Regione Lombardia

Consigliera di Parità Regione Lombardia

CONSIGLIERE AL LAVORO

La Certificazione della Parità di Genere in Lombardia

#2

Analisi, risultati e sviluppi futuri a partire dal bando di Regione Lombardia

Executive Summary

Responsabile

Prof.ssa Mariasole Bannò (mariasole.banno@unibs.it)

Team di ricerca

Dott.ssa Chiara Leggerini, Dott.ssa Camilla Federici,

Dott. Tommaso Fornasari, Dott. Marco Traversi

INDICE

PREFAZIONE 5

INTRODUZIONE 9

IL BANDO DI REGIONE LOMBARDIA: “VERSO LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE” 11

Punti di forza 12

Criticità riscontrate 13

Proposte di miglioramento 14

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE 16

Punti di forza 17

Criticità riscontrate 18

Proposte di miglioramento 19

PREFAZIONE

La parità di genere si pone come un obiettivo strategico fondamentale per garantire una crescita sostenibile anche nel nostro territorio, nonostante la Lombardia si distingua per i dati particolarmente positivi sull'occupazione femminile rispetto alle altre Regioni.
La Certificazione della Parità di Genere rappresenta uno strumento fondamentale per promuovere la parità e la responsabilità condivisa all'interno delle organizzazioni. Ogni impresa che sceglie di intraprendere questo percorso contribuisce a costruire una Lombardia più giusta, più efficiente e quindi più forte.
Le analisi economiche e finanziarie indicano che le aziende certificate mostrano migliori indicatori di solidità e una crescita occupazionale superiore alla media, con una maggiore presenza femminile nei ruoli dirigenziali e una riduzione del divario retributivo tra i generi rispetto alle imprese non certificate, oltre ad essere più attrattive per i giovani.
Con il bando "*Verso la Certificazione della Parità di Genere*", la Lombardia è stata la prima Regione che ha voluto impegnarsi concretamente ad accompagnare le imprese del territorio nell'adozione della Certificazione UNI/PdR 125:2022, stanziando 10 milioni di euro netti per consulenze specialistiche e sostegno alle spese di certificazione.
Un'iniziativa pioneristica nel panorama nazionale che ha promosso l'adozione di uno strumento fondamentale per produrre un concreto cambiamento, non solo culturale, ma anche organizzativo.
Dopo l'iniziativa regionale della Lombardia, e dopo quella nazionale collegata al PNRR, altre Regioni -anche recentemente- hanno deciso di investire risorse in progetti similari.
Terminata la prima esperienza di finanziamento, la Lombardia non si è accontentata, ma ha voluto continuare a investire, perché non si è trattato di un esperimento, ma di una vera e propria azione positiva, dotata di una dignità propria e come tale duratura nel tempo.
Non ci abbiamo *provato*, ci abbiamo *creduto* e *ci crediamo* ancora.
Il "Codice delle pari opportunità" (D.lgs. 198/2006) prevede due strumenti per la promozione della parità, nel mondo del lavoro dipendente, che comportano un onere di verifica e controllo in capo alla Consigliera di parità.
Il primo strumento è dato dai Rapporti biennali sulla situazione del personale maschile e femminile che le aziende con più di 50 dipendenti hanno l'obbligo di presentare attraverso il Portale Ministeriale, e le Consigliere hanno il compito di elaborare un'analisi quantitativa e qualitativa dei dati contenuti nei Rapporti dati.
Il secondo strumento è dato dalla Certificazione della parità di genere, in relazione alla quale le Consigliere hanno il compito di controllare il rispetto dei requisiti necessari al mantenimento dei parametri minimi per il conseguimento della certificazione.
Come Consigliere di parità, sappiamo bene che le analisi di genere forniscono i dati e le informazioni necessarie per integrare una prospettiva di genere nelle politiche, nei programmi e nei progetti di un contesto specifico, assicurando che i diversi bisogni di tutti i cittadini - donne e uomini, giovani e anziani - siano chiaramente identificati e presi in considerazione.

Allo stesso modo le azioni e gli interventi delle Amministrazioni centrali e territoriali devono essere analizzati e valutati, affinché le politiche siano sempre più efficaci.
L'analisi che abbiamo commissionato all'Università di Brescia, i cui esiti sono oggetto della presente pubblicazione, rappresenta un'importante punto di osservazione per comprendere l'impatto e la portata dell'iniziativa di Regione Lombardia, integrando dati quantitativi e qualitativi al fine di offrire un quadro sia sull'implementazione del Bando, sia sulla diffusione della Certificazione della parità di genere in Lombardia.
A partire dall'analisi quantitativa delle imprese che hanno partecipato all'Avviso regionale e di quelle che hanno ottenuto la certificazione, è stata avviata un'indagine qualitativa articolata in un questionario strutturato on line rivolto alle imprese che hanno proposto domanda di finanziamento, a cui sono seguiti tre focus group con alcune imprese che hanno manifestato la loro disponibilità a proseguire il confronto dopo la compilazione del questionario. Inoltre, sono state realizzate delle interviste semi-strutturate con sei Consigliere di Parità territoriali della Lombardia.
Il report mette in luce una serie di criticità che sono proprie di un percorso complesso.
In primo luogo, i dati forniti da Regione Lombardia evidenziano che solo nella prima edizione dell'Avviso (dal 1° febbraio 2023 al 13 dicembre 2024) quasi mille imprese lombarde hanno partecipato al bando e, quindi, deciso di avviare un processo di revisione interna dei propri modelli organizzativi in ottica di parità di genere.
Un dato estremamente interessante è la partecipazione numerosa da parte delle micro e piccole imprese: il 16% delle imprese richiedenti ha meno di 10 dipendenti, il 51 % meno di 50, il 23 % tra i 50 e i 125 e il 10 % tra i 126 e i 249. Risultato inatteso, ma anche straordinario, perché sappiamo come siano le micro e piccole imprese ad incontrare maggiori difficoltà e ostacoli rispetto le grandi nell'avviare un percorso di certificazione, non avendo spesso personale da dedicare e nemmeno un sistema di gestione.
Nel momento in cui stiamo scrivendo, a ottobre 2025, sono ben 600 le imprese che hanno rendicontato e quindi ottenuto la Certificazione grazie al contributo regionale. Risultato molto positivo, considerato che si tratta di una certificazione facoltativa.
L'analisi qualitativa, volta ad approfondire le motivazioni, le criticità e le opportunità legate sia al percorso di certificazione, sia alla partecipazione al bando, ha evidenziato le difficoltà, in particolare, di superare assetti organizzativi tradizionali e modelli culturali ancora profondamente radicati. Diverse aziende hanno evidenziato la presenza di dinamiche di segregazione verticale e l'esistenza di un soffitto di cristallo che continua a limitare le opportunità di crescita per le donne. In più occasioni, è stata sottolineata la distanza tra i valori dichiarati e le pratiche effettivamente adottate: se da un lato le imprese affermano di aderire ai principi dell'inclusione, dall'altro faticano a tradurre questi valori in politiche concrete e comportamenti organizzativi coerenti.
I risultati dimostrano che la certificazione UNI/PdR 125:2022 non è semplicemente un requisito tecnico, ma rappresenta un processo di innovazione culturale capace di influire sulle dinamiche aziendali, sulla qualità del lavoro e sulla competitività delle imprese. E, infatti, le imprese stesse, al termine del percorso, dichiarano di percepire la Certificazione come un elemento di innovazione organizzativa e di valorizzazione del capitale umano che diventa una strategia utile ad attrarre talenti e migliorare il clima interno e un vantaggio reputazionale per rafforzare la propria identità come impresa responsabile.
Le risposte raccolte nel corso della ricerca ci restituiscono un quadro articolato e complesso. Le imprese coinvolte hanno riconosciuto il forte valore strategico del Bando promosso da Regione Lombardia, e con

sincerità hanno anche evidenziato alcune criticità che ne hanno, almeno in parte, limitato l'efficacia e la portata.

Nonostante ciò, le osservazioni emerse confermano che il Bando ha rappresentato, per molte realtà, una spinta decisiva per avviare il percorso di certificazione della parità di genere.

Possiamo, dunque, concludere che l'Avviso pubblico ha rappresentato uno strumento chiave, perché ha promosso una nuova consapevolezza nelle imprese, rendendo evidente come la necessità di lavorare concretamente al cambiamento culturale e organizzativo non sia più rimandabile.

Per consolidare i risultati raggiunti, è fondamentale intervenire su alcune leve strategiche attraverso azioni mirate. In particolare, è necessario proseguire e rafforzare la collaborazione tra istituzioni, imprese, associazioni datoriali e sindacali. Solo così potremo diffondere buone pratiche e monitorare l'integrazione del principio di parità nei contesti produttivi.

Come Consigliere di Parità regionale confermiamo con forza il nostro impegno a sostenere politiche e strumenti che possano rendere la parità di genere un pilastro strutturale dello sviluppo economico e sociale del nostro territorio.

Il nostro lavoro non si ferma qui. Continueremo a proporre, monitorare e valorizzare queste politiche, affinché la parità non resti soltanto un obiettivo da raggiungere, ma diventi una realtà quotidiana, finalmente radicata nella cultura del lavoro e nelle pratiche organizzative delle imprese

Da ultimo, desideriamo esprimere la nostra profonda gratitudine alla Professoressa Mariasole Bannò dell'Università degli Studi di Brescia, che ha accolto con entusiasmo e grande professionalità il nostro invito, e al gruppo di ricerca composto dalle dottoresse Chiara Leggerini, Camilla Federici e dai dottori Tommaso Fornasari e Marco Traversi per la puntualità e la precisione della loro analisi. Il loro lavoro è stato prezioso e fondamentale per la riuscita di questo progetto.

Anna Maria Gandolfi
Consigliera di Parità Effettiva regionale

Valeria Gerla
Consigliera di Parità Supplente regionale

INTRODUZIONE

La promozione della parità di genere è al centro delle politiche pubbliche contemporanee e, in linea con il PNRR, Regione Lombardia ha attivato nel 2023 il **Bando** "Verso la Certificazione della parità di genere" (a seguire solo Bando) per accompagnare le imprese nell'ottenimento della **Certificazione** tramite l'adesione alla prassi UNI/PdR 125:2022 (a seguire solo Certificazione).

Il presente report di sintesi intende presentare in maniera integrata i risultati dell'analisi condotta e terminata in data 30 giugno 2025 avente ad oggetto l'efficacia del Bando e l'impatto e la diffusione della Certificazione sul tessuto produttivo lombardo. L'approccio metodologico adottato combina strumenti quantitativi e qualitativi, seguendo il **framework consolidato per la valutazione delle politiche pubbliche** (i.e. eligibilità, conoscenza, richiesta, accettazione ed erogazione), ed è così articolato:

- Analisi quantitativa del Bando, ricostruendo il comportamento delle imprese lombarde lungo tutto il processo. L'analisi ha previsto la misurazione dei tassi di esclusione, l'identificazione delle principali barriere procedurali e la valutazione della capacità selettiva dello strumento. Particolare attenzione è stata dedicata alla dimensione territoriale e settoriale della partecipazione. L'obiettivo è fornire indicazioni utili per migliorare l'accessibilità e l'efficacia della misura nelle future edizioni.
- Analisi quantitativa della diffusione della Certificazione a livello regionale e nazionale, con dati Accredia e Orbis, distinguendo tra imprese che hanno beneficiato del Bando e quelle che hanno agito autonomamente. È stata ricostruita la distribuzione geografica, dimensionale e settoriale delle imprese certificate, esaminando le differenze tra le due modalità di accesso. L'analisi è stata estesa anche agli effetti occupazionali e retributivi associati alla Certificazione, valutando il gender pay gap e la presenza femminile nei board.
- Analisi qualitativa del Bando e della Certificazione tramite questionario (528 risposte), focus group (25 imprese) e interviste alle Consigliere di Parità Provinciali (6 Consigliere), esplorando motivazioni, ostacoli, benefici e criticità percepite. L'indagine ha permesso di costruire una segmentazione in cinque archetipi organizzativi, distinguendo tra imprese mature, in via di attivazione o distanti dal tema. Il confronto tra i diversi strumenti qualitativi ha restituito una lettura sfumata dei percorsi aziendali e delle dinamiche di cambiamento.

Il ricorso ad una metodologia mista, che integra **metodi quantitativi e qualitativi,** consente non solo di descrivere approfonditamente lo stato dell'arte, ma di offrire indicazioni concrete per migliorare l'efficacia degli strumenti, ampliarne l'accessibilità e rafforzare il ruolo di Regione Lombardia nella promozione di un'economia più inclusiva, sostenibile e aderente alle istanze delle imprese.

Per semplificare la lettura, nel presente report le evidenze saranno presentate separatamente per il Bando e per la Certificazione, sintetizzando per ciascun ambito i risultati emersi dalle analisi secondo **punti di forza**, **criticità riscontrate** e **proposte di miglioramento**.

A conclusione del documento, verranno invece offerte alcune **riflessioni finali** congiunte, volte a mettere a sistema gli apprendimenti maturati e a fornire indicazioni trasversali per l'evoluzione delle politiche regionali in materia di parità di genere.

IL BANDO DI REGIONE LOMBARDIA: “VERSO LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE”

Il Bando, aperto dal 1° febbraio 2023 fino al 13 dicembre 2024, ha stanziato una dotazione totale di 10.000.000€ ed ha rappresentato un’iniziativa pionieristica nel panorama nazionale, con l’obiettivo di incentivare le micro, piccole e medie imprese ad adottare la Certificazione. Il Bando ha offerto un **sostegno economico concreto**, strutturato su due linee di intervento (Tabella 1): la **Linea A** (facoltativa), volta a finanziare percorsi di accompagnamento consulenziale per l’analisi dei gap aziendali rispetto alla prassi UNI/PdR 125:2022 e la successiva definizione di piani di miglioramento; e la **Linea B** (obbligatoria), finalizzata a coprire i costi per l’ottenimento della Certificazione. È importante precisare che né per la Linea A né per la Linea B le imprese scelgono liberamente l’importo del voucher: l’ammontare è infatti predeterminato e attribuito automaticamente dal sistema in base alla fascia dimensionale di dipendenti in pianta organico nella sede operativa lombarda. Questa doppia articolazione ha avuto un impatto cruciale nel facilitare l’accesso anche per quelle imprese sprovviste di competenze specialistiche o risorse interne dedicate al tema, agendo non solo come incentivo economico, ma come **leva di empowerment organizzativo e culturale**.
Con **1.050 domande pervenute (da parte di 930 imprese)** e **365 imprese ad oggi certificate,** il Bando si è dimostrato uno strumento strategico di politica pubblica efficace, ma perfettibile.

Tabella 1. Ammontare del finanziamento richiesto dalle imprese concluse con certificazione e ammesse ma non ancora concluse.

	Concluse con certificazione (365)	Ammesse ma ancora non concluse (277)
Voucher A	1.471.000 €	1.001.000 €
Voucher B	1.840.000 €	1.305.000 €

Fonte: Elaborazione personale su dati di Regione Lombardia.

Le evidenze raccolte confermano che, pur con alcuni margini di miglioramento, il **Bando ha svolto un ruolo trasformativo**. In molti casi ha agito da **attivatore di processi** che altrimenti non sarebbero stati avviati, offrendo anche alle imprese meno strutturate l’opportunità di acquisire maggiore consapevolezza sulle politiche di genere e di implementare un sistema di gestione dedicato.

Punti di forza

Accessibilità e inclusività per le PMI

Il Bando è stato disegnato per micro, piccole e medie imprese (MPMI), che costituiscono la grande maggioranza del tessuto economico regionale. Questo focus ha permesso di:

- **raggiungere imprese** escluse da percorsi di Certificazione per carenza di risorse e competenze;
- **ridurre le disuguaglianze** di accesso tra grandi imprese e PMI;
- **stimolare la riflessione** nelle realtà meno strutturate o periferiche.

Doppia linea di finanziamento (Linea A e B)

L'articolazione del Bando in due linee complementari ha costituito un modello efficace di supporto:

- **Linea A (Consulenza - facoltativo):** ha permesso alle imprese di ricevere accompagnamento da esperti, per effettuare un'analisi strutturata dei propri gap e costruire piani di miglioramento;
- **Linea B (Certificazione - obbligatorio)**: ha incentivato il passaggio al riconoscimento formale dei risultati maturati, coprendo i costi del processo di Certificazione vera e propria.

Questo approccio, apprezzato dalle imprese che hanno optato per la maggior parte per entrambe le linee, ha garantito una **presa in carico del percorso completo verso la parità di genere**, dalla fase diagnostica a quella formale, aumentando le probabilità di successo.

Effetto leva e funzione attivante

Il Bando ha rappresentato un vero e proprio catalizzatore per numerose imprese (delle imprese ammesse circa il 49,8% non aveva mai attivato azioni per la parità di genere in precedenza), fungendo da **stimolo per avviare riflessioni** interne su temi spesso trascurati o poco esplorati di parità di genere. In molti casi, la partecipazione al percorso ha generato un **impulso concreto al cambiamento**, traducendosi in interventi tangibili. Per molte imprese, soprattutto tra le micro e piccole, si è trattato del **primo ingresso in percorsi strutturati di diversity management**, con un'acquisizione progressiva di linguaggi, strumenti e metodologie che potrebbero costituire la base per un'evoluzione culturale e organizzativa più profonda.

Aumento della consapevolezza interna

Uno degli impatti più significativi generati dal Bando riguarda l'**aumento della consapevolezza interna** sul tema della parità di genere. Grazie al percorso avviato, molte imprese hanno avuto l'opportunità di acquisire strumenti nuovi per osservare, analizzare e misurare i propri processi organizzativi attraverso una lente più attenta alle dinamiche di genere. Questo ha permesso non solo di individuare aree di miglioramento, ma anche di far emergere disuguaglianze o prassi implicite che fino a quel momento non erano state riconosciute come tali. In diverse realtà aziendali, la partecipazione al Bando ha favorito l'apertura di un confronto più strutturato tra le funzioni HR, la direzione e altri stakeholder interni, creando le condizioni per un dialogo più consapevole e per l'avvio di azioni condivise volte a promuovere l'equità e l'inclusione.

Elevata soddisfazione tra le imprese partecipanti

Dall'analisi dei dati raccolti emerge un **elevato livello di soddisfazione** da parte delle imprese che hanno partecipato al Bando. Più del 70,0% delle imprese coinvolte si è dichiarato disposto a **raccomandare la misura ad altre realtà**, segnalando un apprezzamento diffuso per l'efficacia del percorso intrapreso. Non a caso, molte imprese hanno espresso l'intenzione di **proseguire nel percorso** anche oltre la durata del supporto pubblico, valutando positivamente il rinnovo della Certificazione con risorse proprie, a testimonianza dell'effettiva integrazione del principio di parità di genere nelle strategie aziendali di medio-lungo periodo.

Criticità riscontrate

Barriere informative e comunicative

Una delle criticità principali riguarda la scarsa **conoscenza del Bando** da parte delle imprese. Il 38% delle imprese non partecipanti ha dichiarato di non essere stata a conoscenza dell'iniziativa. La scarsa conoscenza del Bando è verosimilmente riconducibile ad un'**attività di promozione non capillare e ad un contatto con le imprese non pienamente efficace**. Anche la bassa quota di imprese partecipanti che ha ricevuto comunicazioni mirate suggerisce l'esistenza di una criticità nella strategia di divulgazione istituzionale, che ha potenzialmente limitato la platea di imprese beneficiarie. Infatti, le imprese che conoscevano il Bando, sono state informate principalmente da **commercialisti e consulenti** (39.3%) e solo in minima parte dal **sito istituzionale di Regione Lombardia** (23,6%), mentre le **associazioni di categoria** sono state segnalate come fonte informativa solo dal 15,0% delle imprese.

Complessità amministrativa e rigidità temporali

Molte imprese hanno lamentato la difficoltà di accesso dovuta a **pratiche burocratiche complesse**, **portali digitali poco intuitivi** e **assenza di supporto tecnico** adeguato (è stata lamentata la difficoltà nell'interloquire con referenti istituzionali, come Regione o Unioncamere, nelle fasi più operative del processo di partecipazione al Bando). Le imprese dimensionalmente più piccole, meno attrezzate e competenti in materia di avvisi pubblici, hanno espresso la necessità di un supporto concreto, soprattutto per la gestione delle procedure amministrative. Lo sportello dedicato, ove attivato, è percepito come strumento utile, ma nel concreto poco strutturato e funzionale. Inoltre, le scadenze ravvicinate per la rendicontazione e la **rigidità delle tempistiche** (delle imprese ammesse, il 34,5% ha indicato come principale ostacolo la tempistica limitata di 180 giorni, ritenuta insufficiente per completare il processo di Certificazione) hanno costituito un ostacolo al completamento dell'iter finalizzato all'ottenimento del finanziamento. In più, è stata segnalata l'assenza di una sospensione dei termini procedurali durante il mese di agosto, periodo in cui molte attività chiudono, rendendo difficili gli adempimenti amministrativi e fiscali per rispettare le scadenze previste.

Limitatezza del contributo alla consulenza

Il contributo della **Linea A (consulenza)** è stato percepito come **sottodimensionato** rispetto ai costi reali sostenuti, ritenuti molto variabili in funzione della condizione di partenza dell'impresa. In diversi casi, il voucher non ha coperto i costi dei consulenti, costringendo le imprese a sostenere una quota economica significativa, potenzialmente scoraggiante per chi parte da zero. Tuttavia, è emerso anche che, in presenza di una struttura interna già esperta, ad esempio in ambito di sistemi di gestione o certificazioni pregresse, i costi per la consulenza sono risultati più contenuti, rendendo il supporto pubblico più che sufficiente.

Difficoltà nei processi di selezione dei e delle consulenti

Una parte consistente delle imprese non ammesse al Bando è stata esclusa per l'**inadeguatezza dei e delle consulenti selezionati/e,** spesso legata alla mancanza dei requisiti previsti da Regione Lombardia e verificati da Unioncamere come le competenze e le esperienze pregresse. Questo evidenzia la necessità di rafforzare i meccanismi di verifica preventiva delle competenze e un supporto più strutturato nella scelta dei e delle consulenti idonei/e.

Fragilità nella fase di erogazione e mantenimento

Molte imprese hanno segnalato problemi nella fase finale del processo, difficoltà nella rendicontazione, assenza di supporto post-Certificazione. Inoltre, non sono previsti strumenti di **sostegno per il mantenimento** e il rinnovo annuale della Certificazione, creando un rischio di discontinuità. In particolare, è stato segnalato il timore che il Bando possa rappresentare un'iniziativa "una tantum", senza garanzie di futuri finanziamenti o accompagnamenti successivi, necessari per ricadute di medio-lungo termine. Questa percezione rischia di indebolire l'effetto leva della misura, soprattutto per quelle realtà che hanno avviato il percorso, ma necessitano di ulteriori risorse per consolidare e mantenere le azioni introdotte.

Proposte di miglioramento

Rafforzare la comunicazione istituzionale e la diffusione territoriale

Per superare le barriere informative emerse, è fondamentale **potenziare le attività di comunicazione e divulgazione**. Si propone di:

- attivare **campagne mirate su canali digitali e tradizionali**, con il coinvolgimento fattivo delle **associazioni di categoria**, ordini professionali e reti territoriali;
- garantire **una maggiore capillarità informativa**, in particolare verso le microimprese e nei territori meno centrali, favorendo la creazione di reti d'imprese.

Introdurre un helpdesk regionale dedicato

Per facilitare l'accesso alla misura e supportare le imprese nelle diverse fasi (dalla candidatura alla rendicontazione), si propone la creazione di un **helpdesk regionale specializzato**, che offra: supporto tecnico e operativo in tempo reale; FAQ aggiornate e tutorial interattivi; consulenze brevi su aspetti procedurali e documentali; accompagnamento specifico per le imprese più fragili o con risorse amministrative limitate.

Aumentare l'intensità del contributo per la consulenza

È auspicabile una revisione al **rialzo dei massimali previsti per la Linea A**, in modo da coprire più adeguatamente i costi dei servizi consulenziali. In particolare: si suggerisce come già accade di differenziare i contributi in base alla dimensione aziendale, ma con **maggiori fondi per le microimprese**; prevedere un **meccanismo flessibile** che tenga conto dei diversi punti di partenza delle imprese (gap iniziali, maturità organizzativa).

Istituire un sistema di accreditamento e monitoraggio dei e delle consulenti

Per evitare esclusioni dovute a inadeguatezze dei fornitori, si propone l'attivazione di un **albo regionale di consulenti qualificati integrato da un sistema di monitoraggio**, con: criteri minimi di esperienza nel campo della parità di genere e delle certificazioni; trasparenza sui costi e sulle modalità operative; meccanismi di feedback e valutazione da parte delle imprese; obblighi di aggiornamento periodico per garantire la qualità degli interventi. Inoltre, si ritiene auspicabile che tutte le imprese inserite negli elenchi degli operatori accreditati al lavoro e/o alla formazione da Regione Lombardia adottino la Certificazione, contribuendo alla diffusione di una cultura della parità.

Semplificare le procedure amministrative

Al fine di ridurre il carico burocratico e favorire una partecipazione più ampia, si suggerisce di: **semplificare** i moduli di candidatura e rendicontazione; integrare **portali digitali più user-friendly**; ridurre la **duplicazione** delle informazioni e prevedere **automatismi** nella verifica dei requisiti. Andrebbero inoltre introdotte notifiche automatiche sull'esito dell'ammissione al contributo, evitando che le imprese debbano verificare manualmente, e modalità di accesso semplificate al portale. Si raccomanda alle imprese l'introduzione di un sistema di delega interna per la firma e la gestione dei bandi, che permetta alle imprese di distribuire in modo più efficiente le responsabilità operative.

Prevedere forme di sostegno per il rinnovo della Certificazione

Per garantire la **continuità dell'impegno** e incentivare il mantenimento della Certificazione nel tempo, si propone: l'introduzione di **contributi per la fase di rinnovo**, con scadenze triennali; forme di **credito d'imposta o voucher** per gli audit di mantenimento successivi alla Certificazione; **percorsi di "follow-up" o supporto tecnico** per monitorare l'efficacia dei piani di miglioramento e aggiornare le policy interne.

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE

La Certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022 attesta l'implementazione di un **sistema volontario di gestione e rendicontazione della parità di genere** all'interno delle organizzazioni secondo i criteri previsti dalla prassi di riferimento.

Istituita nel 2022, la Certificazione ha conosciuto una crescita significativa nel panorama imprenditoriale italiano, affermandosi come strumento sempre più rilevante nei percorsi organizzativi orientati alla parità di genere. Al secondo trimestre del 2025, risultano certificati complessivamente **32.643 siti riferibili a 8.439 imprese**, un dato che testimonia l'accelerazione nell'adozione dello standard. Il picco massimo si registra nel quarto trimestre del 2024, con 7.809 siti certificati, un segnale di consolidamento della Certificazione come riferimento stabile e riconosciuto.

Questa dinamica di crescita è stata favorita da molteplici fattori. Da un lato, le imprese hanno progressivamente **acquisito familiarità con la prassi** e con i requisiti richiesti; dall'altro, **l'espansione dell'offerta consulenziale** e la crescente disponibilità di servizi specializzati hanno reso il percorso più accessibile. Un ruolo decisivo è stato svolto anche dalle **politiche pubbliche nazionali e regionali**, attraverso contributi economici e misure premiali.

L'analisi territoriale conferma una forte eterogeneità nella diffusione della Certificazione. Le regioni con maggiore densità imprenditoriale si collocano in testa per numero di siti e imprese certificate: la **Lombardia** guida la classifica con **6.863 siti e 1.788 imprese**. Le regioni del Mezzogiorno, fatta eccezione per la Puglia e la Campania, mostrano tassi di adozione più contenuti, suggerendo la presenza di barriere strutturali legate alla disponibilità di risorse, alla capillarità dei servizi di supporto e alla sensibilità organizzativa.

La Certificazione non è appannaggio esclusivo dei grandi gruppi, ma è stata **adottata in modo trasversale** da imprese di ogni dimensione. Il gruppo più numeroso è rappresentato dalle imprese con 10–49 dipendenti (38%), seguito da quelle con 50–249 (33%) e da quelle con oltre 250 dipendenti (16%). Anche le microimprese (1–9 dipendenti) hanno dimostrato una buona capacità di attivazione (13%). Questa distribuzione evidenzia una **forte adesione da parte delle PMI**, che hanno trovato nella Certificazione un'opportunità per strutturare i propri processi interni e qualificarsi in termini di parità di genere.

Le imprese descrivono la Certificazione come uno **strumento di evoluzione culturale**, oltre che come riconoscimento formale. In molte organizzazioni ha rappresentato un'occasione per rileggere la propria struttura interna, acquisire maggiore consapevolezza sui temi della parità e sistematizzare prassi già presenti favorendo la formalizzazione di azioni e valori già esistenti.

Punti di forza

Leva di cambiamento organizzativo e culturale

La Certificazione è stata descritta da molte imprese come **un'occasione per avviare o consolidare trasformazioni interne**, rivedere processi, strutture e strumenti in un'ottica più trasversale, integrata e attenta alla parità di genere. Per molte realtà, ha rappresentato non un mero adempimento, ma **un processo evolutivo che stimola consapevolezza e riorganizzazione.**

Formalizzazione e valorizzazione delle buone prassi

Numerose imprese hanno dichiarato di aver **utilizzato la Certificazione per mettere a sistema pratiche già esistenti**, valorizzandole in una modalità strutturata. In questi casi, l'adesione alla prassi è stata l'occasione per formalizzare e dare continuità a iniziative spontanee e parcellizzate, inserendole in un sistema di gestione aziendale coerente e riconoscibile.
La Certificazione è stata considerata **utile per rivedere e rafforzare la gestione dei processi HR**, soprattutto quelli di selezione del personale, avanzamento di carriera, sviluppo professionale e work-life balance. Ha contribuito a **diffondere una cultura inclusiva** e ad attivare percorsi di crescita più equi e partecipativi.

Miglioramento reputazionale ed employer branding

Molte imprese riconoscono alla Certificazione un **valore reputazionale**, sia interno (maggiore coesione e senso di appartenenza) sia esterno (attrattività verso nuove assunzioni, clienti, fornitori e territorio). È vista come un **messaggio identitario**, capace di rafforzare la coerenza tra valori e immagine aziendale.

Stimolo alla raccolta e alla gestione strutturata dei dati e dei KPI di genere

Il processo di Certificazione ha costretto molte imprese a raccogliere per la prima volta **dati disaggregati per genere** e a dotarsi di strumenti per monitorare questi aspetti nel tempo (e.g. dashboard, audit interni). Questo è emerso come effetto indiretto, ma rilevante, con implicazioni anche per la trasparenza e la rendicontazione.
Il processo di Certificazione ha inoltre permesso alle imprese di **quantificare e monitorare il proprio grado di maturità organizzativa** in sei aree chiave (cultura, governance, HR, crescita femminile, equità retributiva, conciliazione), offrendo **una base concreta per definire priorità di intervento**.

Adattabilità ai diversi contesti dimensionali

Un elemento particolarmente apprezzato è la **flessibilità della prassi**, che differenzia i requisiti in funzione della dimensione d'impresa. Questo è stato percepito come un **criterio di equità e realismo**, soprattutto da parte delle micro e piccole imprese, che spesso si confrontano con risorse limitate.

Spinta alla comunicazione e al dialogo interno

Il percorso per la Certificazione ha favorito un **maggiore confronto tra direzione, funzioni HR e stakeholder interni**, creando uno spazio di dialogo su temi spesso marginalizzati.

Funzione abilitante per bandi e appalti

Alcune imprese hanno valorizzato la Certificazione anche come **leva competitiva**, in quanto può contribuire a ottenere premialità in bandi pubblici, appalti e valutazioni positive nei rating ESG. Questo ne rafforza l'attrattività come **asset strategico**, oltre che valoriale.

Criticità riscontrate

Complessità tecnica e documentale

Una delle difficoltà principali riguarda la **complessità tecnica e documentale** richiesta dalla prassi. In particolare, la redazione del piano strategico per la parità di genere e la costruzione del sistema di gestione sono state indicate come processi particolarmente impegnativi, sia in termini di risorse che di competenze. Le imprese meno strutturate, prive di funzioni HR dedicate o di strumenti di gestione dei dati, hanno trovato ostico tradurre i principi della norma in azioni operative.

Coinvolgimento della leadership dell'impresa

Un'ulteriore criticità emersa riguarda il **coinvolgimento della leadership dell'impresa**. Il **processo di Certificazione è stato guidato da figure tecniche o responsabili HR** spesso senza un reale ingaggio della proprietà o del top management. L'assenza di una spinta "dall'alto" riduce la potenzialità della Certificazione di generare un cambiamento concreto e duraturo, riducendo la portata strategica dell'iniziativa.

Difficoltà nel monitoraggio e nella misurazione dei KPI

Un altro ostacolo rilevante è legato alla **difficoltà nel monitoraggio e nella misurazione dei KPI** richiesti dalla prassi. Alcuni **indicatori** sono stati percepiti come **troppo generici, complessi o con interpretazione ambigua**, disallineati rispetto ai sistemi informativi aziendali esistenti o non facilmente adattabili a contesti di microimpresa. Questo ha generato disorientamento nella fase di valutazione iniziale e incertezza sulla correttezza della rendicontazione, lasciando margini di interpretazione alle imprese, specie in assenza di un accompagnamento tecnico continuo e uniforme nell'interpretazione.

Soglia dello score di sintesi facilmente raggiungibile

Molte imprese presentavano già, prima del percorso di Certificazione, punteggi superiori alla soglia minima richiesta per ottenere la Certificazione. Tra le 91 imprese beneficiarie del Bando con score disponibili, lo score medio iniziale era di 61,5 punti (deviazione standard: 19,9), indicando un'ampia eterogeneità di partenza. Lo score finale medio raggiunge 76,7, con una deviazione standard più contenuta (10,1), segnale di maggiore omogeneità e convergenza verso standard comuni. Solo 6 imprese partivano da uno score critico (<60), soglia sotto la quale difficilmente si accede alla Certificazione senza interventi correttivi. Per contro, le 39 imprese non beneficiarie del Bando presentano un punteggio iniziale medio più alto (68,0, deviazione standard: 14,0), suggerendo che si tratta di realtà già più strutturate. Tuttavia, il punteggio finale (76,6) è pressoché identico a quello delle beneficiarie. Colpisce però che 24 di queste 39 imprese partissero da livelli critici (<60), affrontando il percorso senza supporto pubblico.

Disomogeneità tra enti certificatori

Diverse imprese hanno segnalato una **disomogeneità tra enti certificatori** in termini di interpretazione dei requisiti, metodologie di audit e approccio valutativo. Questo scostamento ha creato confusione e frustrazione tra le imprese, che si sono trovate a fronteggiare richieste divergenti e, talvolta, contraddittorie. In mancanza di linee guida univoche e di un sistema di controllo centralizzato, questa variabilità rischia di **compromettere la credibilità dell'intero impianto certificativo**.

Limitata valorizzazione esterna e conoscenza della Certificazione

Nonostante lo sforzo richiesto per l'ottenimento della Certificazione, alcune imprese hanno segnalato una **scarsa visibilità e valorizzazione esterna** del risultato raggiunto. La mancanza di meccanismi sistemici di riconoscimento da parte delle istituzioni, del mercato o delle filiere produttive può ridurre l'attrattività della misura, soprattutto per le imprese che operano in contesti meno sensibili al tema. Inoltre, un numero significativo di imprese ha dichiarato di non conoscere la Certificazione.

Proposte di miglioramento

Semplificare

Una prima richiesta riguarda la necessità di **semplificare e rendere più chiare le procedure**. La prassi UNI/PdR 125:2022 è stata spesso percepita come tecnicamente articolata e difficile da interpretare, soprattutto nelle fasi iniziali del percorso. Le imprese suggeriscono di predisporre **linee guida operative, esempi concreti, modelli precompilati, indicatori precisi** e **strumenti digitali** che possano accompagnare le organizzazioni nella redazione del piano strategico, nella raccolta dei dati e nel monitoraggio degli indicatori.

Formare

La proposta di istituire **programmi di formazione relativi alla prassi** è emersa da più imprese che hanno evidenziato l'esigenza di formare non solo i responsabili HR, ma anche i vertici aziendali, affinché la cultura della parità sia pienamente integrata nella governance. La disponibilità di **percorsi formativi agili, gratuiti o agevolati**, erogati da enti certificati, istituzioni pubbliche o associazioni di categoria, potrebbe favorire una maggiore diffusione della norma e un coinvolgimento più diffuso di tutte le funzioni aziendali.

Uniformare l'interpretazione da parte degli enti certificatori

Altrettanto sentita è l'esigenza di garantire una **maggiore omogeneità interpretativa da parte degli enti certificatori**. Le imprese chiedono che vengano predisposti criteri condivisi, controlli di coerenza tra enti e un monitoraggio qualitativo dei processi di Certificazione. Questo eviterebbe l'aleatorietà applicativa e permetterebbe di preservare la credibilità e l'efficacia della Certificazione stessa.

Potenziare gli incentivi

Sul piano strategico, numerose imprese hanno sottolineato l'importanza di **rafforzare il sistema degli incentivi**, soprattutto per il mantenimento e il rinnovo della Certificazione. In assenza di misure di sostegno, molte PMI rischiano di non essere in grado di sostenere i costi con continuità, compromettendo la stabilità dei risultati ottenuti. Le imprese suggeriscono quindi l'introduzione di **contributi periodici, crediti d'imposta o premialità nei bandi pubblici**, che incentivino non solo l'accesso iniziale, ma anche il consolidamento del percorso nel tempo.

Comunicare e valorizzare la Certificazione

Le imprese auspicano un rafforzamento delle azioni di **comunicazione istituzionale e valorizzazione pubblica** della Certificazione. Dare maggiore visibilità alle imprese certificate, includerle in elenchi pubblici, promuovere le loro esperienze e casi studio, contribuirebbe a generare emulazione, senso di appartenenza e riconoscimento reputazionale. In questo modo, la Certificazione non verrebbe percepita solo come uno strumento interno, ma come **un elemento distintivo e competitivo sul mercato**.

Promuovere la Certificazione nelle associazioni di categorie e nelle reti di imprese

Alcune imprese hanno suggerito di promuovere l'adozione della Certificazione anche all'interno delle **associazioni di categoria** che giocano un ruolo chiave, nelle **reti di impresa** e nelle partnership territoriali. L'integrazione della Certificazione come criterio condiviso tra fornitori, clienti e stakeholder di filiera potrebbe amplificare l'impatto sistemico della misura, favorendo dinamiche di emulazione e diffusione culturale.

Creare una community tra imprese certificate

È stata proposta la creazione di una community di imprese già certificate, come spazio di confronto, scambio di esperienze e costruzione di buone pratiche condivise. La possibilità di partecipare a momenti di networking, accedere a repository di strumenti, confrontarsi su criticità e soluzioni operative, rafforzerebbe l'efficacia della Certificazione come percorso evolutivo continuo, evitando che le singole esperienze restino isolate.

RIFLESSIONI FINALI

L'analisi integrata del Bando e della Certificazione ha restituito una fotografia ricca e articolata delle trasformazioni in atto nel tessuto imprenditoriale lombardo. Le evidenze raccolte suggeriscono che, pur con margini di miglioramento, le misure adottate da Regione Lombardia hanno avuto un impatto rilevante, attivando riflessioni, processi e cambiamenti organizzativi significativi anche in contesti prima distanti dal tema. Restano però criticità da affrontare, legate alla complessità amministrativa, alla sostenibilità nel tempo del percorso di Certificazione e alla necessità di rafforzare accompagnamento e visibilità.

La **segmentazione delle imprese** ha permesso di individuare cinque gruppi distinti rispetto al Bando ed alla Certificazione. Il cluster più numeroso è quello della "**Impresa Convinta**" (40,5%), composto da imprese certificate tramite il Bando, consapevoli e coerenti, che valutano positivamente il percorso. Seguono le "**Impresa in Cammino**" (18,9%), ancora impegnate nel processo e bisognose di maggiore supporto operativo. Il gruppo della "**Impresa Latente**" (17,2%) comprende realtà sensibili al tema ma non ancora attivate, rappresentando un bacino strategico da coinvolgere. Le imprese in "**Impresa Pioniera**" (11,2%) hanno ottenuto la Certificazione senza incentivi pubblici, dimostrando autonomia e maturità organizzativa. Infine, il cluster della "**Impresa Distante**" (12,1%) segnala l'esistenza di imprese disinteressate o inconsapevoli, che richiedono strategie comunicative e di engagement più incisive.

Diverse **imprese non partecipanti** al Bando dichiarano comunque che la **Certificazione sarebbe utile**. Al contrario, molte di quelle che **hanno partecipato** sembrano averlo fatto principalmente per un **incentivo economico**, suggerendo una motivazione differenziale.

Queste evidenze sottolineano l'importanza di differenziare le misure pubbliche a seconda della maturità organizzativa delle imprese, con interventi più intensivi per le realtà in cammino o latenti, e leve reputazionali e sistemiche per le pioniere e le convinte. Inoltre, emerge chiaramente la necessità di rafforzare il carattere **continuativo e integrato delle politiche**, evitando approcci "una tantum" e costruendo un ecosistema favorevole alla parità di genere, che includa:

- incentivi stabili anche per il **mantenimento e il rinnovo** della Certificazione;
- percorsi di **formazione diffusa e trasversale**, destinati non solo a figure tecniche ma anche al top management;
- strumenti di **semplificazione e accompagnamento operativo** lungo tutte le fasi del percorso;
- spazi di confronto, **community tra imprese certificate** e meccanismi di valorizzazione pubblica del risultato raggiunto.

Infine, è importante sottolineare che l'impianto strategico alla base della misura di sostegno è orientato non al mero sostegno economico alle imprese, ma a un obiettivo più ambizioso di cambiamento culturale. Se la finalità ultima è quella di promuovere una trasformazione profonda dei modelli organizzativi in chiave di equità di genere, allora è opportuno iniziare a valutare se è opportuno che le politiche adottate superino il

criterio della dimensione aziendale come parametro di accesso agli incentivi. In quest'ottica, anche le grandi imprese, spesso già attive su questi temi ma ancora escluse da strumenti di sostegno, potrebbero rappresentare alleati strategici nella diffusione di una cultura della parità, contribuendo a consolidare prassi virtuose lungo le filiere produttive e i territori. Un'apertura più esplicita in tal senso potrebbe rafforzare la coerenza tra visione culturale e strumenti operativi, consolidando il ruolo delle istituzioni pubbliche, e di Regione Lombardia, come attivatori di un cambiamento sistemico.

Regione Lombardia, con questo primo intervento, ha dato un segnale forte e strutturale. Il consolidamento di questa direzione potrà rafforzare non solo la competitività delle imprese lombarde, ma anche la coesione sociale e la capacità del territorio di innovare nel segno dell'equità.