queste tendenze è ripensare alle modalità di organizzazione del lavoro, adottando una serie di strumenti utili a garantire l'accoglienza ed il rispetto di ogni individuo. Tuttavia, non possiamo stabilire una regola generale universalmente valida:

---

<sup>94</sup> Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*

*«Ogni azienda, ogni istituzione, ogni organizzazione dovrà trovare la propria strada per attuare un cambio culturale, sviluppando un mindset che riconosca la diversità come fonte di ricchezza. D'altra parte, se la medicina di genere ha riconosciuto che per curare una donna non basta aggiustare il peso rispetto alle cure pensate per gli uomini – perché donne e uomini hanno bisogno di cure diverse – anche nelle aziende è il momento di riconoscere questa diversità e di evitare di creare le barriere e poi distruggerle.»<sup>95</sup>*

Chiara Mio

---

<sup>95</sup> Mio, C. (2025, maggio 10). *op. cit.*

## CAPITOLO 2: IL PERCORSO VERSO LA GENDER EQUALITY

### Numeri e strategie per colmare il divario

#### 2.1 L'OCCUPAZIONE FEMMINILE IN BREVE

Nell'ultimo secolo, come testimoniato dai numerosi studi condotti da Claudia Goldin e dagli altri studiosi che nel corso del tempo si sono espressi sulla tematica della *gender equality*, in seguito ai numerosi cambiamenti e alle innovazioni presentate nel capitolo precedente, la partecipazione femminile al mondo lavorativo è aumentata significativamente in molti Paesi ad alto reddito<sup>96</sup>, portando ad un graduale miglioramento per l'uguaglianza di genere. Tuttavia, nonostante questo «*grande cambiamento ottenuto sul piano sociale ed economico*»<sup>97</sup>, ancora oggi rimangono significative differenze di genere, le quali si manifestano con diverse modalità, ponendo degli ostacoli alla vita professionale delle donne.

Secondo quanto riportato dai diversi studiosi, e in accordo con i dati elaborati da organismi internazionali quali l'EIGE (Istituto europeo per l'uguaglianza di genere) e il WEF (World Economic Forum), infatti, il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è inferiore rispetto a quello degli uomini, con percentuali globali che si attestano mediamente intorno al 50% per le donne e all'80% per la controparte maschile. Un dato che risulta insoddisfacente anche nel nostro Paese: In Italia, infatti, secondo le stime prodotte da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), il tasso di occupazione femminile si attesta al 53,5%, rispetto al 71,1% degli uomini.

Oltre a questo, permangono anche delle differenze tra i generi dal punto di vista retributivo: basti pensare che le donne che lavorano nei Paesi OCSE<sup>98</sup> guadagnano in media il 13% in

---

<sup>96</sup> Gli studi condotti da Claudia Goldin, come precisato in precedenza, fanno riferimento al contesto americano; tuttavia, i dati da lei raccolti sono da ritenersi assimilabili alla situazione presente nella società europea nello stesso arco temporale. Pertanto, le intuizioni di Goldin sono da ritenersi valide anche in molti altri Paesi che presentano caratteristiche sociali ed economiche simili, estendendo il perimetro di applicazione a quelli che sono i Paesi ad alto reddito.

<sup>97</sup> L'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro registrato nell'ultimo secolo viene così definito in: The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023), *op. cit.*, pag. 1

<sup>98</sup> L'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) è un'organizzazione internazionale, con sede a Parigi, istituita nel 1960. Si tratta di un'organizzazione che conta attualmente 36 paesi membri, i

meno rispetto ai loro colleghi uomini, a parità di età, competenze e mansioni svolte. Inoltre, non meno importante è la difficoltà che le donne riscontrano nell'ottenere una promozione o nel raggiungere posizioni lavorative maggiormente remunerate: in genere, infatti, le donne sono soggette a percorsi di carriera più lenti rispetto a quelli degli uomini, e pertanto hanno minori probabilità di raggiungere posizioni lavorative apicali all'interno delle aziende<sup>99</sup>. La somma di questi aspetti, le cui cause sono state analizzate nel capitolo precedente, concorrono ad alimentare le disuguaglianze esistenti tra i generi.

Nel corso di questo capitolo, attraverso l'utilizzo di report e altre informazioni quantitative<sup>100</sup>, vedremo come queste si manifestano nel contesto lavorativo attuale ed in particolare nel contesto italiano. Verrà, inoltre, fatto un excursus delle principali strategie messe in atto a livello internazionale ed europeo, allo scopo di contrastare il problema e ridurre le disparità di genere nel mercato del lavoro.

## 2.2 GLI STRUMENTI PER IL CONSEGUIMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE

Il tema della "*gender equality*" non è certo passato inosservato agli organismi internazionali i quali, fin dal 1948 con la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, si sono battuti per il riconoscimento dei diritti di uguaglianza tra ogni individuo, senza alcuna distinzione di età, sesso, provenienza geografica, cultura, religione, ecc.

Spinti dalla consapevolezza che le disuguaglianze esistenti tra i generi siano una problematica economica e sociale di portata globale, la quale richiede risposte coordinate, le Nazioni Unite e altre istituzioni hanno riconosciuto la rilevanza del tema, iniziando così a definire un percorso verso l'ottenimento dell'uguaglianza di genere. A partire dalla seconda metà del Novecento, infatti, con l'obiettivo di ridurre i divari e superare gli atteggiamenti

---

quali si confrontano e collaborano per identificare pratiche commerciali e soluzioni a problemi comuni, attraverso l'elaborazione di politiche locali ed internazionali da applicare nei territori aderenti.

<sup>99</sup> I dati riportati in questo paragrafo sono stati ripresi sulla base di quanto indicato da: Brilli, Y. (2023, ottobre 11), *op. cit.*; Profeta, P. (2023, ottobre 10), *op. cit.* Il tema è stato trattato anche nel corso di un intervento tenuto alla Settimana della Sostenibilità, al fine di introdurre il tema della Certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere: Sergio, M. (2025). Settimana della Sostenibilità. *Gender Equality. Una panoramica sull'uguaglianza di genere in Italia attraverso la disamina delle Area tematiche previste dal Piano Strategico*. Tratto il giorno agosto 21, 2025 da <https://settimanadellasostenibilita.it/wp-content/uploads/2025/05/Marco-Sergio-27.03.2025.pdf>

<sup>100</sup> Ci si riferisce alle informazioni quantitative e qualitative elaborate da organismi come l'EIGE e il WEF, i quali sono stati precedentemente menzionati.

discriminatori nei confronti delle donne<sup>101</sup>, abbiamo assistito ad un susseguirsi di dichiarazioni ed ulteriori azioni volte a promuovere condizioni di lavoro dignitose e inclusive. Tra queste, quelle che hanno assunto maggiore rilievo in relazione al tema delle disuguaglianze di genere sono:

- la Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW);
- le Conferenze Mondiali organizzate dall'ONU e l'istituzione di UN Women;
- l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

### 2.2.1 LA CONVENZIONE PER L'ELIMINAZIONE DI TUTTE LE FORME DI DISCRIMINAZIONE CONTRO LE DONNE (CEDAW)

La CEDAW (*Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women*), o Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne, è un accordo internazionale per la tutela dei diritti delle donne, adottato nel 1979 da parte dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite. Si tratta del risultato di un lungo percorso iniziato nel 1963, al quale hanno aderito 185 Stati con l'obiettivo di porre fine alle discriminazioni di genere<sup>102</sup>.

Questo accordo, comunemente paragonato ad una carta internazionale dei diritti per le donne, si compone di 30 articoli, il primo dei quali riporta per la prima volta in un documento di portata internazionale una definizione completa del concetto di "discriminazione contro le donne", che viene così descritto:

---

<sup>101</sup> Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pag. 31

<sup>102</sup> Ministero della Giustizia – Direzione Generale del Contenzioso e dei Diritti Umani. (2011, novembre). *Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women) e altri documenti*. (N. Marini, A cura di) Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Ministero della Giustizia: <https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/CEDAW.pdf>; Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Dipartimento per le Pari Opportunità: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/attivita-internazionali-ed-europee/convenzione-per-leliminazione-di-tutte-le-forme-di-discriminazione-contro-le-donne-cedaw/>; Speziali, E. (2016, febbraio 2). *La Convenzione per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Università degli Studi di Padova - Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca": <https://unipd-centrodirittiumani.it/it/temi/la-convenzione-per-leliminazione-di-ogni-forma-di-discriminazione-nei-confronti-delle-donne>

*«ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul sesso, che abbia l'effetto o lo scopo di compromettere o annullare il riconoscimento, il godimento o l'esercizio da parte delle donne, indipendentemente dal loro stato matrimoniale e in condizioni di uguaglianza fra uomini e donne, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale, civile, o in qualsiasi altro campo»<sup>103</sup>.*

Gli articoli successivi della Convenzione ne sanciscono il suo perimetro di applicazione, il quale non è limitato soltanto al campo dei diritti lavorativi (art. 11), ma che presenta un raggio d'azione più ampio, includendo l'uguaglianza in campo giuridico (art. 15), così come nei settori dell'istruzione (artt. 5 e 10), della salute (art. 12), della partecipazione politica (artt. 7 e 8) e ogni altro settore non precedentemente specificato. Secondo questo accordo, dunque, gli stati firmatari sono obbligati a adottare misure concrete per porre fine a tutte le discriminazioni contro le donne, incorporando il principio di uguaglianza all'interno della propria legislazione, in modo tale che le donne possano godere di tutti i loro diritti umani e delle libertà fondamentali in ogni campo della loro vita, pubblica e privata<sup>104</sup>.

Essendo la Convenzione un accordo giuridicamente rilevante, gli Stati firmatari sono soggetti al monitoraggio da parte di un comitato appositamente istituito secondo quanto stabilito dall'art. 17 e seguenti della Convenzione, il quale è tenuto a esaminare le misure adottate da ciascuna legislazione e a formulare le proprie raccomandazioni per migliorare l'applicazione della Convenzione ed il rispetto delle norme da essa imposte<sup>105</sup>.

## 2.2.2 LE CONFERENZE MONDIALI ORGANIZZATE DALL'ONU E L'ISTITUZIONE DI UN WOMEN

Un ulteriore strumento che ha contribuito a mettere in risalto le problematiche legate alla *"gender equality"* è rappresentato dalle Conferenze Mondiali sulle Donne, una serie di incontri periodici di portata internazionale convocati dall'Organizzazione delle Nazioni Unite con l'obiettivo di discutere le cause del fenomeno e definire le strategie da porre in atto per combattere le discriminazioni nei confronti delle donne, promuovendo la parità di genere e l'uguaglianza formale.

---

<sup>103</sup> Art. 1 della Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)

<sup>104</sup> Ministero della Giustizia – Direzione Generale del Contenzioso e dei Diritti Umani. (2011, novembre), *op. cit.*; Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pagg. 31-32; Speziali, E. (2016, febbraio 2), *op. cit.*; Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.), *op. cit.*

<sup>105</sup> Ministero della Giustizia – Direzione Generale del Contenzioso e dei Diritti Umani. (2011, novembre), *op. cit.*; Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.), *op. cit.*

La prima opportunità di confronto si ebbe nel 1975 durante l'Anno Internazionale della Donna<sup>106</sup>. È proprio in questa occasione, infatti, in conformità con gli obiettivi preposti, che si tenne a Città del Messico la prima Conferenza Mondiale sulla Donna, un incontro a cui presero parte i rappresentanti di oltre 133 Stati, ma la cui partecipazione era destinata ad aumentare negli anni seguenti, fino a coinvolgere 189 governi e un elevato numero di donne a rappresentanza dei diversi Paesi, le quali avevano l'opportunità di dare voce ai loro diritti attraverso un approccio più partecipativo, divenendo a tutti gli effetti "protagoniste attive" dello sviluppo<sup>107</sup>.

Sin da questa prima conferenza, il dibattito tra i Paesi consentì di definire strategie e Piani d'Azione, ossia delle linee guida per l'adozione di misure concrete in favore delle donne; fu proprio questo primo incontro, infatti, a porre le basi per l'elaborazione della Convenzione CEDAW per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione contro le donne, la quale venne ufficialmente presentata nel 1980, nel corso della Conferenza Mondiale di Copenaghen. Questa prima conferenza non fu dunque un caso isolato; al contrario, è proprio in questa occasione che – allo scopo di mantenere il dibattito internazionale sul tema della promozione dei diritti della donna – venne proclamato dall'Assemblea Generale il Decennio Internazionale sulle Donne (1975-1985). Non è però l'anno 1985, con la Conferenza di Nairobi, a porre fine al confronto sul tema; in questo momento, infatti, venne reso noto che la percentuale di donne che fino a quel momento aveva beneficiato delle misure attuate era ridotta, e limitata specialmente ai Paesi occidentali. Fu chiaro, dunque, che si trattava di un percorso non concluso, ma che richiedeva un ulteriore sforzo condiviso a livello internazionale. È, invece, la quarta ed ultima conferenza, tenutasi a Pechino nel 1995 a porre fine a questo susseguirsi di incontri, i quali hanno portato a promuovere i diritti della donna a livello trasversale, senza che questi siano confinati a determinati settori<sup>108</sup>.

Questo ciclo di conferenze, però, rese chiara la necessità di istituire un organismo dedicato esclusivamente al coordinamento delle politiche di genere. Tale esigenza si è concretizzata

---

<sup>106</sup> L'Anno Internazionale della Donna venne proclamato nel 1972 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite su proposta della Commissione sulla Condizione della Donna (CSW), con l'obiettivo di favorire il dibattito tra i Paesi del mondo sugli ostacoli al riconoscimento e all'attuazione dei diritti delle donne.

<sup>107</sup> Speziali, E. (2024, gennaio 1). *Le Conferenze internazionali sulla donna*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Università degli Studi di Padova - Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca": <https://unipd-centrodirittiumani.it/it/temi/le-conferenze-internazionali-sulla-donna-1>

<sup>108</sup> Speziali, E. (2024, gennaio 1), *op. cit.*; Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.), *op. cit.*

nel 2010 con la nascita di UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women), un'entità che accorpa le quattro precedenti organizzazioni ONU dedicate alla parità di genere e all'emancipazione femminile<sup>109</sup>, e che ha il compito di «promuovere i diritti delle donne, l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze»<sup>110</sup>. Nello specifico, l'impegno di questa organizzazione deve essere volto a:

- fornire supporto nella formulazione di politiche, standard e norme globali;
- aiutare gli Stati ad attuare i piani stabiliti, anche fornendo supporto tecnico e finanziario, ove richiesto;
- guidare e coordinare il lavoro sulla parità di genere, promuovendo la responsabilità e monitorando i progressi dell'intero sistema<sup>111</sup>.

### 2.2.3 L'AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Un ulteriore sviluppo si è avuto nel 2015 con l'adozione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione sottoscritto da 193 Paesi per cercare di porre rimedio ai problemi di portata globale e contribuire ad uno sviluppo più sostenibile del pianeta, prendendo in considerazione anche le persone e la prosperità. Tale programma definisce 17 Obiettivi (Sustainable Development Goals – SDGs) articolati a loro volta in 169 target riguardanti questioni rilevanti per il futuro del pianeta, ai quali tutti sono chiamati a contribuire per raggiungere gli obiettivi identificati entro l'anno 2030<sup>112</sup>.

Nello specifico, tale programma è così strutturato:

<b>Obiettivo 1</b>	Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
<b>Obiettivo 2</b>	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile

<sup>109</sup> Prima della creazione di UN Women, le organizzazioni delle Nazioni Unite che operavano con riferimento ai temi trattati erano quattro: Division for the Advancement of Women (DAW), International Research and Training Institute for the Advancement of Women (INSTRAW), Office of the Special Adviser on Gender Issues and Advancement of Women (OSAGI) e United Nations Development Fund for Women (UNIFEM).

<sup>110</sup> UN Women. (s.d.). *About UN Women*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da UN Women: <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>

<sup>111</sup> UN Women. (s.d.), *op. cit.*; Pulejo, L. (2011), *op. cit.*, pagg. 33-35

<sup>112</sup> ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *L'Agenda 2030 dell'Onu per lo sviluppo sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>; Cordazzo, M., & Marzo, G. (A cura di). (2020). *L'informativa non finanziaria dopo il D.lgs. 254/2016*. Milano: FrancoAngeli.; Tettamanzi, P., & Minutiello, V. (A cura di). (2023). *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. Milano: Wolters Kluwer.

<b>Obiettivo 3</b>	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
<b>Obiettivo 4</b>	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
<b>Obiettivo 5</b>	<b>Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze</b>
<b>Obiettivo 6</b>	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
<b>Obiettivo 7</b>	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
<b>Obiettivo 8</b>	<b>Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b>
<b>Obiettivo 9</b>	Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
<b>Obiettivo 10</b>	Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni
<b>Obiettivo 11</b>	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
<b>Obiettivo 12</b>	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
<b>Obiettivo 13</b>	Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico
<b>Obiettivo 14</b>	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
<b>Obiettivo 15</b>	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre
<b>Obiettivo 16</b>	Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile
<b>Obiettivo 17</b>	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

TABELLA 5: GLI OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030 DEFINITI DALL'ONU<sup>113</sup>

<sup>113</sup> Quanto inserito nella tabella è tratto da: Assemblea Generale ONU. (2015, settembre 25). Risoluzione A/RES/70/1. *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da [https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda\\_2030\\_ITA\\_UNRIC2.pdf](https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC2.pdf)

## OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



FIGURA 3: LE ICONE IDENTIFICATIVE DEI 17 SDGS<sup>114</sup>

Come possiamo notare, la parità di genere assume un ruolo centrale all'interno dell'Agenda 2030 e più precisamente all'interno del Goal 5 e, parzialmente, nel Goal 8. Questi obiettivi, infatti, sono quelli che più mettono in evidenza come uguaglianza di genere, partecipazione al lavoro e crescita economica siano aspetti correlati e di primaria importanza per la promozione di un lavoro equo e inclusivo.

### 2.2.3.1 SDG 5 – PARITÀ DI GENERE & SDG 8 – LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

Come anticipato, l'obiettivo numero 5 stabilito dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è volto a «raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze»<sup>115</sup>, mentre l'obiettivo numero 8 si propone di «incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti»<sup>116</sup>. In particolare, i target attinenti ai Goals 5 e 8 più rilevanti rispetto alla tematica trattata in questo elaborato sono:

<b>Obiettivo 5.1</b>	Porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

<sup>114</sup> Agenzia per la Coesione Territoriale. (s.d.). *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da Agenzia per la Coesione Territoriale: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>115</sup> Assemblea Generale ONU. (2015, settembre 25), *op. cit.*; United Nations. (s.d.). *Goals 5: Achieve gender equality and empower all women and girls*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da United Nations: [https://sdgs.un.org/goals/goal5#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal5#targets_and_indicators)

<sup>116</sup> Assemblea Generale ONU. (2015, settembre 25), *op. cit.*; United Nations. (s.d.). *Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da United Nations: [https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets_and_indicators)

<b>Obiettivo 5.2</b>	Eliminare ogni forma di violenza nei confronti di donne e bambine, sia nella sfera privata che in quella pubblica, compreso il traffico di donne e lo sfruttamento sessuale e di ogni altro tipo
<b>Obiettivo 5.4</b>	Riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, fornendo un servizio pubblico, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione di responsabilità condivise all'interno delle famiglie, conformemente agli standard nazionali
<b>Obiettivo 5.5</b>	Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica
<b>Obiettivo 5.6</b>	Garantire accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo, come concordato nel Programma d'Azione della Conferenza internazionale su popolazione e sviluppo e dalla Piattaforma d'Azione di Pechino e dai documenti prodotti nelle successive conferenze
<b>Obiettivo 8.5</b>	Garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore
<b>Obiettivo 8.8</b>	Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari

TABELLA 6: TARGET E SOTTO-OBIETTIVI DEGLI SDGS 5 E 8 PIÙ RILEVANTI<sup>117</sup>

#### 2.2.4 LA STRATEGIA EUROPEA PER LA PARITÀ DI GENERE

Così come l'ONU e gli altri organismi internazionali, anche la comunità europea ha riconosciuto l'importanza della tematica in oggetto e si è impegnata al fine di contrastare le problematiche connesse alle disuguaglianze di genere esistenti tra gli individui. La Commissione europea, infatti, con riferimento alla sua attività, ha dichiarato che:

*«L'obiettivo è costruire un'Unione in cui donne e uomini, ragazze e ragazzi, in tutta la loro diversità, siano liberi di perseguire le loro scelte di vita, abbiano pari opportunità di realizzarsi e possano, in ugual misura, partecipare e guidare la nostra società europea.»<sup>118</sup>*

Un impegno che, coerentemente con quanto stabilito dalla politica internazionale in materia di parità di genere e di emancipazione femminile, è stato concretizzato attraverso un

<sup>117</sup> Nella tabella sono stati riportati i target e sotto-obiettivi degli SDGs 5 e 8 più rilevanti ai fini dell'analisi. Il contenuto è tratto da: Assemblea Generale ONU. (2015, settembre 25), *op. cit.*; United Nations. (s.d.), *op. cit.*

<sup>118</sup> Commissione europea. (s.d.). *Strategia per la parità di genere. Risultati e principali settori d'intervento*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da Commissione europea: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_it#strategia-per-la-parita%C3%A0-di-genere-2020-2025](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it#strategia-per-la-parita%C3%A0-di-genere-2020-2025)

susseguirsi di direttive e altri provvedimenti che la Commissione europea ha adottato negli ultimi anni. Un esempio di ciò è l’“Impegno strategico per la parità di genere”, un programma d’azione per il periodo 2016-2019 con cui sono stati delineati obiettivi e definite oltre 30 azioni concrete con riferimento ai seguenti settori: partecipazione delle donne al mercato del lavoro; riduzione del divario nelle retribuzioni, nei salari e nelle pensioni; parità di genere tra uomo e donna, incluso nel processo decisionale; violenza di genere<sup>119</sup>. Si tratta di un impegno destinato a proseguire con la “Strategia per la parità di genere”, un piano quinquennale per il periodo 2020-2025, che stabilisce obiettivi strategici e interventi mirati per contrastare le disuguaglianze e raggiungere così l’obiettivo della Commissione entro l’anno 2025.

Gli interventi concreti attuati con riferimento alla “Strategia per la parità di genere” sono molteplici. Quelli che risultano maggiormente rilevanti ai fini del presente elaborato sono:

- la Direttiva sull'equilibrio di genere nei Consigli di amministrazione, adottata nel 2022 per garantire l’equa partecipazione tra i generi al processo decisionale delle principali società quotate. Una direttiva, dunque, che non solo si propone di rompere il soffitto di cristallo e offrire alle donne la possibilità di ottenere le più elevate posizioni lavorative alla pari dei loro colleghi uomini, ma che vuole essere di esempio per le società di dimensioni minori e per le donne stesse, le quali avranno maggiori opportunità di creare connessioni e di identificarsi in figure di successo;
- l’applicazione di nuovi obiettivi in materia di istruzione e cura della prima infanzia, i quali rispondono in parte alle difficoltà che le donne incontrano nel conciliare l’attività professionale e la vita familiare. Grazie all’introduzione dei congedi parentali e modalità di lavoro più flessibili, infatti, le donne possono giungere ad una condizione di maggiore equilibrio, così da rafforzare la loro partecipazione al mercato del lavoro e colmare il divario;
- le misure vincolanti per la trasparenza retributiva, adottate nel 2023 per far fronte al problema del divario retributivo e garantire l’equità della retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> Commissione europea. (s.d.), *op. cit.*

<sup>120</sup> Commissione europea. (s.d.), *op. cit.*

Oltre a queste, sono numerose le altre azioni che sono state intraprese dalla Commissione europea con riferimento alla strategia per la parità di genere; a scopo informativo, si menzionano quelle relative alla volontà di porre fine alla violenza di genere e la campagna #EndGenderStereotypes per combattere gli stereotipi di genere.

Nonostante queste strategie abbiano prodotto risultati incoraggianti, ancora oggi permangono divari di genere nel mercato del lavoro. È questa la ragione che ha portato la Commissione europea ad adottare la “Roadmap per i diritti delle donne”, un programma d’azione che delinea una visione a lungo termine verso il raggiungimento della parità di genere ed il pieno riconoscimento dei diritti delle donne. Attraverso questo piano, la Commissione aspira a guidare le azioni future e ad affrontare le sfide che emergeranno anche oltre l’anno 2025, per portare a termine i suoi impegni in materia di parità di genere<sup>121</sup>.

### 2.3 MISURARE LA PARITÀ DI GENERE

Nonostante la consapevolezza diffusa sul tema e la volontà dimostrata dagli organismi internazionali ed europei di porvi rimedio, la parità di genere è ancora ben lontana dall’essere raggiunta, nel mercato del lavoro così come in ogni altro settore. Sebbene il dibattito internazionale sia stato fondamentale per muovere i primi passi verso il raggiungimento di tale obiettivo, infatti, i dati rivelano che le strategie e le azioni messe in atto dai Paesi, inclusa l’Italia, non sono state sufficienti a colmare il divario, e per questo la situazione attuale desta ancora delle preoccupazioni. Sulla base dei dati emersi dal Global Gender Gap Report 2025, ad esempio, possiamo affermare che:

*«Il gap di genere si restringe, ma sono necessari altri 123 anni per la piena parità. [...] Il 68,8% del divario di genere è stato colmato da 148 economie, ma persistono ampi squilibri nella partecipazione economica e nell’emancipazione politica»<sup>122</sup>.*

Per comprendere i reali progressi registrati dal nostro Paese nel corso degli anni e metterli in relazione alle performance internazionali ed europee, si analizzano tre indicatori chiave:

---

<sup>121</sup> Commissione europea. (s.d.), *op. cit.*

<sup>122</sup> Carpini, I. D. (2025, luglio 9). *Il gap di genere si restringe, ma sono necessari altri 123 anni per la piena parità*. Tratto il giorno agosto 20, 2025 da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile): <https://asvis.it/notizie/2-23578/il-gap-di-genere-si-restringe-ma-sono-necessari-altri-123-anni-per-la-piena-parita>

- Global Gender Gap Report del World Economic Forum
- Gender Equality Index elaborato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE)
- Rapporto ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile)

Questi strumenti, oltre a fornire un contributo utile per comprendere dove si trova il nostro Paese rispetto agli altri Stati, consentono di individuare gli ambiti che più di altri necessitano di intervento per avanzare nel percorso verso il raggiungimento della piena parità di genere; inoltre, sono di fondamentale importanza per le istituzioni, le quali possono trarre informazioni utili per l'elaborazione di misure più efficaci.

### 2.3.1 GLOBAL GENDER GAP REPORT

Il Global Gender Gap Report è un documento che, a partire dal 2006, viene redatto annualmente dal World Economic Forum al fine di monitorare i progressi compiuti dai vari Paesi a livello globale sul tema della parità di genere. Il tutto viene svolto basandosi sull'analisi di quattro dimensioni chiave: partecipazione economica ed opportunità lavorative, risultati scolastici, salute e sopravvivenza ed emancipazione politica<sup>123</sup>. Sulla base dei risultati conseguiti dai Paesi in ciascuna di queste dimensioni, le quali possono essere ulteriormente scomposte in indicatori e sotto-indicatori, viene poi attribuito un punteggio compreso tra 0 (= imparzialità) e 1 (= piena parità), volto a rappresentare la strada percorsa verso l'uguaglianza di genere.

Come possiamo notare dall'immagine che segue (figura 4A), la quale mostra le informazioni relative all'edizione 2025 del Report, l'Italia si è posizionata soltanto all'85esimo posto della classifica globale, alla quale prendono parte 148 Paesi, con un leggero miglioramento rispetto alle ultime classifiche nelle quali si era confermato un trend di decrescita: dal 2022 al 2023, infatti, il nostro posizionamento nella classifica era sceso dal 63esimo al 79esimo posto, per poi raggiungere la 87esima posizione nel 2024.

---

<sup>123</sup> World Economic Forum. (2025, giugno 11). *Global Gender Gap Report 2025*. Tratto il giorno agosto 24, 2025 da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/>



FIGURA 4: POSIZIONAMENTO RAGGIUNTO DALL'ITALIA NELLA CLASSIFICA STILATA DAL GLOBAL GENDER GAP INDEX 2025<sup>124</sup>

Sebbene il punteggio complessivo rifletta una situazione non ottimale, per comprendere la reale situazione esistente nel nostro Paese dobbiamo analizzare più nel dettaglio le performance raggiunte da ogni dimensione, in quanto solo così sarà possibile individuare le strategie da adottare per ridurre le disuguaglianze attualmente esistenti.

<sup>124</sup> I dati sono estratti da: World Economic Forum. (2025, giugno). *Global Gender Gap Report 2025. Insight Report June 2025*. Tratto il giorno agosto 24, 2025 da World Economic Forum: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf), pag. 223

Global Gender Gap Index Indicators						2025	
Indicator	Rank	Score*	Compare with : Global average	Difference F-M	◆ Female vs ◆ Male		Min Max
<b>Economic Participation and Opportun...</b>	117th	0.599		-	Min	Max	-
Labour-force participation rate %	99th	0.706		-17.27	41.50	58.77	0-100
Wage equality for similar work 1-7 (best)	114th	0.550		-	-	-	0-100
Estimated earned income int'l \$ 1,000	104th	0.567		-29.22	38.30	67.52	0-150
Legislators, senior officials and managers %	94th	0.388		-44.07	27.96	72.04	0-100
Professional and technical workers %	88th	0.863		-7.37	46.31	53.69	0-100
<b>Educational Attainment</b>	51st	0.998		-	-	-	-
Literacy rate %	1st	1.000		-	-	-	0-100
Enrolment in primary education %	88th	0.998		-0.21	97.84	98.05	0-100
Enrolment in secondary education %	97th	0.995		-0.54	100.40	100.94	0-200
Enrolment in tertiary education %	1st	1.000		26.06	63.49	89.55	0-200
<b>Health and Survival</b>	89th	0.966		-	-	-	-
Sex ratio at birth** %	1st	0.944		-	-	-	0-100
Healthy life expectancy** years	103rd	1.016		-	-	-	0-100
<b>Political Empowerment</b>	65th	0.255		-	-	-	-
Women in parliament %	52nd	0.487		-34.50	32.75	67.25	0-100
Women in ministerial positions %	65th	0.333		-50.00	25.00	75.00	0-100
Years with female/male head of state (last 50)	57th	0.050		-45.28	2.36	47.64	0-50

FIGURA 5: PUNTEGGIO OTTENUTO DALL'ITALIA CON RIFERIMENTO ALLE 4 DIMENSIONI ANALIZZATE<sup>125</sup>

Come possiamo notare dal report, la dimensione che ottiene il punteggio migliore è quella dell'istruzione. Con un punteggio di 0.998 ed il posizionamento al 51esimo posto della classifica parziale, infatti, possiamo affermare come il livello sia prossimo alla parità ed il divario esistente sia minimo; inoltre, nonostante vi siano differenti concentrazioni con riferimento alle diverse aree di studio, in alcuni settori sono le donne a performare meglio – ad esempio, arti e discipline umanistiche, istruzione, salute e benessere, ecc.

Sono buoni anche i risultati raggiunti nel settore della salute che, con un punteggio di 0,966, dimostra come nel nostro Paese l'accesso ai servizi sanitari sia garantito ad ogni individuo, indistintamente dal genere di appartenenza.

Più critica, invece, è la situazione sul fronte dell'occupazione e della politica, che rappresentano le dimensioni in cui si registrano le maggiori disuguaglianze. Basandoci sui dati emersi dall'ultimo report, infatti, possiamo notare che la percentuale di donne che

<sup>125</sup> I dati sono estratti da: World Economic Forum. (2025, giugno), *op. cit.*, pag. 223

partecipa alla forza lavoro è nettamente inferiore rispetto a quella degli uomini (si veda l'indicatore "*Labour-force participation rate*"). Ma nonostante le donne costituiscano comunque una parte significativa della forza lavoro, il divario si estende ulteriormente se consideriamo il differenziale tra uomo e donna nelle posizioni di leadership: solo il 27,96% delle posizioni apicali è occupato da donne, mentre le restanti rimangono concentrate in occupazioni professionali a più bassa retribuzione, nonostante la loro tendenza a superare gli uomini nell'istruzione terziaria.

Anche sul fronte politico, così come nei ruoli apicali, la presenza femminile è ancora limitata. Come si può notare dall'indicatore "*Women in parliament*", infatti, meno di un terzo dei parlamentari appartiene al genere femminile. Un risultato non ottimale, anche se migliore rispetto a quello raggiunto da altri Paesi, dato il nostro posizionamento al 65esimo posto della classifica globale nella dimensione dell'emancipazione politica.

Ma come abbiamo già anticipato anche nel capitolo precedente, il soffitto di cristallo non è la sola sfida che le donne devono affrontare nella loro carriera professionale. Un'altra questione rilevante che grava principalmente sugli individui di genere femminile è quella relativa ai carichi di cura e alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare; come viene evidenziato dal report, non solo le donne sono presenti in misura minore rispetto agli uomini nella forza lavoro, ma sono anche quelle che hanno maggiori possibilità di accedervi solo parzialmente – non a caso, quasi il 50% delle donne che partecipano al mondo del lavoro ha un contratto part-time (si veda l'indicatore "*Workers employed part-time of employed people*").

**Complementary Targets and Contextual Indicators** **2025**

General indicators				Family and care			
Indicator	Unit	Value		Indicator	Unit	Value	
GDP	US\$ billions	2,300.94		Unmet family planning	% women 15-49	n. a.	
GDP per capita, PPP	constant '21, intl. \$ 1000	52.64		Early marriage	%	0.20	
Population sex ratio	female/male, %	51.16		Mean age of women at birth of first child	years	31.80	
Population growth rate	%	-0.03		Indicator Equal rights			
				Right to divorce			Equal rights
Indicator	Million people	Female	Male	Value			
Total population		30.18	28.82	58.99			
Work participation and leadership				Education and skills			
Indicator	Unit	Value		Indicator	Shared days	Female	Male
Gender wage gap	%	4.14		Length of paid parental leave		150	14
Share of women's membership in boards	%	42.60					0
Firms with female majority ownership	% firms	16.10		Graduates %			
Firms with female top managers	% firms	15.30		STEM		15.76	33.81
							23.38
Indicator	1-7 (best)	Value		Agri., Forestry, Fisheries & Veterinary		1.84	2.57
Advancement of women to leadership roles		4.08					2.15
				Arts & Humanities		19.58	11.12
Indicator	Million people	Female	Male	Value	Business, Admin. & Law		16.52
Labour-force		10.43	13.73	24.16			18.63
Indicator	Unit	Female	Male	Value	Education		12.26
Share of workers in informal sector	% workers	4.21	2.97	3.49			8.24
Unemployed adults	% of labour force (15-64)	7.50	6.00	6.60	Engineering, Manuf. & Construction		7.48
							23.28
Workers employed part-time	% of employed people	49.82	23.48	34.64	Health & Welfare		14.34
							9.66
Proportion of time spent on unpaid domestic and care work	%	n. a.	n. a.	n. a.	Information & Comm. Technologies		0.53
							2.90
					Natural Sci., Mathematics & Statistics		7.75
							7.63
					Social Sci., Journalism & Information		16.72
							12.75
							15.05
Access to finance				Graduates Attainment %			
Indicator	Equal rights	Value		Indicator	Female	Male	Parity
Access to financial services		Equal rights		Vocational training		15.18	25.14
Inheritance rights for widows and daughters		Equal rights					20.36
Access to land assets		Equal rights		PhD graduates		0.44	0.47
Access to non-land assets		Equal rights					0.45
				Graduates from tertiary education		15.18	25.14
							20.36
Civil and political freedom				Health			
Indicator	Unit	Value		Indicator	Unit	Value	
Year women received right to vote	year	1945		Prevalence of gender violence in lifetime	% women	16.00	
Number of female heads of state to date	number	1		Births attended by skilled personnel	% live births	99.80	
Seats held in upper house	% total seats	36.27		Maternal mortality	deaths per 100,000 live births	6.00	
				Total fertility rate	births per woman	1.20	
Indicator	Yes/No	Value		Indicator Equal rights			
Election list quotas for women, national		Yes		Reproductive autonomy			Equal rights
Party membership quotas, voluntary		Yes					
Indicator	Equal rights	Value					
Access to justice		Equal rights					
Freedom of movement		Equal rights					

\*Scores are on a 0 to 1 scale, where 1 represents the optimal situation or "parity". Please see Appendix A and B for detailed methodology, definitions, sources and periods.  
 \*\*For all indicators, except the two health indicators, parity is benchmarked at 1. In the case of sex ratio at birth, the gender parity benchmark is set at 0.944 (see Klasen and Wink, 2003). In the case of healthy life expectancy the gender parity benchmark is set at 1.06, given women's longer life expectancy.

**FIGURA 6: PERFORMANCE RAGGIUNTE DAL PAESE ITALIA NELL'ANNO 2025 SULLA BASE DEL GLOBAL GENDER GAP INDEX<sup>126</sup>**

<sup>126</sup> I dati sono estratti da: World Economic Forum. (2025, giugno), *op. cit.*, pag. 224

### 2.3.2 GENDER EQUALITY INDEX

Una statistica simile a quella proposta dal Global Gender Gap Report è quella suggerita dal Gender Equality Index, uno strumento sviluppato nel 2013 dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) per misurare le performance europee in materia di parità di genere. A differenza del Global Gender Gap Report, il quale permette il confronto tra tutti i Paesi a livello globale, il Gender Equality Index restringe il campo d'analisi: questo strumento, infatti, consente di misurare e confrontare la situazione esistente tra i Paesi membri dell'Unione europea.

L'indice sull'uguaglianza di genere, nonostante la similarità con l'indicatore approfondito in precedenza, si basa su parametri differenti; nello specifico, questo può essere distinto in sei ambiti fondamentali (lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute) che, sommati a due ambiti secondari (disuguaglianze trasversali e violenza), contribuiscono a valutare le performance raggiunte dai Paesi attraverso un punteggio che va da 0 (massima discriminazione di genere) a 100 (piena parità di genere)<sup>127</sup>.



FIGURA 7: AMBITI DI ANALISI DEL GENDER EQUALITY INDEX<sup>128</sup>

Come a livello globale, anche all'interno della classifica europea l'Italia si inserisce con una posizione non delle migliori. Facendo riferimento ai dati 2024, i quali si basano per la maggior parte sulla situazione esistente nell'anno 2022, il nostro Paese si colloca al quattordicesimo posto con soli 69,2 punti su 100 – 1,8 punti al di sotto della media europea – registrando un miglioramento di 15,9 punti rispetto al 2010, e di 1 punto rispetto all'anno 2021<sup>129</sup>.

<sup>127</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (2016). *Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. L'EIGE in breve*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0114718itn.pdf>, pagg. 12-13

<sup>128</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (2016), *op. cit.*, pagg. 12-13

<sup>129</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Gender Equality Index*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/country/IT>

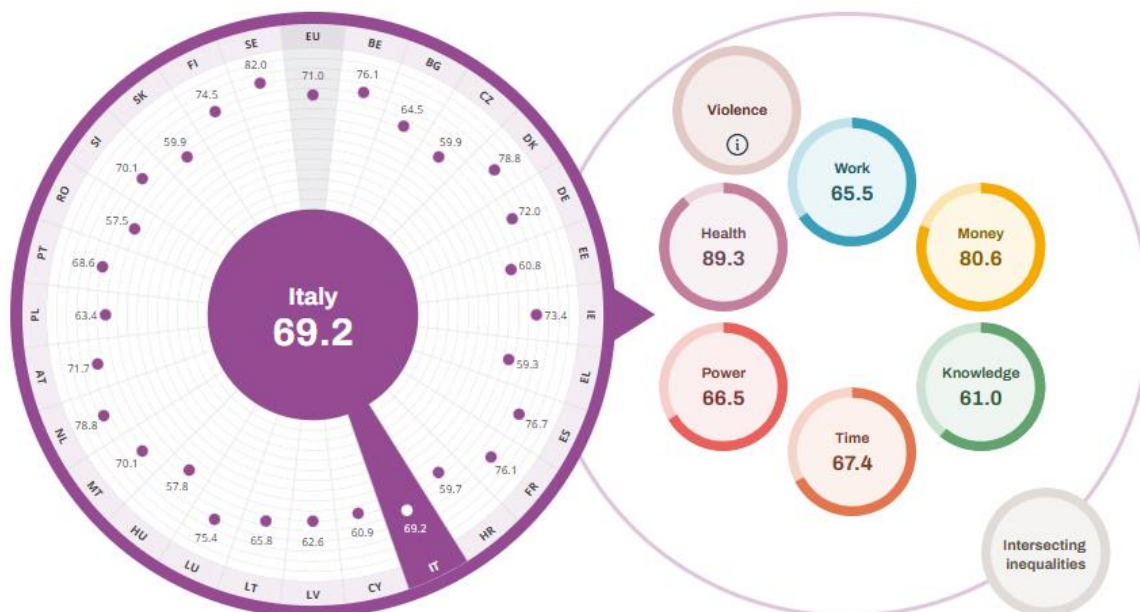


FIGURA 8: PUNTEGGIO OTTENUTO DALL'ITALIA SECONDO IL GLOBAL EQUALITY INDEX 2024<sup>130</sup>

Nonostante il punteggio ottenuto sia al di sotto della media europea, l'Italia è il Paese che, più di altri, ha registrato miglioramenti nel tempo, specialmente con riferimento all'empowerment femminile in ambito politico, economico e sociale, dimostrando come stia cercando di recuperare terreno e ridurre al minimo il divario. Nonostante questo, però, la strada è ancora lunga; sebbene la rappresentanza delle donne nel processo decisionale sia aumentata in maniera costante, solo un terzo dei seggi parlamentari è occupato da donne, mentre in ambito occupazionale la situazione non è rosea, in quanto è proprio qui che si registrano le principali disuguaglianze di genere<sup>131</sup>.

Nella figura che segue si riportano i punteggi ottenuti dall'Italia per ogni area analizzata, incluso lo stato raggiunto dai vari sottodomini. L'obiettivo è quello di mettere in evidenza il quadro dettagliato della situazione attuale e di come questa sia evoluta nel corso degli anni.

<sup>130</sup> I dati sono estratti da: EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Gender Equality Index*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/IT>

<sup>131</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.), *op. cit.*

## Explore Italy's Index results

											Change since	
	2010	2012	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2010	2021	
<b>Index</b>	<b>53.3</b>	<b>56.5</b>	<b>62.1</b>	<b>63.0</b>	<b>63.5</b>	<b>63.8</b>	<b>65.0</b>	<b>68.2</b>	<b>69.2</b>	<b>15.9</b>	<b>1.0</b>	
<b>Work</b>	<b>61.3</b>	<b>62.4</b>	<b>62.4</b>	<b>63.1</b>	<b>63.3</b>	<b>63.7</b>	<b>63.2</b>	<b>65.0</b>	<b>65.5</b>	<b>4.2</b>	<b>0.5</b>	
Participation	64.9	66.7	66.7	68.2	68.6	69.1	68.1	68.9	70.0	5.1	1.1	
Segregation and quality of work	57.8	58.5	58.4	58.5	58.5	58.6	58.7	61.4	61.4	3.6	0.0	
<b>Money</b>	<b>78.9</b>	<b>78.7</b>	<b>78.6</b>	<b>78.8</b>	<b>79.0</b>	<b>79.4</b>	<b>80.5</b>	<b>80.3</b>	<b>80.6</b>	<b>1.7</b>	<b>0.3</b>	
Financial resources	72.5	72.8	73.0	74.4	74.8	75.8	76.6	76.7	77.3	4.8	0.6	
Economic situation	86.0	85.1	84.6	83.5	83.4	83.1	84.6	84.0	84.0	-2.0	0.0	
<b>Knowledge</b>	<b>53.8</b>	<b>56.7</b>	<b>61.4</b>	<b>61.2</b>	<b>61.9</b>	<b>59.0</b>	<b>59.5</b>	<b>60.8</b>	<b>61.0</b>	<b>7.2</b>	<b>0.2</b>	
Attainment and participation	53.7	54.4	56.1	57.0	58.0	58.3	57.7	60.8	60.8	7.1	0.0	
Segregation	53.9	59.2	67.1	65.8	66.0	59.7	61.4	60.7	61.2	7.3	0.5	
<b>Time</b>	<b>55.1</b>	<b>61.4</b>	<b>59.3</b>	<b>59.3</b>	<b>59.3</b>	<b>59.3</b>	<b>59.3</b>	<b>67.4</b>	<b>67.4</b>	<b>12.3</b>	<b>0.0</b>	
Care activities	54.5	67.6	61.2	61.2	61.2	61.2	61.2	74.2	74.2	19.7	0.0	
Social activities	55.7	55.7	57.4	57.4	57.4	57.4	57.4	61.2	61.2	5.5	0.0	
<b>Power</b>	<b>25.2</b>	<b>29.4</b>	<b>45.3</b>	<b>47.6</b>	<b>48.8</b>	<b>52.2</b>	<b>56.9</b>	<b>62.7</b>	<b>66.5</b>	<b>41.3</b>	<b>3.8</b>	
Political	31.7	35.8	47.4	47.9	49.3	52.8	58.8	62.4	61.8	30.1	-0.6	
Economic	10.6	14.8	44.7	53.1	54.9	56.7	59.5	66.6	73.2	62.6	6.6	
Social	47.8	47.8	43.7	42.5	43.1	47.5	52.7	59.2	65.2	17.4	6.0	
<b>Health</b>	<b>86.3</b>	<b>86.5</b>	<b>86.3</b>	<b>88.7</b>	<b>88.4</b>	<b>88.4</b>	<b>89.0</b>	<b>89.2</b>	<b>89.3</b>	<b>3.0</b>	<b>0.1</b>	
Status	91.1	91.3	91.3	95.1	94.3	94.4	93.9	94.6	94.5	3.4	-0.1	
Behaviour	74.2	74.2	74.2	74.2	74.2	74.2	76.1	76.1	76.1	1.9	0.0	
Access	94.9	95.5	94.8	99.0	98.6	98.6	98.6	98.6	99.1	4.2	0.5	

European Institute for Gender Equality 3

FIGURA 9: PUNTEGGIO OTTENUTO DALL'ITALIA NEL CORSO DEGLI ANNI<sup>132</sup>

<sup>132</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Italy - Gender Equality Index 2024. Progress in gender equality*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere:

In questo quadro, possiamo notare come, coerentemente con quanto emerso dal Global Gender Gap Report, i risultati migliori conseguiti dall'Italia siano relativi al dominio della salute, area in cui il nostro Paese ha ottenuto 89,3 punti raggiungendo il nono posto della classifica tra tutti gli Stati membri. La dimensione che desta maggiori preoccupazioni, invece, è il lavoro; in questo ambito, infatti, l'Italia è dal 2010 che si colloca costantemente all'ultimo posto, con risultati scarsi sia dal punto di vista della partecipazione femminile, che nel sottodominio della segregazione e della qualità del lavoro<sup>133</sup>.

Come già anticipato, infatti, anche quando le donne riescono ad accedere al mercato del lavoro, questo avviene principalmente in determinati settori, ad esempio nel campo dell'istruzione, della sanità e dell'assistenza sociale. Oltre ad avere minori opportunità professionali, le donne sono anche coloro che si fanno ancora principalmente carico della maggior parte dei lavori domestici non retribuiti: sulla base dei dati raccolti dal Gender Equality Index, infatti, nel 2022 il 72% delle donne era responsabile della maggior parte delle faccende domestiche quotidiane, rispetto a solo il 34% degli uomini. Si tratta, dunque, di una situazione che ha conseguenze profonde in materia di partecipazione femminile, che può essere ricondotta alla difficoltà riscontrata da molte donne nel conciliare vita professionale e vita privata. Si dà il caso, infatti, che nel 2022 solo il 32% delle donne, rispetto al 52% per gli uomini, fosse impiegata a tempo pieno. Non è però soltanto una questione di orari: si tratta di un fenomeno che influenza anche la durata della vita lavorativa delle donne, la quale ha tipicamente una durata più breve rispetto a quella dei colleghi di genere maschile – le stime, infatti, riportano che la carriera professionale delle donne dura in media 28 anni, mentre quella degli uomini ha una durata di 37 anni. La difficoltà di conciliare questi aspetti, dunque, obbliga di fatto le donne ad allontanarsi dal mondo del lavoro per dedicarsi ad altre attività non retribuite, riducendo di conseguenza anche la loro indipendenza economica. Non è una casualità, infatti, che in Italia le donne siano esposte a un rischio di povertà più elevato rispetto agli uomini, a prescindere dal tipo di famiglia e dai livelli di istruzione<sup>134</sup>.

---

[https://eige.europa.eu/modules/custom/eige\\_gei/app/content/downloads/factsheets/IT\\_2024\\_factsheet.pdf](https://eige.europa.eu/modules/custom/eige_gei/app/content/downloads/factsheets/IT_2024_factsheet.pdf), pag. 3

<sup>133</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.), *op. cit.*

<sup>134</sup> EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.), *op. cit.*

### 2.3.3 RAPPORTO ASVIS (ALLEANZA ITALIANA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE)

Ma quale è la situazione dell'Italia rispetto ai 17 obiettivi dell'Agenda 2030 e all'implementazione della propria strategia di sviluppo sostenibile? La risposta a questa domanda è da ricercare all'interno del Rapporto ASviS, il principale documento volto a fornire aggiornamenti sulla situazione nazionale rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030, nonché utile ad individuare gli ambiti in cui bisogna intervenire per raggiungere i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>135</sup>.

Sulla base di quanto emerso dall'ultima edizione del Rapporto ASviS (2024)<sup>136</sup>, l'Italia non è sulla buona strada per garantire la parità di genere entro il 2030. Infatti, nonostante i miglioramenti registrati negli ultimi anni, il nostro Paese mostra ancora ritardi significativi per quanto riguarda l'occupazione femminile, la leadership e i carichi di cura. Sebbene tra il 2010 e il 2022 vi siano stati miglioramenti consistenti, dal rapporto ASVIS emerge che alcuni aspetti restano critici. I miglioramenti hanno infatti riguardato soltanto alcuni aspetti della vita delle donne: tra questi si fa riferimento alla maggiore percentuale di donne elette nei consigli regionali e all'aumento del numero di donne che hanno ottenuto un titolo di studio in un ambito ad alta occupazione maschile, ossia quello delle discipline STEM. Nonostante ciò, però, il divario occupazionale di genere resta ancora marcato, specialmente in presenza di figli piccoli, e la causa di ciò è da attribuire alla mancanza di politiche attive del lavoro e di strumenti di welfare funzionali a tutelare le donne e garantire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro<sup>137</sup>.

---

<sup>135</sup> ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Rapporto ASviS*. Tratto il giorno settembre 4, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/rapporto-asvis/#:~:text=Il%20Rapporto%20ASviS%20rappresenta%20la,di%20sviluppo%20sostenibile%20in%20Italia>

<sup>136</sup> L'edizione 2025 del Rapporto ASviS, riportante gli ultimi aggiornamenti sullo stato dei 17 Obiettivi di sviluppo Sostenibile in Italia, non è attualmente disponibile: sarà presentata nel mese di ottobre dell'anno in corso.

<sup>137</sup> ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Rapporto 2024 Goal 5 "Parità di genere"*. Tratto il giorno settembre 4, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/rapporto2024-goal-5-parita-di-genere/>



FIGURA 10: ANDAMENTO DI ALCUNI DEI TARGET E DEI SOTTO-OBIETTIVI PREVISTI DAL GOAL 5 DELL'AGENDA 2030<sup>138</sup>

Inoltre, la situazione varia anche all'interno del medesimo Paese: si pensi che anche in Italia persistono ampie disparità territoriali, con le regioni del Sud che si posizionano più in basso rispetto a quelle del Centro-Nord. Dai dati, infatti, emerge che l'occupazione femminile nelle regioni del Nord-Italia è decisamente più elevata rispetto a certe regioni del Sud, in molte delle quali si riscontrano delle difficoltà oggettive che permeano il mercato del lavoro. Non è un caso, dunque, che il contesto influenzi il percorso verso il raggiungimento della parità di genere.

Alla luce di quanto riportato fino ad ora<sup>139</sup>, la strada da percorrere per il raggiungimento della piena uguaglianza di genere è ancora molta, in particolare rispetto a due dimensioni: partecipazione femminile al mercato del lavoro ed empowerment politico ed economico. È quindi fondamentale attuare un cambio di rotta, volto ad aumentare la rappresentanza delle donne in tutti i settori e a garantire loro le stesse opportunità che sono riservate ai loro colleghi di genere maschile. Per fare ciò, però, è necessario che vi sia un impegno condiviso da parte di tutte le istituzioni presenti sul territorio nazionale ed internazionale, dalle aziende, dalla società civile e da tutti coloro che vogliono assumere un ruolo attivo in questo percorso. Lo Stato, infatti, non può essere il solo attore del cambiamento, ma sono le imprese in primis a doversi mettere in discussione attraverso l'elaborazione di nuovi modelli culturali, strategie proattive e modelli di business che riconoscano il valore delle persone. Secondo Saadia Zahidi, economista e direttrice generale del World Economic Forum, infatti, la parità di genere, non è solo una questione di etica e di equità, ma rappresenta

<sup>138</sup> ASViS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.), *op. cit.*

<sup>139</sup> Per trarre tale conclusione non si è fatto riferimento soltanto a quanto riportato dal Rapporto ASViS, ma è stato fondamentale in contributo apportato dagli indicatori analizzati in precedenza, ossia il Global Gender Gap Report ed il Gender Equality Index.

un'opportunità per le imprese, le quali – aumentando la loro efficienza – possono contribuire ad una crescita equa e sostenibile del territorio.

## CAPITOLO 3: CERTIFICAZIONE PER LA PARITÀ DI GENERE

### Un approfondimento della normativa UNI/PdR 125:2022

#### 3.1 LA NECESSITÀ DI RIEQUILIBRARE IL GENERE

Le strategie internazionali ed europee e i principali indicatori esaminati nel capitolo precedente hanno messo in evidenza come la parità di genere rappresenti ancora una sfida per il nostro Paese: i dati, infatti, mostrano come il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 – con particolare riferimento al Goal 5 – abbiano subito ritardi significativi, specialmente in termini di occupazione femminile, parità salariale e presenza femminile nei ruoli manageriali.

In questo contesto è compito delle istituzioni mettere in atto una specifica strategia a livello nazionale e prevedere un piano sistemico per l'occupazione femminile, il quale deve necessariamente coinvolgere le organizzazioni nel percorso verso l'implementazione di modelli realmente inclusivi. La parità di genere, infatti, non influenza soltanto la vita delle donne ma può essere considerata il motore vero e proprio per la crescita economica e lo sviluppo dell'intera società: secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, infatti, se le lavoratrici donne fossero numericamente pari ai lavoratori uomini, in Italia il PIL aumenterebbe dell'11%<sup>140</sup>.

Inoltre, la situazione attuale, che vede il basso tasso di occupazione femminile contrapporsi alla più elevata istruzione femminile rispetto a quella maschile, apre ad un tema legato ad un'allocazione non efficiente delle risorse. Possiamo affermare che formare le donne ed investire nelle loro competenze, senza però riuscire ad inserirle nel mondo del lavoro, rappresenta un costo economico che nel lungo periodo potrebbe non essere sostenibile se non riusciamo a generare un valore. Ciò che dobbiamo considerare, dunque, è che la partecipazione delle donne alla vita economica e al processo decisionale è di primaria

---

<sup>140</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16). *Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni*. Tratto il giorno settembre 9, 2025 da UNI - Ente Italiano di Normazione: <https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022>, pag. 8

importanza e per questo è fondamentale superare i *bias* cognitivi<sup>141</sup> e i pregiudizi e agire per porre rimedio a questa situazione, valorizzando il talento femminile e destinando i posti di lavoro alla persona più qualificata indipendentemente dal genere, onde evitare di avere ripercussioni negative sull'intero sistema economico.

### 3.2 IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA

Come si apprende dal paragrafo precedente, riequilibrare il genere deve essere una priorità per la crescita economica del nostro Paese. A tale scopo è compito dello Stato italiano recepire le direttive provenienti dalle istituzioni internazionali ed europee in materia di parità di genere, ed affiancarle a strategie nazionali e interventi specifici volti a ridurre le disparità di genere e colmare i divari ancora presenti. Tuttavia, per avere effetti positivi sulla società, spetta anche alle singole organizzazioni individuare modalità efficaci per il miglioramento dei loro processi interni, agendo sui loro valori e sul loro DNA aziendale.

Tra le principali strategie adottate dalle istituzioni italiane possiamo riconoscere la Strategia Nazionale sulla Parità di Genere 2021–2026, un piano quinquennale presentato il 5 agosto 2021 dal Consiglio dei ministri, al quale hanno collaborato una molteplicità di soggetti, incluse le amministrazioni, le parti sociali e le principali realtà associative. Lo scopo di questa strategia è quello di definire un insieme integrato di azioni per guidare le istituzioni e le organizzazioni verso l'implementazione di iniziative concrete e misurabili, funzionali al raggiungimento della piena parità di genere e che si auspichi possano portare ad un avanzamento di 5 punti nella classifica del Gender Equality Index dell'EIGE entro il 2026. Il riferimento al Gender Equality Index elaborato dall'EIGE non è casuale: tale strategia, infatti, ispirandosi alle linee guida europee stabilite dalla Strategia Europea per la Parità di Genere 2020-2025, definisce 5 aree di priorità strategiche (Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo e Potere) sulle quali intervenire e verso le quali indirizzare politiche future efficaci ed efficienti, con una prospettiva di lungo termine<sup>142</sup>.

---

<sup>141</sup> Con "*bias cognitivi*" si intendono gli errori di giudizio, derivanti da processi inconsci, che possono influenzare i processi decisionali.

<sup>142</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/>. Per maggiori dettagli sulla Strategia e le misure individuate si rinvia a: Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari opportunità. (2021, luglio). *Strategia Nazionale per la Parità di Genere*. Tratto il giorno settembre 11,

La Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026 non è però il solo riferimento normativo sul tema. Altre disposizioni che hanno lo scopo di dare concretezza a questa strategia sono da ricercare nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), un programma di riforme e investimenti che l'Italia ha presentato nel 2021 per ottenere i fondi previsti dal programma Next Generation EU. Questo piano, che ha portato l'Italia ad ottenere fondi per un totale di 191,5 miliardi di euro – rendendola di fatto il primo Paese beneficiario – è strutturato in 6 Missioni e 16 Componenti sulle quali il nostro Paese deve ottenere miglioramenti marcati. Tra questi ambiti di azione, al nostro Paese viene richiesto anche di agire sul fronte dell'inclusione, integrando misure concrete per l'aumento dell'occupazione femminile ed il contrasto alle disuguaglianze di genere, riconoscendo come questa sia una condizione necessaria per lo sviluppo economico e sociale<sup>143</sup>.

In attuazione degli impegni assunti con il PNRR, si richiama infine la Legge 5 novembre 2021 n. 162 sulla parità salariale (legge Gribaudo) la quale, con l'obiettivo di rafforzare la tutela delle pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo, ha aggiornato la normativa contenuta nel Decreto Legislativo 11 aprile 2006 n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), introducendo novità quali il rafforzamento del divieto di discriminazioni (anche indirette) ed il principio di parità retributiva a parità di mansioni<sup>144</sup>. Questa legge, inoltre, ha posto le basi per l'istituzione di una certificazione della parità di genere, una misura già prevista dal PNRR e che, secondo il Rapporto ASviS, si è rivelata essere una delle misure più significative che hanno avuto un impatto diretto sul Goal 5 dell'Agenda 2030.

### 3.3 LA CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022

#### 3.3.1 CHE COSA È

L'introduzione del "Sistema di certificazione della parità di genere", oltre a dare attuazione alla Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, si configura come uno dei principali obiettivi della *Missione 5 "Inclusione e Coesione" – Componente 1 "Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione"* del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR),

---

2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari opportunità: [https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia\\_parita- genere.pdf](https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia_parita- genere.pdf)

<sup>143</sup> Governo Italiano. (s.d.). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Governo Italiano: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>, pag. 2-5

<sup>144</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit*, pag. 7, 11

una misura individuata allo scopo di supportare l'empowerment femminile e assicurare una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro<sup>145</sup>.

Secondo quanto riportato dal Dipartimento delle Pari Opportunità, questo sistema di gestione aziendale è un intervento volto ad accompagnare ed incentivare le imprese italiane ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree maggiormente critiche per la crescita professionale delle donne, e più precisamente con riferimento alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità<sup>146</sup>. L'obiettivo di questo sistema, dunque, è quello di promuovere un cambiamento positivo, favorendo l'adozione da parte delle imprese di politiche volte ad assicurare una maggiore qualità del lavoro femminile, promuovendo la trasparenza, riducendo il "gender pay gap"<sup>147</sup>, aumentando le opportunità di crescita in azienda e tutelando la maternità<sup>148</sup>.

Secondo quanto disciplinato dalla prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, ossia quel documento che detta le linee guida per l'adozione di un sistema di gestione per la parità di genere, la certificazione può essere richiesta su base volontaria dalla totalità delle imprese, siano esse operanti nel settore privato, pubblico o senza scopo di lucro, a prescindere dalle dimensioni e dalla forma giuridica, ad esclusione delle Partite IVA che non hanno dipendenti o addetti/e<sup>149</sup>. Tale certificazione può essere rilasciata dai soli organismi di certificazione

---

<sup>145</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Che cosa è*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione per la Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/che-cosa-e>; Governo Italiano. (s.d.). *op. cit.*, pagg. 204-205, 209

<sup>146</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.* Le aree più critiche per la crescita professionale delle donne vengono precisamente indicate all'interno del PNRR: Governo Italiano. (s.d.). *op. cit.*, pag. 209

<sup>147</sup> Termine tecnico utilizzato con riferimento al divario retributivo esistente tra il salario annuale medio percepito dalle donne e quello percepito dagli uomini.

<sup>148</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *A cosa serve*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione per la Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/a-cosa-serve>

<sup>149</sup> Bureau Veritas Italia. (s.d.). *Certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Bureau Veritas. *Shaping a World of Trust*: <https://www.bureauveritas.it/needs/certificazione-della-parita-di-genere-ai-sensi-della-unipdr-1252022>;

Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Come ottenere la certificazione*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione della Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/certificazione>; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 17; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre). *UNI/PdR 125 FAQ – Indirizzi applicativi per la UNI/PdR 125*. Tratto il giorno settembre 9, 2025 da UNI - Ente Italiano di Normazione: <https://www.uni.com/le-nuove-faq-sulla-parita-di-genere-nelle-organizzazioni/>, pag. 5

accreditati Accredia – l’Ente italiano di accreditamento, ai sensi del regolamento CE 765/2008, i quali devono assicurare che il processo di certificazione sia svolto in modo trasparente e secondo un approccio coerente con quanto stabilito dalla UNI/PdR 125<sup>150</sup>. La lista completa di tali soggetti è disponibile sul sito web “*Certificazione per la parità di genere*” alla sezione “*Organismi di certificazione*”<sup>151</sup>.

### 3.3.2 TRAGUARDI, OBIETTIVI E MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE

Stando a quanto riportato alla pagina web “*Certificazione per la Parità di Genere*” a cura del Dipartimento delle Pari Opportunità, ed in conformità con il PNRR, il Sistema di certificazione della parità di genere è funzionale al raggiungimento di alcuni traguardi e obiettivi, che sono di seguito elencati:

- *«traguardo M5C1-12: entrata in vigore del Sistema di certificazione della parità di genere e relativi meccanismi di incentivazione per le imprese entro dicembre 2022;*
- *obiettivo M5C1-13: ottenimento della certificazione della parità di genere da parte di almeno 800 imprese, di cui almeno 450 di dimensioni micro, piccole e medie entro giugno 2026;*
- *obiettivo M5C1-14: ottenimento della certificazione della parità di genere da parte di almeno 1000 imprese sostenute attraverso l’assistenza tecnica entro giugno 2026.»*<sup>152</sup>

Mentre risulta conseguito il primo task (M5C1-12) al quale fa riferimento l’entrata in vigore nel 16 marzo 2022 della prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 che regola il funzionamento della Certificazione di cui sopra, gli obiettivi M5C1-13 e M5C1-14 allo stato attuale risultano

---

<sup>150</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 4

<sup>151</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Organismi di certificazione*. Tratto il giorno settembre 10, 2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/organismi-di-certificazione>

<sup>152</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Sistema di certificazione della parità di genere*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità: [https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genero/#:~:text=Per%20informazioni%20sul%20numero%20delle%20imprese%20certificate,genere%20%C3%A8%20possibile%20consultare%20il%20sito%20certificazione](https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genero/#:~:text=Per%20informazioni%20sul%20numero%20delle%20imprese%20certificate,genere%20%C3%A8%20possibile%20consultare%20il%20sito%20certificazione;); Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.*

ancora in corso<sup>153</sup>. Nonostante ciò, però, l'ultima rassegna stampa di Accredia (datata febbraio 2025) ha comunicato che, in meno di 3 anni dall'introduzione del sistema, le aziende certificate per la parità di genere sono più di 5mila, senza considerare tutte le altre organizzazioni che hanno già intrapreso un percorso volto a certificare il proprio sistema di gestione per la parità di genere<sup>154</sup>. Un dato che di per sé è importante, in quanto supera ampiamente l'obiettivo prefissato delle 800 imprese, dimostrando come le organizzazioni, specie di grandi dimensioni, siano sempre più sensibili alle tematiche sociali, rivelandosi più propense ad elaborare strategie aziendali e politiche rispettose della diversità, equità e inclusione.

La maggiore sensibilità delle organizzazioni sul tema e la volontà di portare un cambiamento positivo non sono però le sole forze che spiegano il successo riscontrato da questo strumento. I risultati ottenuti, infatti, sono stati sostenuti anche dai meccanismi di incentivazione fiscale e dai sistemi premianti previsti in favore delle imprese che hanno scelto di implementare un sistema di gestione per la parità di genere, requisito essenziale per ottenere la certificazione. Al fine di promuovere l'adozione della certificazione da parte delle imprese, infatti, la Legge 5 novembre 2021 n. 162 - Art. 5 (Legge Gribaudo) ha concesso alle aziende private in possesso di determinati requisiti un esonero dal versamento di una percentuale dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro. Questa misura, per la quale sono stati stanziati 50 milioni di euro per il 2022, è stata poi estesa anche per l'anno successivo, stanziando un fondo di pari valore. In aggiunta, alle aziende private in possesso della Certificazione per la Parità di Genere che partecipano a gare o bandi pubblici finalizzati alla concessione di fondi o contributi viene riconosciuto anche un punteggio premiale addizionale, a dimostrazione dell'importanza di affrontare queste tematiche<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Governo Italiano. (s.d.). *Sistema di certificazione della parità di genere*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Italia Domani. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: <https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genero.html>

<sup>154</sup> Accredia. (2025, febbraio 18). *Più di 5mila aziende certificate per la parità di genere*. Tratto il giorno settembre 12, 2025 da Accredia: <https://www.accredia.it/comunicazione/sala-stampa/rassegna-stampa/piu-di-5mila-aziende-certificate-per-la-parita-di-genero/>; Zavaritt, A. (2025, febbraio 18). *Più di 5mila aziende certificate per la parità di genere*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Alley Oop - Il Sole 24 Ore: <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/02/18/aziende-certificate-2/>

<sup>155</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.* L'articolo di cui sopra precisa che l'esonero dai contributi previdenziali a carico del datore di lavoro è corrisposto in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa.

Inoltre, allo scopo di semplificare il processo di certificazione delle sole piccole e medie imprese e microimprese, sono stati destinati loro ulteriori finanziamenti Next Generation EU del PNRR. Nello specifico, tale misura prevede il supporto delle PMI attraverso lo stanziamento di 2,5 milioni di euro destinati al supporto per la fornitura di servizi di assistenza tecnica, da sommarsi ai 5,5 milioni di euro utilizzati per sostenere i costi legati all'erogazione della certificazione<sup>156</sup>.

### 3.3.3 PRASSI DI RIFERIMENTO E LINEE GUIDA PER L'APPLICAZIONE

L'introduzione del "Sistema di certificazione della parità di genere" a cui fa riferimento l'impegno M5C1-12 del PNRR è stato concretizzato con la pubblicazione della prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, un documento elaborato con linguaggio neutro rispetto al genere, contenente le linee guida per l'implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere e gli indicatori (KPI) per valutare le politiche di inclusione e parità adottate dalle organizzazioni. Questo documento, intitolato "*Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni*", è stato rilasciato in data 16 marzo 2022 da UNI - Ente italiano di normazione, per poi essere meglio chiarito attraverso il documento "*UNI/PdR 125 FAQ – Indirizzi applicativi per la UNI/PdR 125*" redatto da UNI e Accredia per offrire spunti pratici e rispondere alle domande più comuni su vari aspetti legati all'implementazione di un sistema di gestione aziendale in ottica di genere, nonché al monitoraggio e alla valutazione delle performance<sup>157</sup>.

Per ottenere la certificazione, ed essere riconosciuta come inclusiva e rispettosa della parità di genere, ciascuna organizzazione che desidera intraprendere questo percorso deve mettere in atto politiche di parità di genere, nonché pianificare e attuare azioni con riferimento a 6 aree di valutazione. Tale prassi, infatti, prevede l'adozione di specifici indicatori (KPI) in relazione alle 6 aree che vengono di seguito elencate:

1. Cultura e strategia;
2. Governance;
3. Processi Human Resources (HR);

---

<sup>156</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.*

<sup>157</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 1; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*

4. Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;
5. Equità remunerativa per genere;
6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.<sup>158</sup>

Al fine di misurare l'efficacia di tali azioni è stato sviluppato un apposito sistema di misurazione attraverso il quale valutare il grado di maturità dell'organizzazione sul tema della parità di genere. Tale sistema di misurazione è costituito da specifici KPI confrontabili, i quali possono a loro volta essere distinti in qualitativi e quantitativi, e ad ognuno dei quali è associato un punteggio che viene così determinato:

- KPI qualitativi: il punteggio può essere assegnato solamente nel caso in cui l'indicatore analizzato dovesse essere soddisfatto; diversamente, qualora l'organizzazione non avesse messo in atto le misure richieste dalle linee guida (o non avesse dato dimostrazione di un miglioramento rispetto alla situazione esistente nell'anno precedente), questo non può essere riconosciuto. In altre parole, la misurazione rispetto a questa tipologia di indicatori è data in termini di presenza o non presenza del requisito richiesto.
- KPI quantitativi: anche in questo caso il punteggio viene attribuito soltanto se l'indicatore si ritiene soddisfatto; tuttavia, affinché l'indicatore in esame possa essere riconosciuto, il risultato raggiunto dall'organizzazione deve essere confrontato in termini di delta % rispetto ad un valore interno aziendale o al valore medio di riferimento nazionale o del tipo di attività economica (codice ATECO di appartenenza). Tale modello di calcolo, dunque, è da considerarsi dinamico, in quanto i dati ISTAT funzionali alla misurazione si aggiornano di anno in anno in base ai dati ricevuti e alle performance registrate nell'anno precedente con riferimento a ciascuna categoria di organizzazioni.<sup>159</sup>

Ad ogni indicatore, dunque, è associato un punteggio che, se ottenuto, concorre a determinare lo score di ciascuna area di valutazione. Tuttavia, per determinare il punteggio complessivo ottenuto dall'organizzazione e stabilire il suo livello attuale (situazione *as-is*)

---

<sup>158</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.*; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 16

<sup>159</sup>UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 16-18; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 8

rispetto alla quale monitorare gli stati di avanzamento nel tempo, è necessario ponderare il punteggio ottenuto da ciascuna area sulla base del peso percentuale ad essa associato. Il peso attribuito a ciascuna area, il quale viene esplicitamente definito dalla prassi di riferimento, è inserito nel grafico seguente:

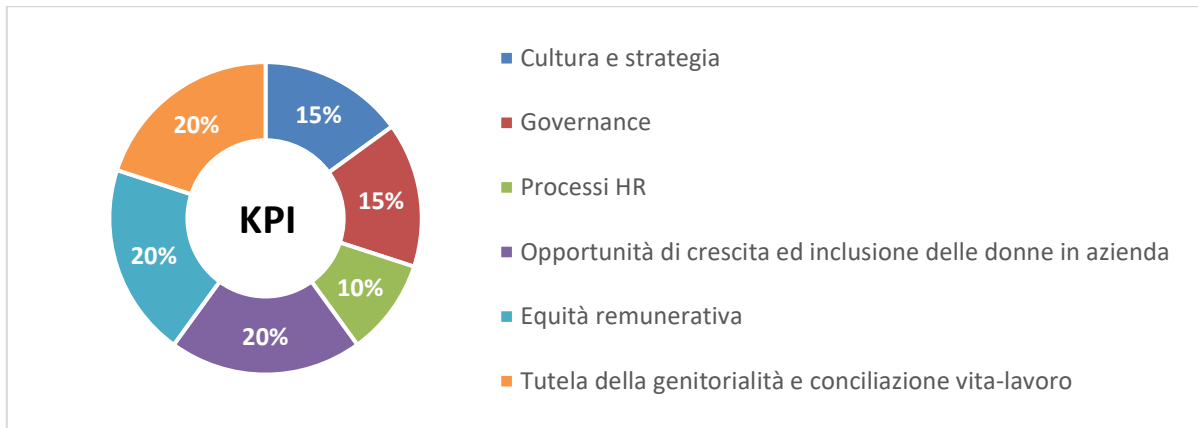


TABELLA 7: PESO DELLE AREE DI VALUTAZIONE PREVISTO DALLA PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PDR 125:2022<sup>160</sup>

Il risultato dato dal punteggio ottenuto in ciascuna area ponderato per il peso ad essa associato è necessario per determinare se un'organizzazione ha conseguito o meno i requisiti minimi necessari per l'ottenimento della certificazione. Questa, infatti, viene rilasciata dagli organismi di certificazione accreditati presso Accredia qualora l'organizzazione riuscisse ad ottenere il punteggio minimo complessivo del 60% degli indicatori ad essa applicabili. La prassi di riferimento, infatti, classifica le organizzazioni in 4 categorie, e definisce per ognuna di queste il set di indicatori ad essa applicabili sulla base di criteri dimensionali e, più precisamente, in base al numero di addetti, con semplificazioni per alcune categorie di organizzazioni. Sulla base di questo criterio, dunque, possiamo identificare le seguenti categorie:

FASCIA	CLUSTER	NUMERO ADDETTI/E
1	MICRO	1-9
2	PICCOLA	10-49
3	MEDIA	50-249
4	GRANDE	250 e oltre

TABELLA 8: CLASSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI IN BASE AL NUMERO DI ADDETTI<sup>161</sup>

<sup>160</sup> I pesi percentuali di ciascuna area sono specificati in: UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 18-28

Sulla base di questa classificazione, le linee guida stilate dalla prassi di riferimento prevedono delle semplificazioni per le organizzazioni di micro e piccole dimensioni (organizzazioni di fascia 1 e 2), per le quali vengono esplicitamente specificati i KPI obbligatori e quelli che invece possono essere non applicabili; diversamente, alle organizzazioni di medie e grandi dimensioni si applica la totalità degli indicatori<sup>162</sup>. Ad esempio, alle organizzazioni rientranti nella fascia 1 (micro) sarà applicabile un numero ridotto di indicatori, per un totale complessivo ponderato di 35,25. Di conseguenza, le organizzazioni appartenenti a questa categoria possono ottenere la certificazione al raggiungimento di un punteggio superiore o uguale a 21, il quale viene calcolato come il 60% del punteggio massimo da loro ottenibile<sup>163</sup>.

Facendo riferimento alle linee guida elaborate da UNI, di seguito si analizzano con maggiore dettaglio le aree di valutazione su cui si basa la Certificazione per la Parità di Genere e gli indicatori (KPI) connessi a ciascuna di esse.

#### 3.3.3.1 AREA CULTURA E STRATEGIA

Attraverso il monitoraggio dei KPI definiti in relazione all'area "Cultura e strategia", gli enti di certificazione hanno il compito di accertare che l'organizzazione, nella definizione dei suoi principi e degli obiettivi strategici connessi ai temi della *gender equality*, metta in atto una condotta coerente con la *vision* e la *mission*, nonché con i valori che definiscono il suo ambiente lavorativo e che ispirano ogni giorno le risorse umane nello svolgimento delle loro attività<sup>164</sup>.

Questa area si basa su 7 indicatori qualitativi, che sono riportati nella tabella che segue:

---

<sup>161</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 17

<sup>162</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 17; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 6-7,9. Con riferimento ai KPI non applicabili, le FAQ affermano che, qualora un'impresa di fascia 1 o 2 volesse adottare un approccio virtuoso, può applicare anche altri KPI oltre a quelli obbligatori, ma questi non concorrono al raggiungimento del punteggio minimo per l'ottenimento della certificazione.

<sup>163</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pagg. 6-7

<sup>164</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pagg. 18-20. In questo contesto, il termine "risorse umane" non fa riferimento al dipartimento HR, ma deve essere letto in senso più ampio, includendo al suo interno tutto il personale che presta attività lavorativa presso l'azienda. In questo lavoro si è scelto volutamente di non utilizzare il termine "dipendente" per mettere in risalto il valore che gli individui hanno per le imprese, e che per questo non dovrebbero essere sminuiti soltanto come soggetti "alle dipendenze di...".

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Formalizzazione e implementazione di un piano strategico come definito al punto 6.3 che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
2. Presenza di procedure interne che consentono alle risorse di esprimere, anche in modalità anonima, le proprie opinioni e dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto  NOTA Sono da intendersi, oltre alle procedure in senso stretto, anche iniziative, progetti e valori stabiliti dall'azienda il cui fine sia il medesimo, ovvero consentire alle persone di esprimere opinioni e creare un ambiente aperto al confronto e al dialogo.	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10
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	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
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	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10
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 <i>unconscious bias</i>	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10
6. Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
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	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10

TABELLA 9: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA CULTURA E STRATEGIA<sup>165</sup>

<sup>165</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 19-20. La formalizzazione ed implementazione di un piano strategico è un requisito considerato necessario per le organizzazioni di ogni

Definire una cultura paritaria, inclusiva e rispettosa della diversità, dunque, è un aspetto di primaria importanza per le organizzazioni, che richiede un impegno costante ed il contributo di tutti, dai vertici aziendali ai livelli di professionalità più bassi inseriti nell'organigramma aziendale. Al fine di implementare un sistema di gestione per la parità di genere, infatti, le imprese devono definire policy aziendali, procedure interne di lavoro ed elaborare un piano strategico contenente obiettivi aziendali coerenti con i principi della diversità, dell'equità e dell'inclusione. Questo progetto, dunque, non deve essere percepito come un meccanismo a sé stante, ma deve prevedere un coinvolgimento diretto con l'intero sistema impresa.

### 3.3.3.2 AREA GOVERNANCE

Le linee guida previste dalla prassi di riferimento in oggetto prevedono che ogni organizzazione che intenda intraprendere un percorso verso l'ottenimento della Certificazione per la Parità di Genere debba istituire un modello di governance efficace nel garantire il corretto funzionamento degli organi di amministrazione e controllo, nonché che al suo interno vi sia un'adeguata rappresentanza del genere di minoranza. A tale scopo, i KPI relativi all'area "Governance" hanno l'obiettivo di verificare l'effettiva presenza di meccanismi atti a identificare eventuali situazioni non inclusive che si potrebbero verificare all'interno dell'organizzazione, definendo anche modalità efficaci di intervento per la gestione delle situazioni non conformi. La prassi prevede inoltre la presenza di un budget che deve essere appositamente accantonato per lo sviluppo di attività e iniziative connesse all'inclusione; ciò dimostra come il sistema in oggetto assuma le sembianze di un vero e proprio dipartimento aziendale<sup>166</sup>.

Gli indicatori attinenti a questa area, i quali vengono riportati nella tabella che segue, sono 5: 4 di tipo qualitativo e 1 di tipo quantitativo.

---

fascia dimensionale, incluse le microimprese. Oltre a questo, per le imprese di fascia dimensionale 2 sono considerati necessari anche gli indicatori numero 3 e 5.

<sup>166</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 20-21

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Definizione nella <b>governance</b> dell'organizzazione di un presidio (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e integrazione  NOTA Il tipo di presidio per la gestione e monitoraggio dei temi di genere può variare in relazione alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione. Per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 è ipotizzabile un presidio base.	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25
2. Presenza di <b>processi</b> per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25
3. Presenza di un <b>budget</b> dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
4. Definizione di obiettivi legati alla parità di genere e loro attribuzione ai vertici e al management, per i quali saranno valutati	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
5. Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione	QUANTITATIVO	Numero assoluto delle quote di genere rispetto a requisiti normativi di riferimento o pari comunque a 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione	Normativa vigente o Regolamentazione interna	20

TABELLA 10: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA GOVERNANCE<sup>167</sup>

### 3.3.3.3 AREA PROCESSI HR

Gli indicatori relativi all'area dei processi HR, come lascia intendere il nome di questa sezione, hanno l'obiettivo di misurare l'efficacia delle procedure di lavoro adottate dal dipartimento delle risorse umane con riferimento all'intero ciclo di vita del personale all'interno dell'organizzazione. In ogni fase, infatti, dalla ricerca e selezione del personale

<sup>167</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 21. Il solo indicatore ritenuto fondamentale per le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 1 è il primo; le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 2, invece, devono conseguire gli indicatori numero 1 e 2.

fino al processo di *offboarding*<sup>168</sup>, inclusa la gestione delle carriere, devono essere assicurati i principi di equità, inclusione e rispetto delle diversità<sup>169</sup>.

Di seguito si riportano i 6 indicatori attinenti a questa area, i quali sono interamente di tipo qualitativo.

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Definizione di processi di <b>gestione</b> e <b>sviluppo</b> delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, <i>on-boarding</i> neutrali, valutazioni prestazioni	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25
2. Presenza di meccanismi di analisi del <b>Turnover</b> in base al genere	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
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	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
4. Presenza di politiche di <b>mobilità interna</b> e di <b>successione</b> a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
5. Presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
6. Presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento ed episodi di molestie o mobbing	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10

TABELLA 11: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA PROCESSI HR<sup>170</sup>

#### 3.3.3.4 AREA OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA

L'area connessa alle opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda è volta a monitorare gli sforzi compiuti dall'organizzazione verso l'ottenimento di una rappresentanza

<sup>168</sup> Termine utilizzato in contrapposizione a quello di "*onboarding*". Indica la fase di uscita del personale dall'azienda, sia essa una scelta volontaria del lavoratore (dimissioni) che dell'azienda (licenziamento).

<sup>169</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 22

<sup>170</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 22. Come nelle tabelle precedenti, le righe evidenziate in azzurro indicano gli indicatori il cui raggiungimento è considerato necessario per le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 1. In aggiunta a questi, per le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 2 è considerato necessario anche il raggiungimento dell'indicatore numero 4.

neutrale nella forza-lavoro, garantendo a tutti gli individui eque opportunità di carriera e di crescita, indipendentemente dal genere di appartenenza. Nello specifico, gli indicatori si propongono di misurare la percentuale di donne all'interno dell'organizzazione ad aver raggiunto determinate posizioni e qualifiche professionali, mettendo in relazione i risultati aziendali con le medie del settore<sup>171</sup>.

Questa area è da ritenersi in parte complementare a quella relativa alla valutazione dei processi HR, specialmente per quanto riguarda la fase di gestione delle carriere; infatti, mentre la condotta aziendale nell'area precedente viene monitorata attraverso indicatori qualitativi, i 7 indicatori attinenti all'area "opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda" sono tutti di tipo quantitativo. Di seguito si riportano tali indicatori.

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>1. INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 1 E 2</p> <p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico</p> <p>NOTA Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione.</p>	QUANTITATIVO	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	Interna	25
<p>2. INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4</p> <p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento</p> <p>NOTA Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione.</p>	QUANTITATIVO	<p>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.</p> <p>NOTA La fonte dati da utilizzare per quantificare % è quella rispetto al codice ATECO, in particolare fare riferimento al codice ATECO più disaggregato.</p>	Istat, Rilevazione sulle Forze di lavoro.	25
<p>3. INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 2</p>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore	Interna	25

<sup>171</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 23-25

Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di <b>dirigente</b> ( in caso di impresa familiare considerare anche le donne con ruoli dirigenziali espressione della proprietà)		del biennio precedente fino al raggiungimento della parità		
4. INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4  Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di <b>dirigente</b> (per le imprese familiari considerare solo donne non espressione della proprietà )	QUANTITATIVO	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	Istat, Rilevazione sulle Forze di lavoro.	25
5. Percentuale di donne nell'organizzazione <b>responsabili</b> di una o più <b>unità organizzative</b> rispetto al totale della popolazione di riferimento	QUANTITATIVO	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	Interna	20
6. Percentuale di donne presenti nella <b>prima linea di riporto al Vertice</b>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) 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	Interna	20
7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con <b>delega</b> su un budget di spesa/investimento  NOTA Considerare nel calcolo la % di donne con delega di spesa o facenti parte della prima linea di riporto al vertice, come previsto dall'indicatore 5 per i/le responsabili di unità organizzative rispetto al numero totale di persone facenti parte di questi gruppi.	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a + 10 punti % (pp) 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	Interna	10

TABELLA 12: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA <sup>172</sup>

<sup>172</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 23-25. Come per le altre aree, anche in questo caso la prassi di riferimento mette in evidenza quali indicatori sono applicabili a ciascuna organizzazione

Rispetto a quanto stabilito dalle linee guida risulta da chiarire il significato da attribuire al termine “dirigente” presente nel KPI numero 4. Le FAQ emanate da UNI e Accredia, infatti, precisano che questo deve essere inteso «*non come livello contrattuale ma come figura di comando con responsabilità di persone, budget, attività, ecc.*»; tuttavia, nel caso in cui l’organigramma aziendale non preveda la figura del dirigente, si dovrà prendere come riferimento il numero di donne alle dirette dipendenze dell’amministratore delegato, che ricoprano un ruolo manageriale e che siano in possesso di poteri analoghi a quelli degli uomini di pari livello<sup>173</sup>.

#### 3.3.3.5 AREA EQUITÀ REMUNERATIVA

L’intero sistema di retribuzione si deve basare sui principi dell’equità retributiva e della trasparenza, assicurando retribuzioni eque a parità di livello e competenza, indipendentemente dal genere. Gli indicatori che caratterizzano l’area “*equità remunerativa*” hanno come obiettivo quello di monitorare il fenomeno del *gender pay gap*. La percentuale di differenza retributiva non deve però essere analizzata solo con riferimento ai compensi monetari visibili nella busta paga, ma deve tenere conto anche di tutte quelle componenti non monetarie che concorrono ad aumentare il valore percepito dal personale. Si parla in questo caso di *total reward*, dove per compensi non monetari si intende l’intero sistema di welfare aziendale e di *well-being* adottato dalle organizzazioni in favore del personale<sup>174</sup>.

Nella tabella che segue vengono riportati i 3 indicatori da analizzare con riferimento a questa area, i quali sono tutti di tipo quantitativo.

---

sulla base delle loro dimensioni; gli indicatori 5 e 6, non avendo alcuna specifica ulteriore, sono applicabili solo alle organizzazioni di fascia 3 e 4.

<sup>173</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 9

<sup>174</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 25-26

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Percentuale di <b>differenza retributiva</b> per medesimo livello inquadramentale 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).	QUANTITATIVO	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	Interna	40
2. Percentuale <b>promozioni</b> donne su base annua	QUANTITATIVO	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	Interna	30
3. Percentuale donne con <b>remunerazione variabile</b> 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	QUANTITATIVO	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	Interna	30

TABELLA 13: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA EQUITÀ REMUNERATIVA<sup>175</sup>

Adottare un sistema di questo tipo non è però banale in quanto, nonostante individui diversi possano ricoprire la stessa posizione e svolgere le stesse mansioni a parità di livello, questi potrebbero riscontrare un differenziale retributivo che può essere motivato da molteplici aspetti. Il fatto di ricoprire una stessa posizione, infatti, non implica che due individui abbiano le stesse competenze *hard* e *soft*. La retribuzione, inoltre, può essere influenzata da altri aspetti quali: il livello di anzianità, le maggiorazioni per il lavoro straordinario/festivo/notturmo eventualmente svolto, le indennità di trasferta, o da altri elementi variabili diversi rispetto a quelli fino ad ora riportati. Secondo quanto disposto dalle linee guida, però, queste maggiorazioni non devono essere considerate ai fini della certificazione.

<sup>175</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 25-26. Le organizzazioni appartenenti alla fascia dimensionale 1 e 2 devono considerare necessario il raggiungimento del solo indicatore numero 1.

### 3.3.3.6 AREA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Per ultima, ma non meno importante, vi è l'area dedicata alla tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro. Gli indicatori individuati con riferimento a questi aspetti hanno la finalità di monitorare la condotta delle organizzazioni e la presenza di politiche e azioni volte a sostenere la genitorialità e il rientro al lavoro post maternità/paternità, nonché ad informare i neogenitori sulle ultime disposizioni normative che regolano i congedi parentali, ossia quel periodo di astensione facoltativa dal lavoro di cui possono usufruire entrambi i genitori per occuparsi dei figli fino al compimento dei 12 anni di età. La genitorialità, così come la parità di genere, infatti, non è solo una questione di donne, e per questo le organizzazioni hanno il dovere di compiere una serie di ragionamenti volti a promuovere e a favorire la condivisione degli aspetti di cura all'interno di una famiglia. Specialmente per le donne, infatti, la maternità rappresenta una fase delicata della loro vita difficilmente conciliabile con il lavoro. Le imprese devono quindi mettere in atto azioni volte a favorire una redistribuzione dei ruoli e dei carichi familiari, in modo da non escludere le donne, ma accompagnarle in questo momento, supportando la loro presenza anche dinanzi a figli e figlie in età prescolare e favorendo la conciliazione dei tempi di vita e lavoro<sup>176</sup>.

Gli indicatori da utilizzare per il monitoraggio di questa area sono 5: 3 qualitativi e 2 quantitativi.

---

<sup>176</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 27-28; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 10

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working , piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale)	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	20
2. Presenza di policy, oltre il CCNL di riferimento, dedicate alla tutela della maternità/ paternità <b>e servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita personale e lavorativa</b> (ad esempio: congedo di paternità oltre il CCNL, procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale, programmi di engagement, su base volontaria, durante il congedo di maternità)	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	35
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	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	25
4. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori	QUANTITATIVO	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	INPS + Interna	10
5. Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge	QUANTITATIVO	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	INPS + Interna	10

TABELLA 14: INDICATORI SPECIFICI PER L'AREA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO<sup>177</sup>

### 3.3.4 MONITORAGGIO E AUDIT PERIODICI

L'ottenimento della Certificazione per la Parità di Genere non deve essere inteso come un punto di arrivo, bensì come parte di un percorso di crescita e miglioramento continuo per le organizzazioni. È per questa ragione che la certificazione UNI/PdR 125:2022 assume

<sup>177</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 27-28. Le linee guida precisano che per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 e 2 sono obbligatori i soli indicatori numero 2 e 3.

una validità triennale ed è soggetta a monitoraggio annuale da parte degli enti certificatori, i quali sono tenuti – attraverso una rivalutazione dell’andamento dei KPI – a verificare che l’impresa abbia mantenuto il suo impegno e messo in atto le iniziative necessarie per avanzare nel suo percorso verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal piano strategico inizialmente individuato<sup>178</sup>. Infatti, mentre l’ottenimento della certificazione è legato al possesso o meno dei requisiti richiesti dalla prassi di riferimento, in sede di rivalutazione le organizzazioni sono tenute a dare prova evidente di un miglioramento rispetto all’anno precedente, specialmente con riferimento alle aree e ai KPI che negli audit precedenti avevano messo in luce le principali criticità, pena il non rinnovo della certificazione<sup>179</sup>. L’implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere richiede dunque un impegno costante da parte delle organizzazioni, le quali dovrebbero intraprendere questo percorso spinte dalla volontà di promuovere un cambiamento culturale positivo dagli effetti permanenti, e non al fine di ottenere un mero riconoscimento formale del quale beneficiare soltanto nel breve termine.

---

<sup>178</sup> Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.*; UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre), *op. cit.*, pag. 8

<sup>179</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 16

## CAPITOLO 4: CASO STUDIO. SVILUPPARE UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA PARITÀ DI GENERE SECONDO LA UNI/PdR 125:2022

### 4.1 PREMESSA METODOLOGICA

Dopo aver compreso la necessità di riequilibrare il genere e aver analizzato le linee guida che le organizzazioni devono seguire per ottenere la Certificazione UNI/PdR 125:2022, questo capitolo si propone di analizzare il caso pratico di un'azienda di grandi dimensioni che si è posta l'obiettivo di conseguire la Certificazione per la Parità di Genere, un traguardo che è stato portato a termine con successo. Lo scopo di questa analisi è quello di ripercorrere gli step necessari per l'implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere, comprendendo le modalità operative e le strategie che le organizzazioni possono adottare, nonché le opportunità e le criticità che caratterizzano questo percorso.

Le interviste sono state fondamentali per la comprensione del contesto aziendale e dell'esperienza che ha visto protagonista l'azienda in esame. Attraverso queste, il Responsabile delle Risorse Umane, nonché membro del Comitato Guida per la parità di genere, ha fornito informazioni utili per ripercorrere le principali tappe che hanno portato l'organizzazione ad ottenere la certificazione, le quali possono essere così sintetizzate:

1. la decisione di intraprendere questo percorso;
2. l'istituzione di un Comitato Guida;
3. l'analisi delle procedure e delle prassi esistenti;
4. la definizione di un Piano Strategico di Miglioramento che identifichi le aree di intervento, gli obiettivi strategici e le iniziative da attuare per il loro raggiungimento;
5. l'attuazione del piano strategico.

Oltre ai dati e alle interviste, per la stesura di questo capitolo è stato utilizzato materiale interno prodotto dall'azienda oggetto dell'analisi. In particolare, si farà riferimento a documenti quali: Codice Etico, regolamento aziendale, politica integrata e altre policy connesse al tema in esame, procedure e istruzioni di lavoro, organigramma, comunicazioni interne e altro materiale informativo condiviso attraverso la rete intranet aziendale ed il portale utilizzato per la gestione del personale. Al fine di garantire l'opportuno grado di

riservatezza, tali fonti interne non verranno riportate nella bibliografia conclusiva. Per la stessa motivazione, l'azienda oggetto di queste analisi verrà denominata azienda "Alfa".

## 4.2 LA SCELTA STRATEGICA

L'azienda "Alfa" ha avviato il suo percorso verso l'ottenimento della Certificazione UNI/PdR 125:2022 per la Parità di Genere nell'aprile del 2024, circa due anni dopo la pubblicazione della prassi di riferimento che ne regola il funzionamento. Il processo, che ha richiesto il coinvolgimento di diversi livelli organizzativi, si è concluso con successo nel mese di giugno dello stesso anno, con il riconoscimento della certificazione.

Come emerso dall'intervista condotta con il Responsabile delle Risorse Umane, la decisione di intraprendere questo percorso e misurarsi con questa opportunità è da ricercare nella politica aziendale della società:

*«Si è trattato di un percorso in linea con i nostri valori e la nostra cultura aziendale. La nostra realtà ha sempre promosso valori come il rispetto, l'accoglienza e la parità tra le risorse»* ha spiegato l'HR Manager dell'azienda. *«Abbiamo sempre voluto trattare tutti nella stessa maniera, assicurando pari opportunità a tutte le nostre risorse: non abbiamo mai fatto distinzioni basate su genere, età, invalidità, ecc. Fa parte della nostra cultura e del nostro DNA aziendale.»*

Secondo quanto da lui riportato, dunque, la decisione di intraprendere questo percorso non è stata percepita come un mero adempimento normativo o come un obbligo imposto dall'esterno. Al contrario, si è trattato di un percorso coerente con la cultura aziendale e con i valori che da sempre caratterizzano questa realtà. Un percorso, quindi, che è avvenuto come una naturale evoluzione di un impegno già consolidato: da tempo, infatti, l'organizzazione si impegna nello sviluppo di iniziative e pratiche interne volte a valorizzare le persone e a sviluppare una cultura rispettosa, che riduca le differenze di genere.

*«Ad esempio...»* continua il manager *«...in sede di salary review – il processo annuale di revisione dei salari – non viene mai fatta una valutazione connessa al genere, e lo stesso avviene quando dobbiamo promuovere determinati ruoli, inclusi quelli dirigenziali. Ogni nostra decisione avviene nel rispetto delle pari opportunità ed è basata esclusivamente su conoscenze e competenze, potenzialità, comportamenti, senza condizionamenti legati a genere, età, anzianità aziendale o altri valori che possano limitare la valutazione».*

La Certificazione per la Parità di Genere si configura, quindi, come un'opportunità per l'azienda di certificare questa loro modalità di agire, in quanto consente loro di tradurre in procedure formalizzate e misurabili le pratiche già esistenti all'interno dell'organizzazione.

Il responsabile non nega, però, che la scelta di intraprendere questo percorso sia legata anche ad una spinta esterna proveniente dal mercato. Sempre più, infatti, la certificazione viene adottata e riconosciuta non solo dai clienti e dai fornitori dell'azienda, ma anche dai potenziali nuovi assunti, divenendo uno strumento utile per migliorare la reputazione aziendale e per aumentare il valore economico dell'azienda stessa.

#### 4.3 GLI STEP VERSO LA CERTIFICAZIONE

Nonostante per l'azienda "Alfa" il processo di certificazione rappresenti un'evoluzione naturale in linea con la sua cultura ed i suoi valori, il Responsabile delle Risorse Umane ha spiegato che il percorso verso l'adozione di un sistema di gestione per la parità di genere è stato complesso e ha richiesto la partecipazione di tutti a più livelli della struttura aziendale.

*«Il percorso è stato complesso in quanto ha richiesto prima di tutto un'analisi accurata della norma ai fini di operare coerentemente con essa. Un contributo fondamentale...»*  
ha sottolineato *«...è giunto dai colleghi e dalle colleghe specializzati nella consulenza in ambito di certificazioni. Il loro supporto è stato fondamentale per l'analisi e la comprensione dei requisiti richiesti dalle linee guida».*

A differenza di molte altre certificazioni, infatti, la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 presenta una particolarità: mentre per altre tipologie di certificazione gli indicatori di valutazione vengono individuati autonomamente dalle organizzazioni, con riferimento alla Certificazione per la Parità di Genere – come abbiamo avuto modo di comprendere nel capitolo precedente – i KPI sono già definiti dalle linee guida della prassi di riferimento. Spetta, dunque, alle imprese agire in conformità con essi e strutturare le modalità organizzative e le strategie da adottare nel pieno rispetto delle linee guida e degli indicatori prestabiliti.

Una volta compresa la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 e i parametri da rispettare, l'azienda "Alfa" ha avviato il suo percorso verso la certificazione seguendo un iter strutturato, composto di diverse fasi:

1. l'istituzione di un Comitato Guida;
2. l'analisi della situazione *as-is*;
3. la definizione di un Piano Strategico di Miglioramento;
4. l'attuazione del piano e il monitoraggio degli indicatori.

#### 4.3.1 IL COMITATO GUIDA

Come indicato dall'HR Manager nel corso dell'intervista, il primo step previsto dalla prassi UNI/PdR 125:2022 per l'implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere è stato l'istituzione di un Comitato Guida, al quale sono state affidate le seguenti mansioni:

- analizzare le procedure e le azioni già adottate dall'azienda;
- redigere un Piano Strategico di Miglioramento;
- avviare un piano di comunicazione rivolto a tutto il personale e verso l'esterno.

Secondo le linee guida previste dalla prassi di riferimento, il Comitato Guida è un organismo appositamente nominato dalla direzione aziendale, il cui compito è quello di guidare l'intero processo di certificazione, garantendo un coordinamento tra le diverse funzioni aziendali ed il rispetto dei principi della parità di genere a tutti i livelli aziendali. Il Comitato Guida viene, dunque, individuato allo scopo di promuovere e monitorare l'attuazione delle politiche e delle iniziative che mirano a garantire un ambiente di lavoro paritario, inclusivo e rispettoso all'interno della realtà aziendale<sup>180</sup>.

Oltre agli obiettivi, la prassi di riferimento stabilisce anche quella che deve essere la composizione del Comitato Guida. Questo, infatti, in base alle dimensioni dell'organizzazione, deve essere composto almeno da una figura che faccia riferimento alla proprietà o alla direzione dell'azienda (ad esempio, l'amministratore delegato o un delegato della proprietà) e da un responsabile delle risorse umane (o un'altra figura equivalente)<sup>181</sup>.

Sulla base di questi requisiti, l'azienda "Alfa" ha istituito un Comitato Guida composto da quattro figure, tre delle quali sono espressamente richieste dalla prassi: l'Amministratore Delegato e due figure che ricoprono un ruolo di responsabilità all'interno della funzione

---

<sup>180</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pagg. 28-29

<sup>181</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 29

Risorse Umane. Un'altra figura, invece, è stata individuata dall'azienda sulla base di criteri come l'equità, la professionalità, le competenze e le qualità personali.

*«L'altra risorsa...», ha spiegato l'HR Manager, «è stata individuata appositamente in modo da garantire l'equità numerica all'interno del Comitato. Inoltre, abbiamo ricercato la figura che, sulla base delle sue caratteristiche professionali e personali, fosse più adatta a ricoprire il ruolo e che potesse apportare un valore aggiunto al Comitato».*

#### 4.3.2 IL PIANO STRATEGICO

Una volta costituito, il Comitato Guida è chiamato alla definizione di un Piano Strategico di Miglioramento, un documento di durata pluriennale che consente all'organizzazione di definire obiettivi concreti, pianificare azioni e monitorare i risultati. Il piano strategico rappresenta quindi uno strumento volto ad orientare le azioni future che l'azienda dovrà attuare nel triennio di certificazione, per evolversi nell'ottica del miglioramento continuo.

Per poter definire un piano strategico, l'azienda deve innanzitutto condurre un'accurata valutazione della situazione esistente e dei processi aziendali connessi alla parità di genere, individuando i suoi punti di forza e le aree di debolezza, oltre a riconoscere le opportunità e le minacce. Attraverso questa analisi sarà possibile identificare le pratiche già consolidate all'interno dell'organizzazione (incluse quelle non formalizzate in procedure o regolamenti), gli strumenti che si hanno a disposizione ed i gap da colmare rispetto ai parametri richiesti dalla prassi UNI/PdR 125:2022. Si tratta, dunque, di una fase essenziale per la definizione di un piano coerente e mirato, che preveda le seguenti fasi:

- formalizzazione di una cultura inclusiva e di una politica rispettosa della parità di genere;
- definizione di obiettivi triennali per il miglioramento dei processi interni. Sulla base di quanto indicato dalle linee guida, questi obiettivi devono essere semplici, misurabili, raggiungibili, realistici e pianificati nel tempo<sup>182</sup>;
- definizione delle azioni concrete per colmare i gap, con indicazione delle tempistiche entro cui tali azioni devono essere attuate;
- definizione di un budget dedicato per l'implementazione delle azioni individuate ed il raggiungimento degli obiettivi stabiliti;

---

<sup>182</sup> UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 29

- definizione dei meccanismi di monitoraggio e di verifica periodica che permettano di misurare lo stato di avanzamento delle azioni e la loro validità rispetto agli indicatori previsti per le diverse aree di valutazione individuate dalla prassi di riferimento<sup>183</sup>.

Ognuna di queste fasi deve essere attuata per ogni area di valutazione su cui è strutturato il piano strategico.

#### 4.4 L'IMPEGNO PER LA PARITÀ DI GENERE

Come dichiarato dall'HR Manager nel corso dell'intervista, il rispetto della diversità di genere e l'inclusione rappresentano da tempo una parte essenziale degli obiettivi di sostenibilità che l'azienda "Alfa" si è impegnata a raggiungere. L'impegno su queste tematiche è infatti condiviso ad ogni livello organizzativo ed è fortemente sostenuto dalla Direzione Aziendale, come testimoniato anche dalla comunicazione inviata dall'Amministratore Delegato a tutte le risorse per ribadire l'importanza di avviare il percorso verso l'ottenimento della Certificazione per la Parità di Genere:

---

<sup>183</sup> Le fasi previste per l'attuazione del piano strategico, oltre ad essere state spiegate dal Responsabile delle Risorse Umane nel corso dell'intervista, sono precisate in: UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16), *op. cit.*, pag. 29.



«Buongiorno,

sono lieto di annunciare che abbiamo **ufficialmente avviato in Italia il processo di Certificazione per la Parità di Genere (Uni/PDR 125)** all'interno della nostra Azienda.

Questo importante passo riflette il nostro **impegno continuo per l'equità e la diversità, valori che sono da sempre al centro della nostra cultura aziendale.**

Crediamo, infatti, fermamente nell'importanza di valorizzare la parità e le differenze tra individui. Ognuno di noi porta con sé un insieme unico di esperienze, abilità, conoscenze, ambizioni e modo di essere, che arricchiscono il nostro ambiente lavorativo e ci consentono di crescere e migliorare costantemente.

**L'avvio di questo processo, in un certo senso, certifica il DNA aziendale di "Alfa".** Sottolinea il nostro congenito impegno concreto nel creare un **ambiente di lavoro equo e inclusivo**, che offra a tutte le nostre risorse le stesse opportunità di sviluppo e di realizzazione professionale, senza alcuna forma di discriminazione.

Il **primo step** avverrà il prossimo 11-12 aprile con **l'audit da parte dell'ente certificatore.** Vi aggiorneremo regolarmente sui progressi compiuti durante questo percorso e saremo lieti di rispondere a eventuali domande attraverso la funzione HR.

**Grazie al vostro impegno e alla vostra collaborazione, possiamo contribuire al nostro scopo.** Questo significa condividere una cultura in cui ogni individuo si senta parte di una comunità, rispettato, valorizzato e supportato nel proprio percorso professionale.

Buon lavoro a tutti.»<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> E-mail inviata dall'Amministratore Delegato dell'azienda "Alfa" a tutte le risorse per annunciare l'inizio del percorso di certificazione. Il banner iniziale, recante il logo della certificazione, è stato estrapolato dal sito web della Certificazione (Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.), *op. cit.*) e successivamente inserito nella comunicazione aziendale rivolta al personale.

La volontà dell'organizzazione di perseguire la parità di genere, favorire l'inclusione e valorizzare le diversità è espressa chiaramente anche all'interno della politica aziendale dell'azienda "Alfa", la quale si compone di una serie di documenti contenenti i principi e le indicazioni che guidano il comportamento e le decisioni all'interno dell'organizzazione. Tra questi, quelli che assumono una rilevanza maggiore sul tema sono il Codice Etico della società e la Politica Aziendale Integrata. Infatti, mentre nel Codice Etico l'azienda si dichiara promotrice di un *«ambiente di lavoro inclusivo, con pari opportunità di lavoro e avanzamento per tutti i soggetti qualificati, dove i dipendenti possono raggiungere il loro massimo potenziale»*, la Politica Integrata chiarisce questi principi e fornisce maggiori dettagli sulle modalità che intende attuare e gli obiettivi che si propone di raggiungere nel rispetto dei suoi impegni. Secondo quanto indicato nell'ultima versione della Politica Aziendale Integrata adottata dalla società e aggiornata a maggio 2025, per adempiere alla propria mission l'azienda non solo si impegna a *«sviluppare un modello culturale che promuove la parità di genere a tutti i livelli aziendali»*, ma vuole fare in modo che *«ciascuna risorsa sia soddisfatta del contesto lavorativo in cui è inserita e percepisca l'ambiente di lavoro come inclusivo e privo di discriminazioni»*. Principi che, come si apprende dal questionario sul coinvolgimento delle risorse che la società eroga annualmente allo scopo di comprendere la soddisfazione del personale, sono stati interiorizzati e fanno parte della mentalità comune: la quasi totalità delle risorse a livello mondiale ha infatti dichiarato di lavorare bene all'interno del proprio team e di sentirsi rispettato, apprezzato e valorizzato durante lo svolgimento della propria attività, oltre a ritenere che il proprio contributo sia utile per l'azienda.

In questo contesto, in attuazione di quanto richiesto dalle linee guida per l'ottenimento della Certificazione, l'azienda "Alfa" ha recentemente adottato una Policy specifica sul tema di Diversità, Equità ed Inclusione (DEI), nella quale accoglie questi valori e li riconosce *«come parte integrante della propria cultura, dei propri valori espressi nel Codice Etico e delle proprie attività di business»*.

*«Siamo stati positivamente colpiti dal constatare quanto sia radicata nella nostra cultura aziendale l'attenzione per un ambiente di lavoro paritario, inclusivo e rispettoso»* ha affermato il Responsabile delle Risorse Umane. *«Alcuni dei valori fondanti della nostra*

*azienda sono la collaborazione e il rispetto, e questo rende l'inclusione un elemento spontaneo».*

All'interno di questa policy, l'azienda "Alfa", oltre a fornire dettagli in merito ai suoi obiettivi, identifica gli ambiti di intervento su cui intende agire al fine di ottenere un ambiente equo e inclusivo. Tali aree costituiscono dunque i temi oggetto del piano strategico e su cui l'organizzazione si impegna a lavorare.

#### 4.5 L'ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO E MONITORAGGIO

Secondo quanto stabilito dalle linee guida previste dalla prassi UNI/PdR 125:2022, e sulla base delle aree di intervento identificate all'interno della Policy "Diversità, Equità e Inclusione", l'azienda "Alfa" si è impegnata a lavorare sulle seguenti tematiche:

- recruiting, selezione e assunzione
- gestione della carriera
- equità salariale
- genitorialità e cura
- conciliazione dei tempi vita-lavoro (*work-life balance*)
- prevenzione degli abusi e delle molestie sui luoghi di lavoro

Per ognuna di queste aree, attraverso un'analisi SWOT è stata identificata la situazione iniziale, necessaria per mettere in evidenza gli ambiti su cui era prioritario intervenire, e successivamente sono stati appositamente definiti gli obiettivi e le azioni da attuare.

Di seguito vediamo, per ognuna delle aree individuate nel piano strategico, le principali azioni su cui l'azienda "Alfa" sta lavorando per il raggiungimento della parità di genere<sup>185</sup>.

##### 4.5.1 RECRUITING, SELEZIONE E ASSUNZIONE

*«La Società riconosce il valore del merito nel reclutare, selezionare ed assumere nuove risorse, senza alcun tipo di discriminazione, nel pieno rispetto delle pari opportunità [...] Per questo si impegna affinché le campagne di assunzione siano improntate su criteri di oggettività, competenza e professionalità [...] così da garantire un processo di selezione equo ed imparziale. In particolare, per tutte le posizioni ricercate è prevista una fase di*

---

<sup>185</sup> I paragrafi che seguono sono frutto della rielaborazione della documentazione interna fornita dall'azienda oggetto di questa analisi.

*assessment tecnico-attitudinale, basata sulla comparazione tra le competenze specifiche e quelle trasversali in possesso dei candidati rispetto alla posizione da ricoprire.»<sup>186</sup>*

Coerentemente con quanto previsto dalla policy “Diversità, Equità e Inclusione”, l’organizzazione ha aggiornato le istruzioni operative che la funzione Risorse Umane deve seguire con riferimento ai processi di selezione, assunzione e registrazione del personale, i quali devono avvenire in modo equo ed imparziale, garantendo il pieno rispetto dei principi di parità di genere. Fin dalla fase di ricerca dei candidati, infatti, il personale HR deve rivolgersi indistintamente a uomini e donne, e pertanto deve adottare una modalità di comunicazione neutra rispetto al genere, anche nella fase di definizione delle *job description*.

Per la divisione ( ), ricerchiamo il profilo di un/a **Addetto/a alla**, secondo le caratteristiche sotto riportate.

La figura sarà inserita in azienda in riferimento alla ns. sede di con le seguenti condizioni:

- Contratto: Tempo Determinato 12 mesi (Full Time) con ampie prospettive di stabilizzazione;
- Inquadramento: Impiegato/a;
- Mansione: Addetto/a alla ;
- CCNL: Studi Professionali applicato a .

FIGURA 11: ESEMPIO DI OFFERTA DI LAVORO PUBBLICATA DALL’AZIENDA “ALFA”

Anche la fase di valutazione e selezione del personale deve essere condotta in modo equo ed imparziale, evitando qualsiasi forma di favoritismo, discriminazione o *bias* cognitivo che possa compromettere l’efficacia del processo. La valutazione dei candidati da inserire, infatti, deve avvenire in modo trasparente ed essere basata esclusivamente sulle competenze e sulle qualifiche dei partecipanti, le quali devono essere allineate alle attese e alle esigenze aziendali. Per questa ragione, l’azienda “Alfa” ha definito criteri specifici da adottare nei processi di selezione, tra cui:

- la presenza di adeguata formazione ed esperienza professionale, ove richiesta dalla posizione;
- la coerenza tra il percorso formativo e l’incarico da svolgere;

---

<sup>186</sup> *Recruiting, selezione e assunzione* è uno degli ambiti di intervento oggetto del piano strategico. Questa frase, ripresa dalla policy “Diversità, Equità e Inclusione”, riassume l’impegno adottato dalla società sul tema.

- l'assenza di condizioni che possono comportare eventuali conflitti di interesse e/o incompatibilità.

Con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente i propri processi HR, l'azienda "Alfa" ha emesso un nuovo documento contenente le linee guida e le buone prassi da seguire per una gestione efficace del processo di selezione. Questo documento, rivolto a tutto il personale coinvolto nei colloqui di selezione (ad esempio, i responsabili di area supportati dalla funzione HR), rappresenta uno strumento utile per formare ed informare le risorse sulle corrette modalità per gestire questa fase e garantire una corretta valutazione dei candidati. Al suo interno, infatti, oltre a descrivere le principali fasi in cui generalmente si svolge un colloquio, sono riportati alcuni esempi di domande da porre e indicazioni sugli aspetti da approfondire. Inoltre, allo scopo di evitare discriminazioni di alcun tipo – comprese quelle di genere – e garantire pari opportunità a tutti i candidati, il documento specifica chiaramente gli argomenti che non devono costituire parte integrante del colloquio di selezione, quali: affiliazione politica, nazionalità di origine, stato civile o situazione familiare, orientamento sessuale o identità di genere, disabilità o salute, religione. Infine, questo documento ha lo scopo di fornire ai selezionatori le competenze utili per riconoscere e gestire i *bias* cognitivi – anche inconsci – che possono influenzare e compromettere l'equità e l'oggettività del processo di selezione del personale.

*"Questo approccio..."* ha spiegato il Responsabile delle Risorse Umane *«...si riflette nella composizione del nostro team, che vede una quota superiore al 50% di personale femminile».*

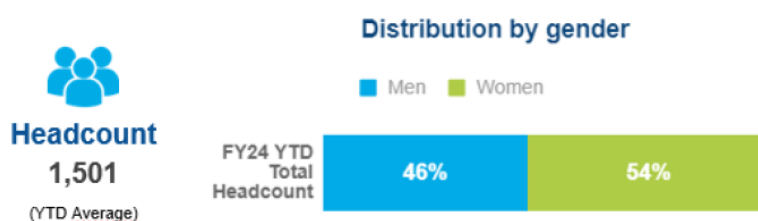


FIGURA 12: PERSONALE IMPIEGATO PRESSO L'AZIENDA "ALFA" CON DISTINZIONE PER GENERE (FY 2024)

#### 4.5.2 GESTIONE DELLA CARRIERA

*«La Società si impegna affinché non ci sia alcuna discriminazione nell'offerta di programmi di formazione e nei percorsi di sviluppo. Tali processi sono improntati in funzione della crescita professionale di tutte le persone, così da permettere a ciascun*

*dipendente di raggiungere il proprio pieno potenziale [...] garantendo così la crescita individuale e gli avanzamenti di carriera in egual misura tra uomini e donne.»<sup>187</sup>*

Sulla base di quanto si apprende dalla policy “Diversità, Equità e Inclusione”, l’organizzazione si impegna a garantire che i processi di formazione e sviluppo del personale e gli avanzamenti di carriera si svolgano nel pieno rispetto di ogni individuo e assicurando pari opportunità senza alcuna forma di distinzione o discriminazione, così come avviene per le fasi di selezione e assunzione. La gestione delle carriere, infatti, oltre ad essere basata su principi come l’equità e l’imparzialità, è orientata al riconoscimento delle competenze *hard* e *soft*, dei risultati raggiunti, delle attitudini personali e delle potenzialità di crescita dimostrate da ogni risorsa, ed è sostenuta attraverso corsi di formazione o programmi di affiancamento rivolti a tutto il personale, i quali hanno l’obiettivo di valorizzare le competenze e garantire l’adeguata preparazione professionale. Sono questi, dunque, gli aspetti che vengono valutati dalla funzione Risorse Umane – e dalla Direzione Aziendale con riferimento ai ruoli di leadership – per l’attribuzione di promozioni e avanzamenti di carriera, i quali possono avvenire sia in termini gerarchici, ma anche attraverso cambiamenti di ruolo o con nuove mansioni o attività.

I principi di equità e di imparzialità con cui vengono gestiti i percorsi di carriera sono testimoniati dall’organigramma aziendale. Da questo documento, infatti, emerge un sostanziale bilanciamento tra la presenza maschile e quella femminile lungo l’intera struttura gerarchica, dalle posizioni operative fino ai ruoli apicali, dando una prova concreta di come le pari opportunità siano garantite a tutte le risorse non solo in termini di accesso, ma anche con riferimento alle opportunità di carriera. A titolo esemplificativo, si riporta una rappresentazione delle più elevate posizioni aziendali, con riferimento al genere delle persone che ricoprono quei determinati ruoli.

---

<sup>187</sup> La *gestione delle carriere* e la relativa formazione del personale è uno degli ambiti di intervento oggetto del piano strategico. Questa frase, ripresa dalla policy “Diversità, Equità e Inclusione”, riassume l’impegno che la società ha adottato sul tema in esame.

## ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA DELL'AZIENDA «Alfa»

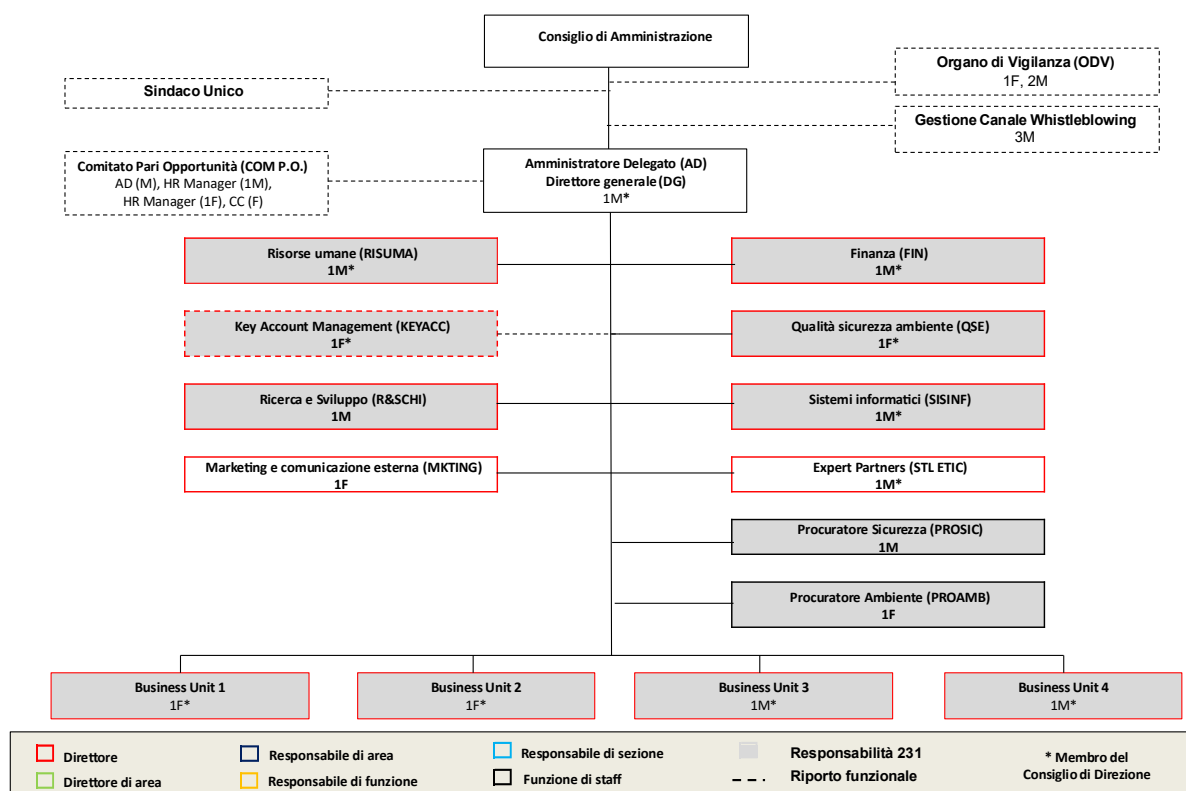


FIGURA 13: ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA DELL'AZIENDA «ALFA»<sup>188</sup>

### 4.5.3 EQUITÀ SALARIALE

*«Il processo di compensation è basato sui principi dell'imparzialità e dell'uguaglianza e prende in considerazione [...] criteri quali la professionalità, le abilità, le competenze e le performance dei singoli, tenuto conto anche del ruolo organizzativo ricoperto.»<sup>189</sup>*

L'equità delle retribuzioni, sulla base di quanto riportato all'interno della policy "Diversità, Equità e Inclusione", è garantita a tutte le risorse attraverso l'attività di *salary review* annuale, ossia quel processo di revisione degli stipendi. Ogni anno, infatti, vengono condotte attente valutazioni volte a verificare che il trattamento economico erogato a ciascuna risorsa sia adeguato rispetto a determinati criteri (quai il ruolo, la professionalità e le competenze di ogni figura), senza alcuna valutazione rispetto al genere, come precisato anche dall'HR

<sup>188</sup> Estratto dell'organigramma dell'azienda «Alfa». Il documento consente di mettere in evidenza la presenza femminile nei ruoli più elevati della leadership. L'organigramma raffigurato è frutto di una rielaborazione personale, necessaria per il mantenimento della privacy.

<sup>189</sup> L'azienda «Alfa», nel rispetto di quanto dichiarato all'interno della policy "Diversità, Equità e Inclusione" garantisce che il processo di retribuzione (economica e non) avvenga secondo i principi dell'equità.

Manager nel corso dell'intervista. Questo processo ha l'obiettivo di identificare e porre rimedio a eventuali squilibri o iniquità retributive, qualora queste si dovessero verificare.

Tuttavia, come riportato dalle linee guida della prassi UNI/PdR 125/2022, il principio di equità remunerativa non si limita soltanto alle compensazioni economiche erogate in busta paga, ma comprende l'intero sistema di welfare e *well-being* aziendale adottato dalle organizzazioni in ottica di *total rewards*. In questa prospettiva, l'azienda "Alfa" ha sottoposto a tutto il personale un questionario volto ad indagare le loro opinioni e a comprendere i loro bisogni e, sulla base dei risultati emersi, ha strutturato un sistema di welfare aziendale capace di rispondere alle esigenze di ciascun individuo, indipendentemente dal genere, dall'età o da altri parametri. Stando a quanto riportato nel regolamento per l'assegnazione del welfare, si tratta di un sistema di cui beneficia tutto il personale, che prevede l'erogazione di servizi (ad esempio, il ristorante aziendale) e di un credito welfare da utilizzare a discrezione del singolo individuo, il cui valore di assegnazione è diversificato sulla base di criteri come la tipologia contrattuale e l'anzianità aziendale.

#### 4.5.4 CONCILIAZIONE DEI TEMPI VITA-LAVORO (WORK-LIFE BALANCE) & GENITORIALITÀ E CURA

*«La società riconosce l'importanza del bilanciamento vita privata-lavoro [...] In quest'ottica, la Società si impegna a fornire strumenti concreti e ad implementare iniziative ad hoc per favorire la conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro.»<sup>190</sup>*

Secondo quanto riportato nella policy "Diversità, Equità e Inclusione" e successivamente confermato dal Responsabile delle Risorse Umane, al momento dell'avvio del percorso di certificazione molti degli aspetti connessi alla conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro erano già parte integrante delle pratiche adottate e consolidate dall'azienda.

*«Un esempio sono le linee guida per il part-time, particolarmente apprezzate dai neogenitori, così come le politiche di smart working, il welfare e le altre iniziative che sono già in essere nella nostra azienda»* ha affermato il manager.

Un aspetto che è stato confermato anche da una risorsa durante un colloquio prepensionamento che, alla domanda su come sia riuscita a conciliare vita lavorativa e vita privata durante i suoi 36 anni di permanenza in azienda, ha risposto: *«Sono stata fortunata.*

---

<sup>190</sup> Gli aspetti di conciliazione dei tempi vita-lavoro (come lo smart-working, il part-time e la flessibilità oraria) sono uno degli ambiti di intervento oggetto del piano strategico. Questa frase, ripresa dalla policy "Diversità, Equità e Inclusione", riassume l'impegno adottato dalla società sul tema.

*L'azienda si è sempre dimostrata flessibile e sono riuscita ad organizzarmi e a gestire il tutto».*

Il regolamento aziendale di “Alfa”, infatti, disciplina molteplici attività e incentivi atti a favorire l’equilibrio fra lavoro e vita privata. Tra questi, i due strumenti più apprezzati sono le politiche relative al *part-time* e lo *smart working*. Mentre la possibilità di richiedere una riduzione dell’orario di lavoro (*part-time*) è accordata alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri in presenza di figli entro il terzo anno di vita, lo *smart working* è una misura rivolta a tutto il personale – ove la mansione ricoperta lo consenta – volta a favorire una modalità organizzativa del lavoro più flessibile e a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita-lavoro. Questa modalità, infatti, oltre a permettere al lavoratore di gestire al meglio alcuni aspetti legati alla sua vita privata (ad esempio, gli aspetti di cura familiare o altre questioni personali), consente di prolungare l’attività lavorativa anche in presenza di situazioni che impediscano la presenza fisica sul luogo di lavoro per un determinato periodo di tempo. Inoltre, nell’intento di garantire la conciliazione tra vita e lavoro ed assicurare il “diritto alla disconnessione”, all’interno del regolamento aziendale si fa espressamente riferimento al fatto che le riunioni devono essere pianificate durante il normale orario di lavoro, garantendo così la partecipazione di tutte le risorse coinvolte, incluso il personale che gode di contratti a orario ridotto.

Oltre a favorire la conciliazione tra vita e lavoro, l’azienda “Alfa” riconosce l’importanza di supportare il personale di entrambi i generi nelle attività genitoriali e di cura familiare. A questo scopo, l’azienda ha introdotto strumenti utili per informare il personale sui diritti connessi alla genitorialità (quali congedi obbligatori e facoltativi, riposi e permessi, decontribuzioni e bonus) e sulle modalità di richiesta dei congedi di maternità e paternità, promuovendo al tempo stesso l’utilizzo dei congedi parentali per l’assistenza dei figli di età inferiore ai 12 anni, i quali possono essere fruiti indistintamente dalla madre o dal padre secondo quanto disciplinato dalla Legge di Bilancio 2025. Inoltre, nell’ambito del sistema di welfare aziendale trattato nel paragrafo precedente, l’azienda ha riconosciuto l’importanza di assegnare ai neogenitori un valore welfare aggiuntivo, spendibile per sostenere le spese legate alla cura e alla crescita dei figli (ad esempio, le rette dell’asilo nido, le spese legate all’istruzione e all’educazione, l’acquisto di testi scolastici, ecc.) e alle altre necessità familiari.

#### 4.5.5 PREVENZIONE DI OGNI FORMA DI ABUSO E MOLESTIA SUI LUOGHI DI LAVORO

L'ultima area identificata nel piano strategico adottato dall'azienda "Alfa", in conformità con quanto stabilito dalla prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, riguarda la prevenzione di ogni forma di abuso e molestia nei luoghi di lavoro.

Al fine di garantire un ambiente di lavoro sicuro, rispettoso e inclusivo per tutte le sue risorse e prevenire comportamenti discriminatori, lesivi o in contrasto con i suoi principi etici, l'azienda "Alfa" ha messo in atto specifici programmi per formare ed informare le sue risorse, sensibilizzando il personale sull'importanza di questa tematica ed aumentando la consapevolezza in merito alle modalità per riconoscere i segnali di abuso. Questi, infatti, si possono manifestare non soltanto in forma fisica, ma anche attraverso altre modalità che possono risultare altrettanto lesive per le persone coinvolte, come l'aggressività verbale, comunicativa e psicologica.

Tra le iniziative attuate dall'azienda "Alfa" con riferimento a questa tematica vi è l'adesione al Manifesto della Comunicazione non Ostile, un progetto di sensibilizzazione sull'uso consapevole delle parole promosso dall'associazione Parole O\_Stili.



FIGURA 14: IL MANIFESTO DELLA COMUNICAZIONE NON OSTILE<sup>191</sup>

<sup>191</sup> Parole O\_Stili. (s.d.). *Il Manifesto della Comunicazione non Ostile*. Tratto il giorno settembre 23, 2025 da <https://www.paroleostili.it/>

L'adesione al Manifesto rappresenta un punto di partenza per l'azienda "Alfa", la quale riconosce come l'uso attento delle parole ed il dialogo gentile e neutrale siano fondamentali per creare un clima aziendale positivo, in cui tutti si sentano accolti, ascoltati e rispettati. A partire dai 10 principi in esso elencati, l'azienda ha sviluppato un progetto di comunicazione interna volto a sensibilizzare le risorse su come il linguaggio e la comunicazione possano influenzare le relazioni quotidiane e, di conseguenza, avere un impatto sul clima aziendale e sulla produttività. Questo progetto, dunque, ha lo scopo di promuovere un utilizzo attento e consapevole delle parole all'interno dei confini aziendali, nonché favorire un dialogo trasparente e sincero fra azienda, clienti e stakeholder, facendo leva su temi come l'ascolto attivo, la collaborazione, l'empatia ed il rispetto, i quali costituiscono non solo le basi per una buona comunicazione, ma sono alcuni dei valori che l'azienda si impegna a diffondere.

Di seguito vengono riportati alcuni esempi delle tematiche affrontate dall'azienda, le quali sono da associare rispettivamente ai seguenti principi del Manifesto:

- «4. Prima di parlare bisogna ascoltare» → 5 step per l'ascolto attivo;
- «5. Le parole sono un ponte» → empatia: una risposta alle differenze generazionali;
- «8. Le idee si possono discutere, le persone si devono rispettare» → dal confronto alla crescita.



FIGURA 15: ESEMPI DI MATERIALE COMUNICATIVO INTERNO PRODOTTO SUL TEMA IN OGGETTO

Oltre ad attuare i programmi per l'evoluzione dei comportamenti quotidiani, l'azienda ha adottato apposite misure per la segnalazione di eventuali comportamenti lesivi che si

dovessero verificare entro i confini aziendali. Tra queste modalità, le quali sono a disposizione di tutti, vi è innanzitutto la possibilità di rivolgersi all’Organismo di Vigilanza (ODV), ai responsabili diretti o all’Ufficio Risorse Umane. Inoltre, l’azienda “Alfa” dispone di un canale whistleblowing, uno strumento apposito per la segnalazione anonima – senza timore di ritorsioni – di qualsiasi problema o preoccupazione di natura etica o di conformità, il cui funzionamento è appositamente regolato da policy specifiche.

#### 4.6 L’OTTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE: CRITICITÀ, BENEFICI E OPPORTUNITÀ

Come risultato del lavoro svolto e dell’impegno dimostrato su queste tematiche, nel giugno 2024 l’azienda “Alfa”, a seguito della valutazione positiva rilasciata da parte dell’ente certificatore, ha conseguito la Certificazione per la Parità di Genere ottenendo il punteggio complessivo di 73,25%. Come si può evincere dal grafico sottostante, che mostra la distribuzione dei punteggi ottenuti con riferimento alle diverse aree di valutazione, l’azienda ha ottenuto ottimi risultati con riferimento alla definizione di una cultura paritaria, inclusiva e rispettosa della diversità, dimostrando come questi principi guidino l’intero processo di gestione del personale, fin dalla fase di ricerca e selezione.



FIGURA 16: PUNTEGGIO OTTENUTO DALL’AZIENDA “ALFA” CON RIFERIMENTO AL PERIODO FY 2023-2024

Un riconoscimento positivo che l’organizzazione ha mantenuto nel tempo. La Certificazione per la Parità di Genere, infatti, è stata riconfermata anche in seguito all’audit condotto nell’anno 2025, seppure con l’ottenimento di un punteggio leggermente inferiore, pari a 70,25%. Una lieve riduzione dello score che, come precisa l’ente certificatore, non denota una mancanza di impegni in merito, ma dovuta principalmente al fatto che la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, essendo una novità nel panorama normativo italiano, è soggetta a continue precisazioni e nuove interpretazioni delle linee guida, che cambiano le

modalità di attribuzione dei punteggi. Nel verbale rilasciato al termine della revisione è infatti indicato che *«l'audit si è svolto in clima collaborativo e in linea con la pianificazione concordata. L'azienda dimostra di aver implementato una cultura sul tema della parità anche da prima dell'avvio formale del percorso di certificazione»*.

L'ottenimento e la riconferma della certificazione non sono però da intendersi come la conclusione dell'impegno che l'azienda dedica a queste tematiche. Al contrario, il Responsabile delle Risorse Umane ha affermato che questo è soltanto l'inizio di un cammino evolutivo. Infatti, nonostante il percorso non sia stato semplice, l'aver formalizzato delle procedure già esistenti ha consentito di rendere più evidenti le modalità già consolidate ed i gap esistenti sui quali agire attraverso obiettivi mirati per il miglioramento continuo.

*«L'ottenimento della certificazione rappresenta per noi un punto di transito, non di arrivo»* ha affermato l'HR Manager. *«Siamo determinati a proseguire il nostro percorso definendo nuovi obiettivi e avviando nuovi progetti in materia di inclusione e parità»*.

Tra le azioni che l'organizzazione intende implementare nel prossimo futuro, ad esempio, vi è l'avvio di programmi specifici a sostegno del re-inserimento delle risorse dopo periodi prolungati di assenza, come quelli legati alla maternità o ai congedi parentali. L'introduzione di questi programmi, che potrebbero prevedere una formazione mirata o un periodo di affiancamento nel quale ricevere aggiornamenti sull'evoluzione del mercato, del settore o delle dinamiche aziendali avvenute durante l'assenza, hanno l'obiettivo di rendere più agevole il rientro al lavoro in quella che è una fase già di per sé delicata della vita professionale e familiare, consentendo alla risorsa di riallinearsi gradualmente al nuovo contesto lavorativo.

In conclusione, l'aver sviluppato un sistema di gestione per la parità di genere secondo la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, introdotto policy specifiche sul tema, e formalizzato procedure eque e inclusive basate sulle competenze, ha consentito all'azienda di migliorare le sue performance di sostenibilità in ambito *social*. Come si apprende da un questionario di sostenibilità che l'azienda "Alfa" compila annualmente, infatti, le sue performance relative all'area "Labor & Human Rights" sono aumentate considerevolmente tra l'anno 2024 e l'anno 2025, con un aumento dello score

pari a 22 punti. Un risultato, dunque, che può avere un impatto positivo in termini di immagine aziendale e di *brand reputation*.

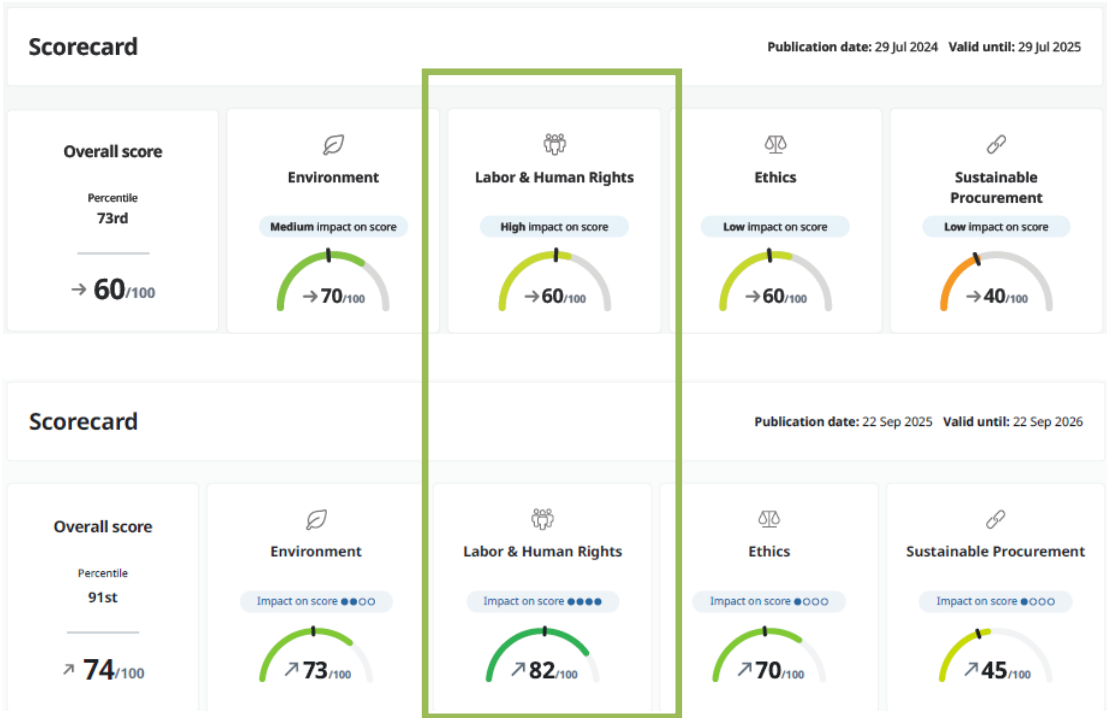


FIGURA 17: PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ OTTENUTE DALL'AZIENDA "ALFA" SECONDO IL RATING ECOVADIS (FY2024 E FY2025 A CONFRONTO)

## CONCLUSIONE

Alla luce di quanto emerso da questo elaborato, la necessità di riequilibrare il genere rappresenta una sfida ancora aperta per il nostro Paese. Nonostante gli strumenti e le strategie adottate a livello internazionale ed europeo, e i progressi registrati nel corso degli anni, ancora oggi persistono differenze di genere significative, in particolare nel mercato del lavoro; è in questo ambito, infatti, che le donne continuano a riscontrare maggiori difficoltà non solo in termini di accesso e permanenza, ma anche nella crescita e nell'accesso a posizioni apicali, oltre a subire disparità retributive. Queste problematiche, però, non riguardano soltanto le donne: la presenza di disparità di genere, infatti, può avere ripercussioni negative sull'intero sistema Paese, rischiando di rallentarne la crescita e compromettendone lo sviluppo economico e sociale.

In questo contesto, la Certificazione UNI/PdR 125:2022 per la Parità di Genere si configura come uno strumento innovativo e di grande rilevanza per le organizzazioni. Questo strumento, infatti, non si limita a verificare i risultati già conseguiti dalle imprese, ma rappresenta un supporto ed una guida verso l'identificazione di un percorso di miglioramento continuo, il quale è essenziale per la creazione di modelli organizzativi equi e inclusivi.

Tuttavia, la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 è ancora una novità nel panorama normativo italiano, e pertanto presenta delle criticità. Nelle linee guida prodotte da UNI, infatti, si fa spesso uso del termine "donna" per indicare il genere meno rappresentativo, senza considerare però che, in presenza di un'azienda particolarmente virtuosa, con una forza-lavoro quasi totalmente femminile, ciò potrebbe portare a risultati diversi da quelli sperati, sfociando in una forma di discriminazione inversa. Infatti, ove un'azienda tutta al femminile volesse intraprendere il percorso di certificazione, questa dovrebbe considerare l'assunzione e la crescita professionale degli uomini, pena l'inefficacia del suo percorso. Inoltre, sebbene i dati sembrino incoraggianti, come testimoniato anche dal numero di aziende che hanno intrapreso questo percorso, l'effettiva utilità dello strumento nel contrastare le disuguaglianze all'interno delle organizzazioni e favorire un cambiamento significativo nel panorama lavorativo italiano non è ancora del tutto chiara e richiede un

periodo di monitoraggio più lungo. Quel che è certo, però, è che la sola esistenza di questo strumento non garantisce il superamento delle disuguaglianze. L'analisi del caso studio aziendale ha infatti dimostrato che il vero cambiamento è legato alla capacità delle organizzazioni di adottare politiche volte a promuovere la diversità, l'equità, l'inclusione e la piena valorizzazione di ogni individuo, riuscendo al contempo a tradurre i loro obiettivi in azioni concrete. In conclusione, affinché queste azioni siano efficaci, le imprese devono dimostrare una vera consapevolezza e sensibilità verso queste tematiche, le quali devono essere interiorizzate nella cultura e nei valori aziendali, in modo tale da orientare la strategia di lungo periodo.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Accredia. (2025, febbraio 18). *Più di 5mila aziende certificate per la parità di genere*. Tratto il giorno settembre 12, 2025 da Accredia: <https://www.accredia.it/comunicazione/sala-stampa/rassegna-stampa/piu-di-5mila-aziende-certificate-per-la-parita-di-genere/>
- Agenzia per la Coesione Territoriale. (s.d.). *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da Agenzia per la Coesione Territoriale: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- Assemblea Generale ONU. (2015, settembre 25). Risoluzione A/RES/70/1. *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da [https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda\\_2030\\_ITA\\_UNRIC2.pdf](https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC2.pdf)
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (2024, ottobre). *Coltivare ora il nostro futuro. L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2024*. Tratto il giorno agosto 24, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: [https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto\\_ASviS/Rapporto\\_ASviS\\_2024/Rapporto\\_ASviS\\_2024.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASviS_2024/Rapporto_ASviS_2024.pdf)
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *L'Agenda 2030 dell'Onu per lo sviluppo sostenibile*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Rapporto 2024 Goal 5 "Parità di genere"*. Tratto il giorno settembre 4, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/rapporto2024-goal-5-parita-di-genere/>
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Rapporto 2024 Goal 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica"*. Tratto il giorno settembre 4, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/rapporto-2024-goal-8-lavoro-dignitoso-e-crescita-economica/>
- ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). *Rapporto ASviS*. Tratto il giorno settembre 4, 2025 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: <https://asvis.it/rapporto-asvis/#:~:text=Il%20Rapporto%20ASviS%20rappresenta%20la,di%20sviluppo%20sostenibile%20in%20Italia>

- Bannò, M., & D'Allura, G. M. (2022). *Donne e governo d'impresa. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche*. Milano: FrancoAngeli.
- Benetton, E. (2025). *Il piano strategico nella PdR 125:2022. Importanza e massimizzazione del valore*. Tratto il giorno agosto 21, 2025 da Settimana della Sostenibilità: <https://settimanadellasostenibilita.it/wp-content/uploads/2025/05/Elisabetta-Benetton-27.03.2025.pdf>
- Bertolini, S., & Pacelli, L. (A cura di). (2017). *Oltre il gender gap. Azioni, strumenti, prassi nelle carriere delle donne*. Milano: FrancoAngeli.
- Bini, L., Cordazzo, M., & Marzo, G. (2020). La regolamentazione dell'informativa non finanziaria: il quadro di riferimento nazionale e internazionale. In M. & Cordazzo (A cura di), *L'informativa non finanziaria dopo il D.lgs. 254/2016* (p. 25-65). Milano: FrancoAngeli.
- Bombelli, M. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas Libri.
- Brentegani, E. (2024, novembre 13). Parità di genere. *I webinar della Settimana della Sostenibilità*. Tratto da <https://settimanadellasostenibilita.it/wp-content/uploads/2024/11/Parita-di-genere-13.11.24.pdf>
- Brilli, Y. (2023, ottobre 11). *Nobel per l'Economia 2023, Claudia Goldin e la ricerca sul 'gender gap'*. Tratto il giorno aprile 16, 2025 da Università Ca' Foscari Venezia: [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=15058&cHash=f7f1dc b96edeefb75d5263e7fa127cbd](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=15058&cHash=f7f1dc b96edeefb75d5263e7fa127cbd)
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2015). *L'economia civile*. Bologna: il Mulino.
- Bureau Veritas Italia. (s.d.). *Certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Bureau Veritas. Shaping a World of Trust: <https://www.bureauveritas.it/needs/certificazione-della-parita-di-genere-ai-sensi-della-unipdr-1252022>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *EQUALITY | English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/equality>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *EQUITY | English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/equity>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (s.d.). *GENDER | English meaning - Cambridge Dictionary*. Tratto il giorno giugno 19, 2025 da Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gender>

- Caputo, A., & Felaco, C. (2017). La difficile conciliazione tra lavoro e care. La sperimentazione dei voucher baby-sitting come strumento di riduzione del gender employment gap. In S. Bertolini, & L. Pacelli (A cura di), *Oltre il gender gap. Analisi, strumenti, prassi nelle carriere delle donne* (p. 91-112). Milano: FrancoAngeli.
- Carpini, I. D. (2025, luglio 9). *Il gap di genere si restringe, ma sono necessari altri 123 anni per la piena parità*. Tratto il giorno agosto 20, 2025 da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile): <https://asvis.it/notizie/2-23578/il-gap-di-genere-si-restringe-ma-sono-necessari-altri-123-anni-per-la-piena-parita>
- Carreri, A. (2017). Fare marcia indietro. Barriere e risorse nella costruzione dei percorsi lavorativi desiderati dalle donne. In S. Bertolini, & L. Pacelli (A cura di), *Oltre il gender gap. Azioni, strumenti, prassi nella carriera delle donne* (p. 75-90). Milano: FrancoAngeli.
- Clemente, F. (2025, marzo 28). *Glass ceiling: che cos'è e come agisce sulla carriera?* Tratto il giorno luglio 25, 2025 da Jobiri: [https://www.jobiri.com/glass-ceiling-che-cose-e-come-agisce-sulla-carriera/#toc\\_Glass\\_ceiling\\_origine\\_e\\_contesto\\_storico](https://www.jobiri.com/glass-ceiling-che-cose-e-come-agisce-sulla-carriera/#toc_Glass_ceiling_origine_e_contesto_storico)
- CNEL - Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. (2003). *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di conciliazione*. Roma.
- Commissione europea. (s.d.). *Strategia per la parità di genere. Risultati e principali settori d'intervento*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da Commissione europea: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_it#strategia-per-la-parita%3%A0-di-genere-2020-2025](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it#strategia-per-la-parita%3%A0-di-genere-2020-2025)
- Cordazzo, M., & Marzo, G. (A cura di). (2020). *L'informativa non finanziaria dopo il D.lgs. 254/2016*. Milano: FrancoAngeli.
- D'Ascenzo, M. (2025, giugno 12). Global gender gap 2025: ancora 123 anni per giungere alla parità di genere. *Il Sole 24 Ore*. Tratto il giorno agosto 20, 2025 da <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/06/12/global-gender-gap-2025/>
- De Vido, S. (2021). *La parità di genere nel contesto dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- Del Boca, D., Mencarini, L., & Pasqua, S. (2012). *Valorizzare le donne conviene*. Bologna: il Mulino.
- EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Gender Equality Index*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/IT>

- EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Gender Equality Index*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/country/IT>
- EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (s.d.). *Italy - Gender Equality Index 2024. Progress in gender equality*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: [https://eige.europa.eu/modules/custom/eige\\_gei/app/content/downloads/factsheets/IT\\_2024\\_factsheet.pdf](https://eige.europa.eu/modules/custom/eige_gei/app/content/downloads/factsheets/IT_2024_factsheet.pdf)
- EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. (2016). *Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. L'EIGE in breve*. Tratto il giorno settembre 3, 2025 da EIGE - Istituto europeo per l'uguaglianza di genere: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0114718itn.pdf>
- Enciclopedia Italiana Treccani. (2008). *Gender gap - Neologismi*. Tratto il giorno aprile 08, 2025 da Treccani: [https://www.treccani.it/vocabolario/gender-gap\\_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/gender-gap_(Neologismi)/)
- Enciclopedia Italiana Treccani. (s.d.). *Disparità di genere*. Tratto il giorno giugno 24, 2025 da Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/disparita-di-genere\\_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/disparita-di-genere_(altro)/)
- Enciclopedia Italiana Treccani. (s.d.). *Equità - Vocabolario*. Tratto il giorno aprile 17, 2025 da Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/equita/>
- Enciclopedia Italiana Treccani. (s.d.). *Parità - Vocabolario*. Tratto il giorno aprile 17, 2025 da Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/parita/>
- Eswaran, M. (2014). *Why gender matters in economics*. Oxford: Princeton University Press.
- European Institute for Gender Equality. (s.d.). *Equità di genere*. Tratto il giorno aprile 17, 2025 da EIGE: [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1262?language\\_content\\_entity=it](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1262?language_content_entity=it)
- Goldin, C. (1990). *Understanding the gender gap. An Economic History of American Women*. New York: Oxford University Press.
- Goldin, C. (2021). *Career and Family : Women's Century-Long Journey toward Equity*. Oxford: Princeton University press.
- Governo Italiano. (s.d.). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Governo Italiano: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- Governo Italiano. (s.d.). *Sistema di certificazione della parità di genere*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Italia Domani. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:

<https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere.html>

IPSOS. (2018). *Stereotipi e disuguaglianze di genere in Italia: indagine IPSOS per il Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri*. Tratto il giorno giugno 24, 2025 da [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine\\_Ipsos\\_sintesi.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_Ipsos_sintesi.pdf)

Lazzeroni, L. (A cura di). (2009). *La partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteristiche e criticità*. Siena: Libreria Scientifica.

Le Grand, J. (1982). *The Strategy of Equality. Redistribution and the Social Services*. London: Allen & Unwin.

Ministero della Giustizia – Direzione Generale del Contenzioso e dei Diritti Umani. (2011, novembre). *Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women) e altri documenti*. (N. Marini, A cura di) Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Ministero della Giustizia: <https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/CEDAW.pdf>

Ministero dell'Economia e delle Finanze. (s.d.). *OCSE - Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da MEF Dipartimento del Tesoro: [https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita\\_istituzionali/rapporti\\_finanziari\\_internazionali/organismi\\_internazionali/ocse/](https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/)

Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Bari-Roma: Editori Laterza.

Mio, C. (2025, maggio 10). Donne e sostenibilità: questione di soldi o di etichetta? *TEDx Pordenone*. Tratto da <https://www.youtube.com/watch?v=Fiz1C4evMmE>

Murgolo, M. (2023). Il concetto di sostenibilità: sviluppo sostenibile, Agenda 2030 e gli "SDGs", misurazione dei sustainability risks e cambiamenti climatici. In P. & Tettamanzi (A cura di), *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting* (p. 5-22). Milano: Wolters Kluwer.

Parole O\_Stili. (s.d.). *Il Manifesto della Comunicazione non Ostile*. Tratto il giorno settembre 23, 2025 da <https://www.paroleostili.it/>

Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari opportunità. (2021, luglio). *Strategia Nazionale per la Parità di Genere*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari opportunità: [https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia\\_parita-\\_genere.pdf](https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia_parita-_genere.pdf)

Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *A cosa serve*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione per la Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/a-cosa-serve>

Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Che cosa è*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione per la Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/che-cosa-e>

Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Come ottenere la certificazione*. Tratto il giorno agosto 5, 2025 da Certificazione della Parità di Genere: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/certificazione>

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Dipartimento per le Pari Opportunità: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/attivita-internazionali-ed-europee/convenzione-per-leleliminazione-di-tutte-le-forme-di-discriminazione-contro-le-donne-cedaw/>

Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità. (s.d.). *Organismi di certificazione*. Tratto il giorno settembre 10, 2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/organismi-di-certificazione>

Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Sistema di certificazione della parità di genere*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere/#:~:text=Per%20informazioni%20sul%20numero%20delle%20imprese%20certificate,genere%20%C3%A8%20possibile%20consultare%20il%20sito%20certificazion>  
e.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/>

Profeta, P. (2023, ottobre 10). *Nobel dell'Economia a Claudia Goldin per gli studi di genere*. Tratto il giorno aprile 16, 2025 da Il Sole 24 ORE: [https://www.ilsole24ore.com/art/nobel-dell-economia-claudia-goldin-gli-studi-genere-AFCaCCBB?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/nobel-dell-economia-claudia-goldin-gli-studi-genere-AFCaCCBB?refresh_ce)

- Pulejo, L. (2011). *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Milano: FrancoAngeli.
- Regione del Veneto. Commissione regionale per la realizzazione delle pari opportunità tra uomo e donna. (2006). *Strategie di conciliazione tra vita e lavoro in Veneto*.
- Riva, E., & Zanfrini, L. (A cura di). (2010). *Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Sergio, M. (2025). Settimana della Sostenibilità. *Gender Equality. Una panoramica sull'uguaglianza di genere in Italia attraverso la disamina delle Area tematiche previste dal Piano Strategico*. Tratto il giorno agosto 21, 2025 da <https://settimanadellasostenibilita.it/wp-content/uploads/2025/05/Marco-Sergio-27.03.2025.pdf>
- Speziali, E. (2016, febbraio 2). *La Convenzione per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Università degli Studi di Padova - Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca": <https://unipd-centrodirittiumani.it/it/temi/la-convenzione-per-leliminazione-di-ogni-forma-di-discriminazione-nei-confronti-delle-donne>
- Speziali, E. (2024, gennaio 1). *Le Conferenze internazionali sulla donna*. Tratto il giorno agosto 22, 2025 da Università degli Studi di Padova - Centro di Ateneo per i Diritti Umani "Antonio Papisca": <https://unipd-centrodirittiumani.it/it/temi/le-conferenze-internazionali-sulla-donna-1>
- Tautonico, T. (2024, luglio 16). *Global gender gap: serviranno 134 anni per raggiungere la piena parità di genere*. Tratto il giorno agosto 20, 2025 da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile): <https://asvis.it/notizie/2-20929/global-gender-gap-serviranno-134-anni-per-raggiungere-la-piena-parita-di-genere>
- Tettamanzi, P., & Minutiello, V. (A cura di). (2023). *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*. Milano: Wolters Kluwer.
- The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). The prize in economic sciences 2023. *History helps us understand gender differences in the labour market*. (C. Barnes, Trad., & S. Rylander, Redatto da) Tratto il giorno giugno 20, 2025 da The Nobel Prize: <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/10/popular-economicsciencesprize2023.pdf>
- UN Women. (s.d.). *About UN Women*. Tratto il giorno agosto 23, 2025 da UN Women: <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>
- UNI - Ente Italiano di Normazione. (2022, marzo 16). *Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di*

- specifici KPI inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni.* Tratto il giorno settembre 9, 2025 da UNI - Ente Italiano di Normazione: <https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022>
- UNI - Ente Italiano di Normazione. (2024, novembre). *UNI/PdR 125 FAQ – Indirizzi applicativi per la UNI/PdR 125.* Tratto il giorno settembre 9, 2025 da UNI - Ente Italiano di Normazione: <https://www.uni.com/le-nuove-faq-sulla-parita-di-genere-nelle-organizzazioni/>
- United Nations. (s.d.). *Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls.* Tratto il giorno agosto 23, 2025 da United Nations: [https://sdgs.un.org/goals/goal5#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal5#targets_and_indicators)
- United Nations. (s.d.). *Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.* Tratto il giorno agosto 23, 2025 da United Nations: [https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets_and_indicators)
- United Nations. (s.d.). *The 17 Goals.* Tratto il giorno agosto 2023, 2025 da United Nations : <https://sdgs.un.org/goals>
- Véron, J. (1999). *Il posto delle donne.* (A. R. Favretto, Trad.) Bologna: Il Mulino.
- World Economic Forum. (2022, luglio). *Global Gender Gap Report 2022. Insight Report July 2022.* Tratto il giorno agosto 24, 2025 da World Economic Forum: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- World Economic Forum. (2023, marzo 3). *International Women’s Day: What’s the difference between equity and equality?* Tratto il giorno aprile 27, 2025 da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2023/03/equity-equality-women-iwd/>
- World Economic Forum. (2025, giugno 11). *Global Gender Gap Report 2025.* Tratto il giorno agosto 24, 2025 da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/>
- World Economic Forum. (2025, giugno). *Global Gender Gap Report 2025. Insight Report June 2025.* Tratto il giorno agosto 24, 2025 da World Economic Forum: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf)
- Zamagni, S. (2022). Lavoro Diritti Europa. *Lavoro giusto e lavoro decente: la sfida del terzo settore*(Numero 2 / 2022).
- Zamagni, S. (2023, aprile 12). Occorre tornare all’economia civile per sanare le storture del capitalismo. Città Nuova. Tratto il giorno luglio 2025, 28 da <https://www.cittanuova.it/occorre-tornare-alleconomia-civile-sanare-le-storture-del-capitalismo/>

Zavaritt, A. (2025, febbraio 18). *Più di 5mila aziende certificate per la parità di genere*. Tratto il giorno settembre 11, 2025 da Alley Oop - Il Sole 24 Ore: <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/02/18/aziende-certificate-2/>

## RINGRAZIAMENTI

Desidero innanzitutto esprimere la mia più sincera gratitudine alla mia relatrice, la Prof.ssa Silvia Panfilo, per la disponibilità e la professionalità dimostratemi in questi mesi di ricerca. La sua costante guida e i suoi preziosi consigli sono stati fondamentali per la stesura ed il completamento di questo elaborato.

Un ringraziamento speciale va inoltre all'azienda "Alfa" e tutti coloro che mi hanno dedicato del tempo accompagnandomi alla scoperta della loro realtà, della loro cultura aziendale e del loro impegno verso le tematiche della diversità e dell'inclusione. Il loro contributo è stato prezioso per la realizzazione di questo lavoro.

Un sentito ringraziamento va all'Università Ca' Foscari di Venezia per le opportunità che offre ai suoi studenti. Ringrazio i docenti e gli esperti che ho avuto il piacere di incontrare in questo percorso: i loro insegnamenti, insieme alle iniziative del Sustainability Lab, del Progetto LEI e del Career Service, hanno avuto un ruolo fondamentale nel formare la mia persona ed arricchire le mie competenze, facilitando il mio ingresso nel mondo del lavoro.

Desidero ringraziare anche Arianna Alessi, vicepresidente di OTB Foundation, per il suo impegno costante a fianco delle donne, sostenendone la crescita e valorizzandone il talento. Attraverso il progetto "Brave Women Awards" ha contribuito a finanziare il mio percorso di studi magistrale. Oltre ad essere una soddisfazione personale, è stato per me un incoraggiamento a fare sempre del mio meglio, nella speranza di poter ripetere il suo esempio ed essere a mia volta una guida per altre donne.

Infine, sono estremamente grata alla mia famiglia, ai miei amici e ai miei colleghi, che mi hanno sempre supportata ed incoraggiata, soprattutto nei momenti in cui conciliare gli impegni universitari, lavorativi e personali risultava più complesso. Senza il loro sostegno, portare a termine questo percorso non sarebbe stato lo stesso.