

# La Certificazione della Parità di Genere in Lombardia

#2

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



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

**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

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte. Copyright©

**Università degli Studi di Brescia**

Via Branze 38, Brescia

**PRIMA EDIZIONE**

Giugno 2025

**Grafica**

1STUDIO: Paolo Dusi e Luca Bonetti

**Copertina**

Serena Indiviglia, Regione Lombardia

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

# INDICE

---

<b>PREFAZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>9</b>
<b>1. LA CERTIFICAZIONE</b> .....	<b>11</b>
1.1. LA UNI/PdR 125:2022.....	11
1.2. ANALISI DEL PANORAMA EUROPEO .....	14
1.3. STRUMENTI REGIONALI E ITALIANI A SUPPORTO DELLA CERTIFICAZIONE .....	16
1.4. IL BANDO DI REGIONE LOMBARDIA A SUPPORTO DELLA CERTIFICAZIONE.....	22
1.4.1. <i>Confronto con il Bando nazionale: differenze, similitudini pro e contro</i> .....	23
<b>2. FRAMEWORK DI ANALISI E APPROCCIO METODOLOGICO</b> .....	<b>29</b>
2.1. FRAMEWORK DI ANALISI DEL BANDO .....	29
2.2. FRAMEWORK DI ANALISI DELLA CERTIFICAZIONE.....	31
2.3. APPROCCIO METODOLOGICO.....	31
<b>3. PARTE 1 ANALISI QUANTITATIVA – IMPRESE BENEFICIARIE DEL BANDO</b> .....	<b>35</b>
3.1. METODOLOGIA.....	35
3.2. ANALISI DEL PERCORSO DI PARTECIPAZIONE AL BANDO .....	36
<i>Take Home Message</i> .....	53
<b>4. PARTE 2 ANALISI QUANTITATIVA - IMPRESE CERTIFICATE</b> .....	<b>55</b>
4.1. METODOLOGIA.....	55
4.2. RISULTATI: LA CERTIFICAZIONE NEL CONTESTO ITALIANO .....	57
4.3. RISULTATI: LA CERTIFICAZIONE IN REGIONE LOMBARDIA.....	63
4.4. RISULTATI: OCCUPAZIONE E SALARIO DELLE IMPRESE CERTIFICATE.....	69
<i>Take Home Message</i> .....	73
<b>5. PARTE 3 ANALISI QUALITATIVA – QUESTIONARIO, FOCUS GROUP E INTERVISTE</b> .....	<b>75</b>
5.1. LO SGUARDO DELLE IMPRESE - QUESTIONARIO .....	75
5.1.1. <i>Metodologia</i> .....	75
5.1.2. <i>Risultati: l'opinione delle imprese</i> .....	78
<i>Take Home Message</i> .....	109
5.2. IL CONFRONTO CON LE IMPRESE E LE CONSIGLIERE DI PARITÀ - FOCUS GROUP E INTERVISTE .....	109
5.2.1. <i>Metodologia</i> .....	109
5.2.2. <i>Risultati: il tema parità di genere</i> .....	112
5.2.3. <i>Risultati: il Bando</i> .....	113
5.2.4. <i>Risultati: la Certificazione</i> .....	122

<i>Take Home Message</i> .....	129
<b>6. CONCLUSIONI E POLITICHE A LIVELLO REGIONALE</b> .....	<b>131</b>
6.1 IL BANDO.....	131
6.2 LA CERTIFICAZIONE.....	133
<b>SVILUPPI FUTURI</b> .....	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E FONTI DEI DATI</b> .....	<b>139</b>
<b>ALLEGATI</b> .....	<b>142</b>

## 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 pionieristica 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 simili.

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

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

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

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

# INTRODUZIONE

---

La promozione della parità di genere rappresenta una delle sfide centrali per le politiche pubbliche contemporanee. In linea con gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Regione Lombardia in qualità di promotrice ha attivato nel 2023 la misura “Verso la Certificazione della parità di genere” per accompagnare le imprese del territorio nell’adozione della Certificazione della parità di genere UNI/PdR 125:2022 (a seguire anche solo “Certificazione”), la prassi di riferimento che introduce un sistema volontario di gestione e rendicontazione delle politiche di genere all’interno delle organizzazioni.

Il presente report fornisce un’analisi approfondita dei risultati, delle dinamiche e delle potenzialità generate da tale intervento regionale. L’obiettivo è duplice: da un lato ricostruire il funzionamento del Bando in tutte le sue fasi (accesso, ammissione, finanziamento, ottenimento della Certificazione), dall’altro mappare il profilo delle imprese certificate – in Lombardia e a livello nazionale – valutando le trasformazioni organizzative attivate e le criticità ancora presenti.

Per rispondere in modo completo a questi obiettivi, la ricerca ha adottato un approccio a metodi misti (quantitativi e qualitativi), articolato in tre fasi complementari, che consentono di analizzare il fenomeno da prospettive diverse ma integrate.

La prima fase, costituita dall’analisi quantitativa ha ricostruito il comportamento delle imprese lombarde rispetto al Bando “Verso la Certificazione della parità di genere” (a seguire anche solo “Bando”), analizzando l’intero processo: dalla presentazione della domanda, all’ottenimento della Certificazione fino alla rendicontazione.

La seconda fase si è concentrata sull’analisi quantitativa della diffusione della Certificazione, a livello nazionale e regionale. I dati ufficiali forniti da Accredia sono stati integrati con le informazioni strutturali e finanziarie delle imprese (dimensione, settore, performance economiche, composizione del board) contenute nella banca dati Orbis<sup>1</sup>. Particolare attenzione è stata dedicata al confronto tra le imprese lombarde certificate con il supporto del Bando e quelle che hanno intrapreso un percorso autonomo.

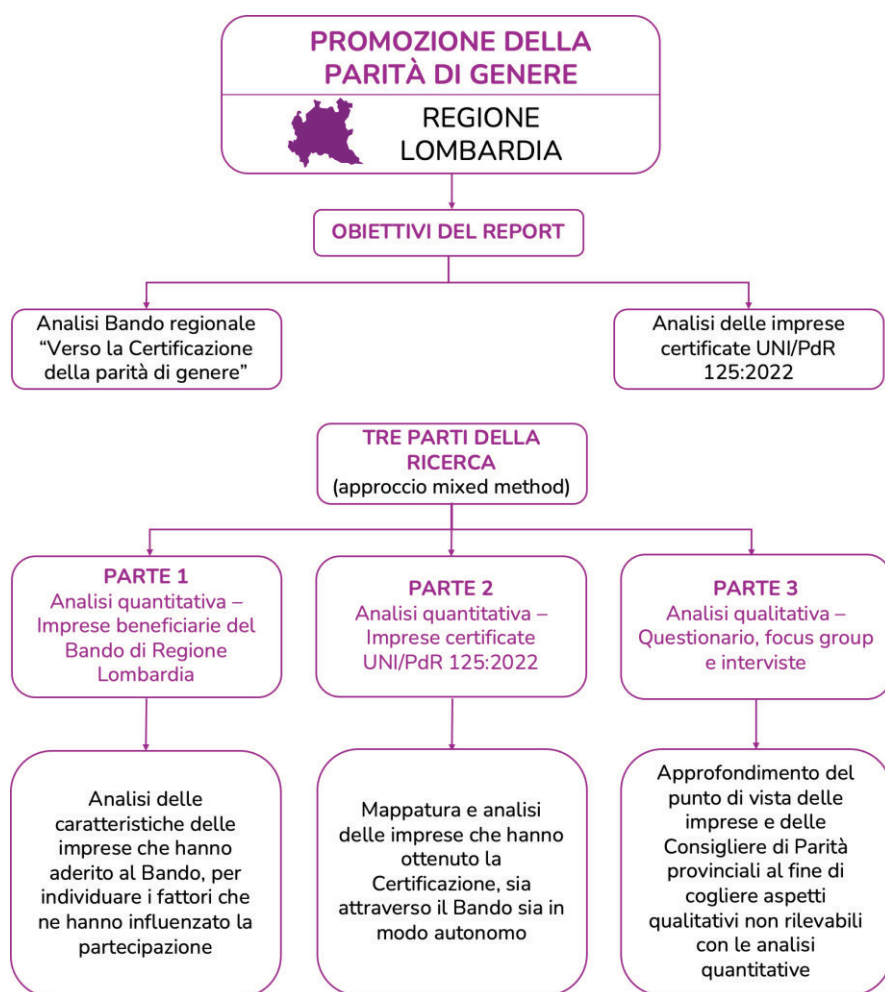
La terza e ultima fase consiste nell’analisi qualitativa. Per approfondire i significati, le motivazioni e le criticità del percorso di Certificazione, è stata attivata una fase qualitativa su un ampio campione di imprese, tramite: un questionario strutturato (528 risposte valide), rivolto sia a imprese partecipanti che non partecipanti al Bando; focus group con imprese e interviste con le Consigliere di Parità provinciali, finalizzati a far emergere barriere, leve strategiche e proposte di miglioramento. Questa

---

<sup>1</sup> Banca dati di Bureau van Dijk contenente informazioni su circa 300 milioni di aziende (comprese banche e compagnie assicurative) in tutto il mondo: informazioni finanziarie in formato standard universale per tutti i Paesi, indicatori economico-finanziari precalcolati, possibilità di inserire formule di calcolo per indicatori personalizzabili, serie storica fino a 10 anni, azionariato e partecipazioni, amministratori e manager, revisori e sindaci, anagrafica completa (ragione sociale, indirizzo, numero di telefono, e-mail, descrizione dell’attività, anno di costituzione, numero di dipendenti), settore merceologico (descrizione e codici internazionali), valore delle azioni per le società quotate in borsa. Il software integrato consente l’analisi, il confronto e l’esportazione dei dati.

fase ha permesso di affiancare alla dimensione numerica una lettura narrativa e interpretativa dei processi organizzativi e decisionali e delle percezioni aziendali, fondamentale per orientare future politiche regionali.

Combinando queste tre fasi analitiche, il report offre un quadro completo e aggiornato sull'implementazione sia del Bando sia della Certificazione in Lombardia. I risultati non si limitano a descrivere l'esistente, ma offrono indicazioni operative per rafforzare la misura, renderla più accessibile, valorizzarne l'impatto e potenziare il ruolo di Regione Lombardia come promotore di un'economia più equa, inclusiva e competitiva.



# 1. LA CERTIFICAZIONE

---

*Il capitolo introduce il contesto normativo, istituzionale e operativo della Certificazione, uno degli strumenti adottati in Italia per promuovere la parità tra uomini e donne non solo nei luoghi di lavoro, ma anche all'esterno delle organizzazioni. La Certificazione nasce come strumento volontario di adesione alla UNI/PdR 125:2022, una Prassi pre-normativa volta a guidare le organizzazioni attraverso un sistema strutturato di indicatori e sei aree strategiche di intervento, dal governo aziendale all'equità remunerativa, dalla cultura d'impresa alla tutela della genitorialità. Il capitolo approfondisce anche il sistema di incentivi esterni (contributivi, reputazionali e premiali) e interni (strategici e organizzativi) che spingono le imprese a intraprendere il percorso di Certificazione, nonché le principali linee di finanziamento a livello nazionale e regionale – tra cui il Bando, oggetto della presente valutazione. A completamento del quadro, viene offerto un raffronto con altri strumenti di reporting e monitoraggio della parità di genere adottati in ambito europeo, per collocare l'esperienza italiana in una prospettiva comparata.*

## 1.1. La UNI/PdR 125:2022

Secondo l'ultimo rapporto sulla parità di genere del World Economic Forum (WEF, 2024), nessun Paese al mondo ha ancora colmato i divari di genere. L'Italia, nello specifico, ha un trend di retrocessione rispetto agli altri paesi che impone l'introduzione di strumenti in grado di colmare i gap attualmente esistenti nonché incorporare il nuovo paradigma relativo alla parità di genere all'interno delle organizzazioni per produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo.

In linea con questo obiettivo e lo scopo di definire gli standard tecnici per monitorare e raggiungere la parità di genere, il 01.10.2021 è stato istituito un Tavolo tecnico sulla Certificazione con la partecipazione di rappresentanti del Dipartimento per le Politiche della Famiglia, del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero dello Sviluppo Economico, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e della Consigliera Nazionale di Parità. I lavori di questo hanno portato alla definizione della 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 (Dipartimento per le Pari Opportunità). La Prassi identifica sei macro aree di valutazione cui afferiscono relativi KPI per le differenti variabili che contraddistinguono un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere (Palazzi et al., 2025; Sentuti et al., 2025):

1. cultura e strategia;
2. governance;
3. processi Human Resources;
4. opportunità di crescita e inclusione delle donne nelle imprese;
5. equità remunerativa per genere;
6. tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

È bene tuttavia sottolineare il carattere non cogente della UNI/PdR 125:2022, titolata infatti come “Linee Guida”: in quanto Prassi di Riferimento, lo strumento si colloca in una dimensione pre-normativa, introducendo prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme specifiche. La UNI/PdR 125:2022, così come indicato nello Statuto UNI, art. 35, fa parte dei cosiddetti “documenti pre-normativi” che precedono eventuali successive attività di normazione nazionale: solo se rispondente a specifiche esigenze di mercato potrà poi consolidarsi attraverso le successive attività di normazione (UNI, 2022)<sup>2</sup>. Al momento della sua introduzione e per i successivi cinque anni, la non obbligatorietà dello strumento lascia alle imprese la possibilità di decidere su base volontaria se adottare la Prassi di riferimento o meno.

La valutazione dell'opportunità e della convenienza di aderire alla Prassi avviene sulla base di considerazioni sostenute da:

- incentivi esterni, che includono sia le misure premiali ex post indicate dalla Prassi stessa a beneficio delle imprese che ottengono la Certificazione, sia le linee di finanziamento aperte per sostenere le imprese nel percorso di Certificazione;
- incentivi interni, ovvero valutazioni strategiche proprie ed interne alle singole realtà delle imprese che considerano la Prassi come strumento attivatore di cambiamento con ricadute positive tanto interne quanto esterne.

In particolare, quanto agli incentivi esterni, al fine di incoraggiare l'implementazione della UNI/PdR 125:2022 all'interno delle organizzazioni, la Prassi introduce un paniere di misure premiali e sgravi contributivi per le imprese che ottengono la Certificazione. Quattro sono le misure specificatamente introdotte (EBINTER, La Certificazione del sistema di gestione della parità di genere, 2024):

1. Esoneri contributivi: è previsto un esonero dal versamento di una percentuale dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro in base a quanto disposto dalla legge 5 novembre 2021, n.162; in particolare con l'ottenimento della Certificazione e per il periodo di validità di essa, l'organizzazione può beneficiare di un esonero contributivo pari all'1% del versamento dei complessivi contributi previdenziali annui. L'esonero è riconosciuto fino ad un massimo di € 50.000 annui ed è subordinato alla conformità ad altre condizioni previste dall'art. 5 della legge n.162/2022.
2. Punteggio premiale per la concessione di aiuti di stato: ai sensi della legge 5 novembre 2021, n. 162, art 5, comma 3, alle imprese che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, siano in possesso della Certificazione, è riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione di proposte progettuali, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti.

---

<sup>2</sup> Secondo l'iter procedurale previsto per le Prassi di Riferimento, il passaggio dalla sua dimensione “pre-normativa” alla sua effettiva validità di norma tecnica cogente prevede un'attenta verifica ai sensi dell'art. 8 del Regolamento per le Attività di Sviluppo delle Prassi di Riferimento. Posto che le UNI/PdR restano in vigore per un periodo di tempo non superiore a 5 anni, dopo il quale se ritenute non rilevanti vengono ritirate, entro un termine di tre anni dalla loro pubblicazione, viene avviata un'indagine conoscitiva per verificare l'applicazione del documento e la possibilità di attivare lavori di normazione tecnica nell'ambito della Commissione Tecnica competente (UNI, 2022).

3. Punteggio premiale nelle gare d'appalto: le stazioni appaltanti, per incentivare la parità di genere, stabiliscono un incremento di punteggio per le imprese che possiedono la Certificazione, applicando questa misura nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti. In particolare, sono state introdotte alcune modifiche con il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, recante misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Secondo quanto previsto all'art. 34 del Decreto-legge, che ha modificato il Codice dei contratti pubblici, le amministrazioni aggiudicatrici indicano nei loro avvisi un maggiore punteggio riconosciuto alle imprese che possiedono la Certificazione e statuiscono una diminuzione della garanzia del 30% nei contratti per servizi e forniture con imprese in possesso della medesima Certificazione.
4. Riduzione della garanzia prevista per la partecipazione alle procedure di gara: l'impegno finanziario richiesto alle imprese per partecipare alle gare pubbliche, come garanzia nel caso di non adempimento agli obblighi contrattuali, è inferiore del 20% per le imprese che hanno ottenuto la Certificazione.

Inoltre, tra gli incentivi esterni vanno annoverate alcune specifiche linee di finanziamento, introdotte a livello nazionale e regionale, che allocano risorse a sostegno delle imprese per il conseguimento della Certificazione e volte a coprire i costi di Certificazione e di consulenza. Il Bando nazionale "Avviso pubblico per la concessione di contributi alle micro, piccole e medie imprese per servizi di assistenza tecnica e accompagnamento in forma di voucher e per servizi di Certificazione della Parità di Genere UNI/PdR 125:2022 - PNRR, Missione 5, Componente 1, Investimento 1.3 ("Sistema di Certificazione della parità di genere")" e a livello Regionale il Bando di Regione Lombardia "Verso la Certificazione della parità di genere" sono due esempi.

Infine, l'interesse di un'impresa ad implementare un sistema di gestione per la parità di genere che promuove i valori dell'inclusività e pari opportunità può attivarsi anche con leve proprie di ciascuna impresa, che potremmo definire incentivi interni e pertinenti valutazioni di tipo strategico che considerano la Prassi non come un obiettivo fine a sé stesso, ma come strumento attivatore di cambiamento con ricadute tanto interne quanto esterne. In questa dimensione, la Certificazione non si qualifica come mero *token* rappresentativo di una apparente intenzione, ma si inserisce in un contesto strategico consistente che dimostra l'effettivo impegno dell'impresa verso la promozione di un ambiente inclusivo. Alla base della scelta di intraprendere il percorso per ottenere la Certificazione insistono tutte le leve di segno positivo verso i propri stakeholder sia interni sia esterni, tra cui, a titolo di esempio, il miglioramento della capacità di attrarre e trattenere talenti, il miglioramento del benessere delle imprese a vantaggio della produttività, delle potenzialità di innovazione e, quindi, della competitività. Esternamente questo si traduce in un rafforzamento della reputazione del brand, in un posizionamento più solido nel mercato anche rispetto al paradigma della sostenibilità con effetti di ordine sociale che si determinano a vantaggio dell'occupazione femminile, contribuendo alla riduzione del divario di genere. La Tabella 1 sottostante riporta in sintesi il paradigma di analisi appena illustrato.

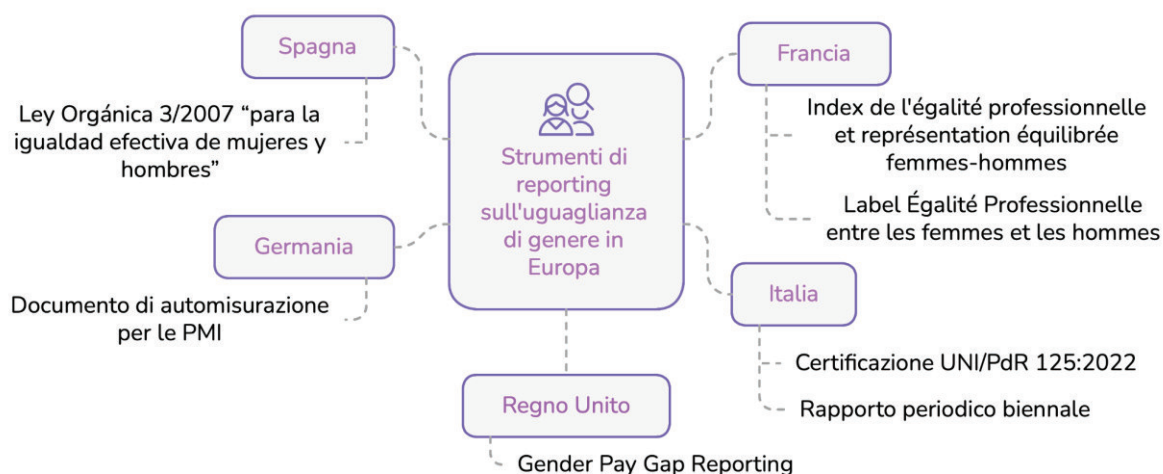
**Tabella 1.** Incentivi legati alla UNI/PdR 125:2022.

Tipologia di incentivo	Incentivi
Incentivi esterni	Punteggio premiale per la concessione di aiuti di stato
Incentivi esterni	Punteggio premiale nelle gare d'appalto
Incentivi esterni	Riduzione della garanzia prevista per la partecipazione alle procedure di gara
Incentivi esterni	Finanziamenti per agevolare e supportare le imprese nel processo di certificazione e quindi anche nei costi sostenuti (come quello di consulenza)
Incentivi interni	Attrazione talenti
Incentivi interni	Aumento della produttività per aumento del benessere interno
Incentivi interni	Aumento delle potenzialità di innovazione, e quindi della competitività
Incentivi interni	Rafforzamento immagine e reputazione

**Fonte:** Nostra elaborazione.

## 1.2. Analisi del panorama europeo

Nel panorama europeo si osserva come anche altri paesi abbiano introdotto diverse tipologie di strumenti di reporting sulla parità di genere adottati con approcci distinti e orientati a rispondere alle esigenze specifiche del contesto socio-economico del rispettivo paese.



Questi strumenti, alcuni dei quali risalenti nel tempo, si avvicinano alla Certificazione, ma l'Italia è l'unico paese che ad oggi ha introdotto, attraverso la UNI/PdR 125/2022 una Certificazione ufficiale, di portata nazionale, sistemica e trasversale sui processi delle imprese coinvolte e sulle aree di intervento considerate.

In Spagna, ad esempio, Ley Orgánica 3/2007 “para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, che possiamo considerare alla stregua di un codice delle pari opportunità, impone alle imprese con più di 50 dipendenti di comunicare i dati retributivi e di prevedere piani di uguaglianza di genere. La legge del 2007 nel Titolo IV Cap. III, rubricato “Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad” tratta del diritto al lavoro con pari opportunità, incorporando misure per garantire la parità tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, nella formazione e promozione professionale e nelle condizioni di lavoro. Oltre al dovere generale delle imprese di rispettare il principio di uguaglianza sul posto di lavoro, è specificamente previsto il dovere di negoziare piani di parità nelle imprese con più di cinquanta dipendenti ([Jefatura del Estado, 2007](#)).

In Francia, non è previsto ad oggi un sistema di Certificazione ma esiste l'Index de l'égalité professionnelle, uno strumento per calcolare il divario retributivo di genere in impresa. È obbligatorio per tutte le imprese con almeno 50 dipendenti nell'ultimo anno e viene pubblicato annualmente. L'indice permette di valutare la parità di genere nelle imprese attribuendo un punteggio complessivo risultante dalla composizione di indicatori riferiti a: divario retributivo tra donne e uomini, variazione del tasso di aumento individuale tra donne e uomini, variazione del tasso di promozione tra donne e uomini, percentuale di dipendenti donne che hanno ricevuto un aumento entro un anno dal rientro dal congedo di maternità e numero di dipendenti del sesso sottorappresentato tra i 10 dipendenti che hanno ricevuto lo stipendio più alto. Se il risultato è inferiore a 75/100 le imprese sono chiamate ad attivarsi per correggere l'eccessivo divario retributivo tra donne e uomini. L'introduzione di questo indice ha portato le imprese francesi a essere più trasparenti e a implementare misure correttive in caso di risultati negativi. Oltre all'indice, la Francia utilizza anche il Label Égalité Professionnelle, un sistema di Certificazione che attribuisce un riconoscimento formale alle imprese che adottano politiche attive per garantire la parità tra uomini e donne. Questo strumento non solo promuove l'uguaglianza all'interno delle imprese, ma fornisce anche un incentivo di visibilità: le imprese certificate possono vantare il loro impegno verso la parità di genere, distinguendosi positivamente nel mercato ([Entreprendre, 2024](#)).

Nel Regno Unito il Gender pay gap reporting è un sistema applicato a tutti i datori di lavoro con 250 o più dipendenti che, su base annuale, devono rendere trasparenti i dati sul divario retributivo di genere attraverso la loro pubblicazione sul proprio sito web, sulla intranet o sul sito web della società madre. I dati pubblicati devono essere resi accessibili per un triennio ed accompagnati da una relazione di analisi che esplicita le ragioni di eventuali divari retributivi e un piano d'azione per colmarli.

Il sistema è particolarmente stringente nella misura in cui la Commissione per l'uguaglianza e i diritti umani (EHRC) può intraprendere un'azione esecutiva in caso di mancata comunicazione dei dati entro i termini o di comunicazione di dati inesatti, applicando anche sanzioni e multe alle imprese inadempienti ([Government Equality Office, 2024](#)).

## Report 2025

### LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

In Germania, la reportistica di genere è regolata da un quadro normativo articolato, volto a garantire parità di trattamento e trasparenza salariale. La Legge generale sulla parità di trattamento (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG) tutela i lavoratori contro discriminazioni basate su genere, età, religione o orientamento sessuale, imponendo ai datori di lavoro obblighi preventivi e correttivi. Sul piano della rendicontazione, le imprese con oltre 500 dipendenti devono includere nel bilancio di sostenibilità una sezione dedicata alle questioni riguardanti la forza lavoro, tra cui le misure per assicurare l'equità di genere, ai sensi del Codice commerciale tedesco (Handelsgesetzbuch – HGB, sezioni 289b e 289c). Infine, la Trasparenzgesetz (legge sulla trasparenza retributiva) impone inoltre alle imprese con almeno 200 dipendenti di rispondere alle richieste individuali di informazioni salariali. In Italia, la Certificazione, su cui si concentra l'analisi a seguire, rappresenta una novità importante nel panorama nazionale permettendo alle imprese di ottenere un riconoscimento attestante l'impegno verso la parità di genere, tramite la valutazione di aspetti chiave come governance, equità retributiva e conciliazione vita-lavoro. L'Italia, dunque, ha introdotto uno strumento formale di Certificazione, che mira a diffondere pratiche virtuose nelle imprese e a promuovere un approccio sistemico alla parità di genere. La Certificazione si aggiunge al previgente strumento previsto dall'art. 46 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, c.d. Codice delle Pari opportunità, come modificato dalla L. 5 novembre 2021, n. 162: il Rapporto periodico biennale sulla situazione del personale maschile e femminile, obbligatorio per le imprese con più di 50 dipendenti e presentabile su base volontaria dalle imprese con meno di 50 dipendenti.

La sintesi offerta permette di collocare la Certificazione all'interno di un panorama europeo che manifesta attenzione ed evidenza come vari paesi europei stiano adottando strategie diverse ma complementari per responsabilizzare le imprese rispetto alla parità di genere. Gli strumenti di autovalutazione, come quello tedesco, si affiancano a piani per la parità di genere, come previsto in Spagna, mentre paradigmi di trasparenza e obblighi normativi più stringenti e punitivi sono introdotti nel Regno Unito e in Francia. Questi approcci riflettono le diverse priorità socio-culturali e il loro posizionamento negli assetti normativi di ciascun paese; nel complesso testimoniano un impegno condiviso verso una maggiore uguaglianza di genere nel mondo del lavoro in linea con le direttive europee in materia.

### **1.3. Strumenti regionali e italiani a supporto della Certificazione**

Osservando l'ambito territoriale si può notare come molte Regioni italiane si siano impegnate attivamente per promuovere la Certificazione della parità di genere attraverso iniziative mirate e programmi di sostegno dedicati alle imprese (Velasco-Balmaseda et al., 2024). Questi interventi, in linea con gli standard della Certificazione, mirano a promuovere nelle imprese una cultura attenta alla riduzione del divario di genere, favorendo approcci inclusivi e improntati al principio di equità.

In tale contesto, le azioni promosse rientrano in tre macrocategorie: iniziative meramente informative, iniziative formative e iniziative di sostegno al conseguimento della certificazione.

Entrando più nello specifico, Le prime sono dedicate ad attività di sensibilizzazione e includono webinar informativi, tavoli di lavoro e campagne di comunicazione, senza un diretto coinvolgimento in processi di apprendimento o finanziamento.

Le seconde sono pensate per offrire alle imprese strumenti concreti utili a trasformare la propria cultura organizzativa, facilitando il passaggio verso i benefici economici e sociali che ne possono derivare.

Le terze incentivano le imprese ad intraprendere il percorso per l'ottenimento della certificazione della parità di genere attraverso contributi economici.

Tali iniziative regionali dimostrano che, seppur i livelli di incisività siano differenziati, la Certificazione sia considerata non solo un importante traguardo in termini di responsabilità sociale, ma anche una leva strategica per rafforzare la competitività e la sostenibilità del tessuto imprenditoriale italiano.

È, inoltre, possibile distinguere le iniziative regionali in relazione alle fonti di finanziamento utilizzate: in particolare, ci sono iniziative promosse autonomamente "a costo zero" o attingendo a fondi interni propri (cd "risorse autonome"); altre iniziative sono state programmate con specifici fondi statali; e altre, invece, hanno utilizzato le fonti di finanziamento a monte dei programmi operativi regionali (POR) che definiscono come le Regioni italiane utilizzano i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE) per realizzare gli obiettivi, strategie e strumenti per promuovere lo sviluppo socio-economico locale secondo le priorità europee e le esigenze territoriali.

Tra questi Fondi si distinguono: il fondo FSE che investe nelle persone, puntando su occupazione, formazione, inclusione sociale e sostegno ai soggetti svantaggiati e il fondo FESR che investe nei territori, finanziando infrastrutture, innovazione, PMI, digitalizzazione e transizione ecologica per ridurre squilibri regionali e aumentare la competitività. Quanto all'ambito territoriale italiano si possono distinguere le iniziative regionali che hanno costruito avvisi attingendo ai due diversi fondi, pur nella convergenza dell'obiettivo di incentivare l'adesione delle imprese alla Certificazione.

Partendo dalle numerose iniziative di informazione e sensibilizzazione realizzate dalle amministrazioni regionali, la maggior parte promosse dalle Consigliere di parità regionali, oltre a convegni e tavole rotonde, ne citiamo solo alcune.

**Regione Piemonte** ha promosso la Certificazione attraverso la diffusione di linee guida e strumenti informativi. In particolare, il 12 settembre 2022, il *Tavolo di lavoro regionale "Più donne nei CdA e nelle posizioni apicali"*, coordinato dalla Consigliera di parità regionale, ha organizzato il **webinar** "Il percorso verso la parità di genere: perché seguirlo fa bene alle imprese" che ha fornito alle imprese informazioni dettagliate sul processo di Certificazione e sui benefici associati ([Il percorso verso la parità di genere, Regione Piemonte](#)).

**Regione Lombardia** ha promosso un **ciclo di incontri territoriali** svoltisi da aprile a settembre 2023, in collaborazione con Unioncamere Lombardia e le singole Camere di Commercio territoriali, nei quali oltre alla presentazione dell'Avviso pubblico rivolto alle imprese di cui parleremo più avanti, è stato offerto un approfondimento di taglio formativo che ha trattato di volta in volta una delle 6 aree di indicatori previsti dalla prassi di riferimento. I video delle "pillole formative" sono stati resi disponibili on line per la fruizione anche successiva ([In azienda la parità di genere fa la differenza, Regione Lombardia](#)). Per la realizzazione degli interventi di sensibilizzazione e formazione Regione Lombardia ha stanziato parte della dotazione finanziaria del FSE 2014-2020, dedicata alla Comunicazione.

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

La Consigliera di parità della **Regione Liguria** ha istituito un *Tavolo permanente regionale sulla Certificazione nelle imprese*, firmando un Protocollo d'Intesa il 28 giugno 2023. Questo tavolo mira a condividere obiettivi e proposte per creare una cultura etica d'impresa attraverso la Certificazione ([Diritti e pari opportunità certificazione di genere, Regione Liguria](#)).

La Consigliera di Parità della **Regione autonoma Valle d'Aosta**, insieme ai Maestri del Lavoro, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro della Valle d'Aosta e altri partner istituzionali, ha promosso un bando per premiare le imprese valdostane o con una sede in Valle d'Aosta che si sono distinte per l'adozione di politiche e pratiche innovative in tema di parità di genere, ottenendo la certificazione secondo la prassi UNI/PdR 125:2022. La cerimonia di premiazione ha avuto luogo il 27 maggio 2025, ([Bando per la premiazione delle imprese certificate, Regione Valle d'Aosta](#)).

Passando alle iniziative di formazione, la maggior parte sono state attivate dalle Regioni con i fondi nazionali.

In particolare, con il "**Fondo per le attività di formazione propedeutiche all'ottenimento della Certificazione della parità di genere**" il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali ha stabilito la ripartizione di 3milioni di euro alle Regioni e alle Province autonome di Trento e Bolzano in qualità di amministrazioni attuatrici degli interventi. Nel perimetro delle indicazioni previste dal ministero, le Regioni hanno pubblicato bandi con caratteristiche diverse tra loro.

**Regione Emilia-Romagna** ha lanciato un Bando rivolto agli operatori accreditati per la formazione continua e per la formazione per l'accesso all'occupazione, in partenariato con altri soggetti, escludendo RTI e consulenze. L'iniziativa mira a sensibilizzare imprese e dipendenti sui benefici del sistema UNI/PdR 125:2022, finanziando corsi di 16-30 ore su normative, cultura aziendale e indicatori di performance in sei aree chiave: governance, risorse umane, equità salariale, inclusione, cultura d'impresa e tutela della genitorialità. Scadenza: 9 luglio 2024 ([Certificazione della parità di genere, Regione Emilia Romagna](#)).

Con lo stesso Fondo, **Regione Lombardia** ha incaricato Unioncamere Lombardia di organizzare percorsi formativi destinati alle imprese e ai titolari di partita IVA con almeno un dipendente. Il bando è rivolto direttamente alle imprese, che possono iscrivere fino a un massimo di 2 dipendenti in una delle 7 edizioni dei corsi previsti tra aprile 2025 e giugno 2026. Ogni edizione durerà complessivamente 15 ore, suddivise in 3 webinar interattivi di 3 ore ciascuno e 6 ore in presenza. I percorsi avranno un approccio molto pratico, anche grazie alla possibilità di partecipare a laboratori in presenza e condividere esperienze con altre aziende, per favorire l'acquisizione di competenze per progettare politiche aziendali che promuovano la parità di genere e per verificare l'aderenza della propria organizzazione ai KPI previsti dalla UNI/PDR 125:2022. ([Programma di formazione per la certificazione, Regione Lombardia](#)).

**Regione Veneto** ha delegato Veneto lavoro e Unioncamere del Veneto alla realizzazione di incontri formativi che hanno l'obiettivo di sostenere le persone che, per il ruolo professionale ricoperto,

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

possono essere in grado di incidere in ottica di genere sui modelli e prassi organizzative delle imprese in cui lavorano nel comprendere i principi del sistema di certificazione della parità di genere, le procedure per certificarsi e i relativi vantaggi non solo in termini di equità e produttività, ma anche a livello fiscale e normativo. Il *percorso di primo livello* prevede un'attività formativa sul modello e sugli step di certificazione nelle diverse fasi e sul sistema di governance multi-attore del processo ed è propedeutico ai successivi interventi formativi più specifici sui temi delle sei aree di KPI previsti dalla Prassi UNI PdR 125/2022.

**Regione Friuli Venezia-Giulia** ha deciso per un diverso approccio. Il bando di formazione è rivolto anch'esso agli enti accreditati che possono presentare progetti formativi, sia collettivi sia individuali, che devono avere una durata compresa tra le 16 e le 30 ore, ma i progetti possono essere solo monoaziendali. Il numero massimo di partecipanti per progetto è pari a 25 lavoratori/lavoratrici.

**Regione Toscana** ha deciso di integrare il Fondo assegnato (201 mila euro) con ulteriori 200.000 euro provenienti dal PR FSE+ Toscana 2021-2027. I progetti potranno essere presentati dalle agenzie formative, che dovranno indicare al momento della domanda le imprese (incluse cooperative e associazioni) interessate a ottenere la certificazione della parità di genere. Le azioni formative sono principalmente rivolte al personale aziendale che si occupa di risorse umane, come i responsabili Risorse Umane e i manager incaricati della parità di genere, oltre agli uffici amministrativi che dovranno gestire il processo per l'ottenimento della certificazione. I progetti potranno ricevere un contributo tra circa 10.000 e 150.000 euro e dovranno concludersi entro 9 mesi dall'avvio. La durata complessiva del percorso formativo non potrà superare le 30 ore per ciascun partecipante. Se il progetto comprende più attività formative, ciascuna dovrà durare almeno 4 ore e potrà coinvolgere fino a un massimo di 20 partecipanti. È possibile organizzare più edizioni della stessa attività per partecipanti diversi. Il bando è ancora aperto e si chiuderà il 31 gennaio 2026.

Prima di approfondire nei successivi capitoli le caratteristiche del Bando promosso da Regione Lombardia, che ha lanciato la prima edizione il 1° febbraio 2023, riportiamo di seguito alcune iniziative regionali finalizzate a supportare con contributi economici le imprese nell'ottenimento della Certificazione oggetto della presente analisi.

**Regione Puglia**, ispirandosi al bando di Regione Lombardia, indice che anche tra Regioni si registrano scambi di buone pratiche riferite alle attività di pianificazione degli avvisi pubblici, ha lanciato il bando "**UN'Impresa alla Pari**" per supportare le MPMI, quindi fino a 250 dipendenti, nell'ottenimento della Certificazione, come parte della strategia regionale "Agenda di Genere" e del PNRR. Come strutturato nel Bando di Regione Lombardia, anche nell'iniziativa della Regione Puglia sono previsti voucher fino all'80% delle spese per due linee di finanziamento: un contributo per servizi di consulenza pre-certificazione del valore variabile da € 4.500 a € 8.000 e un contributo per le spese di Certificazione da € 2.000 a € 8.000. Periodo da settembre 2023 a marzo 2024. Risorse finanziarie: € 400.000 ([Regione Puglia, 2024](#)).

**Regione Lazio** ha lanciato il Bando "**Impresa Rosa Regione Lazio**" che prevede anch'esso le 2 linee di intervento: 1) il riconoscimento di contributi a fondo perduto tra € 1.800 e € 6.000 alle Micro e Piccole Imprese, quindi con meno di 50 dipendenti, per ottenere la Certificazione per la prima volta; 2) il riconoscimento del diritto di utilizzare il marchio "Impresa Rosa Regione Lazio" alle imprese del Lazio che hanno ottenuto tale Certificazione di Parità di Genere, anche a prescindere dal contributo regionale e comprese le imprese di maggiori dimensioni. Periodo: dal 28 agosto 2024 al 27 agosto 2025. Risorse finanziarie (per la misura 1): € 250.000. ([Avviso Pubblico Impresa Rosa, Regione Lazio](#)).

**Regione Calabria** ha promosso l'avviso pubblico "**Certificazione della parità di genere**" rivolto alle piccole e medie imprese, quindi con meno di 250 dipendenti, che prevede un contributo a fondo perduto per singola impresa pari al 100% delle spese ammissibili attraverso due linee di intervento: un contributo per l'acquisto di servizi di consulenza propedeutici al conseguimento della certificazione da € 2.200,00 a € 7.500,00; il rimborso delle spese sostenute per ottenere la certificazione a partire da € 2.400,00 € 9.600,002- Periodo dal 31 gennaio 2025 fino esaurimento risorse. Risorse : € 3 milioni del PR FSE+ 2021-2027, ([Certificazione della parità di genere Lavoro, Regione Calabria](#)).

**Regione Abruzzo** non ha dedicato una misura specifica per la Certificazione della parità di genere, ma ha pubblicato un avviso pubblico, **Interventi di welfare aziendale**, rivolto ai datori di lavoro, con almeno 2 dipendenti, che adottano ed attuano di misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro. L'avviso finanzia azioni comprese all'interno di 3 macroaree: Progettazione piano di welfare; Adozione piano welfare e attuazione misure di Conciliazione; Certificazione della parità di genere. Mentre per le prime 2 azioni sono obbligatorie per ricevere il finanziamento, l'attività di ottenimento della certificazione della parità di genere è facoltativa. Il contributo per il conseguimento della Certificazione varia da un minimo di 1.800 euro a un max di 10.245 euro più il riconoscimento fino al 7% dei costi diretti. Periodo: dal 28 marzo 2025 al 18 dicembre 2026. Risorse 4 milioni sul PO FSE+ 21/27.

**Regione Emilia-Romagna** ha pubblicato il bando per la concessione di contributi, a fondo perduto nella misura dell'80% della spesa ammissibile, a imprese di qualsiasi classe dimensionale e professionisti finalizzati all'acquisizione di servizi di assistenza tecnica e accompagnamento e all'ottenimento della certificazione di parità di genere (UNI/PdR 125:2022). Il contributo massimo di € 12.000 euro consente di coprire fino all'80% dei costi per i servizi di consulenza specialistica (fino a 6.000 euro) e dei costi per l'ottenimento della certificazione da organismi accreditati (fino a 6.000 euro). Periodo: dal 15 luglio 2025 al 31 ottobre 2025. Risorse € 800.000.

**Regione Sardegna** ha pubblicato **Avviso Paritas** rivolto alle micro, piccole e medie imprese sarde, con almeno un'unità nella propria pianta organica che prevede anch'esso le 2 linee di finanziamento per la consulenza (da 2mila a 7mila euro più spese forfettarie 7%) e per le spese di certificazione (da 2mila a 9mila euro più spese forfettarie 7%). Periodo dal 15 ottobre 2025 al 31 ottobre 2025. Risorse: € 4.000.000, di cui € 2.000.000 a valere sui fondi PR FSE+ Sardegna 2021-2027 e € 2.000.000 a valere sui fondi PR FESR Sardegna 2021-2027.

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

**Tabella 2.** Incentivi legati alla UNI/PdR 125:2022 per regione italiana.

Regione	Tipologia intervento	Contributo economico	Target destinatari	Scadenza o periodo di attuazione	Dotazione finanziaria
Puglia	· Consulenza pre-certificazione · Spese di Certificazione	· Da € 4.500 a € 8.000 · Da € 2.000 a € 8.000 Rimborsato all'80% delle spese sostenute	MPM imprese (<250 dipendenti)	Da settembre 2023 a marzo 2024	€ 400.000
Lazio	· Spese di Certificazione · Riconoscimento del diritto di utilizzare il marchio "Impresa Rosa Regione Lazio"	€ 1.800 e € 6.000	Micro e Piccole Imprese (< 50 dipendenti)	Dal 28 agosto 2024 al 27 agosto 2025	€ 250.000
Calabria	· Consulenza pre-certificazione · Spese di Certificazione	· Da € 2.200 a € 7.500 · Da € 2.400 a € 9.600 Rimborsato all'80% delle spese sostenute	MPM imprese (<250 dipendenti)	Dal 31 gennaio 2025 fino ad esaurimento risorse	€ 3.000.000 del PR FSE+ 2021-2027
Abruzzo	Spese di Certificazione. L'attività di ottenimento della certificazione è facoltativa e subordinata alla realizzazione di progetti di adozione e attuazione di misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro	Da € 1.800 euro a un max di € 10.245 (+ fino al 7% dei costi diretti)	Datori di lavoro, con almeno 2 dipendenti	Dal 28 marzo 2025 al 18 dicembre 2026	€ 4.000.000 sul PO FSE+ 21/27
Emilia-Romagna	· Consulenza pre-certificazione · Spese di Certificazione	· Fino a € 6.000 · fino a € 6.000 Rimborsato all'80% delle spese sostenute	Imprese di qualsiasi classe dimensionale e professionisti	Dal 15 luglio 2025 al 31 ottobre 2025	€ 800.000
Sardegna	· Consulenza pre-certificazione · Spese di Certificazione	· Da € 2.000 a € 7.000 euro più spese forfetarie 7% · Da € 2.000 a € 9.000 euro più spese forfetarie 7%	MPM imprese (<250 dipendenti)	Dal 15 ottobre 2025 al 31 ottobre 2025	€ 4.000.000, di cui € 2.000.000 a valere sui fondi PR FSE+ 2021-2027 e € 2.000.000 a valere sui fondi PR FESR 2021-2027

Fonte: Nostra elaborazione.

#### **1.4. Il Bando di Regione Lombardia a supporto della Certificazione**

Regione Lombardia con delibera di Giunta Regionale n. 7561 del 15 dicembre 2022 approva, a valere sulle risorse del PR FSE 2021-2027, le Linee Guida per l'attuazione della nuova misura rivolta alle imprese lombarde per l'acquisizione della Certificazione, che ha l'obiettivo di accompagnare e incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il gap di genere in tutte le aree maggiormente "critiche" (opportunità di crescita per l'impresa, parità salariale a parità di mansioni, politiche di gestione delle differenze di genere, tutela della maternità). Attraverso l'avviso pubblico "Verso la Certificazione della parità di genere", Regione Lombardia si pone l'obiettivo di promuovere e sostenere l'adozione di politiche delle imprese che contribuiscano a ridurre il divario di genere nelle micro, piccole e medie imprese lombarde. Il Bando è parte integrante delle politiche regionali e nazionali per il raggiungimento di una maggiore equità di genere nel mondo del lavoro, in linea con la Legge 162/2021 e con la Missione 5 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che pone tra le priorità l'inclusione sociale e la promozione delle pari opportunità.

E' importante sottolineare che Regione Lombardia ha anche attivato un bando attingendo alle risorse statali allocate dal Dipartimento per le Pari Opportunità. Questa linea di finanziamento, per un valore di soli € 470.000, è tuttavia concentrata esclusivamente su finalità formative.

L'avviso pubblico "Verso la Certificazione della parità di genere" con una dotazione propria totale di € 10.000.000 prevede due linee di finanziamento destinate a supportare le imprese lombarde nel percorso verso la Certificazione. In particolare, € 4.000.000 destinati alla realizzazione di interventi nell'ambito della Linea di finanziamento A – Servizi consulenziali di accompagnamento alla Certificazione; € 6.000.000 destinati alla realizzazione di interventi nell'ambito della Linea di finanziamento B – Servizio di Certificazione.

La prima linea, denominata "Linea A", è destinata ai servizi di consulenza specialistica che supportano le imprese nell'impostazione di un sistema di gestione per la parità di genere. Questi servizi comprendono l'analisi organizzativa e dei processi interni per identificare le disparità di genere esistenti, l'individuazione dei gap e la definizione di un piano strategico di azione per promuovere la parità di genere. Inoltre, la consulenza include il supporto nell'implementazione delle azioni pianificate e nel monitoraggio dei progressi, oltre all'accompagnamento nella definizione di sistemi interni di gestione e competenze per garantire la sostenibilità del percorso. Il contributo per la Linea A copre fino all'80% delle spese ammissibili, con un valore massimo del voucher variabile in base al numero di dipendenti dell'impresa richiedente in pianta organico nella sede operativa lombarda, fino a un massimo di € 7.000 per le imprese più grandi. Il restante 20% è la quota parte di cofinanziamento richiesta all'impresa.

La seconda linea di finanziamento, chiamata "Linea B", concerne la copertura dei costi necessari per ottenere la Certificazione. Le imprese devono rivolgersi agli organismi di valutazione della conformità accreditati in base alla normativa vigente. Anche in questo caso, il contributo copre fino all'80% delle spese ammissibili, con un valore massimo del voucher variabile tra € 2.000 e € 9.000, a seconda della dimensione dell'impresa.

Per poter partecipare al Bando, le imprese devono soddisfare una serie di requisiti di ammissibilità. Devono essere iscritte al Registro delle Imprese e attive al momento della presentazione della domanda, avere una sede operativa in Lombardia, e contare almeno un dipendente. Devono inoltre

#### **Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

essere in regola con i contributi previdenziali e rispettare le normative sugli aiuti di Stato. Le imprese non devono trovarsi in situazioni di fallimento, liquidazione o altre condizioni di crisi.

Le domande per accedere al finanziamento devono essere presentate esclusivamente online tramite la piattaforma "Bandi Online" di Regione Lombardia. Il periodo di apertura del Bando è dal 1° febbraio 2023 fino al 13 dicembre 2024, o fino all'esaurimento delle risorse. La procedura di valutazione delle domande segue un meccanismo a sportello (first come, first served), in cui le domande vengono esaminate in ordine cronologico di arrivo.

Il contributo è erogato a fronte di una rendicontazione delle spese sostenute e del conseguimento della Certificazione. Le imprese devono realizzare tutte le attività previste entro 180 giorni dalla data di concessione del finanziamento e rendicontarle entro i successivi 30 giorni. L'erogazione del voucher avviene in un'unica soluzione entro i successivi 80 giorni, a seguito della validazione della richiesta di liquidazione da parte di Unioncamere Lombardia, ente intermedio individuato quale Organismo Intermedio per le funzioni delegate dall'Autorità di Gestione del PR FSE+ 2021-2027 su delega di Regione Lombardia.

Quanto il Bando "Verso la Certificazione della parità di genere" rappresenti un'effettiva e concreta opportunità per le imprese lombarde, quali siano le sue eventuali criticità e quali, di conseguenza, i potenziali margini di miglioramento, rappresentano alcuni dei quesiti che hanno guidato la presente ricerca.

#### **1.4.1. Confronto con il Bando nazionale: differenze, similitudini pro e contro**

L'intervento di Regione Lombardia si colloca all'interno di un contesto in cui altri interventi Regionali, come precedentemente illustrato, sono stati effettuati con l'obiettivo comune di incentivare le imprese ad intraprendere il percorso verso la Certificazione.

Il confronto tra il Bando regionale "Verso la Certificazione della parità di genere" di Regione Lombardia e l'Avviso nazionale per la concessione di contributi per la Certificazione, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), mette in evidenza alcune differenze significative nelle caratteristiche, negli obiettivi e nei meccanismi di finanziamento delle due iniziative. Entrambi i bandi condividono l'obiettivo di promuovere la parità di genere nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI), ma presentano delle peculiarità.

In primis, preme sottolineare la tempestività con cui Regione Lombardia ha pubblicato il proprio avviso, disponendo di risorse proprie e in anticipo rispetto sia al Bando nazionale sia agli altri bandi regionali. Il Bando lombardo si concentra sul supporto delle MPMI della Regione Lombardia, con l'obiettivo di ridurre il divario di genere a livello locale. Al contrario, il Bando nazionale mira ad un intervento più ampio, coprendo tutte le regioni italiane e avvalendosi dei fondi del PNRR per promuovere l'inclusione e la coesione su scala nazionale. Il vantaggio del Bando regionale è che esso può essere meglio adattato alle esigenze specifiche delle imprese lombarde, permettendo un approccio più mirato e personalizzato.

Dal punto di vista finanziario, il Bando nazionale del PNRR ha una dotazione complessiva di € 8 milioni, suddivisi in due componenti principali: € 2,5 milioni destinati a contributi per l'assistenza tecnica e accompagnamento e € 5,5 milioni per la Certificazione stessa. Questo tipo di suddivisione mette in

evidenza una forte enfasi sulla Certificazione, segno che l'obiettivo è aumentare in modo tangibile il numero di imprese certificate entro la fine del programma.

Il Bando regionale lombardo, invece, ha una dotazione complessiva di € 10 milioni, suddivisi in € 4 milioni per i servizi di consulenza e € 6 milioni per la Certificazione. La differenza qui sta nel fatto che il Bando regionale dedica una quota più consistente alla consulenza e all'accompagnamento, evidenziando come l'obiettivo principale sia quello di preparare adeguatamente le imprese al processo di Certificazione. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le MPMI che, senza un'adeguata preparazione e un supporto continuativo, potrebbero trovare difficile l'accesso a questo tipo di Certificazione.

L'attenzione maggiore data alla fase di preparazione nel Bando lombardo rappresenta un valore aggiunto per le MPMI del territorio, che possono contare su un supporto concreto e mirato. Al contrario, il Bando Nazionale si caratterizza per un approccio più diretto verso la Certificazione vera e propria, lasciando alle imprese un ruolo più attivo nella fase preparatoria.

Per quanto riguarda i beneficiari, il Bando nazionale si rivolge a micro, piccole e medie imprese di tutta Italia, offrendo contributi per l'accompagnamento e la Certificazione della parità di genere. L'obiettivo è certificare almeno 800 imprese entro il secondo trimestre del 2026, di cui almeno 450 devono essere MPMI.

Il Bando lombardo è più restrittivo in termini di beneficiari, rivolgendosi esclusivamente alle MPMI che abbiano una sede operativa lombarda.

Entrambi i bandi offrono contributi a fondo perduto, ma con alcune differenze nella tipologia di agevolazione. Nel Bando Nazionale, i contributi sono strutturati sotto forma di voucher sia per i servizi di assistenza tecnica sia per la Certificazione, con una copertura del 100% delle spese ammissibili. Il Bando lombardo offre due voucher: uno per i servizi di consulenza e uno per la Certificazione. Il contributo regionale copre fino all'80% delle spese ammissibili, con diverse soglie in base alla dimensione dell'impresa. La richiesta di un cofinanziamento pari all'20% minimo, è segno di un approccio di Regione Lombardia che nel sostenere, chiama le imprese ad una corresponsabilità.

L'avviso di selezione promosso da Unioncamere, in collaborazione con il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, si inserisce nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 5, Componente 1, Investimento 1.3.

**Tabella 3.** Competenze valutate, criteri di valutazione e punteggio ottenibile.

COMPETENZA VALUTATA	CRITERI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Competenza sui sistemi di gestione per la qualità (SGQ)	frequenza corso documentato sui SGQ della durata minima di 40 ore	fino 10 punti
	numero di audit completi di SGQ in qualità di consulente e/o auditor di terza parte.	fino a 5 audit: 3 punti da 6 a 10 audit: 5 punti oltre 10 audit: 10 punti
Competenza sulla parità di genere	corsi di formazione documentati sulle pari opportunità (di genere) in qualità di discente/docente	fino a 4 punti
	numero di contratti acquisiti e realizzati (a titolo esemplificativo per le attività di analisi organizzativa e dei processi con riferimento alla parità di genere, supporto all'elaborazione, al monitoraggio e alla valutazione di politiche e strategie delle imprese volte a promuovere la parità di genere)	fino a 3: 5 punti da 3 a 5: 10 punti oltre 5: 15 punti
Competenza teorica e pratica sulla UNI/PdR 125:2022	corsi di formazione documentati sulla UNI/PdR 125:2022 in qualità di discente/docente	fino a 6 punti
	numero di contratti acquisiti e realizzati di consulenza (a titolo esemplificativo, consulenza per la certificazione sulla prassi di riferimento)	fino a 3: 10 punti da 3 a 5: 15 punti oltre 5: 20 punti
Competenza ed esperienza documentata sulla norma UNI ISO 30415:2021	numero di contratti di consulenza/formazione	fino a 3: 2 punti oltre 3: 5 punti
Competenza ed esperienza documentata sulle norme SA 8000 e/o PAS 24000	numero di contratti di consulenza/formazione	fino a 3: 1 punto oltre 3: 2 punti
Competenza ed esperienza documentata in materia di diritto del lavoro	corso di laurea e/o specializzazione coerente e/o almeno due anni di esperienza lavorativa specifica	fino a 8 punti
Qualifica di Auditor/Lead Auditor di Sistemi di Gestione per la Parità di Genere	qualifica conseguita tramite corso accreditato	5 punti
Aver operato per conto di enti di certificazione accreditati in qualità di auditor esperto/a per la parità di genere	numero di audit svolti	fino a 3: 5 punti da 3 a 5: 10 punti oltre 5: 15 punti

**Fonte:** Bando nazionale.

L'avviso prevede la creazione di un elenco di esperti/e, selezionati/e sulla base di specifici requisiti e competenze. I e le candidati/e devono possedere almeno una laurea magistrale o un titolo equivalente, essere cittadini/e italiani/e o di uno Stato membro dell'Unione Europea, e dimostrare il pieno godimento dei diritti civili e politici. Inoltre, è necessario non aver riportato condanne penali o essere soggetti/e a procedimenti giudiziari in corso e risultare titolari di Partita IVA. Per essere ammessi/e all'elenco, è fondamentale dimostrare competenze altamente specializzate e ottenere almeno 60 punti. Tra queste competenze figurano la conoscenza approfondita dei Sistemi di Gestione per la Qualità (SGQ), un'esperienza documentabile in materia di parità di genere e una preparazione specifica sulla Prassi UNI/PdR 125:2022. Sono valutate positivamente anche esperienze pregresse con normative internazionali come UNI ISO 30415:2021, SA 8000 e PAS 24000, nonché competenze nel diritto del lavoro. La qualifica di Auditor o Lead Auditor per la UNI/PdR 125:2022, conseguita attraverso un corso riconosciuto, costituisce un elemento distintivo, così come l'eventuale esperienza diretta presso enti di Certificazione accreditati.

In relazione al Bando nazionale è riportata la Tabella 3 dettagliata con indicate le competenze valutate, i criteri di valutazione e il punteggio ottenibile.

Le candidature devono essere presentate in formato digitale tramite PEC, includendo un curriculum vitae dettagliato e un documento di identità in corso di validità. La valutazione avviene attraverso un'analisi delle competenze e delle esperienze indicate, con l'obiettivo di raggiungere un punteggio minimo per l'ammissione. Unioncamere, in qualità di soggetto attuatore, gestirà la selezione e la successiva assegnazione degli incarichi, che saranno definiti in base alle esigenze delle imprese richiedenti il servizio.

Rispetto al Bando nazionale gli esperti e le esperte coinvolti nel programma regionale "Verso la Certificazione della parità di genere" in Regione Lombardia devono soddisfare una serie di requisiti specifici, che ne garantiscano la qualificazione come fornitori e fornitrici di servizi consulenziali altamente specializzati (Tabella 4). Uno degli elementi fondamentali richiesti è l'esperienza professionale comprovata. Gli esperti e le esperte devono dimostrare di aver svolto almeno tre attività o contratti di consulenza negli ultimi tre anni, un periodo mobile che viene calcolato retroattivamente a partire dalla data di presentazione della domanda di finanziamento. Tali incarichi devono essere strettamente legati agli ambiti della parità di genere e riguardare attività quali l'analisi organizzativa, la pianificazione strategica di politiche delle imprese inclusive e la gestione di strategie finalizzate a promuovere pari opportunità.

Oltre all'esperienza pratica, è essenziale che gli esperti e le esperte forniscano una documentazione dettagliata dei loro incarichi. Per ogni attività realizzata, devono indicare chiaramente la ragione sociale e il codice fiscale del committente, insieme agli estremi contrattuali o una descrizione accurata del servizio erogato, oltre al periodo di validità del contratto. Questa documentazione non solo attesta la professionalità e la competenza, ma serve anche come base di controllo e verifica da parte delle autorità competenti.

Gli esperti e le esperte devono essere in grado di condurre analisi approfondite sull'organizzazione delle imprese e sui processi interni, valutandoli in un'ottica di parità di genere. Inoltre, devono essere

capaci di supportare le imprese nell'elaborazione e implementazione di strategie delle imprese efficaci, garantendo che le politiche adottate promuovano e tutelino le pari opportunità. Parte del loro lavoro consiste anche nell'accompagnare le imprese nell'individuazione di sistemi interni e nello sviluppo delle competenze necessarie per la gestione di strategie dedicate alla parità di genere.

Un ulteriore elemento centrale riguarda l'impegno alla trasparenza. Gli esperti e le esperte devono essere pronti/e a fornire, in caso di controlli da parte di Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia o altre autorità, copia dei contratti e altra documentazione pertinente sui servizi erogati. Questo garantisce la tracciabilità e la correttezza del lavoro svolto.

Infine, per partecipare al programma, è necessario che gli esperti e le esperte presentino un'autodichiarazione, firmata digitalmente, che attesti il rispetto dei requisiti richiesti. Tale autodichiarazione autorizza inoltre l'impresa cliente a includerla nella domanda di finanziamento.

Questo sistema di requisiti e obblighi rappresenta una garanzia di qualità e professionalità, assicurando che gli esperti e le esperte siano in grado di supportare efficacemente le imprese lombarde nel loro percorso verso la Certificazione.

**Tabella 4.** Criteri e requisiti per la fornitura di servizi consulenziali di accompagnamento alla certificazione.

<b>Voce</b>	<b>Descrizione</b>
Modalità di candidatura	Invio digitale tramite PEC, con CV dettagliato e documento d'identità valido.
Ente gestore	Unioncamere Lombardia (soggetto attuatore per selezione e assegnazione incarichi).
Criteri di valutazione	Analisi delle competenze ed esperienze dichiarate; è richiesto il raggiungimento di un punteggio minimo.
Esperienza richiesta	Almeno 3 contratti o incarichi negli ultimi 3 anni (ambiti: parità di genere, analisi organizzativa, strategie inclusive).
Ambiti di intervento	Parità di genere, analisi organizzativa, politiche inclusive, pari opportunità, strategia d'impresa.
Documentazione obbligatoria	Per ogni incarico: ragione sociale e CF del committente, descrizione del servizio, periodo contrattuale.
Competenze richieste	Analisi organizzativa con focus su parità di genere; supporto strategico e operativo alle imprese per la Certificazione.
Obblighi di trasparenza	Disponibilità a fornire contratti e documentazione in caso di controlli da Unioncamere o Regione Lombardia.
Autodichiarazione	Obbligatoria, firmata digitalmente, con autorizzazione all'inclusione nella domanda di finanziamento dell'impresa cliente.
Finalità del sistema di requisiti	Garantire qualità, tracciabilità e capacità consulenziale qualificata nel supporto alla Certificazione per le imprese lombarde.

**Fonte:** Bando Regione Lombardia.

## 2. FRAMEWORK DI ANALISI E APPROCCIO METODOLOGICO

---

*Il capitolo introduce l'ambito di analisi della presente ricerca che comprende da un lato il processo di partecipazione al Bando pubblico "Verso la Certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia, dall'altro il percorso intrapreso da tutte le imprese che volontariamente hanno ottenuto la Certificazione. Nello specifico, il focus di indagine è posto, per il primo ambito di osservazione, sull'intero percorso che va dalla decisione dei policy maker di erogare i finanziamenti fino alla fase di erogazione del contributo deliberato in esito al raggiungimento delle condizioni poste, nel caso di specie in esito all'ottenimento della Certificazione. Analizzare in modo approfondito il processo di partecipazione a un Bando è fondamentale per almeno tre ragioni. In primo luogo, consente di individuare eventuali barriere all'accesso. In secondo luogo, permette di condurre valutazioni più accurate degli effetti del Bando, distinguendoli da fattori esterni o preesistenti. Infine, fornisce indicazioni sul funzionamento complessivo dello strumento, contribuendo a migliorarne l'efficacia nelle edizioni future. Nel secondo ambito di osservazione si osserverà il percorso volontario volto all'ottenimento della Certificazione intrapreso dalle imprese. In entrambi gli ambiti, la partecipazione al Bando e il percorso volontario di Certificazione, sarà applicato il medesimo impianto teorico e, in particolare, il modello di Heckman e Smith (2004).*

### 2.1. Framework di analisi del Bando

Secondo il modello di analisi adottato, il processo di partecipazione ad un Bando può essere suddiviso in cinque fasi, ognuna delle quali coinvolge diversi attori. Queste fasi, nell'ordine, sono: eleggibilità, conoscenza, richiesta, accettazione ed erogazione (Heckman e Smith, 2004; Varum et al., 2021; Torres et al., 2012).

I soggetti coinvolti nel processo sono tre (Leggerini et al., 2025; Caprara et al., 2010): i decisori politici, le imprese e le agenzie pubbliche. I decisori politici stabiliscono i criteri di eleggibilità (prima fase), e le imprese, in base alla loro conoscenza dell'esistenza del Bando (seconda fase), scelgono se fare o meno richiesta del supporto pubblico (terza fase). Queste prime tre fasi costituiscono la procedura di autoselezione da parte delle imprese. Successivamente, nella quarta e quinta fase, le agenzie pubbliche incaricate dell'assegnazione dell'incentivo stabiliscono a chi concederlo e l'importo da erogare.

L'intero processo può dunque essere letto come la somma di due movimenti complementari: quello delle imprese, che scelgono di attivarsi, e quello dei decisori politici e delle agenzie pubbliche, che selezionano, supportano e erogano il contributo. La piena comprensione del ruolo di ciascun attore è fondamentale per una valutazione delle politiche pubbliche, soprattutto quando queste sono orientate alla trasformazione culturale e non solo alla performance economica come nel caso della parità di genere (Gains, F. et al, 2018; Erikson, J. 2015).



L'analisi di allocazione può rivelare importanti informazioni in merito al funzionamento del Bando se studiato considerando separatamente il comportamento di autoselezione delle imprese rispetto alla selezione attuata dalle agenzie pubbliche, dalle quali deriva il gruppo di beneficiari (Heckman and Smith, 2004; Bannò et al., 2012). Nello specifico lo studio delle determinanti di autoselezione delle imprese nella richiesta del supporto pubblico può rivelare l'esistenza di inattese barriere all'accesso al Bando dovute a due cause principali: la non conoscenza dell'esistenza del Bando stesso e l'eccessivo effort nella richiesta dell'incentivo (Blanes e Busom, 2004). Tali barriere possono assumere forme specifiche: ad esempio, la mancanza di conoscenza dei requisiti richiesti del Bando, la difficoltà nel reperire le informazioni riferite alle procedure amministrative deputate, la difficoltà nell'individuare un fornitore di consulenza qualificato, la mancanza di competenza rispetto alle procedure di adesione al Bando stesso o ancora la percezione di uno scarso ritorno in termini di competitività. In particolare, il fatto che le imprese siano a conoscenza dell'esistenza del Bando è tra gli obiettivi di Regione Lombardia che quindi intraprende specifiche azioni in merito. In tale lavoro si ritiene tuttavia che la condizione di informazione è sì il frutto di tali sforzi ma anche effetto mediato dell'attitudine, delle competenze e dei bisogni delle imprese stesse di ricorrere a tali incentivi (Koksal, 2009).

## 2.2. Framework di analisi della Certificazione

L'analisi delle imprese che hanno ottenuto la Certificazione può essere collocata all'interno del medesimo quadro teorico ispirato al modello di allocazione sviluppato da Heckman e Smith (2004). Sebbene il modello sia stato originariamente elaborato per studiare la partecipazione a politiche pubbliche di tipo incentivante, i suoi principi sono applicabili anche ai processi di adozione volontaria di standard organizzativi, come la Certificazione. In questo contesto, il framework viene esteso per considerare il percorso certificativo come un processo composto da più fasi selettive, che si attivano solo a determinate condizioni. La scelta dell'impresa di certificarsi, infatti, non avviene in modo automatico, ma è frutto di valutazioni su costi, benefici, conoscenza dello strumento, capacità organizzative e pressione normativa o reputazionale.

Seguendo questa logica, l'analisi proposta in questa seconda sezione si concentra in particolare sulla quinta fase del modello di Heckman, quella dell'erogazione, intesa non più come rilascio del contributo economico (come avviene nei bandi pubblici), ma come ottenimento effettivo della Certificazione, che rappresenta il punto di arrivo di un percorso volontario, selettivo e non privo di barriere all'accesso.

L'obiettivo è dunque quello di ricostruire il profilo strutturale delle imprese che sono riuscite a concludere con successo il percorso di Certificazione, analizzando sia l'universo delle imprese lombarde che hanno ottenuto la Certificazione sia in particolare quelle che lo hanno fatto a valle della partecipazione al Bando.

## 2.3. Approccio metodologico

La ricerca adotta un approccio a metodi misti (*Mixed Method*), ovvero la combinazione di metodi quantitativi e qualitativi impiegati congiuntamente per ambedue gli ambiti di analisi (*i.e.* il bando). Tale approccio, ampiamente consolidato nella letteratura delle scienze sociali applicate, consente di unire la misurazione oggettiva di dati strutturati con una lettura interpretativa delle motivazioni e dei significati che li sottendono (Creswell et al., 1999; Malina et al., 2011). L'approccio metodologico adottato si fonda sull'idea che per comprendere a fondo i fenomeni sociali ed economici legati alla parità di genere non sia sufficiente quantificare i dati, ma sia necessario anche cogliere le logiche, le motivazioni e le esperienze che guidano i comportamenti delle imprese.





In particolare, la ricerca si articola in tre parti. La prima parte, attraverso un metodo di analisi quantitativa, fornisce un quadro analitico di dettaglio il comportamento delle imprese in risposta alla misura pubblica di incentivazione; la seconda parte, sempre attraverso un metodo di analisi quantitativa, analizza le imprese che hanno ottenuto la Certificazione; la terza parte, infine, applicando un metodo di analisi qualitativa, permette di restituire significato e profondità ai dati raccogliendo il pensiero critico e contestualizzato dei soggetti coinvolti. Insieme, queste parti danno vita a un'analisi integrata che unisce rigore analitico, attenzione alla realtà empirica per orientare con coerenza la definizione di politiche pubbliche più efficaci.

**PARTE 1 Analisi quantitativa – Imprese beneficiarie del Bando:** In questa fase si analizzano le caratteristiche delle imprese che hanno aderito al Bando, per individuare i fattori che ne hanno

influenzato la partecipazione. I dati, provenienti da Regione Lombardia e dalla banca dati Orbis, sono stati esaminati tramite analisi descrittive e successivamente mediante il modello di selezione di Heckman (2004) per studiare il processo di autoselezione.

**PARTE 2 Analisi quantitativa – Imprese certificate:** In questa fase si mappano le imprese che hanno ottenuto la Certificazione, sia attraverso il Bando sia in modo autonomo. I dati provengono da Accredia (per le imprese certificate), dalla piattaforma Orbis (per informazioni economico-finanziarie) e da Regione Lombardia (per le imprese che hanno usufruito del Bando). L'analisi si articola su tre livelli: mappatura nazionale, focus sulla Lombardia e approfondimento delle imprese lombarde certificate tramite il Bando. In aggiunta, per valutare gli effetti occupazionali e retributivi associati alla Certificazione, è stata condotta un'analisi comparata sull'occupazione femminile e sul gender pay gap, distinguendo tra imprese certificate e non certificate.

**PARTE 3 Analisi qualitativa – Questionario, focus group e interviste:** La terza fase approfondisce il punto di vista delle imprese e delle Consigliere di Parità provinciali. Tramite questionari e focus group sono state raccolte esperienze e valutazioni sui vantaggi, criticità e dinamiche organizzative legate al Bando e alla Certificazione da parte delle imprese. Un ciclo di interviste con le Consigliere di Parità provinciali, ha avuto invece l'obiettivo di esplorare in chiave istituzionale alcune delle criticità emerse nel percorso di attuazione del Bando e nella diffusione della Certificazione. Le Consigliere, in virtù del loro ruolo di garanzia e di raccordo tra istituzioni e mondo del lavoro, offrono un punto di vista privilegiato sull'efficacia delle politiche pubbliche e sulla loro ricaduta nei territori. L'obiettivo in entrambi i casi è cogliere aspetti qualitativi non rilevabili con i soli dati numerici, valutare i cambiamenti culturali e organizzativi generati e offrire indicazioni per migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche.

Caratteristica	PARTE 1 Analisi quantitativa	PARTE 2 Analisi quantitativa	PARTE 3 Analisi qualitativa
 <b>Obiettivo</b>	<p>Comprendere le caratteristiche delle imprese partecipanti al bando e i fattori che ne hanno influenzato la partecipazione.</p>	<p>Mappare le imprese certificate a livello nazionale e in Lombardia. Mappare le imprese che hanno ottenuto la certificazione grazie al bando di Regione Lombardia.</p>	<p>Raccogliere feedback diretto delle imprese e delle Consigliere di Parità provinciali sul bando di Regione Lombardia e sulla certificazione per la parità di genere.</p>
 <b>Fonti dati</b>	<p>Dataset di Regione Lombardia delle imprese partecipanti, database Orbis.</p>	<p>Elenco ufficiale dei siti certificati dalle imprese disponibile su Accredia, database Orbis. Rapporti periodici biennali 2022-2023.</p>	<p>Questionario strutturato, focus group online e in presenza con le imprese. Interviste con le Consigliere di Parità provinciali.</p>
 <b>Metodo</b>	<p>Analisi descrittiva, modello econometrico di Heckman.</p>	<p>Analisi descrittiva e geografica dei siti e delle imprese certificate. Effetti occupazionali e salariali.</p>	<p>Analisi descrittiva delle risposte al questionario, sintesi di quanto emerso nei focus group.</p>
 <b>Fasi del framework teorico di Heckman</b>	<p>Eligibilità, conoscenza, richiesta, accettazione, erogazione e ottenimento della certificazione.</p>	<p>Erogazione e ottenimento della certificazione.</p>	<p>Eligibilità, conoscenza, richiesta, accettazione, erogazione e ottenimento della certificazione.</p>

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

## 3. PARTE 1 ANALISI QUANTITATIVA – IMPRESE BENEFICIARIE DEL BANDO

---

*Il capitolo analizza in chiave quantitativa l'intero percorso di partecipazione al Bando. Coerentemente con il framework adottato – in particolare con il modello di analisi dei programmi pubblici proposto da Heckman e Smith (2004) – è stato ricostruito il ciclo di accesso a una misura di policy: dalla fase di eleggibilità e conoscenza del Bando alla decisione di fare richiesta, fino al completamento del processo di Certificazione e all'ottenimento del finanziamento.*

*L'analisi condotta si basa su un dataset fornito da Regione Lombardia, che raccoglie informazioni anagrafiche, amministrative e procedurali relative alle imprese partecipanti al Bando, integrato con dati economico-finanziari provenienti dal database Orbis. In linea con l'impianto teorico adottato, il campione è stato analizzato per individuare barriere di accesso (es. requisiti mancanti, errori formali, difficoltà procedurali), pattern ricorrenti nelle imprese che completano l'iter (es. dimensione, età, quote, ROA, utile medio ante imposte, settore di attività, presenza femminile nel board), ammontare del finanziamento richiesto, nonché dinamiche distributive e temporali legate all'efficacia delle iniziative istituzionali di comunicazione.*

### 3.1. Metodologia

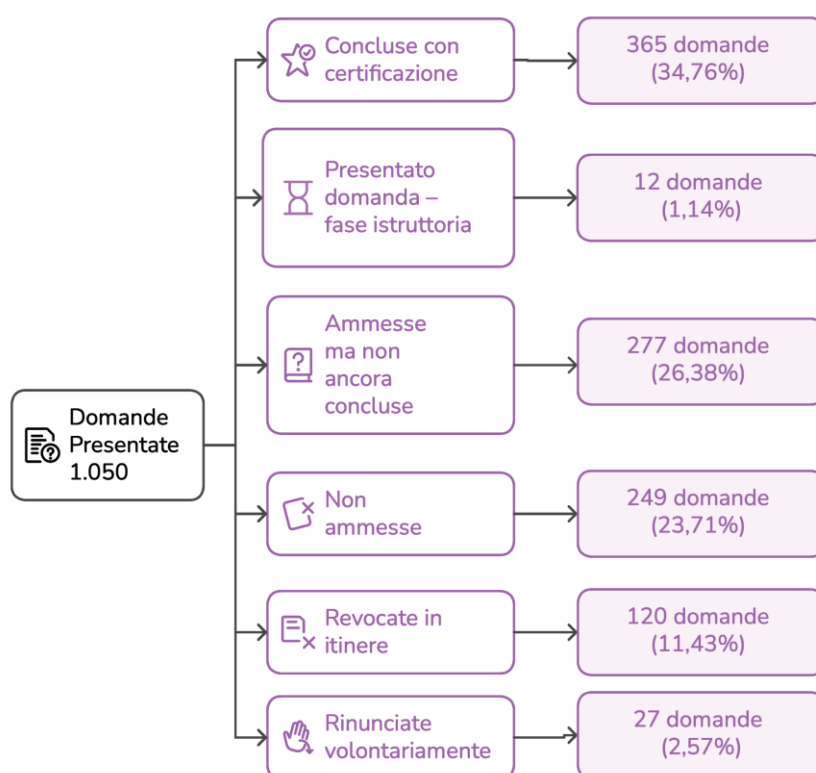
L'analisi quantitativa si basa su un dataset fornito da Regione Lombardia, contenente dati anagrafici, amministrativi e procedurali delle imprese richiedenti la Certificazione, integrati con informazioni economico-finanziarie da Orbis (ad es. stato di quotazione, ROA, utile, età, presenza femminile nel board). L'integrazione delle fonti ha permesso di analizzare l'intero processo di accesso al Bando, coerentemente con il framework adottato.

In particolare, l'eleggibilità è stata esaminata attraverso l'analisi dei motivi di esclusione, con una classificazione sistematica delle domande non ammesse per mancanza dei requisiti richiesti dal Bando, ivi incluse le imprese che hanno spontaneamente rinunciato in questa prima fase. La fase della conoscenza e la fase della richiesta sono state approfondite congiuntamente al fine di identificare i principali ostacoli e le caratteristiche ricorrenti delle imprese che scelgono di candidarsi. La fase di accettazione è stata ricostruita tramite l'analisi degli esiti delle domande di partecipazione al Bando (ammissioni, rinunce, revoche). Infine, la fase di erogazione è stata valutata sulla base dei finanziamenti effettivamente concessi e dell'ottenimento della Certificazione da parte delle imprese beneficiarie.

### 3.2. Analisi del percorso di partecipazione al Bando

Il Bando è stato pubblicato nel sistema Informativo Bandi di Regione Lombardia dal 01/02/2023 ore 10:00, al 13/12/2024 ore 17:00: in questo arco temporale sono state presentate complessivamente 1.050 domande di finanziamento da parte di 930 aziende. La differenza tra numero di domande e numero di imprese è spiegata dal fatto che **116 aziende hanno ripresentato la domanda** a fronte di un'inammissibilità, mentre altre realtà hanno scelto di non partecipare più al percorso a fronte di un'inammissibilità.

La presente ricerca analizza i dati fino al 23 aprile 2025 data in cui si registrano domande ancora in fase di istruttoria e domande ammesse, con iter ancora in corso.



La distribuzione delle domande mostra che il 34,76% (365 domande) si è concluso positivamente con il conseguimento della Certificazione, mentre il 26,38% (277) è ancora in fase di erogazione del finanziamento e l'1,14% (12) è in fase di presentazione. Il 23,71% (249) non è stato ammesso, l'11,43% (120) è stato revocato e il 2,57% (27) rappresenta rinunce volontarie. Inoltre, 100 aziende hanno ottenuto la Certificazione autonomamente, senza accedere al Bando.

Il bando prevede due linee di finanziamento distinte: la Linea A, facoltativa, dedicata ai contributi per servizi di accompagnamento e consulenza, e la Linea B, obbligatoria, destinata a coprire i costi per l'ottenimento della certificazione.

È importante precisare che le imprese non scelgono liberamente l'importo del voucher, che viene invece determinato automaticamente dal sistema in base alla fascia dimensionale di dipendenti in pianta organico nella sede operativa lombarda.

**Tabella 5.** Ammontare del finanziamento richiesto dalle imprese concluse con certificazione e ammesse ma non ancora concluse.

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

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

L'analisi della distribuzione dei finanziamenti richiesti evidenzia alcune dinamiche chiave (Tabella 5). Le domande concluse positivamente concentrano la maggior parte dei fondi: 1.471.000 € (A) e 1.840.000 € (B). Le domande ammesse ma non concluse (277) assorbono 1.001.000 € (A) e 1.305.000 € (B).

La Tabella 6 riporta le caratteristiche delle imprese che hanno fatto domanda per il Bando, distinguendo tra chi ha ottenuto il finanziamento e chi no e tra chi è nelle diverse fasi del processo.

**Tabella 6.** Caratteristiche delle imprese.

	<b>Concluse con certificazione (365)</b>	<b>Presentato domanda - Fase istruttoria (12)</b>	<b>Ammesse ma ancora non concluse (277)</b>	<b>Non ammesse (249)</b>	<b>Revocate in itinere (120)</b>	<b>Rinunciate volontariamente (249)</b>
Dimensione media (dipendenti)	55,07	18,83	45,33	47,10	38,73	40,48
Età media (anni)	26,37	18,34	29,88	25,69	26,74	24,75
Quotate (numero)	5,00	0	2,00	1,00	1,00	0,00
ROA (%)	7,13	-2,30	7,86	7,21	5,36	4,74
Utile medio ante imposte (€)	762.843,00	199.625	775.950,00	1.342.968,00	952.457,00	1.775.794,00
Donne nel board (%)	32,19	12,62	25,97	27,74	31,25	28,89

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025 e Orbis.

## Report 2025

### LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

**Note:** Il ROA (Return on Assets) è un indicatore di redditività che misura la capacità di un'impresa di generare utili rispetto al totale delle attività possedute. Si calcola come rapporto tra utile netto e totale attivo e rappresenta l'efficienza con cui le risorse aziendali vengono impiegate per produrre profitto.

### **FASE DI ELIGIBILITÀ**

Si ricorda che possono partecipare al Bando i soggetti che esercitano un'attività economica e che, al momento della domanda, soddisfano specifici requisiti. Devono essere micro, piccole o medie imprese secondo la definizione del Regolamento (UE) n. 651/2014, regolarmente iscritti e attivi nel Registro delle imprese o titolari di partita IVA attiva. È richiesta la presenza di almeno un dipendente alla data di presentazione della domanda e una sede operativa attiva in Lombardia, oppure il domicilio fiscale nella regione in caso di titolari di sola partita IVA. Le imprese devono inoltre essere in regola con i contributi previdenziali (DURC), con la normativa sugli aiuti di Stato in regime "de minimis" e con le disposizioni sul collocamento mirato ai sensi della Legge n. 68/1999, nonché con l'invio del Rapporto sulla situazione del personale (art. 46, D.lgs. 198/2006). Sono escluse le imprese che rientrano nei casi previsti dall'art. 1 del Regolamento (UE) n. 1407/2013 o che si trovano in stato di fallimento, liquidazione, amministrazione controllata, concordato preventivo o in altre situazioni concorsuali equivalenti.

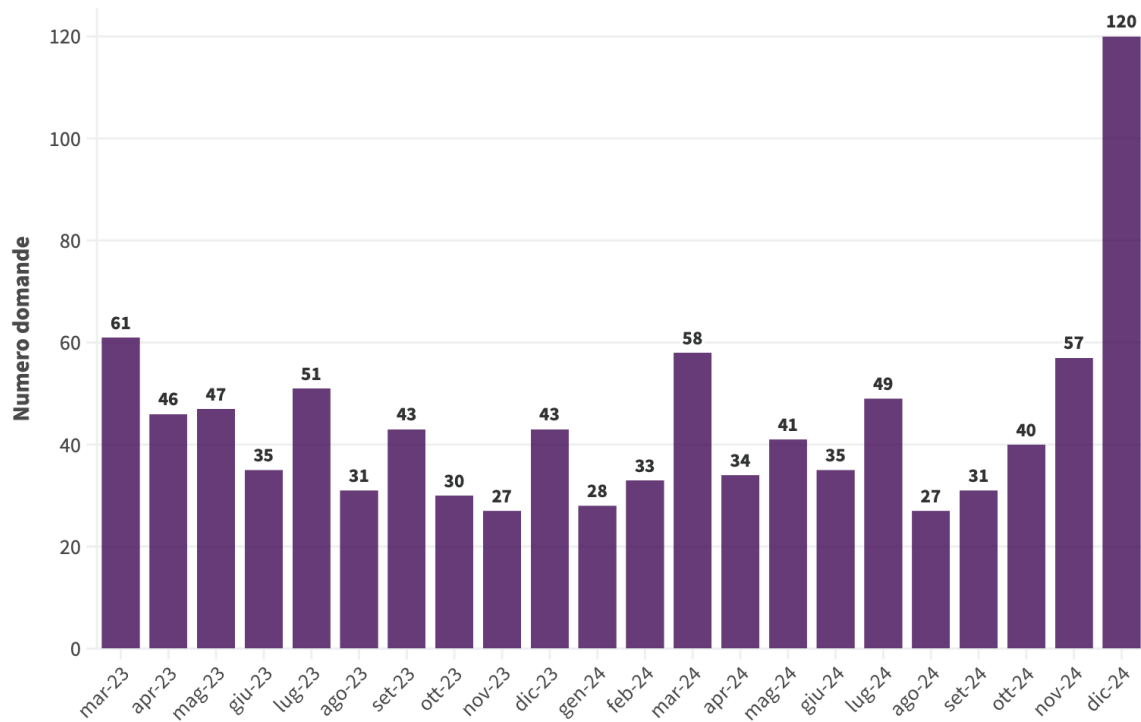
### **FASE DI CONOSCENZA E RICHIESTA**

Durante il periodo di apertura del Bando (01/02/2023 ore 10:00, al 13/12/2024 ore 17:00), Regione Lombardia e Unioncamere hanno promosso diverse iniziative di sensibilizzazione, conoscenza e formazione rivolte alle imprese.

Tra le iniziative promosse a supporto del Bando si segnalano sia momenti formativi sia eventi istituzionali di presentazione. In particolare, si è tenuto un ciclo di sei seminari formativi territoriali che hanno coinvolto le principali Camere di commercio lombarde: Milano (3 aprile 2023), Varese (19 aprile 2023), Sondrio (4 maggio 2023), Brescia (24 maggio 2023), Cremona (30 maggio 2023) e Mantova (7 giugno 2023). Gli incontri hanno approfondito le aree della Certificazione.

A questi momenti si sono affiancati i cinque eventi di presentazione del Bando, organizzati con finalità istituzionali e divulgative, che hanno toccato diversi territori: Pavia (10 maggio 2023), Bergamo (22 giugno 2023), Como–Lecco (28 giugno 2023), Monza (4 luglio 2023) e Lodi (6 settembre 2023).

## Numero di domande presentate



**Figura 1.** Numero di domande presentate al Bando di Regione Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

L'analisi del numero di domande pervenute mese per mese (Figura 1) suggerisce una possibile relazione tra l'intensificazione degli eventi istituzionali e l'incremento delle domande. In particolare, dopo una fase iniziale di partecipazione moderata nei mesi primaverili del 2023, si registra un leggero aumento a luglio 2023, che potrebbe essere interpretato come un effetto ritardato delle attività di promozione e accompagnamento svolte nei mesi precedenti. Tale incremento appare coerente con i tempi tecnici necessari per l'elaborazione interna delle decisioni aziendali e per la predisposizione della documentazione richiesta. Al contrario, il picco osservato a dicembre 2024 (120 domande) sembra legato a un fenomeno di concentrazione a ridosso della scadenza del Bando, comune in molte misure a sportello, piuttosto che a nuove attività informative. Nel complesso, la concentrazione degli eventi in primavera ed estate 2023 sembra aver contribuito ad accrescere la consapevolezza e la partecipazione da parte delle imprese lombarde, pur con un impatto temporale differito.

Il Bando ha mostrato criticità significative nella fase di promozione e accessibilità; infatti, meno della metà dei 10 milioni di euro stanziati sono stati effettivamente assegnati. Questo evidenzia una limitata capacità di intercettare e attivare il potenziale bacino di imprese interessate, segnalando ancora una volta la necessità di rafforzare le attività di comunicazione, accompagnamento e semplificazione dei requisiti di accesso.

### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

## FASE DI ACCETTAZIONE

L'analisi della fase di accettazione permette di distinguere tra le imprese che sono state ammesse al finanziamento e quelle che invece sono state escluse.

**Imprese ammesse.** Delle 277 imprese ammesse, 197 (71,1%) stanno attualmente lavorando per ottenere la Certificazione, mentre 80 (28,9%) hanno già presentato la rendicontazione e sono in attesa di verifica (Tabella 7).

**Tabella 7.** Ammontare linea di finanziamento A.

Voucher A	Imprese richiedenti in fase di verifica della rendicontazione	Ammontare richiesto	Imprese richiedenti in attesa della rendicontazione	Ammontare richiesto
2.000 €	12	24.000 €	34	68.000 €
4.000 €	32	128.000 €	98	392.000 €
5.000 €	16	80.000 €	31	155.000 €
7.000 €	4	28.000 €	18	126.000 €
Totale	64	260.000 €	181	741.000 €

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

La quasi totalità delle imprese ha fatto richiesta di contributo nell'ambito di entrambe le linee di finanziamento A e B: la Linea B è obbligatoria. Solo 16 imprese (circa il 5,8%) hanno presentato domanda solo per la linea di finanziamento B<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda gli importi, è importante sottolineare che l'impresa non sceglie liberamente la fascia del voucher, che viene invece attribuita in automatico in base alla classe dimensionale di dipendenti in pianta organico nella sede operativa lombarda. Le fasce di voucher più richieste per la linea A risultano quelle da 4.000 € e 5.000 € (Tabella 8). Si segnala anche un consistente numero di richieste per voucher da 2.000 € tra le imprese ancora in attesa di rendicontazione (34 richieste per un importo di 68.000 €), mentre il voucher da 7.000 € è il meno diffuso (18 richieste per un importo di 126.000 €). La fascia di voucher più richiesta per la linea di finanziamento B è quella da 4.000 €, per un importo totale richiesto di 420.000 €. Seguono i voucher da 7.000 € (245.000 €), 9.000 € (189.000 €) e 2.000 € (72.000 €).

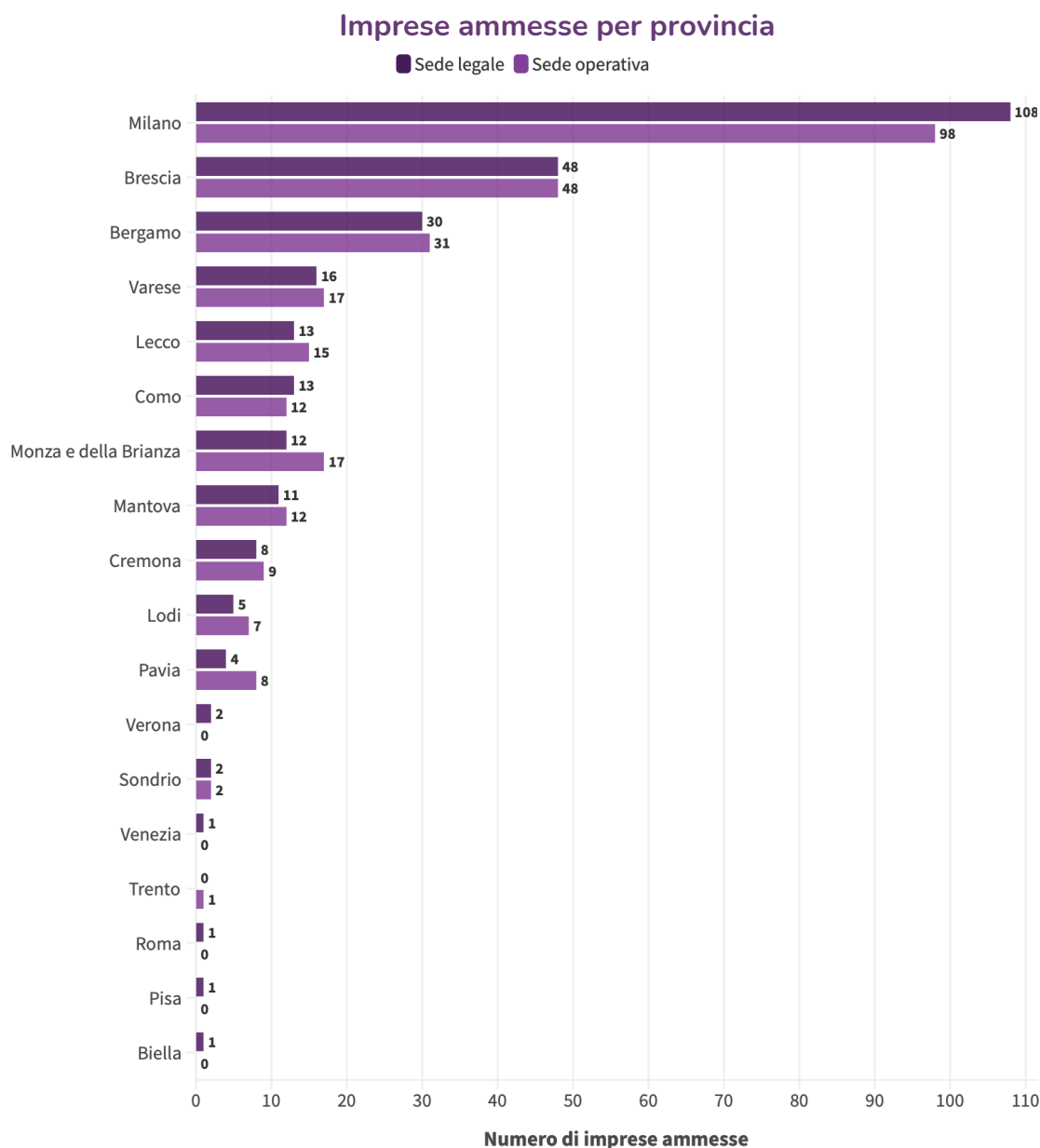
<sup>3</sup> Nel dettaglio 64 imprese delle 80 che hanno già presentato la rendicontazione (80,0%) hanno richiesto un voucher la linea di finanziamento A, per un ammontare complessivo di 260.000 €. 181 imprese delle 197 ancora in attesa di presentare la rendicontazione (91,9%) hanno fatto richiesta di contributo per la linea di finanziamento A, per un ammontare complessivo di 16.344.000 €.

**Tabella 8.** Ammontare linea di finanziamento B.

<b>Voucher B</b>	<b>Imprese richiedenti in fase di verifica della rendicontazione</b>	<b>Ammontare richiesto</b>	<b>Imprese richiedenti in attesa della rendicontazione</b>	<b>Ammontare richiesto</b>
2.000 €	14	28.000 €	36	72.000 €
4.000 €	41	164.000 €	105	420.000 €
7.000 €	19	133.000 €	35	245.000 €
9.000 €	6	54.000 €	21	189.000 €
Totale	80	379.000 €	197	926.000 €

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

La distribuzione territoriale delle imprese ammesse al Bando in base alla provincia della sede legale e operativa (Figura 2) rileva una concentrazione su Milano (108 imprese con sede legale e 98 con sede operativa). Seguono Brescia (48 con sede legale e operativa) e Bergamo (30 con sede legale e operativa), che insieme rappresentano oltre il 40% delle domande. Le altre province lombarde registrano numeri più contenuti, mentre la presenza di imprese con sede legale o operativa fuori regione appare marginale.

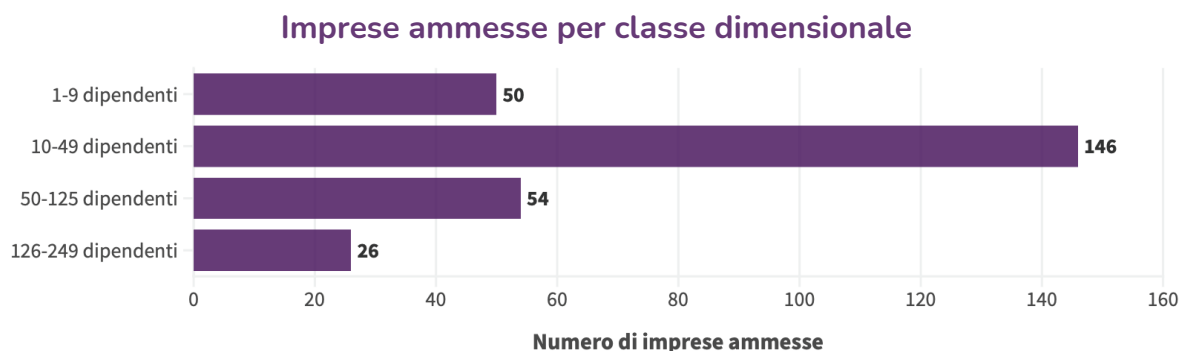


**Figura 2.** Numero di imprese ammesse per provincia (sede legale e operativa) al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

Come mostrato in Figura 3, la classe dimensionale più rappresentata è quella delle imprese con 10–49 dipendenti, che conta 146 imprese, pari al 52,7% del totale. Seguono le imprese con 50–125 dipendenti, con 54 unità (19,5%), e le microimprese (1–9 dipendenti), pari a 50 imprese (18,1%). Le imprese con 126–249 dipendenti sono 26 (9,4%)<sup>4</sup>.

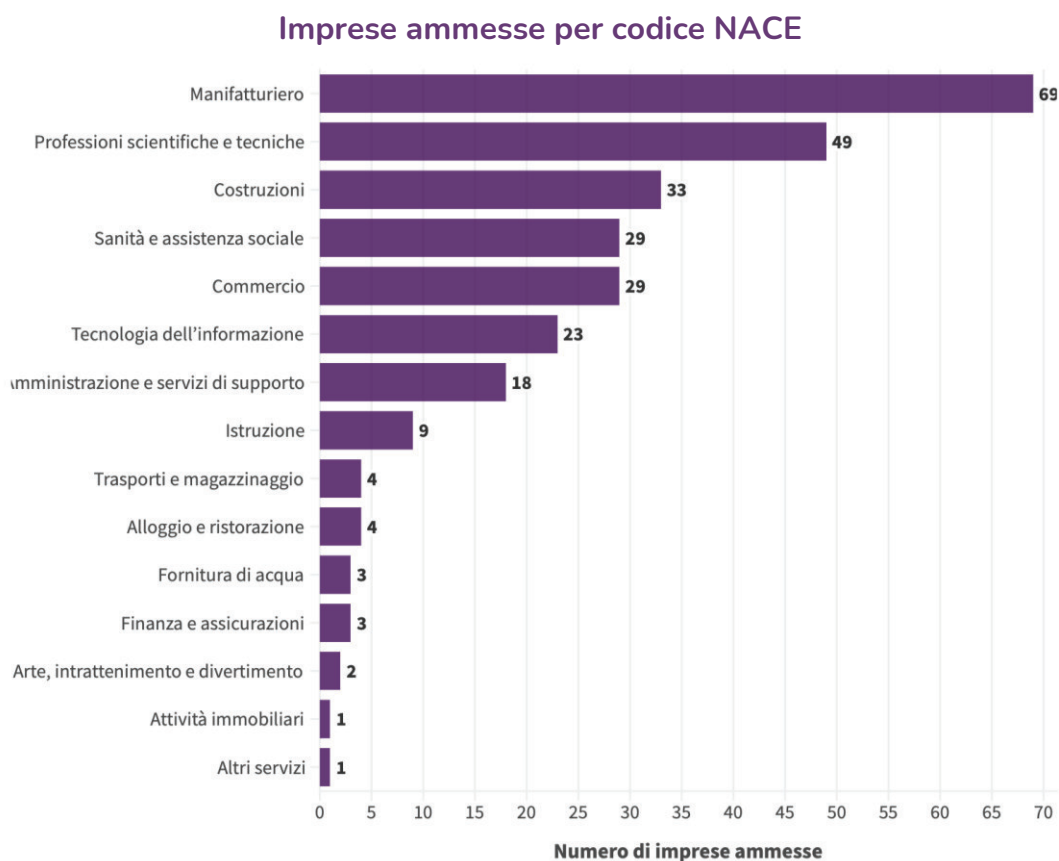
<sup>4</sup> Solo 1 impresa (0,4%) rientra nella fascia over 250 dipendenti.



**Figura 3.** Numero di imprese ammesse per classe dimensionale al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

Le imprese ammesse al Bando si concentrano prevalentemente nei settori manifatturiero (69 imprese, 25% del totale) e professioni scientifiche e tecniche (49 imprese), seguiti da costruzioni (33), sanità e assistenza sociale e commercio (entrambe con 29) (Figura 4). Anche settori come tecnologia dell'informazione (23 imprese) e servizi di supporto e amministrazione (18) mostrano una buona partecipazione, mentre i comparti più marginali risultano essere attività immobiliari e altri servizi.



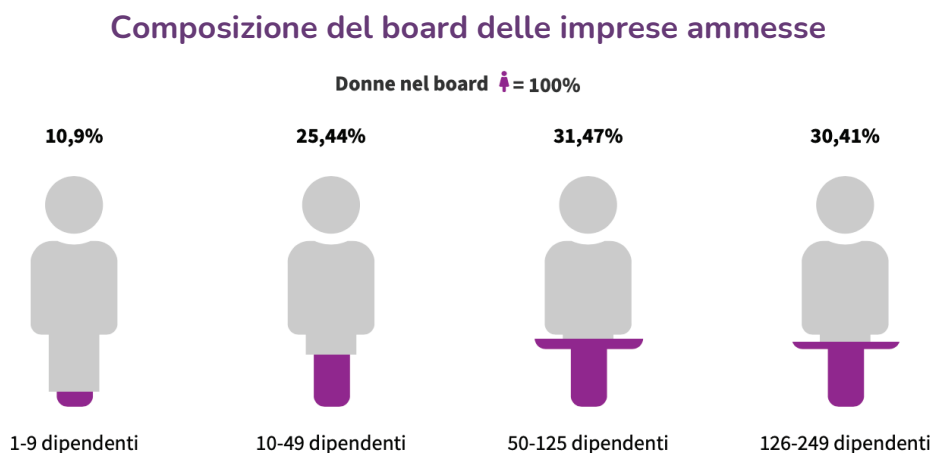
**Figura 4.** Numero di imprese ammesse per settore NACE al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

L'integrazione dei dati forniti da Regione Lombardia con le informazioni economico-finanziarie del database Orbis ha permesso di arricchire l'analisi, ma ha comportato una riduzione del campione analizzabile a 258 imprese, per le quali è stato possibile ricostruire un profilo strutturale completo.

Le imprese quotate che sono state ammesse al Bando sono 2. Nel complesso, la redditività operativa delle imprese ammesse risulta generalmente positiva (7,86%) e la media degli utili è pari a circa 776 mila €, a conferma della solidità economica dei soggetti beneficiari del Bando. L'età media aziendale di circa 30 anni: le imprese più strutturate coinvolte nel Bando sono anche quelle con una storia più lunga. Tra le realtà più piccole si osserva una maggiore presenza di imprese giovani, potenzialmente più dinamiche e aperte, anche alla Certificazione.

I dati relativi alla composizione del board sono disponibili per 170 imprese ammesse al Bando (Figura 5). In generale, emerge una marcata prevalenza maschile nei board, soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni. Nelle microimprese (1–9 dipendenti), gli uomini rappresentano quasi il 90%. La quota femminile cresce nelle piccole e medie imprese (10–49 e 50–125 dipendenti), ma rimane minoritaria: rispettivamente 25,44% e 31,47%. Una distribuzione analoga si osserva nelle imprese di media-grande dimensione (126–249 dipendenti), dove le donne rappresentano circa il 30% del board<sup>5</sup>. Il dato sottolinea l'importanza della Certificazione nel promuovere una maggiore equità di genere nella leadership aziendale, incoraggiando le imprese a sviluppare sistemi di governance più inclusivi, a partire dalle più piccole.



**Figura 5.** Composizione del board delle imprese ammesse al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025 e Orbis.

<sup>5</sup> Per l'impresa over 250 la percentuale di donne nel board è pari a 61,54.

**Tabella 9.** Motivi di non ammissione.

Macrocategoria	Sottocategoria	Numero domande non ammesse	%
Mancanza di requisiti del fornitore di servizi consulenziali (Linea A)	Mancanza di esperienza e competenza	98	39,36%
	Assetti proprietari coincidenti tra impresa richiedente e fornitore	1	0,40%
	Il fornitore selezionato è già beneficiario dell'Avviso	2	0,80%
Mancanza dei requisiti di ammissibilità dell'impresa	Grande impresa	33	13,25%
	Assenza di dipendenti	1	0,40%
	Impresa rientrante nei campi di esclusione del reg. de minimis	1	0,40%
	Impresa che presta servizi di consulenza previsti dall'Avviso	3	1,20%
	DURC irregolare	4	1,61%
	Mancanza requisiti di ammissibilità previsti al punto B.2 dell'avviso	1	0,40%
Mancato rispetto dei termini e delle modalità di presentazione della domanda	Domanda erronea	30	12,05%
	Integrazione non esaustiva	63	25,30%
	Mancato pagamento del bollo	1	0,40%
Non conformità rispetto alla normativa sugli aiuti di stato	Superamento massimale de minimis	6	2,41%
Rinuncia espressa da parte dell'impresa		5	2,01%

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

**Imprese non ammesse.** Tra le 249 domande non ammesse al Bando, il motivo più frequente riguarda la mancanza di requisiti da parte del fornitore di servizi consulenziali (Linea A) (40% delle esclusioni)<sup>6</sup> (Tabella 9). In particolare, in 98 casi si è riscontrata una carenza di esperienza e competenza del

<sup>6</sup> Le richieste di finanziamento ammontano a 1.001.000 € per la linea di finanziamento A e 1.223.000 € per la linea di finanziamento B, per un totale complessivo di oltre 2.224.000 €.

fornitore individuato<sup>7</sup>. Una quota significativa di esclusioni (circa il 38%) è legata a errori formali nella fase di presentazione della domanda. In particolare, 30 domande presentavano errori materiali nella compilazione, mentre 63 domande sono state escluse a causa di integrazioni documentali non esaustive<sup>8</sup>. Un'ulteriore quota rilevante delle esclusioni è attribuibile alla mancanza dei requisiti di ammissibilità dell'impresa richiedente (circa il 17% delle domande non ammesse). In particolare, 33 imprese sono risultate di grande dimensione<sup>9</sup>. Infine, 6 domande sono state escluse per superamento dei massimali previsti dal regime *de minimis*, configurando una violazione della normativa sugli aiuti di Stato. Si rilevano infine 5 casi di rinuncia espressa da parte dell'impresa stessa. Nel complesso, l'analisi delle cause di non ammissione evidenzia come la maggior parte delle esclusioni sia riconducibile alla non conformità dei fornitori selezionati o a carenze procedurali da parte delle imprese richiedenti, sottolineando la rilevanza della qualità dei partner coinvolti e della cura nella predisposizione della documentazione progettuale.

Le imprese non ammesse al finanziamento presentano una dimensione media di oltre 47 dipendenti e un'età media aziendale pari a circa 26 anni. Dal punto di vista economico, queste imprese registrano mediamente un ROA positivo del 7,21% e un utile ante imposte medio superiore a 1,3 milioni di €, evidenziando una redditività significativamente più elevata. Anche la presenza femminile nei board è più marcata, con una media del 27,74% di donne nei ruoli apicali.

Molte imprese non sono state ammesse a causa di difficoltà legate alla selezione del fornitore di servizi consulenziali. In particolare, sono emerse criticità operative nella procedura di accreditamento dei fornitori prevista per l'attuazione della misura regionale a sostegno delle imprese lombarde dedicate alla Certificazione. Tali difficoltà hanno determinato rallentamenti nell'avvio dei percorsi di certificazione e, in alcuni casi, ne hanno compromesso l'ammissibilità, evidenziando la necessità di semplificare e rendere più tempestivi i meccanismi di validazione dei fornitori accreditati. È significativo osservare come tali esclusioni si siano verificate nonostante, in diversi casi, le imprese non ammesse presentino performance economico-finanziarie migliori rispetto a quelle ammesse, con livelli di redditività superiori e indicatori di capacità gestionale (quali età aziendale e dimensione) più favorevoli. Ciò suggerisce che le cause dell'inammissibilità non siano da ricondurre a debolezze strutturali delle imprese, quanto piuttosto a criticità procedurali e amministrative connesse alla fase di selezione e accreditamento dei fornitori.

## FASE DI EROGAZIONE

**Imprese beneficiarie.** Su un totale di 365 imprese che hanno completato il processo di Certificazione, 358 (98,1%) hanno ottenuto sia la Certificazione sia il finanziamento da parte di Regione Lombardia, mentre 7 (1,9%) hanno concluso la rendicontazione e sono attualmente in attesa della liquidazione.

---

<sup>7</sup> Solo in 1 caso gli assetti proprietari dell'impresa richiedente e del fornitore coincidevano e in 2 casi il fornitore selezionato era già beneficiario dell'Avviso.

<sup>8</sup> Solo 1 caso di esclusione dovuta al mancato pagamento dell'imposta di bollo.

<sup>9</sup> In casi più isolati si è riscontrata l'assenza di dipendenti (1 domanda), l'appartenenza a settori esclusi dal regime "de minimis" (1 domanda), l'offerta di servizi di consulenza previsti dall'Avviso da parte della stessa impresa richiedente (3 domande), irregolarità del DURC (4 domande) e 1 caso di mancato rispetto di altri requisiti specifici indicati al punto B.2 dell'Avviso.

Per le aziende beneficiarie, il tempo medio trascorso tra la presentazione della domanda e la rendicontazione si attesta a circa sei mesi in linea con la durata massima concessa dal bando di 180 giorni, in linea con i cicli amministrativi previsti dal Bando. La deviazione standard di 32,3 giorni segnala una variabilità riconducibile a differenze organizzative, alla complessità degli interventi o ai tempi di verifica documentale. In vista di eventuali future edizioni, si raccomanda l'adozione di misure di supporto e semplificazione per favorire una maggiore omogeneità nelle tempistiche di attuazione. Tra le 365 imprese certificate a seguito del Bando, 341 (93,4%) hanno richiesto un contributo per la Linea A (servizi di accompagnamento e consulenza facoltativi), le restanti 24 imprese (6,6%) non hanno richiesto il voucher, presumibilmente per via di competenze interne o percorsi già avviati prima della partecipazione al Bando.

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.

L'importo complessivo richiesto per questa linea ammonta a 1.471.000 €, con una netta prevalenza di richieste concentrate sui tagli intermedi (Tabella 10). In particolare, il voucher da 4.000 € è il più richiesto, con 169 imprese beneficiarie, per un totale di 676.000 €.

**Tabella 10.** Ammontare linea di finanziamento A e B.

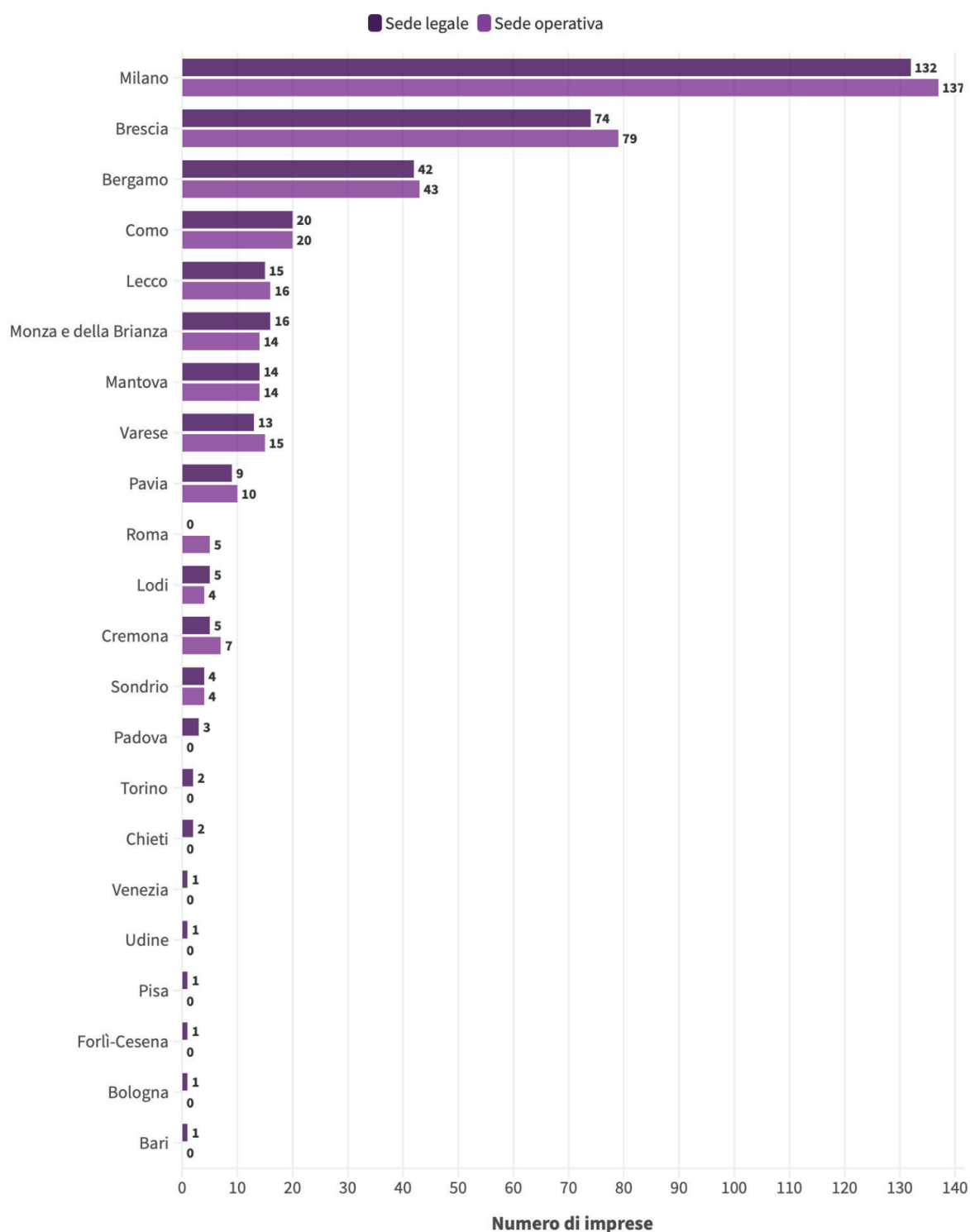
	Voucher A - Imprese certificate	Ammontare richiesto	Voucher B - Imprese certificate	Ammontare richiesto
2.000 €	47	94.000 €	52	104.000 €
4.000 €	169	676.000 €	179	716.000 €
5.000 €	87	435.000 €	0	0 €
7.000 €	38	266.000 €	93	651.000 €
9.000 €	0	0 €	41	369.000 €
Totale	341	1.471.000 €	365	1.840.000 €

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

La Linea B (servizi di certificazione), inoltre, è obbligatoria e può essere attivata solo congiuntamente alla Linea A: ciò spiega perché la quasi totalità delle imprese ha partecipato ad entrambe le linee di finanziamento (Tabella 10). L'importo complessivo richiesto ammonta a 1.840.000 €. Anche in questo caso il voucher da 4.000 € risulta essere quello più richiesto. La distribuzione delle imprese beneficiarie certificate è capillare su tutto il territorio lombardo, con maggiore incidenza nelle aree a più alta densità imprenditoriale. La grande maggioranza delle imprese certificate si concentra infatti a Milano (132 sedi legali, 137 sedi operative), Brescia (74 sedi legali, 79 sedi operative) e Bergamo (42 sedi legali, 43 sedi operative) (Figura 6). Seguono Como, Lecco, Monza e altre province lombarde con numeri

progressivamente più contenuti. Sono tuttavia presenti anche alcune imprese con sede legale fuori regione.

## Imprese certificate tramite il Bando per provincia

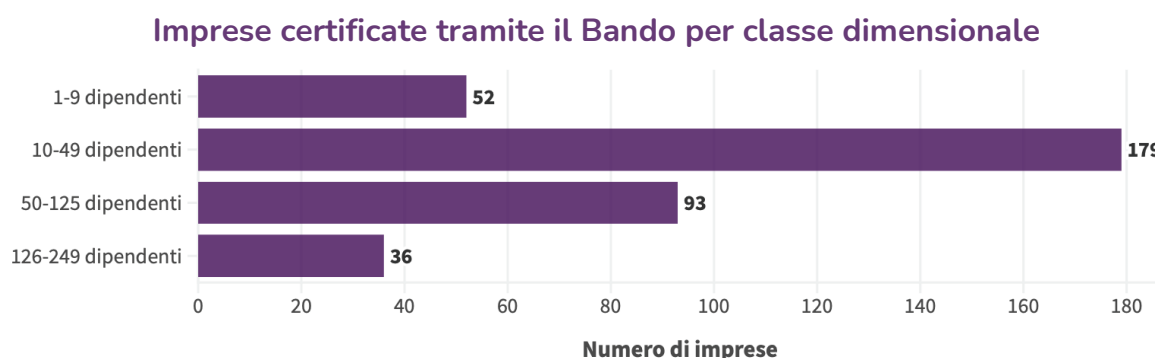


**Figura 6.** Numero di imprese certificate per provincia (sede legale e operativa), attraverso il Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

L'analisi della distribuzione per classe dimensionale delle imprese beneficiarie del finanziamento e certificate evidenzia una forte concentrazione tra le imprese più piccole (Figura 7). Le imprese con 1–49 dipendenti sono 231 imprese (65%), seguito da quelle con 50–125 addetti (93 imprese, 26%), mentre il numero di certificazioni diminuisce sensibilmente tra le imprese più grandi con 36 certificazioni nella fascia 126–249 (10%)<sup>10</sup>. Inoltre, l'età media<sup>11</sup> delle imprese che hanno ottenuto la Certificazione attraverso il Bando è elevata e pari a 26,37, di queste 6 sono quotate.

Questa distribuzione suggerisce che il Bando ha effettivamente raggiunto, in misura prevalente, le imprese più piccole (sotto i 50 dipendenti), ovvero quelle che, con maggiore probabilità, necessitano di un supporto strutturato per avviare un percorso concreto verso la parità di genere. In linea generale, infatti, si può ritenere che nelle imprese di dimensioni maggiori esistano già strumenti, competenze e risorse dedicate a politiche di *diversity & inclusion*, mentre per le imprese più piccole il Bando ha rappresentato un'opportunità cruciale per strutturare per la prima volta un approccio sistemico alla parità di genere.



**Figura 7.** Numero di imprese certificate per classe dimensionale, attraverso il Bando.

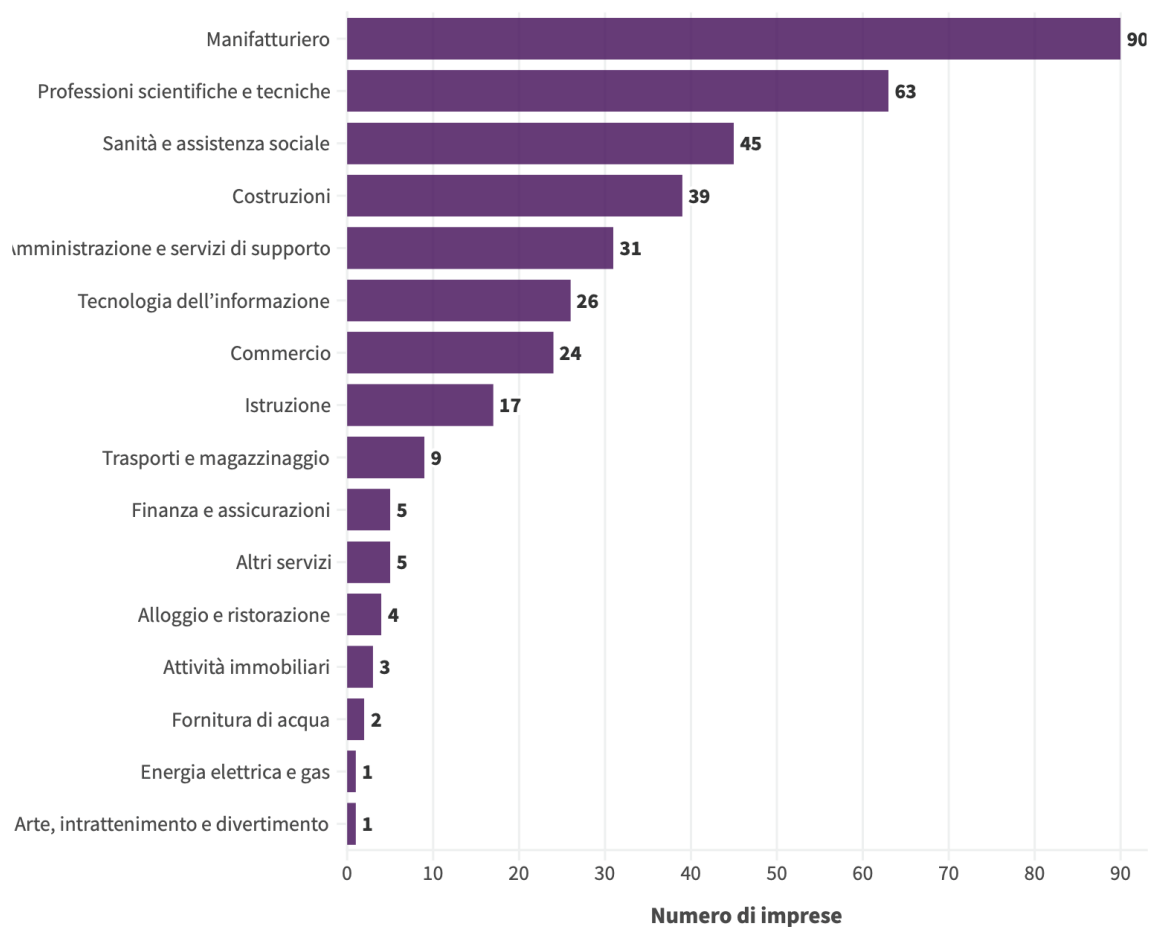
**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

La distribuzione settoriale delle imprese beneficiarie certificate mostra una prevalenza netta del settore manifatturiero, con il 30% delle certificazioni (90 imprese) (Figura 8). Seguono le professioni scientifiche e tecniche, il settore sanitario e dell'assistenza sociale, e le costruzioni. Altri comparti significativi includono i servizi di supporto alle imprese, l'ICT e il commercio. I restanti settori registrano numeri più contenuti, spesso inferiori alle 10 imprese. Nel complesso, la distribuzione riflette una maggiore adesione da parte di settori produttivi strutturati e ad alta incidenza occupazionale, in particolare industriali e tecnico-professionali.

<sup>10</sup> Sono 5 le imprese con oltre 250 dipendenti (1%).

<sup>11</sup> Per ottenere una lettura più approfondita sulle imprese certificate il Bando, i dati forniti da Regione Lombardia sono stati integrati con quelli del database Orbis, consentendo di ricostruire un campione di 349 imprese, di cui 342 hanno concluso l'intero iter di Certificazione con domanda liquidata e 7 risultano ancora in attesa di liquidazione.

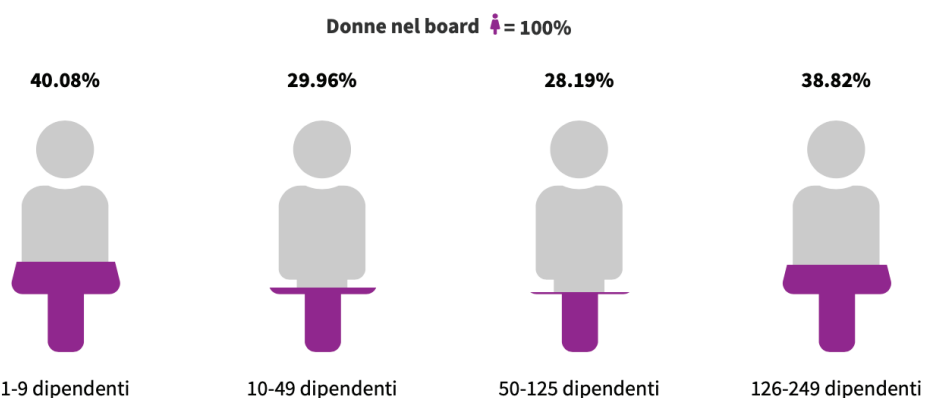
## Numero di imprese certificate tramite il Bando per codice NACE



**Figura 8.** Numero di imprese certificate per codice NACE, attraverso il Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025.

## Composizione del board per le imprese certificate tramite Bando



**Figura 9.** Composizione del board delle imprese certificate, attraverso il Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Regione Lombardia - Aggiornati il 23/04/2025 e Orbis.

La Figura 9 mostra la composizione di genere del board delle imprese beneficiarie certificate, suddivisa per classe dimensionale. I dati rivelano una presenza femminile più marcata nei board delle microimprese (1–9 addetti), dove le donne rappresentano circa il 40%. Nelle imprese di dimensione piccola e medio-piccola (10-49 e 50-125 addetti), la quota femminile nel board non arriva al 29%. Si sale a circa il 39% per le imprese di 126-249 addetti<sup>12</sup>. Questi risultati evidenziano che, nonostante la spinta alla parità promossa dal Bando, permangono forti disparità di genere nei vertici aziendali.

**Imprese revocate o rinunciatricie.** Tra le domande presentate, 120 imprese sono state revocate da Regione Lombardia a causa della mancata presentazione della rendicontazione prevista. Si tratta di soggetti che, pur avendo inizialmente ottenuto l'ammissione al contributo, non hanno completato il percorso formale necessario per la liquidazione del finanziamento, determinando così la revoca della concessione. Parallelamente, 27 imprese hanno invece manifestato volontariamente la propria intenzione di non proseguire, trasmettendo una formale domanda di rinuncia al contributo, senza necessità di attivare ulteriori verifiche da parte dell'ente gestore.

---

<sup>12</sup> Over 250 la percentuale di donne nel board sale al 74%.

## Take Home Message

**Partecipazione selettiva ed eterogenea.** Solo il 34,8% delle 1.050 domande (riconducibili a 930 imprese) ha portato a certificazione. Le imprese partecipanti sono prevalentemente piccole o medie, con buona solidità economico-finanziaria e presenza maschile nei board.

**Barriere formali e procedurali.** Le principali cause di esclusione sono legate alla non conformità dei fornitori accreditati e a errori documentali, più che a debolezze strutturali delle imprese.

**Comunicazione efficace, ma migliorabile.** Gli eventi istituzionali hanno stimolato la presentazione di domande con effetto ritardato. Tuttavia, l'utilizzo parziale dei fondi (meno del 50%) segnala una necessità di rafforzare le azioni di promozione e semplificazione.

**Profilo delle imprese certificate.** Le 365 imprese certificate si concentrano nelle province ad alta densità imprenditoriale (Milano, Brescia, Bergamo), operano in settori strutturati (manifattura, tecnico-professionali), e presentano una forte prevalenza di PMI con età media elevata.

**Ruolo abilitante del Bando per le imprese sotto i 50 dipendenti.** Il Bando ha rappresentato una leva decisiva per le imprese di piccole dimensioni, spesso prive di strumenti e competenze interne per affrontare autonomamente il percorso di certificazione.

**Leadership ancora sbilanciata.** Nonostante la certificazione miri a un riequilibrio di genere, nei board aziendali prevale ancora la componente maschile. Questa presenza, seppur segnale di una persistente disuguaglianza, può tuttavia rappresentare un fattore abilitante: il coinvolgimento degli uomini nei processi di cambiamento è infatti cruciale per consolidare percorsi di parità e favorire una leadership più inclusiva. La maggiore partecipazione femminile rilevata nelle microimprese indica, al contempo, un terreno fertile per il progressivo riequilibrio.

**Criticità nella fase di attuazione.** Le revoche (120) e rinunce (27) potrebbero indicare fragilità operative o tempi incompatibili con la gestione aziendale, sottolineando l'importanza di un supporto più continuo e personalizzato.

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

## 4. PARTE 2 ANALISI QUANTITATIVA - IMPRESE CERTIFICATE

---

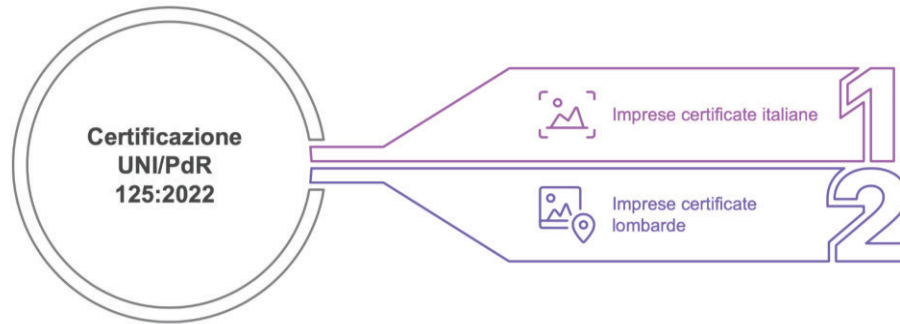
*Il capitolo analizza in chiave quantitativa la Certificazione in Italia, fornendo elementi di conoscenza utili a orientare le politiche future e a identificare i margini di miglioramento per una sua diffusione sempre più efficace, capillare e inclusiva. L'analisi quantitativa delle imprese che hanno ottenuto la Certificazione, restituirà un quadro articolato della sua diffusione, delle caratteristiche strutturali e settoriali delle imprese coinvolte, nonché dei possibili effetti occupazionali e retributivi associati all'adozione della prassi.*

*In particolare, l'indagine si articola su due livelli: nazionale e Regione Lombardia, con un focus specifico sulle imprese beneficiarie del Bando. A partire dai dati pubblici di Accredia – integrati con quelli economico-finanziari di Orbis – si ricostruisce i pattern ricorrenti nelle imprese Certificate (es. dimensione, età, quotate, ROA, utile medio ante imposte, settore di attività, presenza femminile nel board).*

*L'analisi consente inoltre di osservare il ruolo giocato dai meccanismi di incentivazione pubblica nel sostenere l'adozione dello strumento da parte di imprese con caratteristiche diverse. Coerentemente con il modello teorico di Heckman e Smith (2004), si esplora anche la fase terminale del processo di partecipazione al Bando, ovvero la certificazione effettiva, valutando le differenze tra le imprese certificate con e senza Bando. Infine, grazie all'integrazione con i dati dei Rapporti biennali 2022-2023 sulla situazione del personale, viene proposta un'analisi comparata dell'occupazione femminile e del gender pay gap, con l'obiettivo di valutare se e in che misura la Certificazione possa essere associata a una maggiore equità di genere nei luoghi di lavoro.*

### 4.1. Metodologia

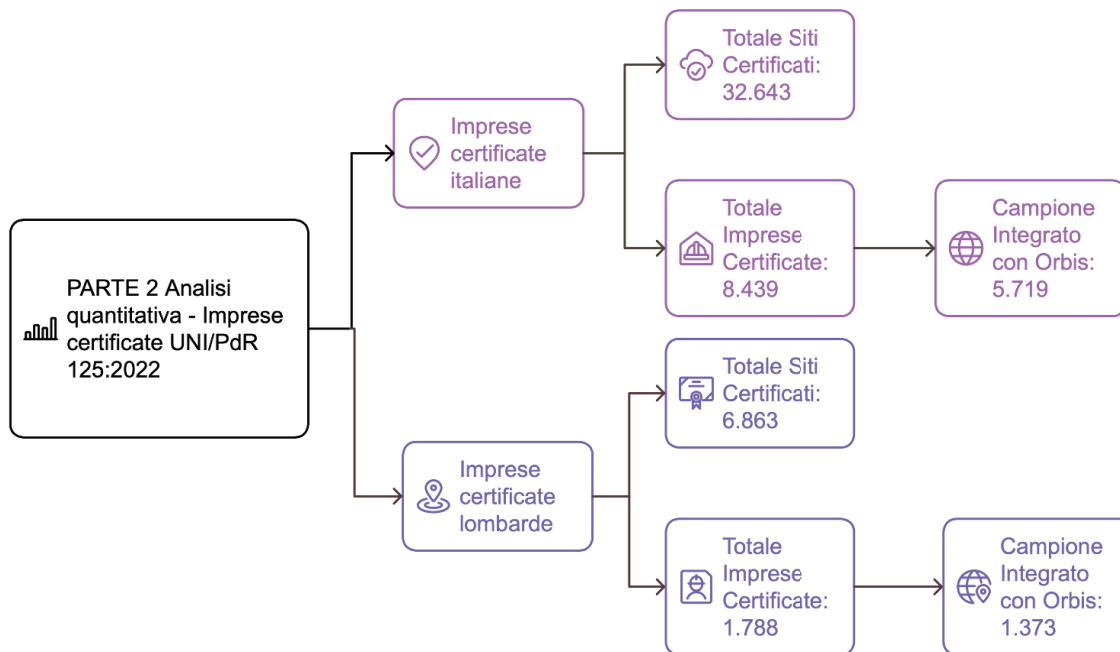
L'analisi delle imprese che hanno ottenuto la Certificazione si articola su due livelli: nazionale e regionale (Regione Lombardia) e, in dettaglio, sulle imprese che hanno beneficiato del sostegno previsto dal Bando.



L'analisi si basa principalmente sui dati pubblicati da Accredia<sup>13</sup>, ente italiano di accreditamento, che fornisce l'elenco aggiornato dei siti certificati (i.e., sedi, filiali, stabilimenti di imprese) alla parità di genere. I dati sono stati scaricati il 14 aprile 2025. A seguito di una procedura di verifica e deduplicazione, sono stati identificati 32.643 siti riconducibili a 8.439 imprese. L'integrazione con il database Orbis ha permesso di costruire un campione di 5.719 imprese (67,76% del totale certificato), di cui 1.373 con sede in Lombardia. Per queste imprese è stato possibile associare variabili economico-finanziarie e organizzative, come numero di dipendenti, settore NACE, età, stato di quotazione, indicatori di redditività (ROA, utile ante imposte) e presenza femminile nei board.

In linea con il framework teorico proposto da Heckman, l'analisi si è poi focalizzata sulle imprese lombarde che hanno ottenuto la Certificazione grazie al Bando, al fine di esplorare in modo approfondito la fase di erogazione, intesa come completamento dell'intero processo che culmina con la certificazione. I dati forniti da Regione Lombardia (aggiornati al 23 aprile 2025) evidenziano 358 imprese con domanda liquidata e 7 in attesa di liquidazione dopo la presentazione della rendicontazione. L'integrazione con Orbis ha consentito di ricostruire un campione analitico di 331 imprese, pari al 95,62% delle aziende che hanno partecipato al Bando.

<sup>13</sup> [www.accredia.it/](http://www.accredia.it/)



In aggiunta, per valutare gli effetti occupazionali e retributivi associati alla Certificazione, è stata condotta un'analisi comparata sull'occupazione femminile e sul gender pay gap (GPG), distinguendo tra imprese certificate e non certificate. A tal fine, sono stati utilizzati i dati provenienti dai Rapporti biennali sulla situazione del personale maschile e femminile, redatti dalle imprese con almeno 50 dipendenti, riferiti all'anno 2023. I dati sono stati integrati con le informazioni di Accredia e Orbis, consentendo di misurare la presenza femminile per livello di inquadramento (dirigenti, quadri, impiegati, operai) e di calcolare il GPG su tre componenti: monte retributivo complessivo, paga base annua lorda e componenti accessorie. Tale approccio consente di analizzare le eventuali correlazioni tra Certificazione, struttura occupazionale e disuguaglianze retributive, fornendo evidenze empiriche rilevanti per valutare il potenziale trasformativo della UNI/PdR 125:2022.

## 4.2. Risultati: la Certificazione nel contesto italiano

Al secondo trimestre del 2025 risultano certificati complessivamente 32.643 siti riferibili a 8.439 imprese. L'analisi della diffusione della Certificazione a partire dalla sua introduzione evidenzia un'accelerazione particolarmente marcata a partire dal secondo semestre del 2023, con un picco significativo nel quarto trimestre del 2024 (Figura 10). In questa fase si registrano 7.809 siti certificati, il valore più elevato dell'intero periodo osservato. Un simile incremento è probabilmente il risultato di un processo progressivo di familiarizzazione delle imprese con la prassi e della crescente disponibilità di servizi di supporto, ma anche – e forse soprattutto – dell'impatto esercitato dai bandi pubblici nazionali e regionali, che hanno incentivato il ricorso alla Certificazione attraverso contributi economici diretti e misure premiali. Il trend crescente non riguarda soltanto i siti, ma coinvolge anche le imprese.

Questo andamento conferma come il 2024 rappresenti un punto di svolta nella diffusione della Certificazione, che da misura sperimentale e volontaria si sta affermando come riferimento consolidato nei percorsi organizzativi orientati alla parità di genere. Il dato suggerisce quindi un progressivo rafforzamento del processo di adozione, in cui un numero crescente di imprese non solo accede alla Certificazione, ma estende tale riconoscimento a più sedi e stabilimenti, dimostrando una maggiore capacità organizzativa e una più intensa espansione dei principi promossi dalla prassi. Il primo trimestre del 2025 presenta una flessione, mentre nel secondo trimestre del 2025, i dati sono ancora parziali.

È interessante notare come negli ultimi trimestri dell'anno si registrino sistematicamente dei picchi nelle certificazioni, seguiti da cali nei primi mesi dell'anno successivo. Questo andamento può essere interpretato in più modi: una accelerazione a fine anno per chiudere i percorsi e non perdere gli incentivi disponibili; il perfezionamento delle registrazioni proprio nelle fasi conclusive dell'anno; una programmazione dei budget che viene allocata a inizio anno e si traduce in certificazioni più avanti nel tempo. Queste dinamiche possono offrire indicazioni strategiche su quando e dove concentrare gli interventi formativi e comunicativi, per massimizzare l'efficacia delle politiche pubbliche a supporto della parità di genere nelle imprese.

### Siti e imprese certificate per trimestre in Italia

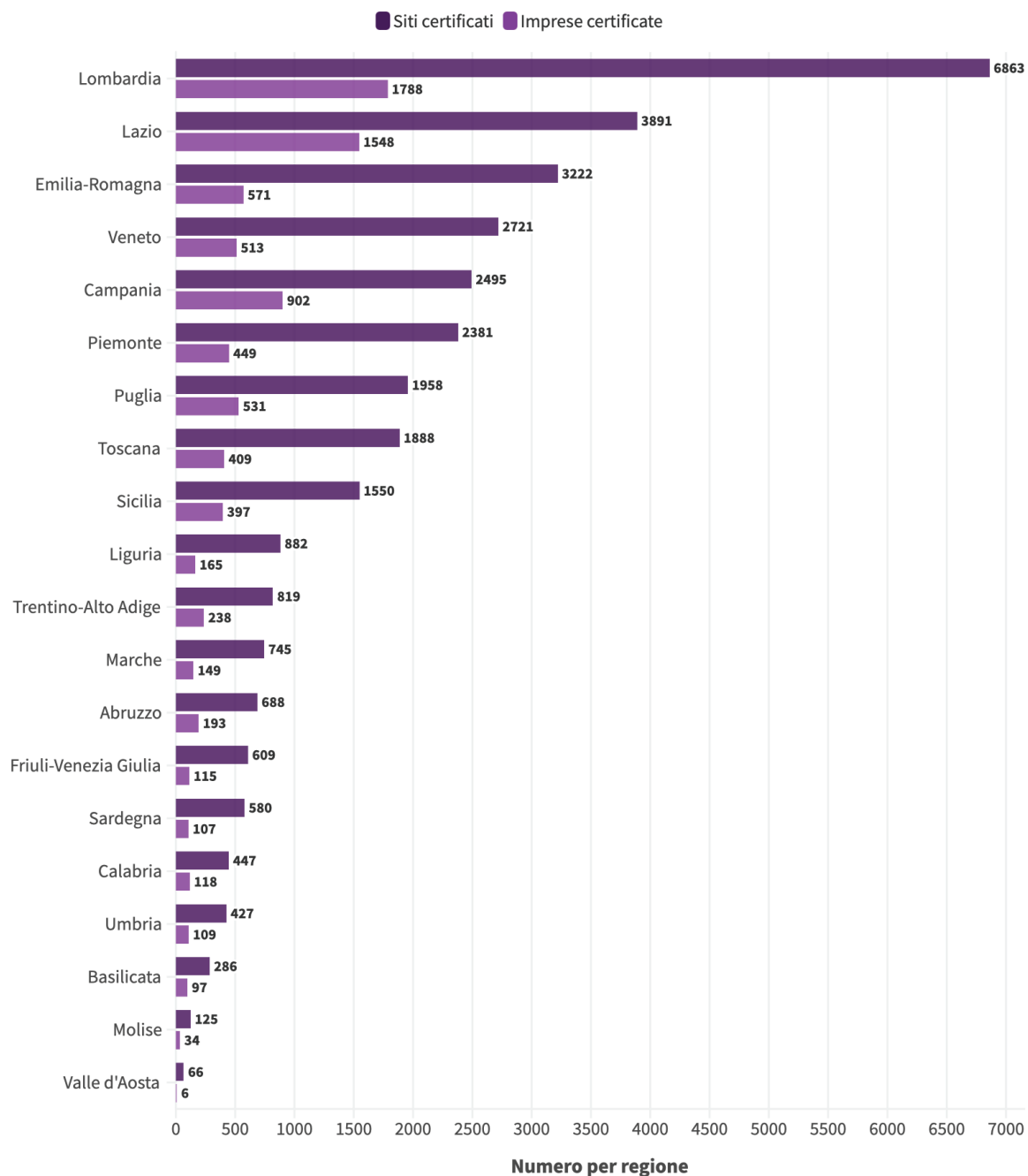


**Figura 10.** Siti e imprese certificate per trimestre.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025.

L'analisi di diffusione territoriale della Certificazione conferma il ruolo centrale della Lombardia (Figura 11). Con 6.863 siti certificati e 1.788 imprese coinvolte, regione Lombardia si posiziona nettamente al primo posto in ambito nazionale, registrando valori quasi doppi rispetto alla seconda classificata, il Lazio. Seguono Emilia-Romagna (3.222 siti, 571 imprese), Veneto (2.721 siti, 513 imprese) e Campania (2.495 siti, 902 imprese), delineando una forte concentrazione nelle regioni a maggiore densità imprenditoriale. Al di sotto delle prime cinque posizioni, si collocano regioni come Piemonte (2.381 siti, 449 imprese), Puglia (1.958 siti, 531 imprese), Toscana (1.888 siti, 409 imprese) e Sicilia (1.550 siti, 397 imprese), che mostrano una buona risposta, sebbene con livelli di adozione più contenuti e lasciando intravedere margini di crescita, in particolare nelle province meno industrializzate. Le regioni del Sud Italia, con l'eccezione della Campania e della Puglia, si collocano generalmente nella parte bassa della graduatoria. Nel complesso, si osserva una marcata eterogeneità geografica nella diffusione della Certificazione, che riflette le differenze tra territori in termini di capacità organizzative, presenza di politiche pubbliche di supporto e grado di sensibilità maturato dalle imprese sui temi della parità di genere. Tale divario solleva interrogativi sull'effettiva accessibilità della misura, soprattutto in aree con risorse limitate, minore disponibilità di servizi specializzati e ridotta conoscenza degli strumenti esistenti.

## Siti e imprese certificate per regione in Italia



**Figura 11.** Siti e imprese certificate per regione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025.

L'integrazione dei dati pubblici rilasciati da Accredia con i dati Orbis ha permesso di costruire un campione composto da 5.719 imprese con almeno un sito certificato secondo la prassi UNI/PdR 125:2022 (pari al 68,04% del campione iniziale di imprese), per le quali è stato possibile associare

### Report 2025

#### LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

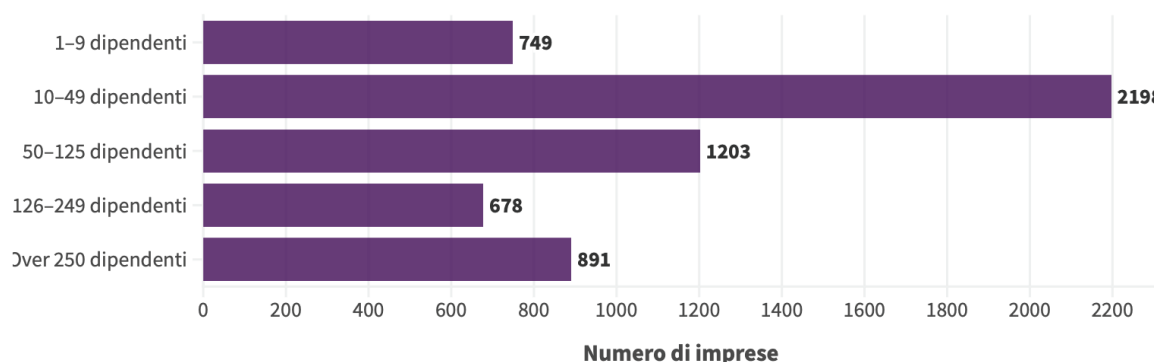
Analisi, risultati e sviluppi futuri a partire dal bando di Regione Lombardia

informazioni strutturate relative alla classe dimensionale (numero di dipendenti) e al settore economico di appartenenza (codice NACE).

Come evidenziato in Figura 12, la distribuzione per classe dimensionale mostra che la Certificazione è stata adottata in modo trasversale da imprese di tutte le dimensioni, ma con una concentrazione particolarmente rilevante tra le piccole e medie imprese. Il gruppo più numeroso è infatti quello delle imprese con 10–49 dipendenti, che conta 2.198 unità, pari al 38% circa del totale osservato. Seguono le imprese di media dimensione, con 50–125 dipendenti (1.203 imprese, 21%), e quelle più grandi, con oltre 250 dipendenti (891 imprese, 16%). Si registra anche una presenza significativa tra le microimprese (1–9 dipendenti), che rappresentano 749 casi (13%), mentre la fascia 126–249 dipendenti comprende 678 imprese certificate (12%).

Il dato complessivo conferma che, sebbene le imprese di maggiori dimensioni siano numericamente meno rappresentate, la Certificazione non è uno strumento riservato esclusivamente ai grandi gruppi, ma si è affermata anche tra le PMI, che costituiscono l'ossatura produttiva del Paese. Questa distribuzione riflette non solo la struttura del sistema imprenditoriale italiano, ma anche l'efficacia delle politiche di incentivazione pubblica, che hanno saputo intercettare e sostenere in particolare le imprese di piccola e media dimensione, talvolta meno attrezzate sul piano organizzativo, ma fortemente interessate a qualificare i propri processi in chiave inclusiva e sostenibile.

### Imprese con almeno un sito certificato per classe dimensionale in Italia



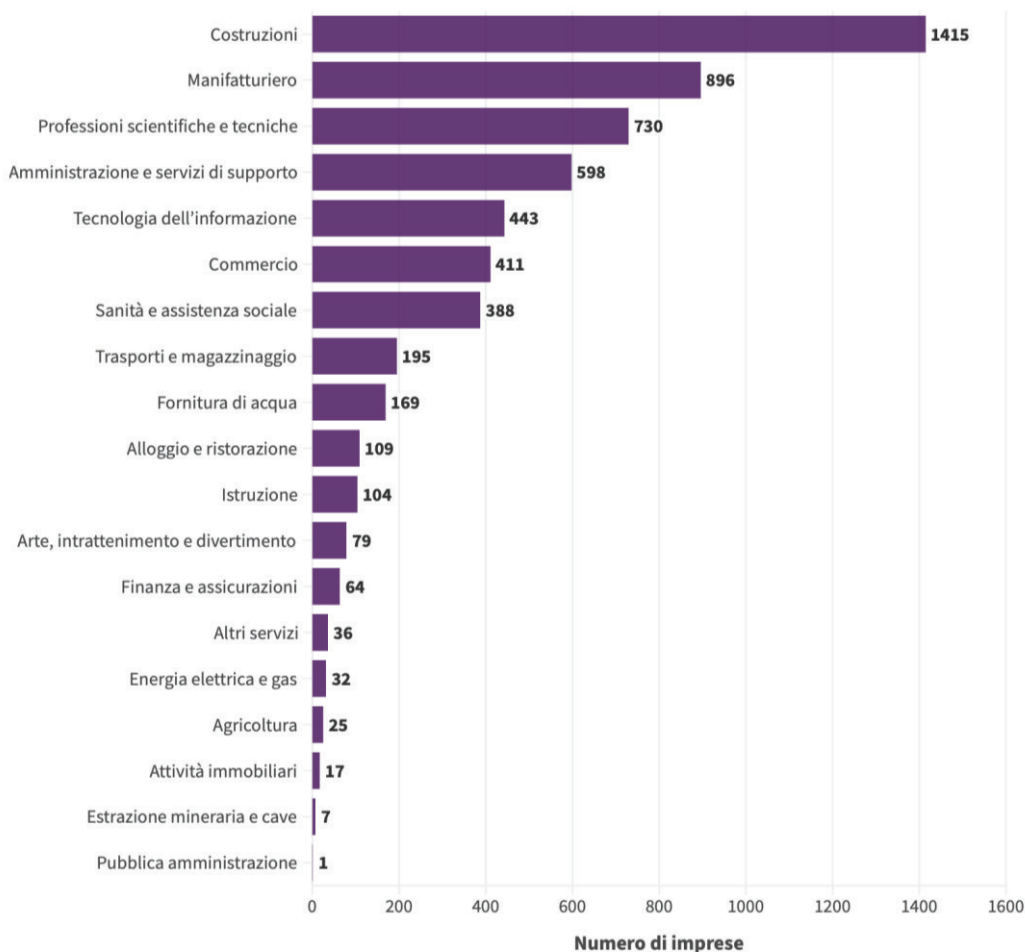
**Figura 12.** Imprese con almeno un sito certificato per classe dimensionale.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

I settori che vedono maggiormente adottata la Certificazione sono il settore costruzioni, con 1.415 imprese certificate, seguito dal comparto manifatturiero (896 imprese) e dalle attività professionali, scientifiche e tecniche, che comprendono consulenze, studi tecnici, legali e contabili (730 imprese) (Figura 13). Insieme, questi tre settori rappresentano oltre il 54% del totale delle imprese certificate. Anche il settore dei servizi di supporto e amministrazione registra una buona penetrazione (598 imprese), così come quelli legati all'ICT – Tecnologie dell'informazione (443) e al commercio (411), evidenziando una crescente attenzione alla parità di genere anche nei servizi avanzati e nei comparti commerciali. La presenza di 388 imprese certificate nel settore della sanità e assistenza sociale è particolarmente rilevante, trattandosi di un ambito storicamente femminilizzato e strategico per le

politiche di inclusione. Più contenuta, ma comunque significativa, la presenza nei comparti della logistica e trasporti (195), della fornitura di acqua ed energia (169), dell'alloggio e ristorazione (109) e dell'istruzione (104). Settori tradizionalmente più distanti da percorsi di Certificazione, come l'agricoltura (25), l'estrazione mineraria (7) o la pubblica amministrazione (1), mostrano invece livelli molto bassi di adozione dello standard, evidenziando una penetrazione ancora marginale o una non piena aderenza ai criteri previsti dalla UNI/PdR 125:2022, soprattutto laddove prevalgano strutture micro o pubblicistiche.

### Imprese con almeno un sito certificato per codice NACE in Italia



**Figura 13.** Imprese con almeno un sito certificato per codice NACE.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

La netta prevalenza di imprese certificate nel settore delle costruzioni merita particolare attenzione. Si tratta infatti di un risultato in parte sorprendente, considerando che il settore è storicamente connotato da una forte presenza maschile e da una cultura organizzativa meno sensibile, almeno in apparenza, ai temi della parità di genere. Questo elemento può essere letto in chiave duplice. Da un lato, si tratta di un segnale positivo, che testimonia la capacità dello strumento di spingere verso il cambiamento

anche nei contesti più tradizionalmente distanti, soprattutto grazie all'introduzione di meccanismi di premialità negli appalti pubblici. La leva economica si dimostra dunque efficace nel promuovere l'adozione della Certificazione da parte delle imprese, favorendo una maggiore diffusione dello standard anche in settori ad alta intensità occupazionale. Dall'altro lato, emerge anche un potenziale rischio di adesione strumentale, in cui le imprese si certificano più per ottenere vantaggi competitivi che per intraprendere un reale percorso di trasformazione culturale. In tal senso, la certificazione rischia di diventare un bollino e quindi una formalità orientata al risultato esterno, più che un'occasione per ridefinire in profondità le pratiche organizzative interne. Questo elemento solleva la necessità di potenziare i meccanismi di monitoraggio qualitativo e valutazione dell'impatto, in modo da distinguere tra percorsi autentici e operazioni di compliance formale.

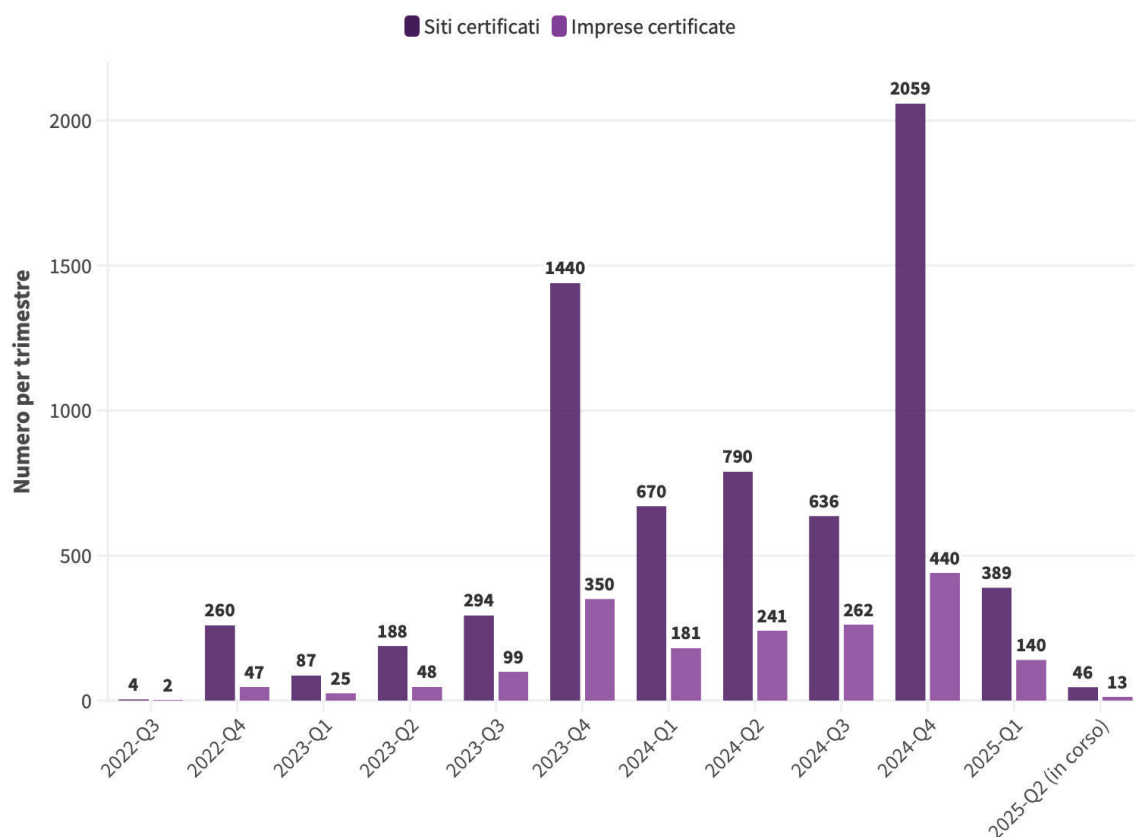
Anche le imprese del settore manifatturiero appaiono generalmente più preparate ad affrontare il percorso di certificazione, grazie a esperienze pregresse legate alla certificazione di qualità o altre certificazioni specifiche di settore e a una maggiore abitudine alla formalizzazione di processi e procedure. Al contrario, le imprese del settore dei servizi mostrano una preparazione più disomogenea, spesso legata a una minore strutturazione interna e a un approccio meno sistematico alla gestione organizzativa.

Nel complesso, i dati confermano quindi che la Certificazione ha incontrato maggiore adesione nei settori già più strutturati sul piano organizzativo e normativo, oppure in quelli in cui la pressione reputazionale, la concorrenza o l'accesso a bandi e appalti rappresentano leve strategiche. Tuttavia, l'eterogeneità settoriale delle imprese certificate suggerisce una crescente consapevolezza trasversale sul valore della parità di genere anche in comparti non tradizionalmente sensibili al tema.

### **4.3. Risultati: la Certificazione in Regione Lombardia**

Osservando il campione delle imprese lombarde al primo quadrimestre del 2025, emerge che il numero totale di siti certificati in Lombardia risulta pari a 6.863, corrispondenti a 1.788 imprese. Il processo di diffusione della Certificazione ha conosciuto una progressione graduale nel 2022 e nella prima metà del 2023, con valori contenuti e un numero di certificazioni ancora limitato (Figura 14).

## Siti e imprese certificate per trimestre in Lombardia



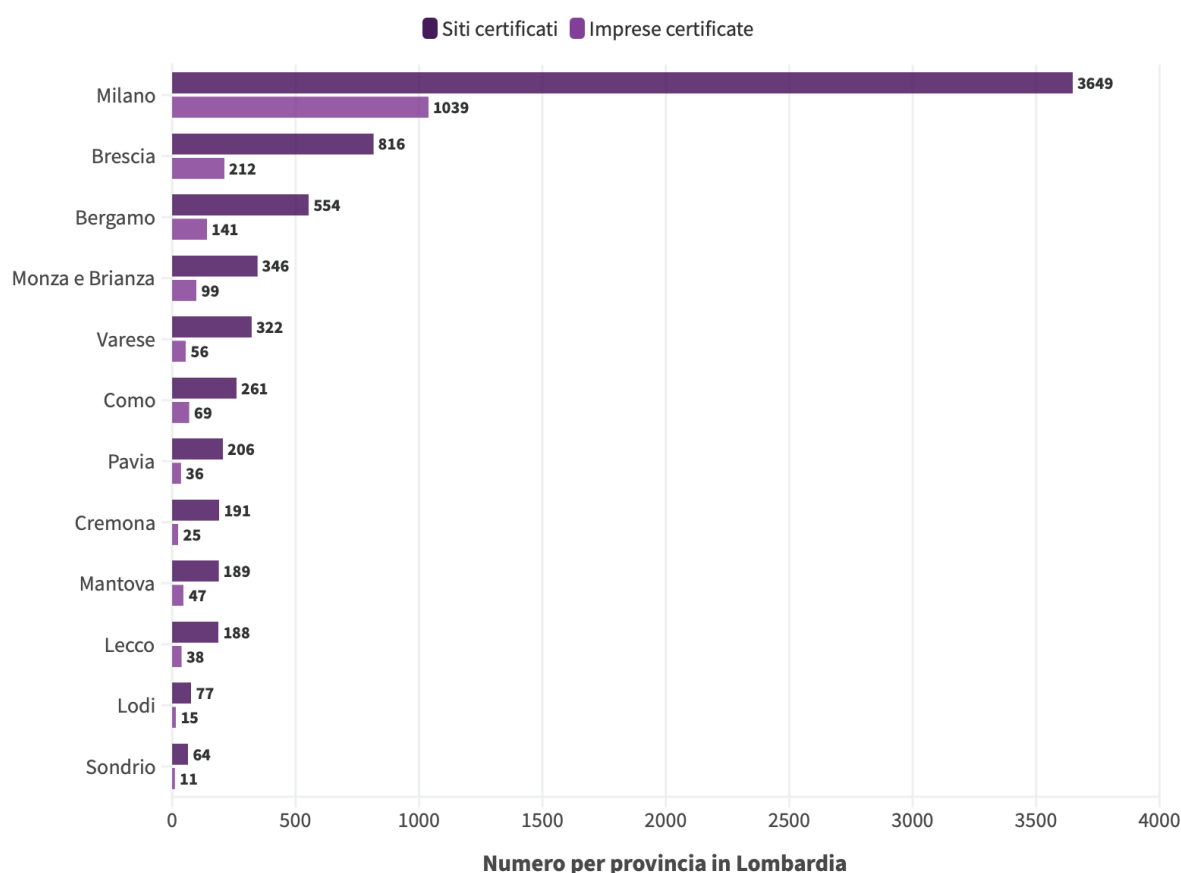
**Figura 14.** Siti e imprese certificate per trimestre in Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025.

A partire dal terzo trimestre del 2023, tuttavia, si osserva un primo salto significativo: in questo periodo sono stati certificati 294 siti e 99 imprese, segnando l'inizio di una fase espansiva. Il picco massimo si registra nel quarto trimestre del 2024, con 2.059 siti certificati e 440 nuove imprese: questo trimestre coincide con le fasi avanzate del Bando (Figura 1, Capitolo 3). Tale dato suggerisce l'efficacia dell'incentivo pubblico come fattore catalizzatore dell'adozione dello standard UNI/PdR 125:2022. Nel primo trimestre del 2025, coerentemente con l'andamento nazionale, si osserva una flessione fisiologica. La curva cumulata conferma chiaramente l'effetto combinato tra sensibilizzazione normativa, maturazione dell'offerta consulenziale e supporto economico regionale.

La distribuzione provinciale dei siti e delle imprese certificate in Lombardia evidenzia una forte concentrazione nel territorio milanese, dove si registrano ben 3.649 siti di 1.039 imprese, pari a oltre la metà del totale regionale (Figura 15).

## Siti e imprese certificate per provincia in Lombardia



**Figura 15.** Siti certificati e imprese con almeno un sito certificato per provincia in Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025.

Questo dato non sorprende, considerando l'elevata densità di imprese, la presenza di grandi gruppi aziendali e il ruolo di Milano come hub economico e finanziario dell'intera regione (e del Paese). A seguire, si trovano le province di Brescia (816 siti e 212 imprese), Bergamo (554 siti e 141 imprese), Monza e Brianza (346 siti e 99 imprese) e Varese (322 siti e 56 imprese) coerentemente con un tessuto imprenditoriale solido e articolato. In queste aree, caratterizzate da una presenza significativa di PMI manifatturiere, la Certificazione sembra rappresentare anche una leva per il posizionamento competitivo e per l'accesso a bandi e gare pubbliche. Al contrario, in alcune province lombarde più periferiche o meno densamente industrializzate, come Sondrio e Lodi, il numero di siti certificati risulta ancora contenuto. La scarsa diffusione può riflettere un insieme di fattori: minor concentrazione industriale, limitata conoscenza degli strumenti disponibili o difficoltà operative nell'accesso al percorso certificativo.

Nel complesso, i dati confermano che la distribuzione territoriale della Certificazione non è omogenea e che il grado di penetrazione della UNI/PdR 125:2022 appare ancora fortemente correlato alla densità imprenditoriale, alla disponibilità di servizi di supporto e alla maturità organizzativa delle imprese presenti sul territorio.

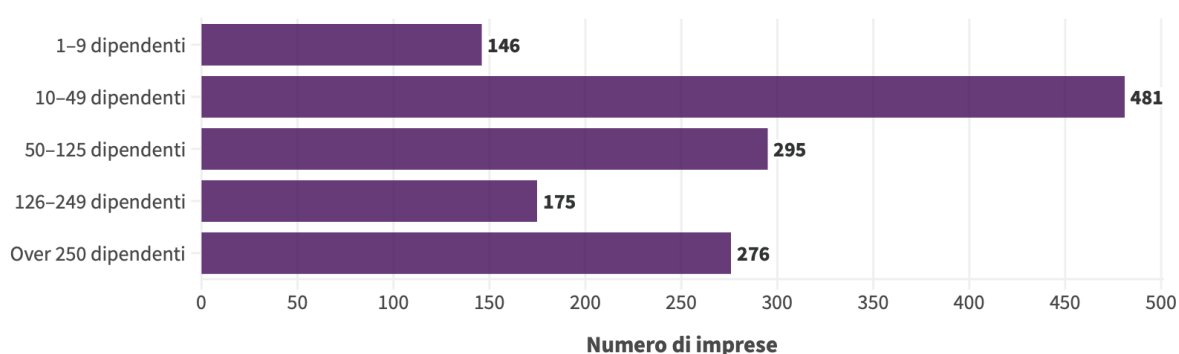
### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

Per l'approfondimento sulle caratteristiche strutturali, si dispone di un campione di 1.273 imprese lombarde con almeno un sito certificato UNI/PdR 125:2022 (71,18% del campione di imprese lombarde). La distribuzione delle imprese certificate per classe dimensionale in ambito regionale (Figura 16) mostra un'adozione trasversale della Certificazione, con una prevalenza nelle fasce intermedie e medio-grandi. Il gruppo più numeroso è costituito dalle imprese con 10–49 dipendenti (38%), seguito da quelle con 50–125 addetti (23%) e da quelle oltre i 250 dipendenti (22%). Le microimprese (1–9 addetti) rappresentano l'11%, mentre le imprese con 126–249 dipendenti sono meno numerose (14%). Il dato complessivo indica un interesse diffuso per la parità di genere, che coinvolge imprese di tutte le dimensioni, e non esclusivamente le grandi.

### Imprese con almeno un sito certificato per classe dimensionale in Lombardia

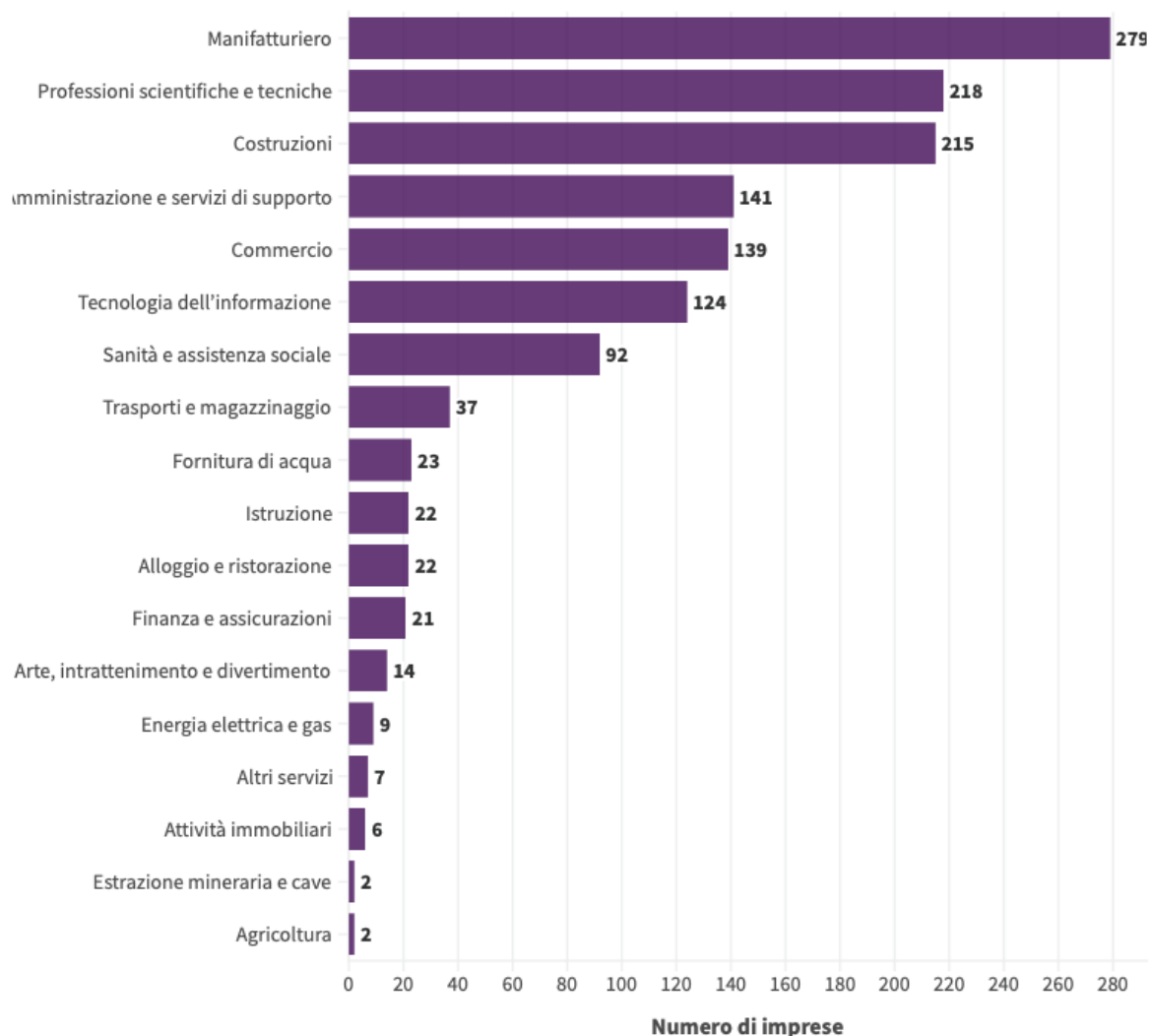


**Figura 16.** Imprese con almeno un sito certificato per classe dimensionale in Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

La distribuzione settoriale delle imprese con almeno un sito certificato in Lombardia (Figura 17) evidenzia una forte concentrazione nel manifatturiero (246 imprese), seguito da costruzioni (194) e attività professionali, scientifiche e tecniche (164), che si confermano i settori trainanti. Anche comparti del terziario come i servizi di supporto (130), il commercio (101) e l'ICT (90) mostrano una crescente adozione della Certificazione. Sanità, trasporti, fornitura di acqua e altri servizi pubblici registrano una presenza più contenuta ma significativa. Settori come agricoltura, estrazione e servizi minori restano marginali, indicando un potenziale ancora poco valorizzato.

## Imprese con almeno un sito certificato per codice NACE in Lombardia

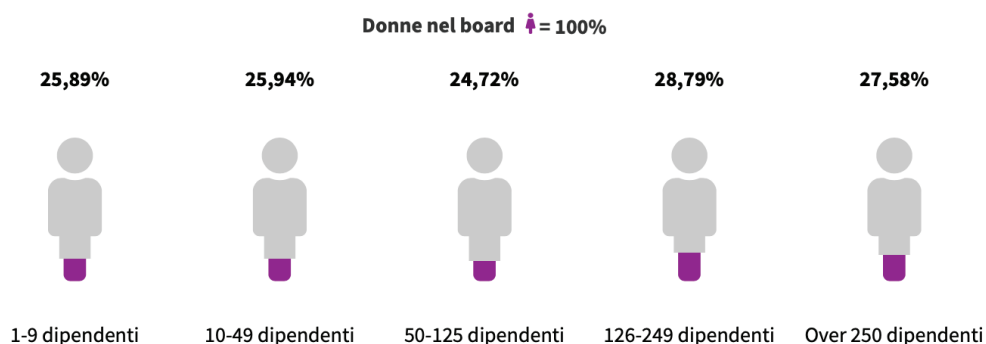


**Figura 17.** Imprese con almeno un sito certificato per codice NACE in Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

La composizione di genere dei board delle imprese certificate in Lombardia (Figura 18) risulta relativamente omogenea tra le diverse classi dimensionali, con una presenza femminile che varia dal 24,7% al 28,8%. Le imprese con oltre 250 dipendenti registrano una quota del 27,6%, mentre micro e piccole imprese si attestano intorno al 25,9%. Sebbene non si raggiunga la parità, questi valori risultano superiori alla media nazionale (20,02%), suggerendo un possibile effetto positivo dell'adozione della Certificazione. Resta tuttavia marcata la predominanza maschile nei ruoli apicali (tra il 71% e il 75%), evidenziando la necessità di ulteriori progressi in termini di equilibrio di genere nelle posizioni decisionali.

## Composizione del board per le imprese con almeno un sito certificato in Lombardia



**Figura 18.** Composizione del board delle Imprese con almeno un sito certificato in Lombardia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

Confrontando le imprese lombarde certificate con e senza Bando (Tabella 11), le prime risultano mediamente molto più piccole (57 dipendenti contro 603 dipendenti), con una differenza statisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). Coerentemente con la distribuzione dimensionale, si osserva che le imprese non partecipanti al Bando presentano utili prima delle imposte molto più elevati rispetto a quelle supportate dal Bando ( $p < 0,01$ ), a conferma che l'incentivo regionale ha intercettato in particolare imprese di dimensioni più contenute e con minore disponibilità economico-finanziaria. L'età media delle imprese è simile tra i gruppi (circa 28 anni). Anche in termini di redditività (ROA) e quotazione in borsa, le differenze tra i gruppi sono contenute. Infine, si registra una differenza significativa anche nella presenza femminile nei board, più elevata tra le imprese che hanno aderito al Bando (32,36%) rispetto a quelle non partecipanti (24,64%), con una differenza statisticamente significativa ( $p < 0,01$ ).

Sebbene molte imprese siano Certificate, emerge la necessità di una maggiore consapevolezza sui temi della parità di genere. In diversi casi, infatti, la convinzione di operare correttamente convive con dati che raccontano una realtà diversa, ad esempio, consigli di amministrazione interamente maschili. Inoltre, molti aspetti rilevanti per la parità vengono trascurati, spesso perché manca una visione culturale più ampia, che vada oltre il solo rispetto di quote o indicatori numerici. La parità di genere non è ancora riconosciuta come una questione culturale trasversale, ma viene ricondotta in diversi casi a un adempimento formale.

**Tabella 11.** Caratteristiche delle imprese.

	<b>Certificate italiane(5.719 imprese)</b>	<b>Certificate lombarde(1.373 imprese)</b>	<b>(1) Certificate lombarde senza bando(1.042 imprese)</b>	<b>(2) Certificate lombarde con bando(331 imprese)</b>	<b>t-test (1)-(2)</b>
Dimensione media (dipendenti)	306,33	471,54	603,18	57,14	p < 0.001 ***
Età media (anni)	26,59	28,15	28,26	27,85	Non significativo
Quotate (numero)	63,00	30,00	25	5	Non significativo
ROA (%)	8,10	7,70	7,75	7,55	Non significativo
Utile ante imposte (€)	9.484.686,77	12.894.397,75	16.726.360	783.075,7	p < 0.01**
Donne nel board (%)	27,24	26,46	24,64%	32,36%	p < 0.001 ***

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia e Orbis - Aggiornati il 22/04/2025.

#### 4.4. Risultati: Occupazione e salario delle imprese certificate

L'analisi che segue esamina la distribuzione dell'occupazione femminile nelle imprese lombarde, distinguendo tra quelle in possesso della Certificazione e quelle non certificate. L'indagine considera i diversi livelli contrattuali – dirigenti, quadri, impiegati e operai – con l'obiettivo di individuare eventuali disuguaglianze di genere nella struttura occupazionale e valutare l'eventuale associazione tra Certificazione e maggiore presenza femminile, in particolare nelle posizioni apicali.

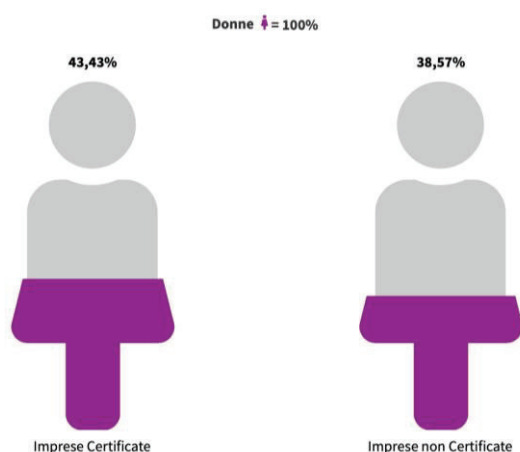
Viene inoltre approfondita la questione del *gender pay gap* (GPG), inteso come la differenza percentuale tra la retribuzione media maschile e quella femminile, calcolata rispetto alla retribuzione degli uomini. L'analisi si articola su tre dimensioni retributive: il monte retributivo complessivo, la retribuzione annua lorda di base e la componente accessoria. Pur essendo sancito il principio della parità salariale per un lavoro di pari valore, il GPG continua a rappresentare una delle forme più persistenti di disuguaglianza nel mercato del lavoro, generato da una combinazione di fattori strutturali, culturali e organizzativi (Hofman et al., 2020; Profeta et al., 2021; Oelz et al., 2013).

La base informativa utilizzata proviene dai Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile redatti dalle imprese lombarde con almeno 50 dipendenti, come previsto dalla normativa vigente (D.Lgs. 198/2006, art. 46). Per garantire coerenza settoriale e affidabilità analitica, sono state

incluse esclusivamente imprese appartenenti al settore secondario e terziario, per un totale di 8.351 unità. I dati analizzati si riferiscono all'anno 2023, il più recente disponibile al momento dello studio.

**Occupazione femminile nelle imprese lombarde.** Le imprese certificate mostrano una maggiore incidenza dell'occupazione femminile rispetto a quelle non certificate (Figura 19): nelle prime, le donne rappresentano mediamente il 43,43% della forza lavoro, contro il 38,57% nelle seconde. Questo dato suggerisce una correlazione positiva tra la Certificazione e la presenza femminile complessiva all'interno delle imprese, sebbene non consenta di attribuire un nesso causale.

### Distribuzione occupazionale in Lombardia

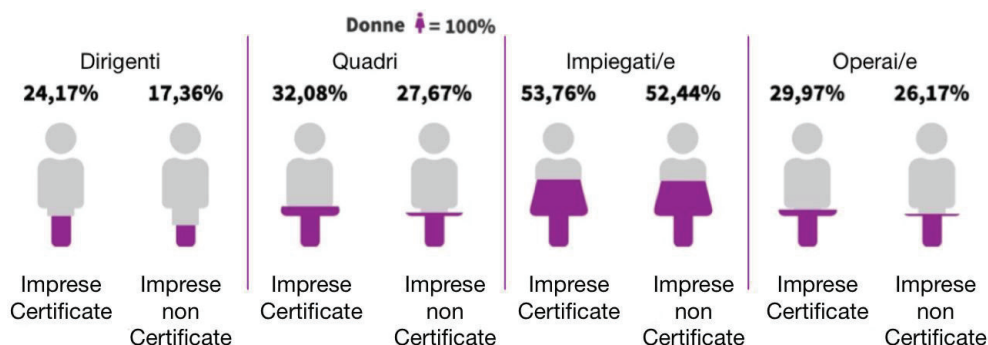


**Figura 19.** Distribuzione occupazionale per genere tra imprese Certificate e non.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025 e Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Le imprese certificate mostrano inoltre una maggiore presenza femminile in tutti i livelli di inquadramento rispetto a quelle non certificate (Figura 20), con un divario particolarmente evidente tra dirigenti (24,17% vs 17,36%) e quadri (32,08% vs 27,67%). Il vantaggio si conferma anche tra impiegate e operaie, seppur con differenze più contenute. Questi dati confermano una correlazione positiva tra certificazione e rappresentanza femminile, anche nei ruoli apicali e intermedi.

## Distribuzione occupazione per livello di inquadramento in Lombardia

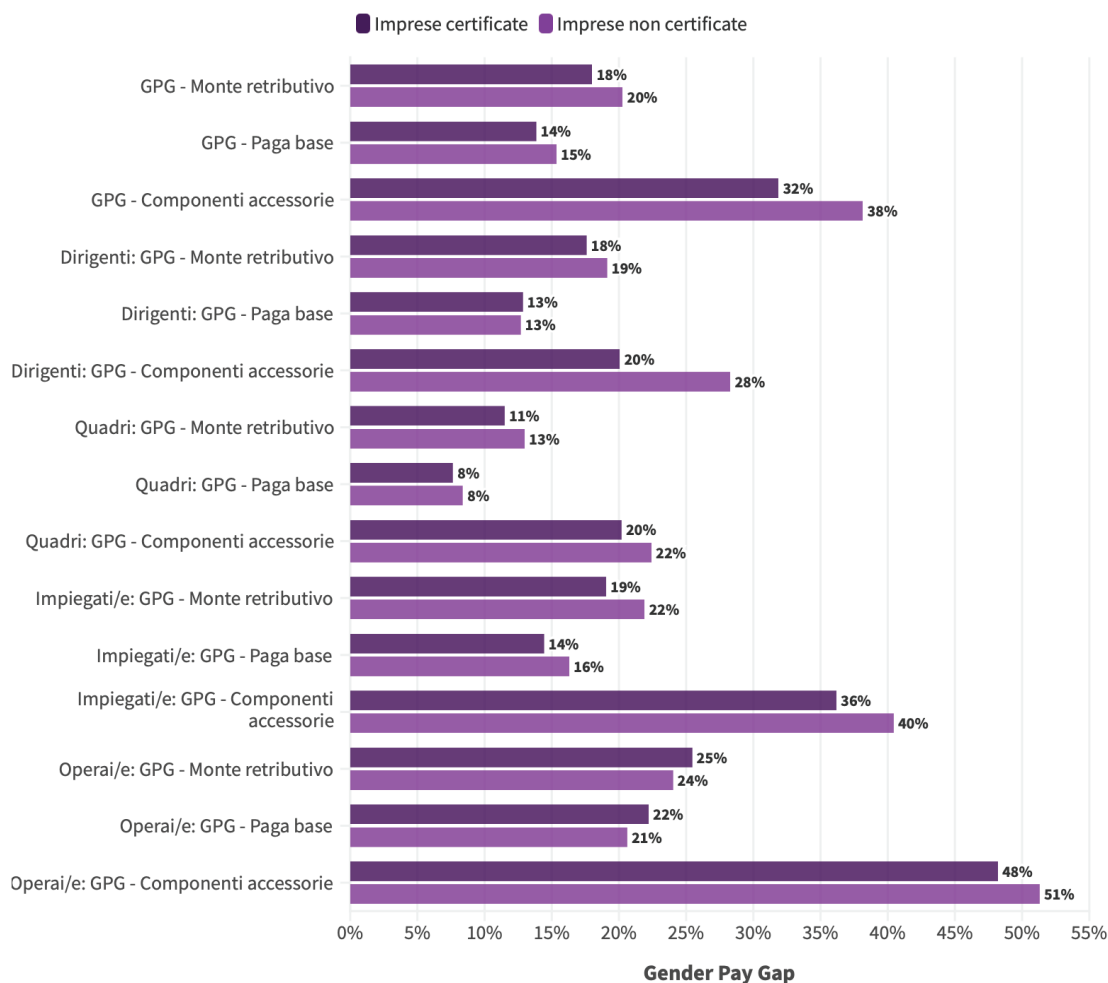


**Figura 20.** Occupazione per livello di inquadramento e genere tra imprese Certificate e non.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025 e Rapporti periodici biennali 2022-2023.

**Gender pay gap nelle imprese lombarde.** Le imprese certificate presentano un GPG mediamente inferiore rispetto alle imprese non certificate (Figura 21), in tutte le componenti retributive considerate: monte retributivo complessivo (18% vs 20%), paga base (14% vs 15%) e componenti accessorie (32% vs 38%). Le differenze si fanno più marcate nelle componenti accessorie, in particolare tra dirigenti (20% vs 28%) e tra operai/e (48% vs 51%), suggerendo che le imprese certificate tendono a distribuire in modo più equo premi e incentivi. Anche tra quadri e impiegati/e si osservano gap leggermente più contenuti nelle imprese certificate, soprattutto sul monte retributivo. Tuttavia, il GPG resta elevato in tutti i livelli, a conferma della persistenza strutturale delle disuguaglianze retributive di genere, anche in contesti maggiormente sensibili al tema.

## Gender Pay Gap in Lombardia



**Figura 21.** Gender Pay Gap tra imprese Certificate e non.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati di Accredia - Aggiornati il 22/04/2025 e Rapporti periodici biennali 2022-2023.

## Take Home Message

**Diffusione crescente e consolidamento del modello.** La Certificazione UNI/PdR 125:2022 ha registrato una crescita esponenziale a partire dal 2023, con un picco nel 2024, segno di una crescente legittimazione dello standard e dell'efficacia delle politiche di incentivazione.

**Ruolo strategico degli incentivi pubblici.** I bandi regionali e nazionali si confermano fattori chiave per stimolare l'adozione della Certificazione, in particolare tra le PMI, meno strutturate ma più ricettive a strumenti di accompagnamento economico e consulenziale.

**Adozione trasversale, ma con forte concentrazione geografica.** La Lombardia guida la classifica nazionale per numero di imprese e siti certificati, ma permangono disuguaglianze territoriali che evidenziano la necessità di rafforzare l'accessibilità nelle aree periferiche e meno industrializzate.

**Ampia varietà settoriale, ma con focus nei comparti strutturati.** La Certificazione è maggiormente diffusa nei settori delle costruzioni, manifattura e attività professionali, riflettendo una maggiore preparazione organizzativa o un più forte incentivo reputazionale e competitivo.

**Conferma del coinvolgimento delle PMI.** Le imprese con 10–49 dipendenti rappresentano la fascia più numerosa tra le certificate, dimostrando che la prassi non è appannaggio esclusivo delle grandi imprese, ma è divenuta accessibile e rilevante anche per le realtà più piccole.

**Imprese con Bando vs. senza Bando: profili diversi.** Le imprese che hanno ottenuto la Certificazione grazie al Bando sono mediamente più piccole, meno redditizie ma con maggiore presenza femminile nei board rispetto a quelle certificate senza incentivo, segnalando l'efficacia selettiva della misura.

**Effetti occupazionali positivi associati alla Certificazione.** Le imprese certificate mostrano una maggiore presenza femminile complessiva (43,4% vs 38,6%) e livelli più elevati di donne tra dirigenti e quadri, indicando un potenziale legame tra la prassi e una maggiore inclusione verticale.

**Gender Pay Gap più contenuto, ma persistente.** Le imprese certificate presentano un GPG inferiore rispetto alle non certificate in tutte le componenti retributive, ma le disuguaglianze restano elevate, soprattutto nei premi accessori e nei livelli operai, richiedendo interventi più mirati.

**Necessità di un cambio culturale oltre la compliance.** La Certificazione è spesso vissuta come adempimento formale. Per un impatto trasformativo, è necessario promuovere una visione più ampia della parità come valore culturale, integrato nei modelli di governance e nelle strategie aziendali.

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

## 5. PARTE 3 ANALISI QUALITATIVA – QUESTIONARIO, FOCUS GROUP E INTERVISTE

---

*Il capitolo analizza i risultati dell'analisi qualitativa finalizzata ad approfondire l'esperienza delle imprese che hanno aderito al Bando e ottenuto la Certificazione e delle Consigliere di Parità Provinciali. L'obiettivo è quello di comprendere le motivazioni, le sfide operative, gli effetti percepiti e i fabbisogni emergenti lungo il percorso di partecipazione al Bando e di Certificazione, integrando il punto di vista delle imprese con quello delle istituzioni territoriali.*

*L'indagine qualitativa si è articolata attraverso tre strumenti principali: un questionario strutturato rivolto alle imprese, tre focus group realizzati con imprese e interviste alle Consigliere di Parità Provinciali. Attraverso questa analisi si intende restituire un quadro più profondo e articolato delle esperienze in gioco, cogliendo non solo i risultati, ma anche i processi di cambiamento organizzativo attivati, le resistenze culturali incontrate e le condizioni necessarie per rendere la Certificazione uno strumento realmente trasformativo. Inoltre, l'analisi evidenzia come il Bando abbia agito da catalizzatore per molte imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, pur in presenza di barriere in termini di costi, competenze e accesso informativo.*

### 5.1. Lo sguardo delle imprese - Questionario

#### 5.1.1. Metodologia

A partire dall'analisi delle imprese che hanno partecipato al Bando promosso da Regione Lombardia e di quelle che hanno ottenuto la Certificazione, sia volontariamente che grazie al Bando, è stata avviata un'indagine tramite questionario volta ad approfondire le motivazioni, le criticità e le opportunità legate sia al percorso di Certificazione, sia alla partecipazione al Bando, e nello specifico:

- informazioni e opinioni delle imprese, partecipanti e non partecipanti al Bando, relative all'utilizzo e alla conoscenza di strumenti pubblici;
- il livello di conoscenza, interesse e maturità delle imprese lombarde rispetto alla tematica della parità di genere e al processo di Certificazione;
- criticità, benefici e ostacoli riscontrati nel percorso di Certificazione e nella partecipazione al Bando;
- indicazioni per migliorare le future edizioni del Bando e per progettare strumenti alternativi a sostegno dell'inclusione e della parità di genere nel mondo del lavoro.

Il questionario somministrato alle imprese è riportato in Allegato 1. Di seguito sono descritti gli obiettivi di ogni sezione del questionario e le domande poste.

**Sezione 1 – Informazioni generali (14 domande).** La sezione raccoglie dati anagrafici relativi alla persona rispondente e informazioni di contesto sull'impresa, con l'obiettivo di inquadrare il profilo organizzativo e territoriale, nonché il livello di attenzione riservata al tema della parità di genere.

**Sezione 2 – Imprese che non hanno partecipato al Bando (5 domande).** Rivolta alle imprese non partecipanti, la sezione approfondisce le ragioni della mancata adesione, la conoscenza dell'iniziativa, i canali informativi utilizzati e l'esistenza di esperienze pregresse con altri bandi o certificazioni.

**Sezione 3 – Imprese che hanno partecipato al Bando (10 domande).** Dedicata alle imprese che hanno aderito al Bando, la sezione ricostruisce il percorso seguito, le motivazioni alla base della candidatura, le fonti informative, il supporto ricevuto, le eventuali criticità incontrate e l'esito della domanda.

**Sezione 4 – Imprese non ammesse o che hanno rinunciato al Bando (1 domanda).** Questa sezione analizza i motivi per cui alcune imprese non sono state ammesse o hanno rinunciato al Bando e rivela se abbiano proseguito autonomamente nel percorso di Certificazione oltre ai fattori che hanno influenzato le scelte.

**Sezione 5 – Imprese in attesa di ammissione al Bando (1 domanda).** Rivolta alle imprese in attesa di esito, indaga le intenzioni future in caso di esclusione, al fine di comprendere il livello di motivazione indipendente dal contributo pubblico e l'effetto potenziale del bando come leva attivante.

**Sezione 6 – Imprese ammesse al Bando (5 domande).** Destinata alle imprese ammesse, la sezione ricostruisce lo stato di avanzamento del percorso, le azioni realizzate, le difficoltà incontrate e gli effetti percepiti, valutando anche l'impatto organizzativo e la rilevanza del sostegno economico ricevuto.

**Sezione 7 – Imprese ammesse al Bando ma che non hanno completato il processo di finanziamento tramite Bando (15 domande).** La sezione è dedicata alle imprese che, pur essendo state ammesse, non hanno portato a termine l'iter per ottenere il contributo. L'obiettivo è individuare le principali cause ostative e raccogliere elementi utili per migliorare le future edizioni del bando.

**Sezione 8 – Imprese che hanno provato o stanno provando a ottenere la Certificazione (15 domande).** La sezione raccoglie informazioni da imprese che hanno avviato il percorso di Certificazione, rilevando le difficoltà affrontate, lo stato attuale del processo e i cambiamenti percepiti o attesi. Viene inoltre valutato il livello di maturità iniziale negli ambiti della prassi.

**Sezione 9 – Imprese che hanno ottenuto la Certificazione (20 domande).** Dedicata alle imprese che hanno completato con successo il percorso di Certificazione, la sezione valuta il progresso organizzativo raggiunto, le criticità emerse e l'impatto nei sei ambiti chiave della norma, oltre a raccogliere suggerimenti per il miglioramento continuo.

**Sezione 10 – Considerazioni finali e spunti di miglioramento (6 domande).** La sezione rileva la percezione della Certificazione come strumento strategico per l'organizzazione, l'attrattività sul mercato e la reputazione aziendale. Si indaga anche il grado di raccomandazione dell'esperienza e si raccolgono proposte migliorative.

La somministrazione del questionario ha seguito una strategia di diffusione multicanale, volta a garantire la rilevanza, la rappresentatività e l'ampiezza del campione di imprese con una sede in Lombardia partecipanti. In particolare, Regione Lombardia:

- ha contattato via e-mail le imprese che avevano partecipato al Bando.

- ha contattato le imprese con sede in Lombardia selezionate dal database Orbis indipendentemente dalla partecipazione al Bando.
- per ampliare ulteriormente la copertura, ha attivato una campagna informativa sui canali social istituzionali di Regione Lombardia, con particolare riferimento a LinkedIn, e sul portale della Consigliera di parità Regionale e Unioncamere Lombardia così da intercettare anche soggetti non presenti nei database principali.
- ha chiesto collaborazione per la diffusione alle associazioni datoriali, alle Consigliere di parità provinciali, alle organizzazioni sindacali, agli operatori accreditati al lavoro e alla formazione di Regione Lombardia.
- ha contattato via e-mail le imprese che hanno inviato all'Ufficio della Consigliera di parità l'informativa annuale sulla parità di genere.

La versione finale del questionario è stata validata tramite la somministrazione a un gruppo ristretto di imprese (per un totale di 12 risposte) con caratteristiche simili a quelle dei/delle potenziali partecipanti. La validazione ha avuto il duplice obiettivo di verificare la chiarezza delle domande poste e stimare la durata necessaria per la compilazione.

Per identificare gruppi omogenei di imprese in base al loro comportamento, alle percezioni espresse e al coinvolgimento nei percorsi di Certificazione, è stata condotta una *cluster analysis* a partire dai dati raccolti attraverso il questionario. L'analisi è stata realizzata utilizzando la distanza di Jaccard per variabili categoriali e la tecnica di agglomerazione gerarchica con metodo di legame Ward. È stato successivamente analizzato il dendrogramma risultante per determinare una soglia ottimale di taglio, individuando 5 cluster distinti. Le variabili utilizzate per la costruzione dei cluster sono state selezionate per rappresentare diversi aspetti rilevanti dell'esperienza aziendale rispetto alla certificazione e al Bando. Nello specifico, si è fatto riferimento a:

- **Partecipazione al Bando:** variabile dummy che assume valore 1 se l'impresa ha partecipato al Bando, 0 altrimenti.
- **Certificazione:** variabile dummy che assume valore 1 se l'impresa è Certificata, 0 altrimenti.
- **Rinuncia al Bando:** variabile dummy che assume valore 1 l'impresa ha partecipato al bando, rinunciato in corso d'opera e si è certificata poi, 0 altrimenti.
- **Utilità della Certificazione:** quanto l'impresa ritiene utile conseguire la certificazione della parità di genere ai sensi della prassi (da 1 a 6).
- **Impatto della Certificazione:** quanto la Sua impresa ritiene che la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022 abbia portato un impatto (da 1 a 6).
- **Difficoltà riscontrate nel bando:** variabile dummy che assume valore 1 se l'impresa ha riscontrato difficoltà nel bando, 0 altrimenti.
- **Conoscenza Bando o Certificazione:** variabile dummy che assume valore 1 se l'impresa conosce il Bando e/o la Certificazione, 0 altrimenti.
- **Esperienza nella parità di genere progressa o attivata con il bando:** variabile categorica che assume valore 0 se l'impresa non ha implementato azioni per promuovere la parità di genere in passato, 1 se ha iniziative passate, 2 se ha iniziato con il bando.

A ciascun gruppo è stato poi attribuito un profilo tipo in base ai valori medi delle variabili disponibili. Le imprese sono state quindi classificate secondo una logica interpretativa che integra indicatori

oggettivi e lettura qualitativa, dando origine a cinque archetipi: *Impresa Convinta*, *Impresa in Cammino*, *Impresa Latente*, *Impresa Pioniera* e *Impresa Distante*. Questi cluster rappresentano archetipi organizzativi e culturali, che permettono di cogliere non solo lo stato di avanzamento rispetto alla certificazione, ma anche le diverse motivazioni, ostacoli e margini di miglioramento espressi dalle imprese. La costruzione dei profili ha un duplice obiettivo: da un lato, restituire una fotografia realistica e sfumata dell'eterogeneità aziendale; dall'altro, offrire spunti operativi per calibrare meglio le politiche pubbliche di accompagnamento, comunicazione e sostegno, adattandole ai diversi livelli di maturità e ingaggio.

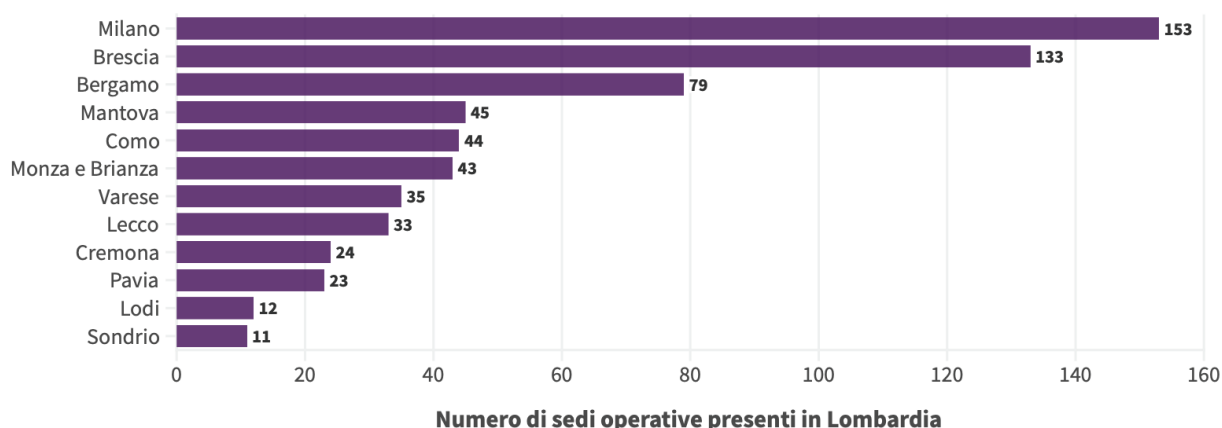
## 5.1.2. Risultati: l'opinione delle imprese

### Sezione 1 – Informazioni generali

Il questionario ha raccolto 528 risposte: il 68,6% delle persone partecipanti sono donne, il 30,7% uomini e lo 0,8% ha preferito non dichiarare il genere.

I dati sull'anzianità di servizio mostrano una partecipazione prevalentemente da parte di personale esperto. Su 528 risposte, il 59,3% lavora in imprese da oltre 10 anni, il 25,8% da 4 a 10 anni, il 14,9% da meno di 3 anni. Il questionario ha quindi coinvolto in larga parte persone con una lunga permanenza nell'organizzazione, in grado di offrire valutazioni più consapevoli sulla cultura e le pratiche aziendali. Inoltre, i ruoli ricoperti da chi ha partecipato al questionario mostrano una distribuzione variegata, con una prevalenza di figure manageriali (40%) e imprenditoriali (32%). I o le dipendenti sono pari al 26%. La categoria di consulenti rappresenta infine una piccola quota pari a circa il 2%. Questa composizione evidenzia che le risposte provengono in larga parte da soggetti direttamente coinvolti nei processi decisionali e organizzativi delle imprese, garantendo un livello elevato di consapevolezza e attendibilità nella valutazione dei temi trattati.

### Sedi operative delle imprese partecipanti al questionario presenti in Lombardia

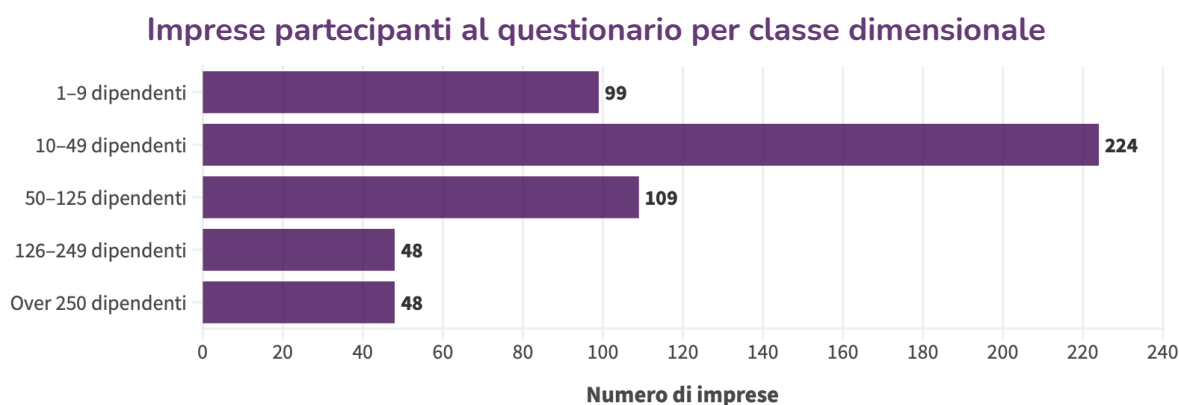


**Figura 22.** Sedi operative in Lombardia delle imprese partecipanti al questionario.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle sedi operative delle imprese che hanno risposto al questionario, i risultati illustrati nella Figura 22 mostrano una forte concentrazione nelle aree più industrializzate della Lombardia. Milano guida con il 29% delle sedi, seguita da Brescia (25%) e Bergamo (15%). Mantova, Como e Monza e Brianza registrano circa 40 sedi ciascuna, mentre Varese e Lecco si attestano poco sotto. Lodi e Sondrio risultano le meno rappresentate, riflettendo un tessuto imprenditoriale più contenuto. I dati evidenziano una netta concentrazione nelle aree a maggiore densità industriale e urbanizzazione.

Oltre il 42% delle imprese partecipanti al questionario ha tra 10 e 49 dipendenti, il 20,6% tra 50 e 125, mentre le microimprese (meno di 10 dipendenti) rappresentano circa il 19% del campione e le imprese con più di 125 dipendenti sono meno del 20% complessivo (Figura 23).

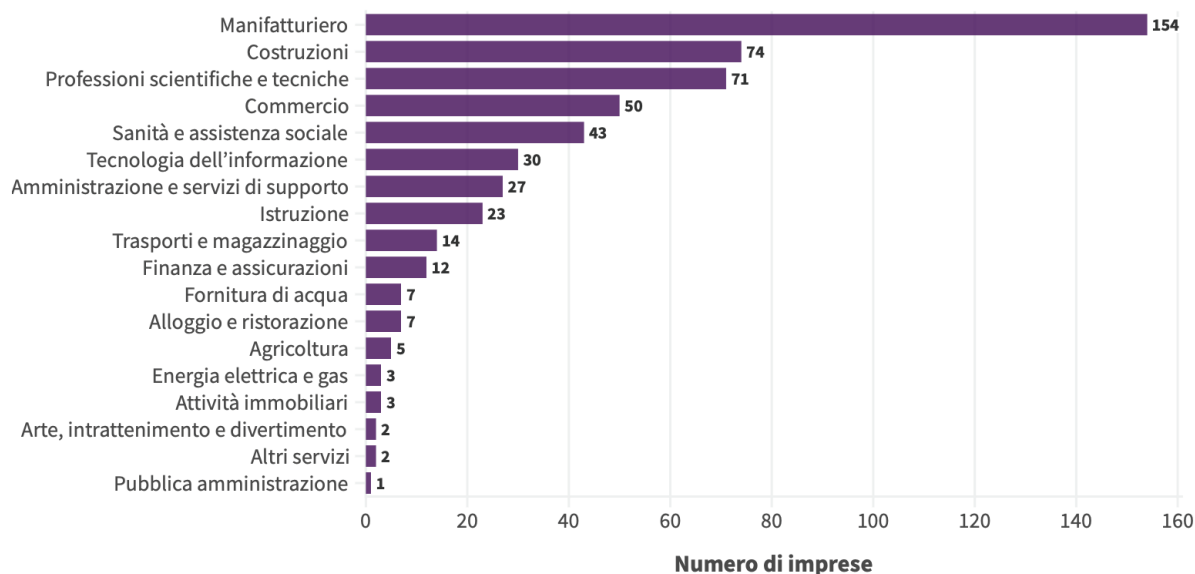


**Figura 23.** Numero di dipendenti delle imprese partecipanti al questionario.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La maggior parte delle imprese partecipanti al questionario opera nel settore manifatturiero (27,8%), seguita da quello delle costruzioni (13,4%) e dalle professioni scientifiche e tecniche (12,8%), a conferma della forte presenza di comparti industriali e tecnico-professionali (Figura 24). Anche commercio e sanità risultano ben rappresentati, riflettendo l'interesse di settori orientati ai servizi e alla relazione con il pubblico. Partecipazioni più contenute si registrano nei settori ICT, amministrazione, supporto e istruzione, mentre gli altri comparti mostrano una presenza marginale. Nel complesso quindi, sia la composizione dimensionale sia settoriale del campione è coerente con la struttura economica lombarda, dominata da realtà di piccole e medie dimensioni, un dato rilevante per l'interpretazione dei risultati relativi a bandi e politiche di parità.

## Imprese partecipanti al questionario per codice NACE



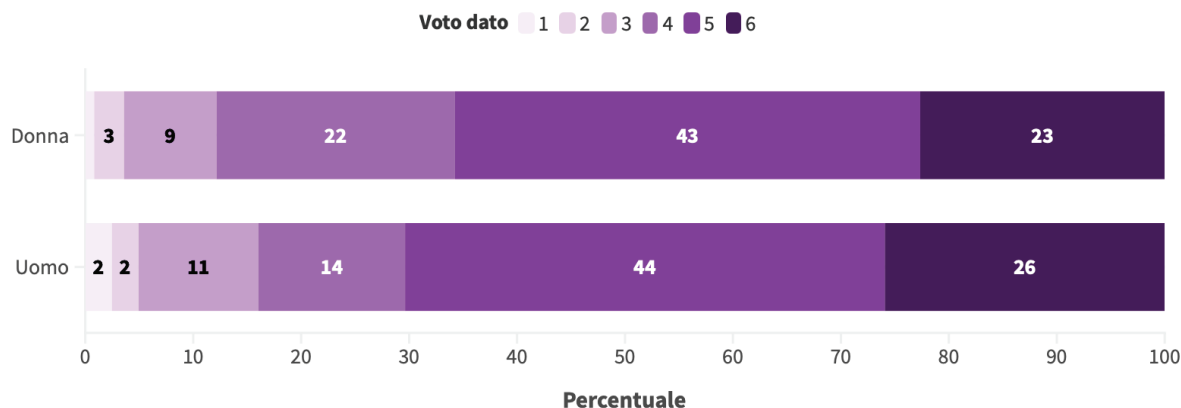
**Figura 24.** Classificazione NACE delle imprese partecipanti al questionario.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

L'analisi delle certificazioni ottenute dalle 528 imprese partecipanti mostra una diffusione significativa di standard di qualità e sostenibilità, con un'attenzione crescente anche verso la parità di genere. La Certificazione ISO 9001:2015, relativa ai sistemi di gestione per la qualità, è la più diffusa con 341 imprese, pari al 64,6% del totale. Segue la Certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere, che è stata ottenuta da più di un'impresa su due. Rilevanti sono anche le certificazioni in ambito ambientale e di sicurezza. Infine, una impresa su 5 ha dichiarato di non possedere alcuna Certificazione, evidenziando uno spazio potenziale per l'attivazione di percorsi di accompagnamento e sensibilizzazione all'adozione di standard organizzativi riconosciuti.

L'analisi della valutazione della conoscenza in tema di parità di genere (Figura 25, scala da 1 = minimo a 6 = massimo) mostra una percezione della conoscenza mediamente alta per entrambi i generi, con una leggera differenza di distribuzione. Le donne tendono a concentrarsi maggiormente sui valori intermedi (4 e 5), mentre gli uomini mostrano una lieve polarizzazione verso i punteggi estremi (1 e 6). Questo potrebbe riflettere una diversa modalità di autovalutazione tra i due gruppi, con gli uomini più propensi a esprimere una percezione di conoscenza più netta, sia in positivo sia in negativo.

## Valutazione della conoscenza personale sulla parità di genere

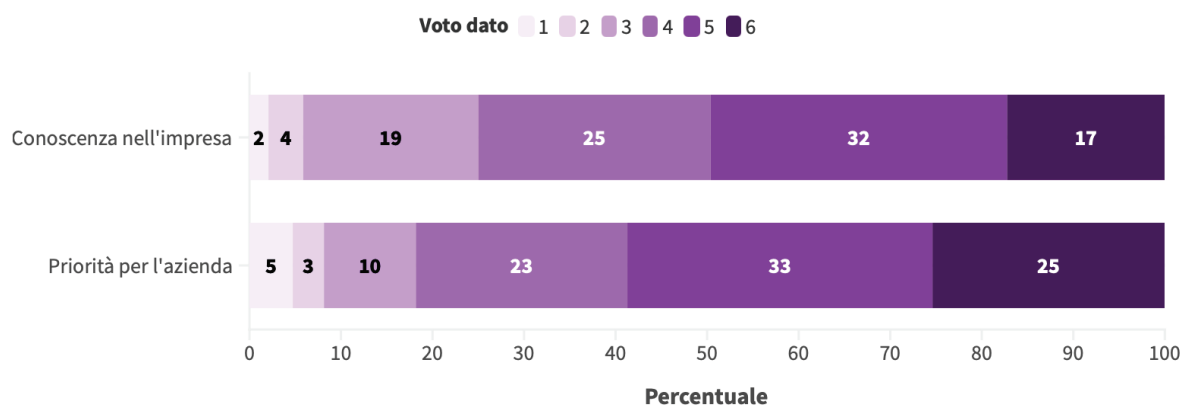


**Figura 25.** Valutazione della conoscenza sulla parità di genere dei partecipanti.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La Figura 26 evidenzia un divario tra la percezione della conoscenza interna dell'impresa sul tema della parità di genere e la priorità strategica attribuita dalle stesse imprese. Mentre il punteggio 5 emerge come il più frequente, si nota una maggiore polarizzazione nella valutazione della "priorità" rispetto alla "conoscenza". Le imprese sembrano infatti riconoscere il tema come rilevante, ma non sempre lo traducono in un effettivo impegno strategico, come evidenziato dai picchi ai valori estremi. Questo andamento suggerisce che, pur in presenza di una discreta consapevolezza sul tema, non tutte le imprese traducono tale conoscenza in una priorità sottolineando l'esistenza di un margine di miglioramento sia sul fronte della diffusione culturale sia sul piano della formalizzazione delle priorità aziendali legate alla parità di genere.

## Valutazione della conoscenza e priorità aziendale sulla parità di genere



**Figura 26.** Valutazione della conoscenza nell'impresa sulla parità di genere e di quanto essa sia una tematica prioritaria.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Delle imprese partecipanti quasi il 60% (314 imprese) ha partecipato al Bando. Delle imprese che non hanno partecipato al Bando, oltre la metà (115 imprese) ha comunque partecipato ad altri bandi promossi da Regione Lombardia, una su tre non hanno mai partecipato a nessun Bando (58 imprese) mentre le altre dichiarano di non sapere o non ricordare se abbiano mai partecipato (41 imprese). Questi dati suggeriscono che ci sia spazio per migliorare il coinvolgimento di soggetti potenzialmente già ingaggiati con la pubblica amministrazione, ma che non hanno colto questa specifica opportunità. Rafforzare le attività informative e personalizzare i canali di promozione, anche sulla base delle precedenti interazioni con il sistema pubblico, potrebbe contribuire a estendere la platea di beneficiari e a promuovere una maggiore diffusione dei bandi nel tessuto produttivo regionale.

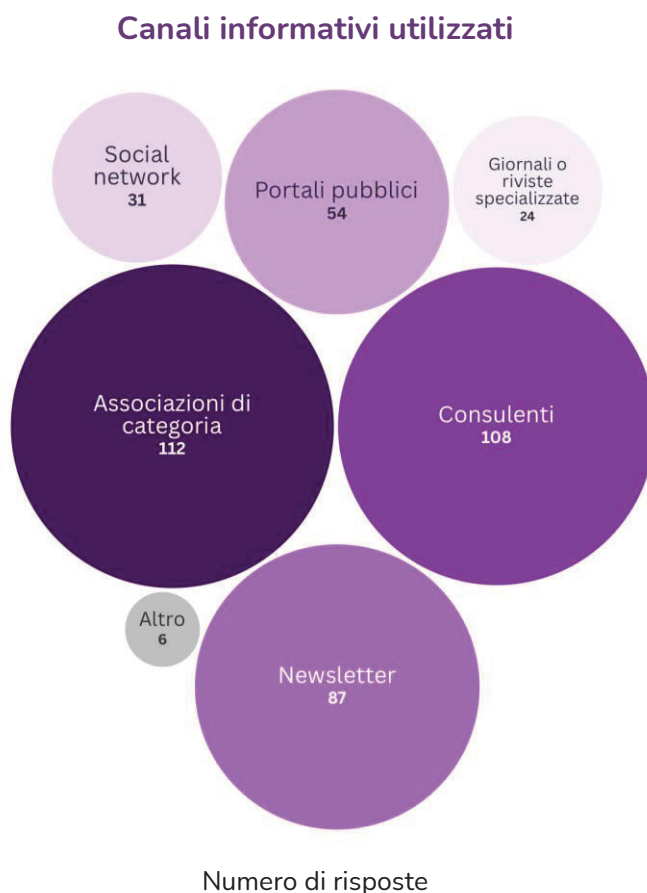
## **Sezione 2 – Imprese che non hanno partecipato al Bando**

Delle partecipanti al questionario le imprese che non hanno partecipato al Bando sono 214 e il motivo principale è una mancanza di conoscenza dell'opportunità stessa: ben 81 imprese, ovvero la maggioranza relativa, dichiarano di non essere state a conoscenza del Bando. Segue, con 39 risposte, un altro ostacolo di natura culturale e valoriale: la tematica non è percepita come di interesse, evidenziando una distanza tra l'obiettivo della misura pubblica e le priorità strategiche di una parte del tessuto produttivo. Altri motivi rilevanti, di natura più tecnica o formale, sono la mancata conformità ai requisiti di ammissione (23), l'essere già in possesso della Certificazione (23) o aver già avviato un percorso di Certificazione (22). Questo indica che una quota non marginale di imprese era comunque attiva o sensibilizzata sul tema, pur senza rientrare nel perimetro del Bando. Altre cause segnalate, seppur con numeri più contenuti, riguardano la scarsa attrattività economica del Bando (17), la percezione di inadeguatezza rispetto ai criteri richiesti (8) (ad esempio in assenza di personale femminile) o la complessità delle procedure (3). Nel complesso, il quadro suggerisce che accanto a barriere economiche e amministrative, permangono criticità legate alla comunicazione istituzionale, alla percezione del valore della parità di genere e alla struttura organizzativa interna delle imprese.

La maggioranza delle imprese che non ha partecipato al Bando (54,67%, 117 imprese) dichiara di non essere stata contattata da Unioncamere Lombardia per la partecipazione agli eventi di presentazione del Bando stesso e un numero importante di imprese (75) di non sapere se lo siano state o meno, segnalando un livello di comunicazione percepita molto basso. Questi dati confermano e rafforzano quanto emerso precedentemente: la scarsa conoscenza del Bando riscontrata tra i motivi di non partecipazione è verosimilmente legata anche a una limitata attività di promozione e contatto diretto con le imprese. La bassa quota di partecipanti che ha ricevuto comunicazioni mirate suggerisce l'esistenza di una criticità nella strategia di divulgazione istituzionale, che ha potenzialmente limitato la platea di beneficiari.

I principali canali utilizzati dalle imprese per informarsi su bandi o finanziamenti agevolati sono le associazioni di categoria (26,5%, 112) e consulenti (25,6%, 108), seguiti da newsletter (20,6%, 87), segnale della forte incidenza di reti associative e professionali nei processi informativi aziendali (Figura 27). I portali pubblici risultano usati in misura minore (12,8%, 54), mentre strumenti digitali più generici, come i social network (7,3%, 31) o i giornali e riviste specializzate (5,7%, 24), mostrano un ruolo ancora più marginale. In sintesi, emerge la centralità della mediazione associativa e consulenziale

per l'accesso alle opportunità pubbliche, e una potenziale area di miglioramento nella comunicazione istituzionale da parte degli enti promotori dei bandi.



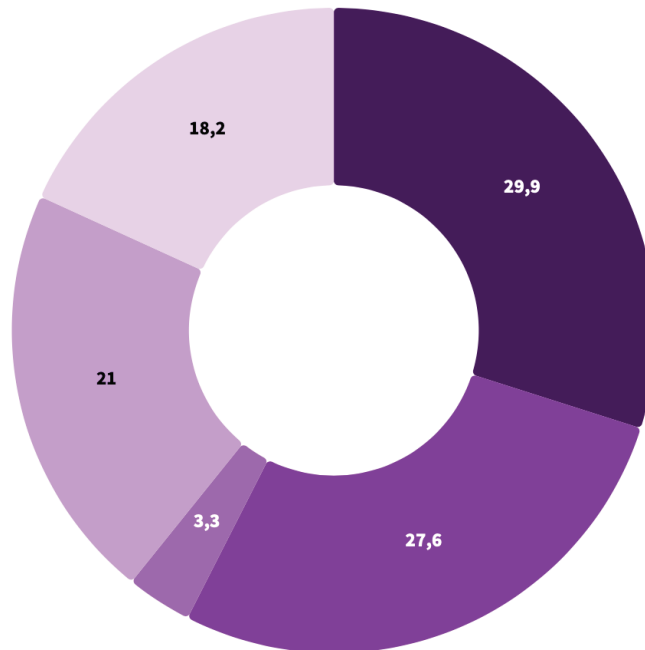
**Figura 27.** Canali usati per informarsi su bandi o finanziamenti agevolati.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Sempre tra chi non ha beneficiato del Bando, circa un'impresa su tre dichiara di non conoscere la Certificazione, un dato significativo che segnala un deficit informativo diffuso (Figura 28). Accanto a questo dato, circa il 27% ha già ottenuto la Certificazione, mentre un ulteriore 21% afferma di averne sentito parlare, pur senza un coinvolgimento diretto. Solo il 3,3% ha avviato un percorso ma non ha ancora conseguito la Certificazione, mentre il 18,2% conosce lo strumento ma non ha mai riflettuto sull'adozione per la propria azienda. Nel complesso, si registra quindi una diffusione parziale e non uniforme della conoscenza della Certificazione: se da un lato un segmento importante ha già aderito, dall'altro oltre il 50% del campione (sommando "No", "Sì ma solo sentito parlare" e "Sì ma mai riflessione") non l'ha mai approfondita né concretamente valutata. Ciò evidenzia la necessità di rafforzare la comunicazione istituzionale e l'accompagnamento delle imprese in percorsi di consapevolezza e avvicinamento alla Certificazione.

## Conoscenza della Certificazione

■ No ■ Sì: certificata ■ Sì: non certificata ■ Sì: sentito parlare ■ Sì: ma mai fatta una riflessione



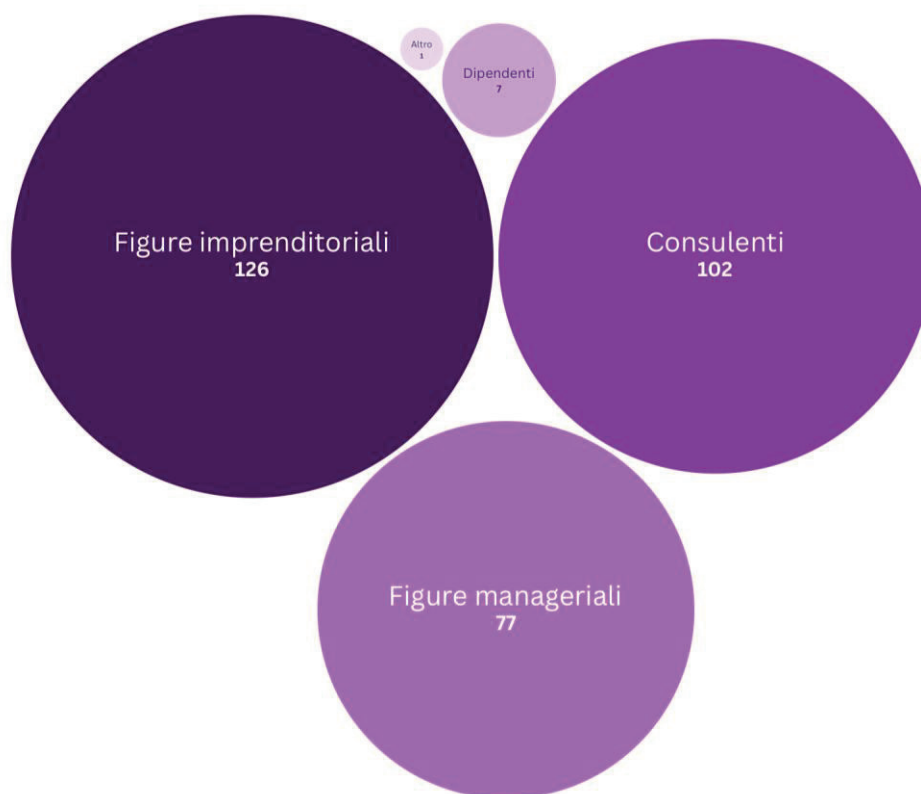
**Figura 28.** Conoscenza della Certificazione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

### Sezione 3 – Imprese che hanno partecipato al Bando

Le imprese che hanno partecipato al Bando sono 314. L'indicazione di partecipare al Bando è arrivata prevalentemente da figure apicali o esterne all'organizzazione di genere femminile (55,6% dei casi) (Figura 29). In particolare, le figure imprenditoriali rappresentano la quota più rilevante (40,3%), seguite da consulenti esterni/e (32,6%). Un contributo significativo proviene anche da figure manageriali interne (24,6%). Risultano invece marginali i suggerimenti provenienti da dipendenti (2,2%). Nel complesso, questi dati evidenziano come la decisione di aderire al Bando sia stata fortemente influenzata da chi detiene ruoli di leadership o da attori esterni con funzioni di supporto e orientamento strategico, confermando sia la centralità della governance ma anche della consulenza nei processi decisionali legati all'adozione di politiche per la parità di genere.

## Ruolo della persona che ha suggerito di partecipare al Bando

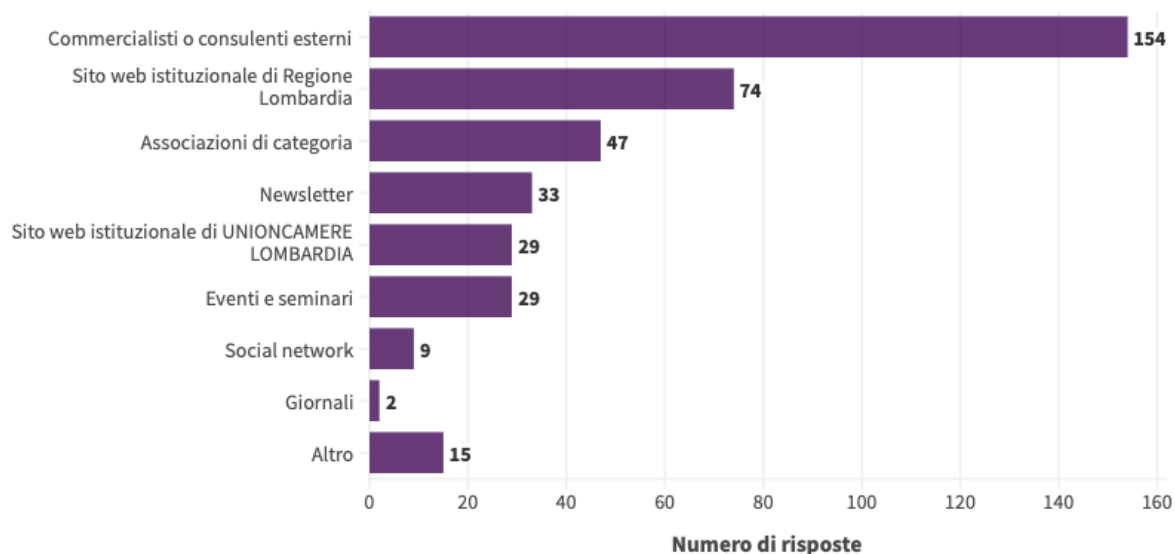


**Figura 29.** Ruolo della persona che ha suggerito di partecipare al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Tra i canali informativi attraverso cui le imprese hanno conosciuto il Bando, un ruolo centrale è svolto da commercialisti e consulenti esterni, indicati da un'impresa su due, che si confermano come attori chiave nell'orientamento e nel supporto alle organizzazioni rispetto alle opportunità pubbliche (Figura 30). Segue il sito istituzionale di Regione Lombardia (23,6%), che rappresenta il principale canale diretto di comunicazione istituzionale. Le associazioni di categoria sono state segnalate dal 15,0% delle imprese, mentre newsletter e eventi/seminari sono stati indicati rispettivamente dal 10,5% e 9,2% delle imprese. Risultano invece meno utilizzati i social network (2,9%) e i giornali (0,6%), a conferma che la diffusione dell'informazione su questo Bando è avvenuta prevalentemente attraverso reti professionali e fonti istituzionali dirette, piuttosto che tramite media digitali o generalisti. Nel complesso, questi dati evidenziano ancora una volta l'importanza di rafforzare la collaborazione con consulenti e canali ufficiali per aumentare la capillarità dell'informazione e supportare una più ampia partecipazione ai bandi e sensibilizzazione sul tema della parità di genere.

## Strumenti di informazione attraverso cui si è venuto a conoscenza del Bando

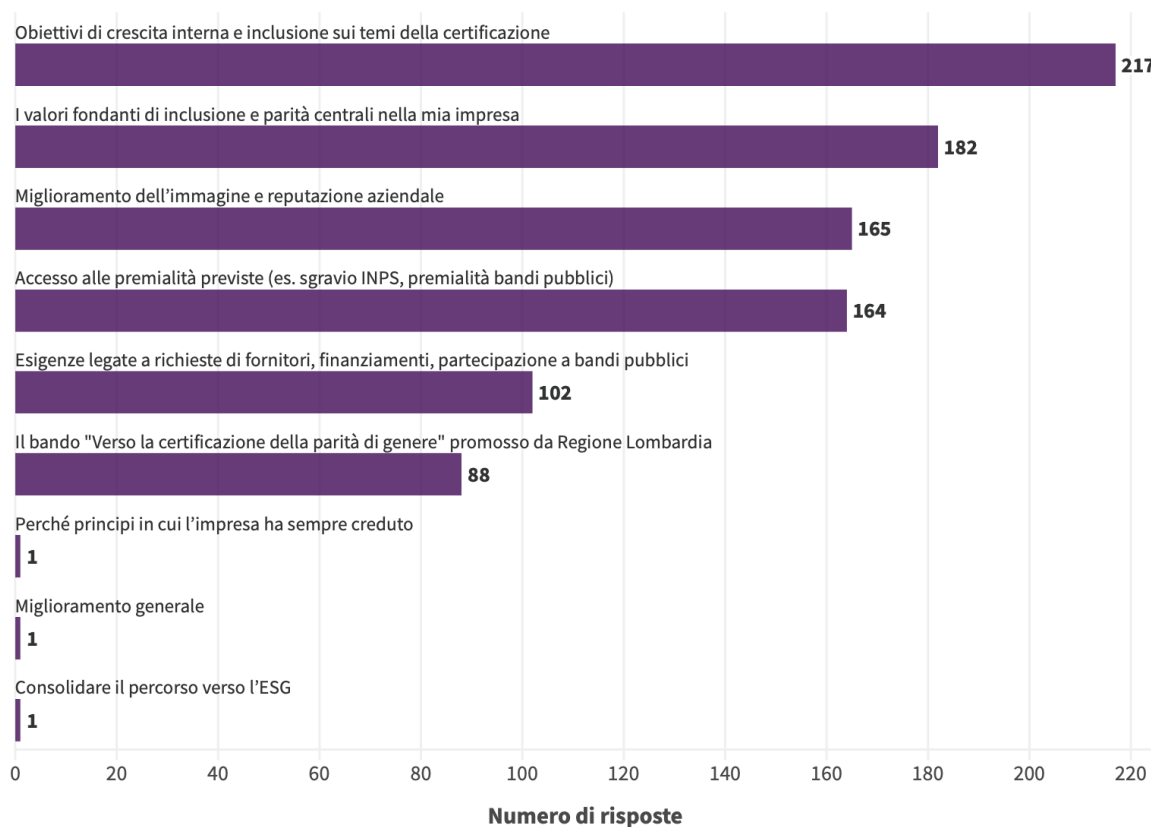


**Figura 30.** Canale di informazione con cui hanno conosciuto il Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La Figura 31 evidenzia le principali motivazioni che hanno spinto le imprese ad avviare un percorso di Certificazione. La motivazione più citata dalle imprese (69,1%) è il desiderio di crescita interna e inclusione, seguita dal riconoscimento del valore strategico della parità di genere (58%). Rilevanti anche il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale (52,5%) e l'accesso alle premialità pubbliche (52,2%). Altri fattori significativi includono la partecipazione a bandi e finanziamenti (32,5%) e, in particolare, al Bando (28%). Motivazioni più rare (0,3%) riguardano aspetti etici o legati al percorso ESG. Complessivamente, la Certificazione emerge come strumento sia di evoluzione organizzativa che di posizionamento competitivo sui temi della sostenibilità e dell'equità.

## Motivazioni per l'ottenimento della certificazione



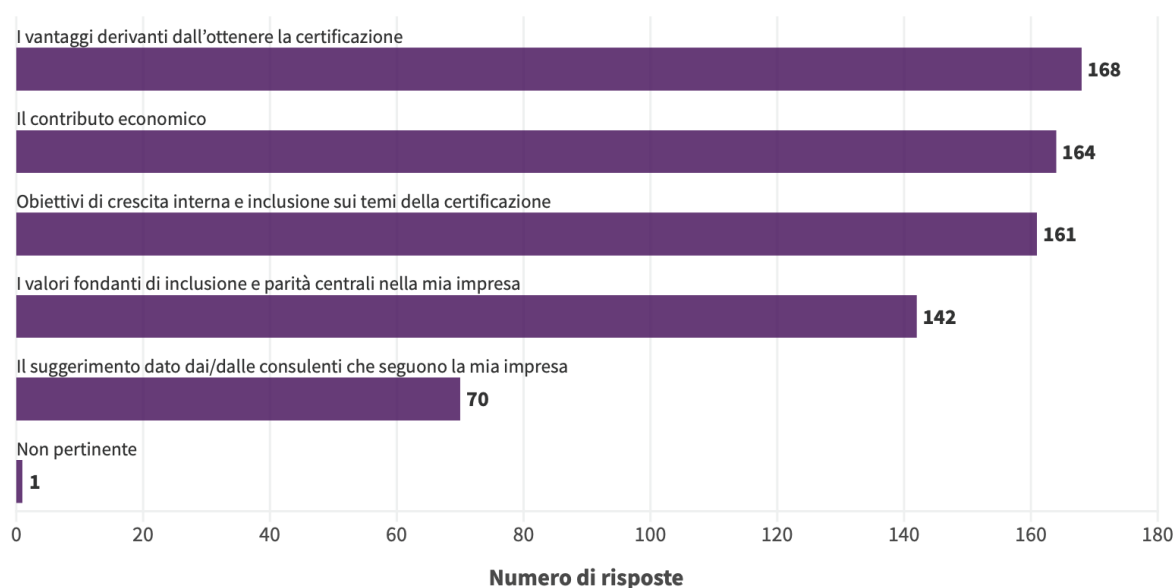
**Figura 31.** Motivazioni per l'ottenimento della Certificazione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La Figura 32 illustra le principali motivazioni che hanno spinto le imprese a partecipare al Bando. La motivazione più frequente è rappresentata dai vantaggi derivanti dall'ottenimento della certificazione (168 risposte), seguita a brevissima distanza dal contributo economico previsto dal Bando (164 risposte). Questo suggerisce che, per molte imprese, la decisione è influenzata da una combinazione di benefici reputazionali, competitivi e incentivi economici, evidenziando la spinta decisiva del bando per avviare un percorso per la parità di genere. Seguono obiettivi di crescita interna e inclusione sui temi della certificazione (161) e i valori fondanti di inclusione e parità come centrali nell'impresa (142). Meno frequente il riferimento a "Il suggerimento dato dai/dalle consulenti che seguono la mia impresa" (70).

Le imprese riconoscono quindi i vantaggi potenziali della Certificazione, sia in termini reputazionali sia organizzativi, ma permangono timori legati ai costi economici e organizzativi del percorso. Questa percezione rappresenta una delle principali barriere all'adozione, soprattutto per le realtà di dimensioni minori o con risorse limitate.

## Motivazioni per la partecipazione al Bando



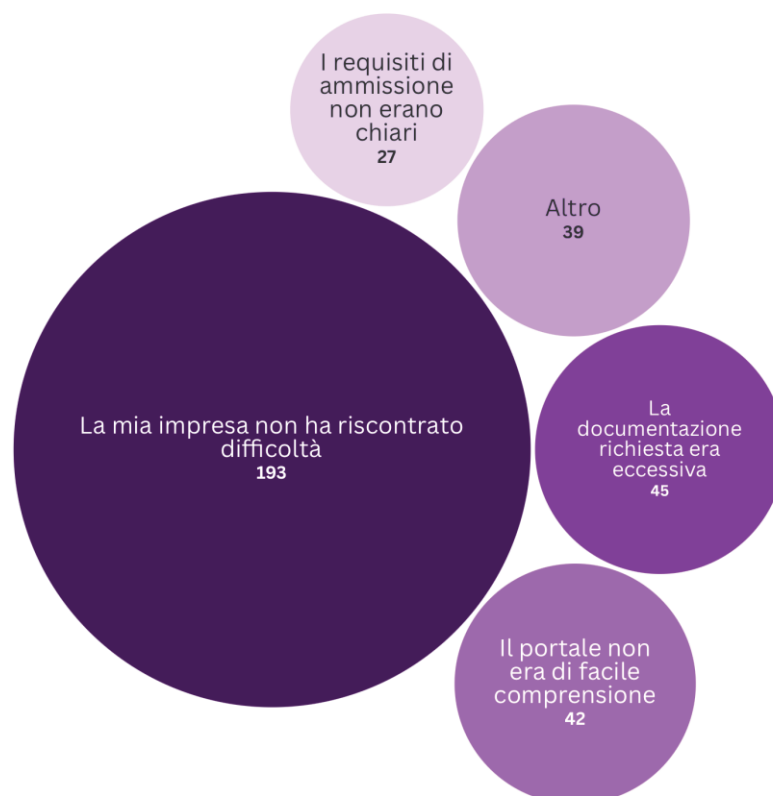
**Figura 32.** Motivazioni per la partecipazione al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Le imprese hanno percepito difficoltà moderate nel partecipare al Bando, indicando una buona accessibilità complessiva (Figura 33). Tuttavia, emerge anche un numero significativo di criticità specifiche: la documentazione eccessiva (14,3%), la difficoltà di utilizzo del portale (13,4%), la non chiarezza dei requisiti di ammissione (8,6%) e una serie di segnalazioni eterogenee raccolte sotto la voce "Altro" (12,4%). Questi dati suggeriscono che, pur in un quadro generalmente positivo, persistono aree di possibile miglioramento legate alla chiarezza, alla semplificazione documentale e all'usabilità degli strumenti digitali.

La maggior parte delle imprese (264 su 314, pari all'84,1%) ha richiesto entrambe le linee di finanziamento (A e B), mentre solo 50 imprese (pari al 15,9%) ha optato esclusivamente per la linea B. Questo indica un interesse prevalente per un accesso completo alle opportunità previste dal bando. La ragione più frequente per aver richiesto la sola linea B del Bando è la disponibilità pregressa di un fornitore di servizi consulenziali già attivo sul tema, a conferma del ruolo centrale dei partner esterni qualificati, indicato da 52 imprese. Seguono le imprese che dichiarano di disporre di risorse interne competenti (18 imprese), suggerendo una capacità organizzativa autonoma. Le altre motivazioni risultano residuali: solo 4 imprese hanno segnalato la difficoltà a reperire fornitori con i requisiti richiesti, mentre 2 indicano motivazioni specifiche legate alla scelta della linea A o al supporto del consorzio. In sintesi, le scelte sembrano guidate più dalla disponibilità di competenze già esistenti che da difficoltà di accesso.

## Le difficoltà riscontrate nell'accedere al Bando



**Figura 33.** Difficoltà riscontrate nella partecipazione al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

### Sezione 4 – Imprese non ammesse o che hanno rinunciato al Bando

Le imprese che non sono state ammesse al Bando o hanno rinunciato sono 16, 9 delle quali sono comunque riuscite ad ottenere la Certificazione. 6 imprese non hanno intrapreso alcun percorso, per mancanza di priorità o di risorse economiche e umane. Complessivamente quindi, si registra una forte motivazione a proseguire il percorso verso la Certificazione anche in assenza di sostegno pubblico.

### Sezione 5 – Imprese in attesa di ammissione al Bando

Tra le 36 imprese ancora in attesa di responso o con richieste di integrazione, due su tre intendono proseguire comunque il percorso di Certificazione, dimostrando un forte interesse autonomo; una su tre è incerta e solo una impresa ha dichiarato che rinuncerà in caso di esclusione. Questo dato di incertezza non è marginale e suggerisce la presenza di un'area grigia in cui mancano informazioni, supporto o motivazione sufficiente per procedere autonomamente. Nel complesso quindi, i risultati mettono in luce una diffusa sensibilità al tema della parità di genere, ma anche la necessità di rafforzare i meccanismi di accompagnamento, soprattutto per quelle imprese che si trovano in una fase interlocutoria e che potrebbero essere scoraggiate da ostacoli pratici, normativi o organizzativi.

## Sezione 6 – Imprese ammesse al Bando

Questa sezione approfondisce le caratteristiche e le pratiche pregresse delle imprese che sono state ammesse al Bando, con particolare attenzione all'esperienza maturata in tema di parità di genere prima della partecipazione all'iniziativa. Tra le 262 imprese ammesse, il 49,8% non aveva mai attivato azioni per la parità di genere prima del Bando. Del 50,2% che ha risposto positivamente, l'85,5% dichiara di averlo fatto per lo più in modo non formalizzato (85,5%) e solo in minima parte attraverso un piano strategico o un sistema di gestione (6,1%). Questi dati confermano che per circa metà delle imprese ammesse il Bando ha rappresentato la prima vera occasione di avvicinamento al tema della parità di genere. La misura ha quindi svolto un ruolo addizionale non solo in termini di finanziamento, ma anche come leva di attivazione organizzativa e culturale, portando all'avvio di azioni mai intraprese prima.

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 mentre il 19,9% ha segnalato complicazioni burocratiche. Altri problemi rilevanti riguardano la rendicontazione per il contributo (18,4%) e i ritardi nelle istruttorie oltre i 60 giorni previsti (11,9%). Più contenute, ma presenti, le difficoltà nel reperire fornitori di consulenza. Il 20,3% invece non ha riscontrato alcuna difficoltà. Il quadro complessivo evidenzia quindi criticità gestionali e temporali che, pur non coinvolgendo tutte le imprese, incidono su una quota rilevante di partecipanti (Figura 34).

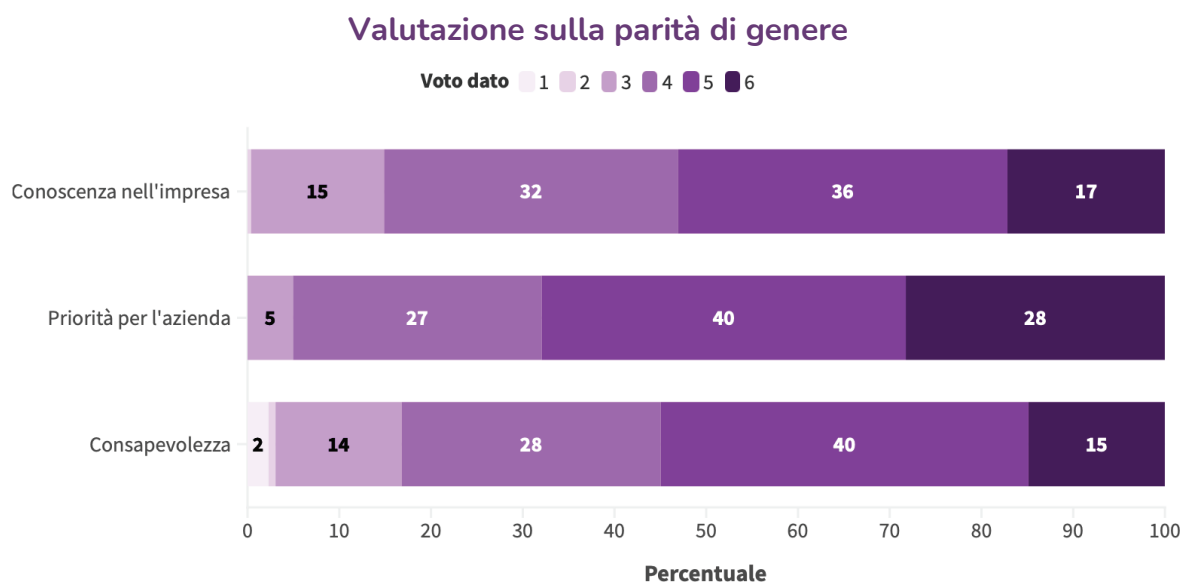
### Le difficoltà riscontrate durante la partecipazione al Bando



**Figura 34.** Difficoltà riscontrate durante la partecipazione al Bando.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Le imprese hanno espresso valutazioni complessivamente positive sulle tre dimensioni analizzate (Figura 35): conoscenza interna, priorità attribuita al tema e consapevolezza generata dal Bando. In tutti i casi, i punteggi intermedi risultano i più frequenti, indicando una percezione favorevole ma non ancora pienamente consolidata.



**Figura 35.** Valutazione su quanto l'impresa conosce la parità di genere, quanto è una priorità, quanto il Bando può servire a creare consapevolezza e interesse sul tema.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Una impresa su due delle ammesse al Bando ritiene che il contributo previsto dal Bando sia adeguato alle necessità. Tuttavia, il 43,9% esprime riserve: il 26,7% lo considera non del tutto adeguato ma utile, il 15,3% solo parzialmente sufficiente e l'1,9% del tutto insufficiente. Questi dati indicano che, pur riconoscendo in larga parte il valore dell'incentivo, molte imprese ne percepiscono dei limiti in termini di copertura o accessibilità, suggerendo margini di miglioramento per future edizioni.

### Sezione 7 – Imprese ammesse al Bando ma che non hanno completato il processo di finanziamento tramite Bando

Cinque imprese ammesse ma che non hanno completato il processo di finanziamento, hanno riscontrato problemi tecnici, amministrativi e di comunicazione. Le principali criticità riguardano tempistiche rigide di fatturazione e pagamento, spesso oltre i limiti previsti, ritardi nell'approvazione del finanziamento che hanno costretto alcune imprese ad avviare le attività prima dell'ammissione ufficiale, rendendo le spese non rendicontabili. Inoltre, sono emerse difficoltà tecniche nella rendicontazione, legate a malfunzionamenti informatici, pratiche in lavorazione, mancanza di riscontri dagli enti gestori e scarsa chiarezza nelle indicazioni operative.

## Sezione 8 – Imprese che hanno provato o stanno provando a ottenere la Certificazione

Le imprese che hanno avviato un percorso verso la certificazione sono 55 e la quasi totalità (94,5%) si colloca nella fase attiva del processo per ottenere la certificazione.

I risultati emersi da questo gruppo di imprese non si discostano da quanto osservato per le imprese che hanno già perfezionato il percorso ed ottenuto la Certificazione.

L'ostacolo più frequente nel processo di ottenimento della Certificazione è la definizione di un budget dedicato alle iniziative sulla parità di genere (29,1%), seguita dalla creazione di un sistema di gestione per la parità di genere (25,5%) e dalla redazione e attuazione del piano strategico (18,2%). Anche l'erogazione di formazione sul tema risulta una criticità per diverse imprese (16,4%). Tra le difficoltà meno frequenti ma comunque significative si trovano la definizione della politica di genere (10,9%), il raggiungimento dello score minimo richiesto (9,1%) e l'individuazione del referente o del comitato guida (7,3 %).

Le risposte alle domande aperte forniscono ulteriori elementi di riflessione. Alcune imprese dichiarano di non aver riscontrato difficoltà solo grazie al supporto di un consulente esterno competente. Una segnalazione evidenzia la difficoltà a raggiungere lo score minimo in contesti aziendali dove il gap di genere riflette la natura delle mansioni (es. settori a bassa presenza femminile per scelta individuale), suggerendo una rigidità del sistema di valutazione. È stata inoltre lamentata la mancanza di interlocutori istituzionali, come Regione o Unioncamere, nelle fasi più operative. Un'impresa sottolinea che, per alcune realtà, la Certificazione risulta più uno strumento formale di comunicazione che un cambiamento effettivo, poiché i valori di parità sono già integrati nella cultura aziendale. Infine, viene suggerita l'estensione dei contributi anche alle grandi imprese, riconoscendo il loro impegno in attività strutturate di formazione.

Una impresa su due dichiara di non aver incontrato problemi nell'attuazione delle prassi, mostrando una buona preparazione interna. Tutte le aree segnalate in modo equilibrato: genitorialità e conciliazione, gestione HR, equità retributiva, cultura aziendale e governance, con percentuali comprese tra il 10,9% e il 14,5%, a indicare sfide diffuse e trasversali. Meno frequenti, ma comunque rilevanti, sono le difficoltà relative a opportunità di crescita e inclusione femminile (7,3%), spesso legate a vincoli settoriali e culturali che limitano la presenza o l'avanzamento delle donne in azienda. Le imprese percepiscono l'impatto del percorso di Certificazione prevalentemente in modo positivo, con una concentrazione nelle fasce intermedie e alte di valutazione. Il punteggio 4 è il più scelto (33%), seguito dal 3 (29%) e dal 5 (18%). Solo una minoranza (15%) ritiene l'impatto poco rilevante, mentre un 5% segnala un cambiamento molto significativo (valore 6). Complessivamente quindi, emerge che la Certificazione stimola un cambiamento percepito con intensità variabile.

## Sezione 9 – Imprese che hanno ottenuto la Certificazione

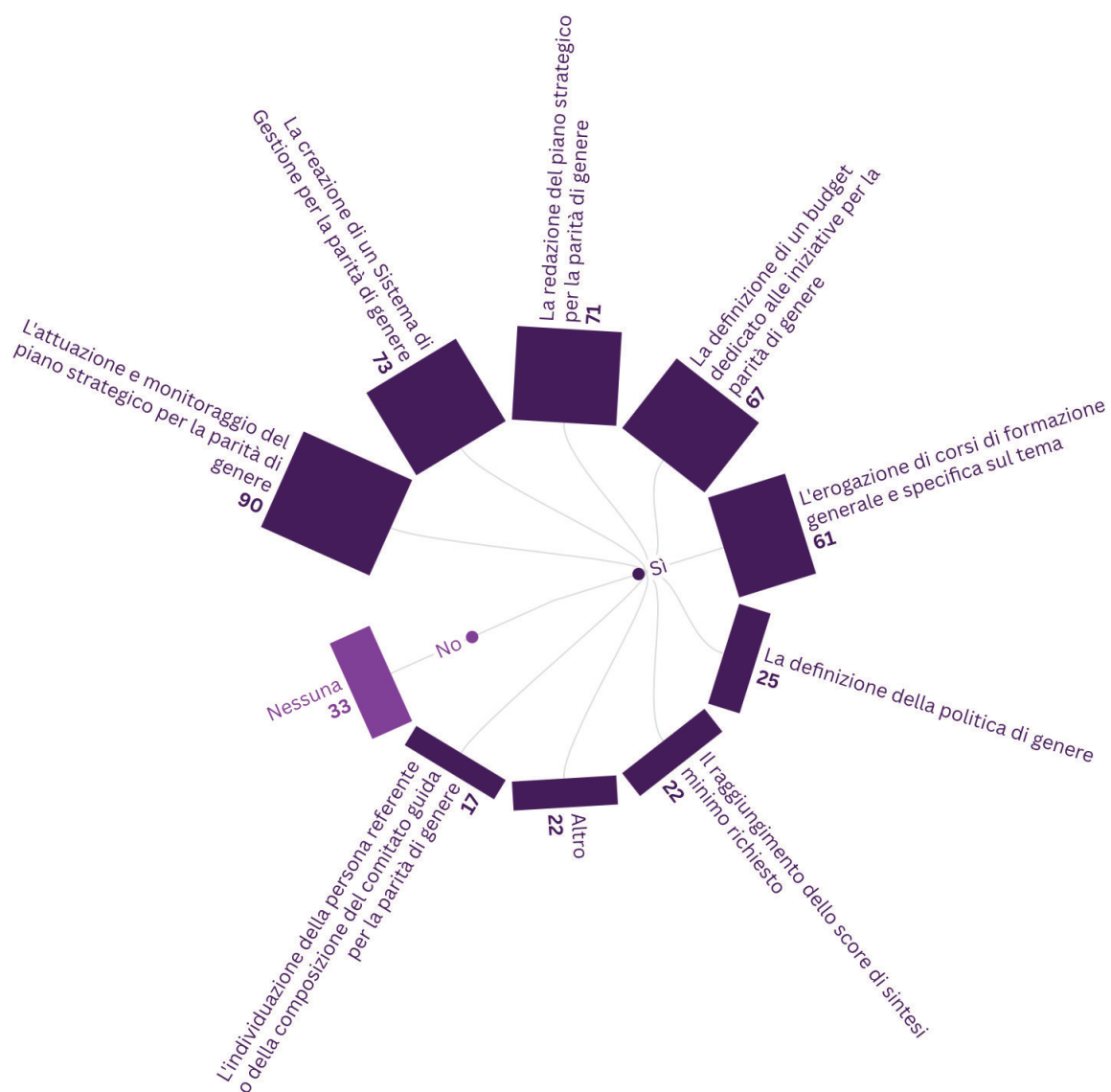
Le imprese che hanno ottenuto la Certificazione sono 214 attraverso il Bando e 59 senza Bando.

Lo score del cambiamento organizzativo e gestionale rappresenta il livello complessivo di conformità ai requisiti previsti dalla UNI/PdR 125:2022. I dati mostrano un netto miglioramento tra la fase iniziale e quella finale del percorso.

130 imprese hanno indicato il punteggio iniziale e finale. La media dello score iniziale si attesta a poco più di 63,5 punti con una deviazione standard di 18,5 e uno score che varia da 0 a 100. Il valore in alcuni casi risulta insufficiente per ottenere la Certificazione senza interventi correttivi, in particolare 30 imprese sono sotto al 60, mentre 100 imprese sopra. Al momento dell'ottenimento della Certificazione, poi, lo score medio raggiunto sale a oltre 76,6 punti con una deviazione standard di circa 10. Questo incremento medio di oltre 13,1 punti suggerisce che il percorso di Certificazione ha avuto un impatto concreto sul miglioramento delle pratiche aziendali. Questo indica che le imprese non si sono limitate a formalizzare quanto già esistente, ma hanno messo in atto azioni correttive e migliorative in linea con gli obiettivi della norma. Questi risultati confermano l'efficacia del processo non solo come strumento di valutazione, ma anche come leva di cambiamento.

Tra le 273 imprese che hanno ottenuto la Certificazione, le principali difficoltà riguardano aspetti organizzativi e gestionali (Figura 36). La criticità più segnalata è l'attuazione e il monitoraggio del piano strategico per la parità (32,9%), seguita dalla creazione di un Sistema di Gestione (26,7%) e dalla redazione del piano stesso (26%), evidenziando le complessità nel passare dai principi alla pratica operativa. Rilevanti anche le difficoltà nel definire un budget dedicato (24,9%) e nell'erogare formazione specifica (22,3%). In misura minore, sono citati ostacoli nella definizione della politica di genere (9,2%), nel raggiungimento dello score minimo (8,1%) e nella nomina del referente o comitato guida (6,2%). Solo il 12,1% non ha riscontrato particolari criticità, segnalando una probabile maggiore strutturazione interna o supporto consulenziale efficace.

## Difficoltà riscontrate nell'ottenere la Certificazione



**Figura 36.** Difficoltà riscontrate nell'ottenere la Certificazione.

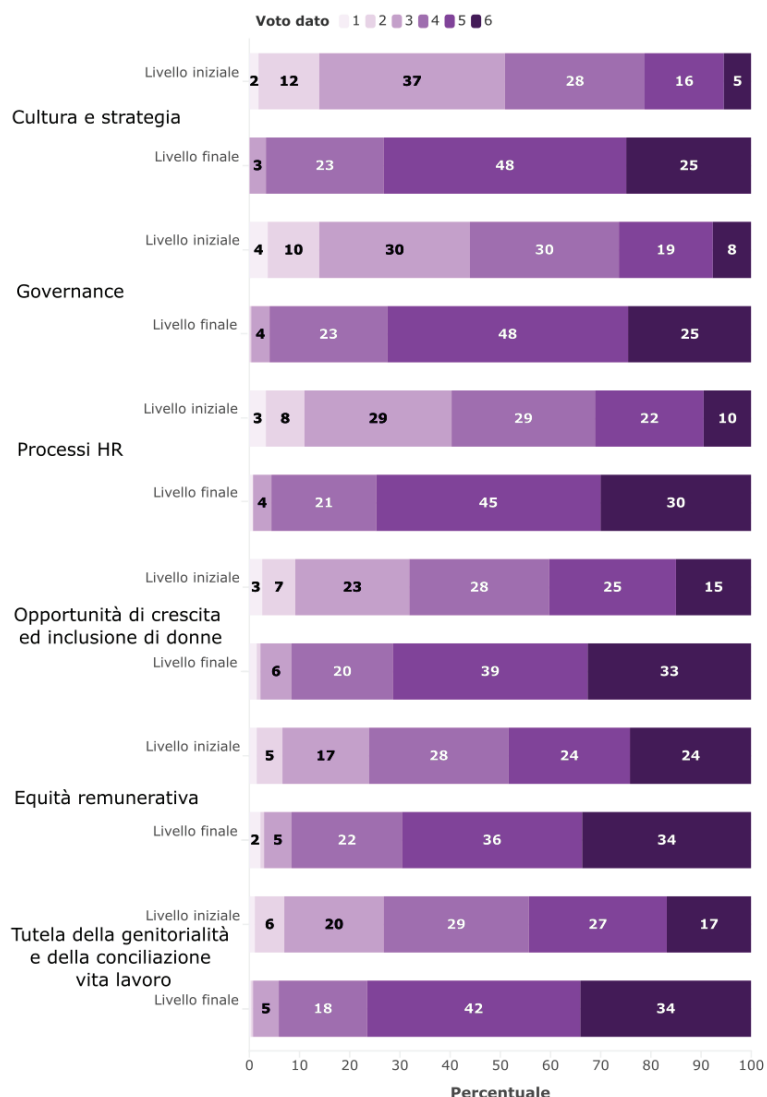
Fonte: Nostra elaborazione, dati del questionario.

L'analisi dell'evoluzione del livello di maturità delle imprese nelle varie aree della prassi prima e dopo la Certificazione (Figura 37) evidenzia un miglioramento diffuso e consistente, segno che il processo di Certificazione ha favorito un avanzamento delle imprese sul piano della consapevolezza, della governance e dell'integrazione strategica della parità di genere. In tutte le aree analizzate si osserva infatti uno spostamento verso le fasce più alte della scala di maturità (valori 5 e 6), accompagnato da una riduzione marcata delle valutazioni più basse (valori da 1 a 3). In particolare:

- *Cultura e strategia* mostra un passaggio dal 54% di valutazioni nelle fasce 1–3 iniziali, a solo il 23% nel livello finale, con il 25% delle imprese che raggiunge il livello massimo (6).
- Nell'area *governance*, le imprese con valutazioni alte (5 o 6) passano dal 27% iniziale al 73% a fine percorso.
- Nei *processi HR*, il livello di maturità si consolida: le valutazioni 5–6 crescono dal 32% iniziale al 75% finale.
- Le *opportunità di crescita e inclusione femminile* registrano un balzo di oltre 20 punti percentuali nelle fasce più alte, con il livello 6 che passa dal 15% al 33%.
- Anche per l'*equità remunerativa* e per la *tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro*, l'aumento è netto: in entrambi i casi, oltre il 70% delle imprese raggiunge un livello 5 o 6 a fine Certificazione.

Questi dati confermano l'efficacia della Certificazione non solo come strumento di verifica, ma anche come leva di crescita organizzativa e trasformazione culturale.

## Livello di maturità iniziale e finale nelle aree della Certificazione

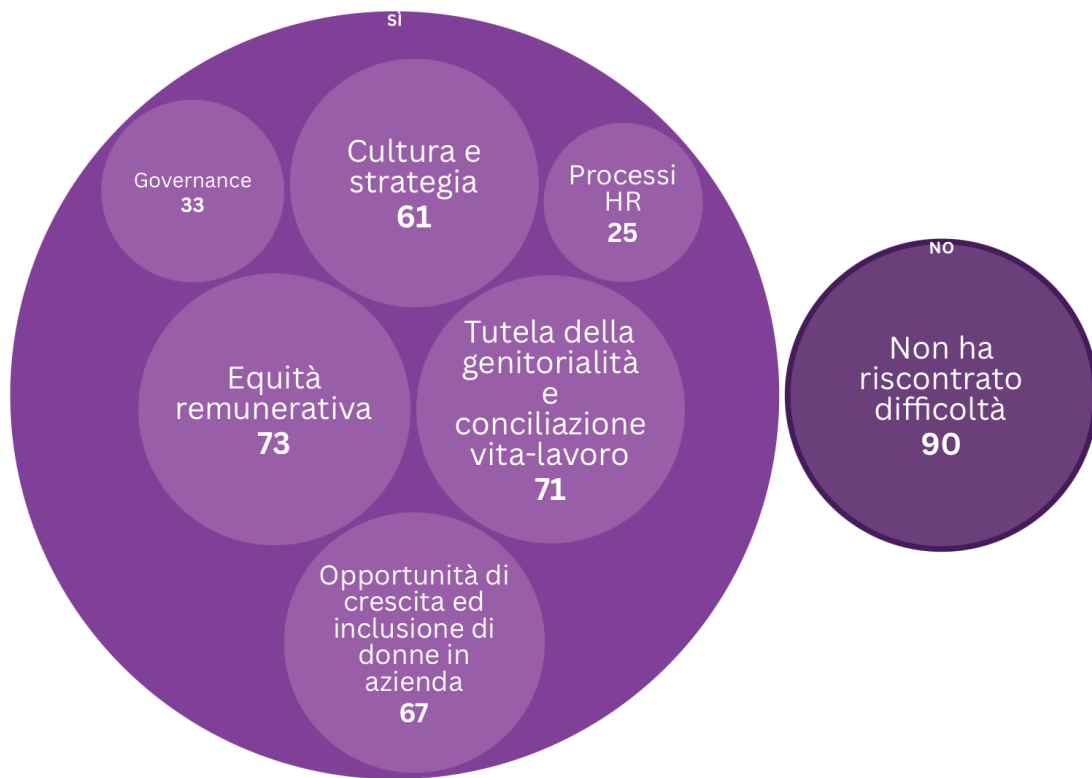


**Figura 37.** Livello di maturità nell'area cultura e strategia.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

90 imprese dichiarano di non aver riscontrato particolari difficoltà nel percorso di Certificazione (Figura 38), segno di un processo ritenuto accessibile da una quota rilevante di partecipanti. Tuttavia, emergono anche alcune criticità specifiche. Circa un'impresa su 4 riporta come critiche le aree l'equità remunerativa, la tutela della genitorialità e la conciliazione vita-lavoro e le opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda, tutti ambiti che richiedono azioni strutturali e una forte trasformazione culturale. Seguono, in ordine decrescente, cultura e strategia, governance e processi HR.

## Aree della prassi di maggiore difficoltà

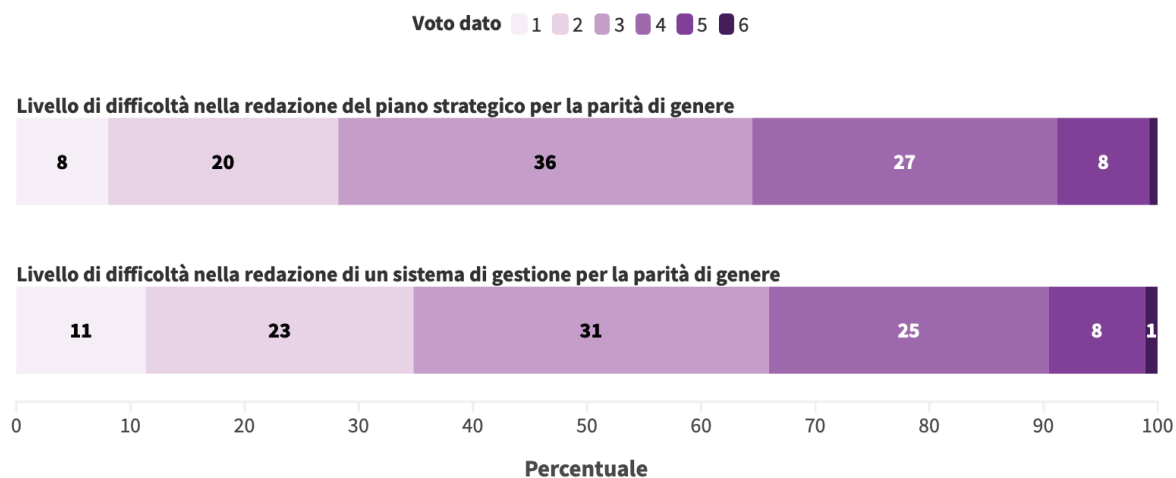


**Figura 38.** Aree della prassi di maggior difficoltà.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Le imprese considerano la redazione del piano strategico e la creazione di un sistema di gestione per la parità come attività complesse ma affrontabili (Figura 39). In entrambi i casi, le risposte si concentrano nei livelli intermedi di difficoltà (valori 3 e 4). Ciò indica che, pur richiedendo competenze specifiche e un impegno organizzativo, questi processi non sono percepiti come insormontabili. Nel complesso, emerge un bisogno diffuso di supporto tecnico e metodologico per accompagnare le imprese nell'applicazione della UNI/PdR 125:2022, in una fase di apprendimento che può essere facilitata da strumenti pratici e buone prassi.

## Livello di difficoltà nella redazione del piano strategico e di un sistema di gestione per la parità di genere

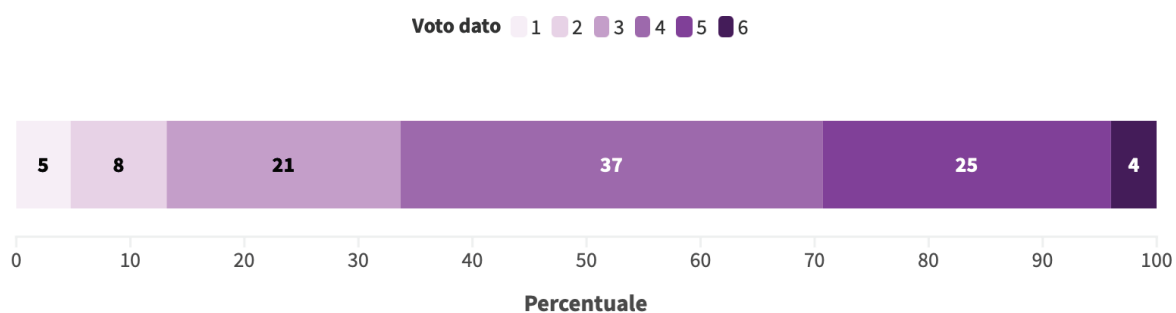


**Figura 39.** Livello di difficoltà nella redazione del piano strategico e di un sistema di gestione per la parità di genere.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La maggior parte delle imprese che ha ottenuto la Certificazione ha percepito un impatto concreto e positivo (Figura 40). Solo una minoranza ha segnalato un impatto minimo (valori 1 e 2, pari a 36 risposte complessive) o un impatto massimo (11 risposte). Questo andamento suggerisce che, pur non essendo rivoluzionario in tutti i casi, il processo di Certificazione ha contribuito a introdurre miglioramenti tangibili nella cultura e nelle pratiche aziendali legate alla parità di genere.

## La Certificazione ha portato significativi cambiamenti alla parità di genere



**Figura 40.** La Certificazione ha portato significativi cambiamenti alla parità di genere.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Sono stati poi raccolti eventuali difficoltà o suggerimenti riguardanti la Certificazione (Tabella 12).

**Tabella 12.** Difficoltà riscontrate.

<b>Difficoltà Riscontrate</b>		<b>Suggerimenti Proposti</b>
Rigidità degli Indicatori (KPI)	Penalizzazione di contesti aziendali con prevalenza maschile (es. settori tecnici, edili, cave).	Rivedere le metriche per evitare penalizzazioni in settori specifici e valorizzare progressi qualitativi.
Composizione di Genere nei CDA	Obbligo di rappresentanza femminile non compatibile con logiche cooperative o dimensioni ridotte.	Adattare gli obblighi alle specificità delle PMI e delle cooperative.
Costi di Mantenimento della Certificazione	Considerati elevati, soprattutto per PMI e imprese sociali.	Maggiore copertura degli incentivi e stabilità nel tempo. Premialità effettiva nei bandi pubblici.
Gestione Documentale Onerosa	Ripetitività delle richieste e carico burocratico eccessivo.	Semplificare le procedure e migliorare il supporto durante audit e monitoraggio.
Formazione del Personale	Resistenza culturale e difficoltà a coinvolgere i vertici aziendali.	Formazione più mirata, accessibile e sostenibile. Creazione di tavoli di confronto tra aziende.
Comunicazione Istituzionale Carente	Mancanza di risposte, ritardi negli incentivi (es. INPS), scarsa chiarezza normativa.	Migliorare la comunicazione istituzionale e garantire informazioni più tempestive e chiare.
Requisiti Accredia Troppo Sfidanti	Alcuni requisiti (es. 100% congedi parentali maschili) sono percepiti come troppo stringenti.	Adattare i requisiti alla realtà aziendale e alle basi volontarie di certi diritti.
Burocrazia e Formalismo	La certificazione viene percepita come formale e poco aderente alla realtà delle piccole imprese.	Premiare anche chi promuove la parità in modo informale ma strutturato.
Disparità tra Grandi Imprese e PMI	Le imprese più strutturate sono avvantaggiate rispetto alle PMI.	Riconoscere e valorizzare i progressi delle PMI attraverso strumenti di valutazione più flessibili.

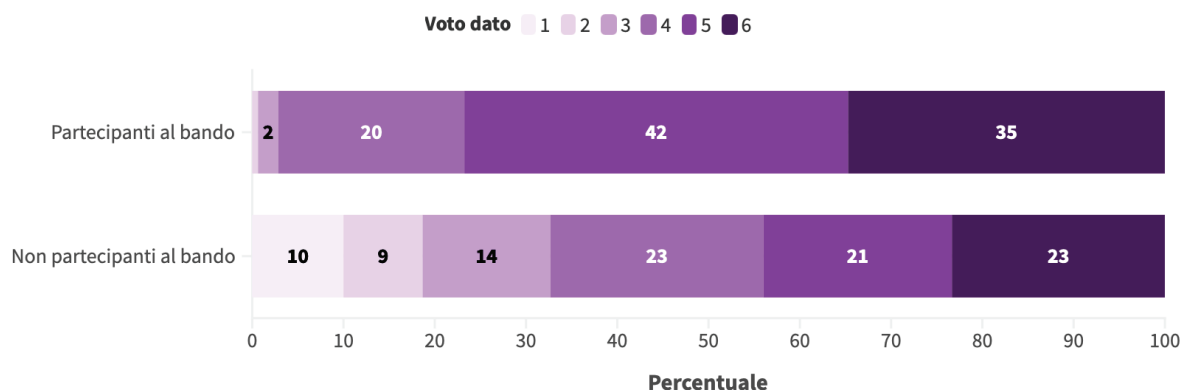
**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

## Sezione 10 – Considerazioni finali e spunti di miglioramento

La Figura 41 mostra una chiara differenza di percezione sull'utilità della Certificazione tra imprese partecipanti e non partecipanti al Bando. Le imprese partecipanti (324 imprese) attribuiscono un'utilità

elevata: il 77% assegna un punteggio di 5 o 6 (utile o molto utile). Tra le non partecipanti, la percezione è più frammentata: solo il 44% dà punteggi alti (5 o 6), mentre il 33% si colloca nella fascia bassa (1–3). Questo suggerisce chiaramente che l’esperienza diretta con il Bando è fortemente correlata alla consapevolezza dei benefici della Certificazione.

### Le imprese ritengono utile conseguire la Certificazione

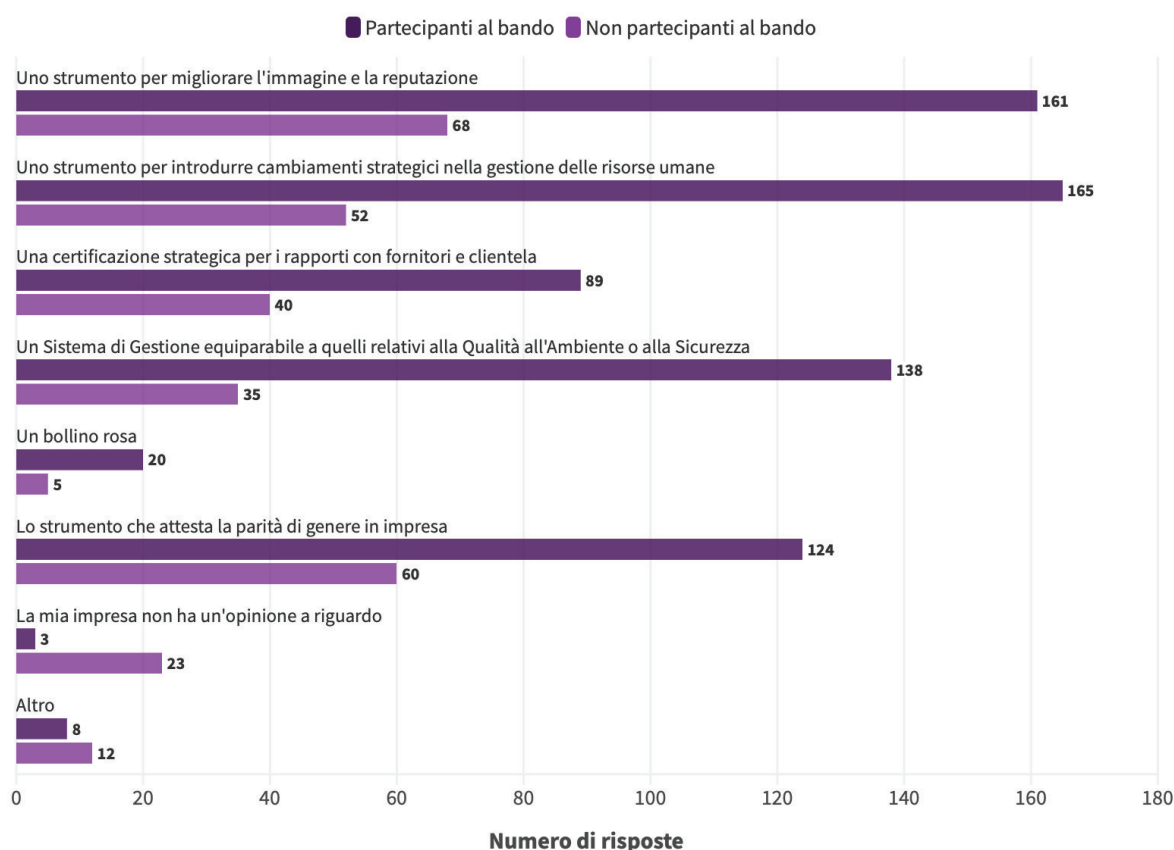


**Figura 41.** Le imprese ritengono utile conseguire la Certificazione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

La Figura 42 evidenzia una chiara differenza nella percezione della Certificazione tra le imprese che hanno partecipato al Bando e quelle che non vi hanno aderito. Le imprese che hanno partecipato al Bando mostrano una visione più positiva e strategica della Certificazione, considerandola uno strumento per innovare la gestione delle risorse umane, migliorare la reputazione aziendale e introdurre un sistema strutturato, paragonabile ad altri standard gestionali. Al contrario, tra le imprese non partecipanti prevale un approccio più scettico e superficiale: alcune ne riconoscono il potenziale, ma molte la percepiscono come un riconoscimento formale o simbolico, talvolta ridotto a un semplice “bollino rosa”. Questa distanza evidenzia la correlazione positiva del Bando con la consapevolezza e suggerisce la necessità, per le istituzioni, di rafforzare comunicazione e percorsi informativi per ampliare l’adesione e valorizzare l’impatto della misura.

## Come viene considerata dalle imprese la Certificazione



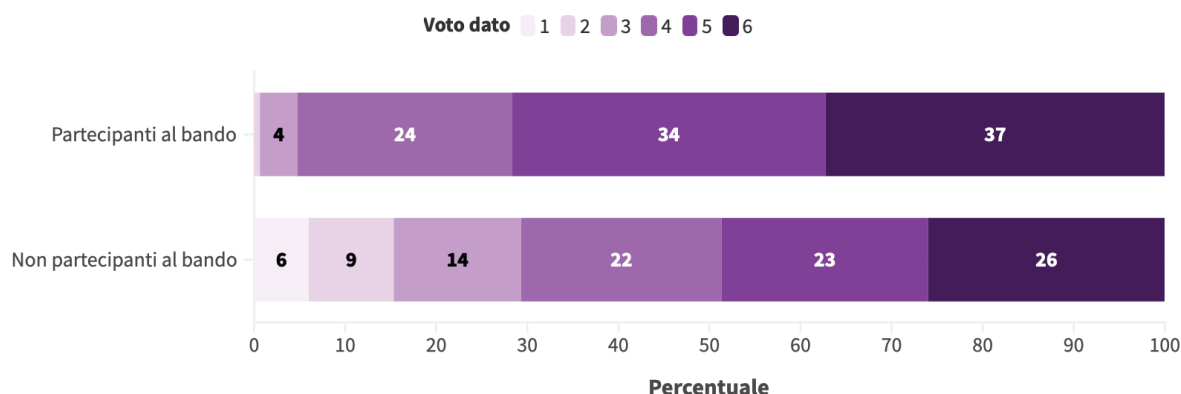
**Figura 42.** Come viene considerata dalle imprese la Certificazione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

Oltre il 70% delle imprese partecipanti al Bando assegna un punteggio massimo alla raccomandazione del percorso di Certificazione, contro meno del 50% tra le non partecipanti (Figura 43). Questo divario suggerisce che l'esperienza concreta, spesso accompagnata dal supporto consulenziale previsto dal Bando, agisce come un *boost*, rafforzando la percezione del valore e della fattibilità della certificazione. In altre parole, vivere il percorso aiuta le imprese a comprenderne meglio i benefici, superando barriere cognitive o pregiudizi iniziali. Il dato conferma quindi il ruolo del Bando come leva culturale, capace di attivare consapevolezza e promozione, e suggerisce l'importanza di rafforzare la comunicazione per amplificarne l'impatto.

Dall'analisi qualitativa delle risposte aperte emergono alcune criticità ricorrenti, accompagnate da suggerimenti operativi da parte delle imprese (Tabella 13).

## Quanto le imprese consiglierebbero ad altre imprese di intraprendere il percorso per l'ottenimento della Certificazione



**Figura 43.** Quanto le imprese consiglierebbero ad altre imprese di intraprendere il percorso per l'ottenimento della Certificazione.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

**Tabella 13.** Difficoltà riscontrate e suggerimenti ricevuti.

Tema	Difficoltà riscontrate	Suggerimenti ricevuti
Burocrazia e tempi	Troppa burocrazia, tempistiche strette per la rendicontazione, poca chiarezza nella rendicontazione	Snellire la burocrazia, semplificare la documentazione, rendere il portale più intuitivo
Costi e accessibilità economica	Costi elevati per PMI, consulenza più costosa del valore del voucher	Incrementare contributi, prevedere copertura costi anche per mantenimento Certificazione
Comunicazione e informazione	Poca promozione del bando, mancanza di informazioni alle imprese	Migliorare la comunicazione, creare un call center, inviare informative tempestive
Accessibilità e inclusività	Esclusione di grandi imprese e gruppi, difficoltà per microimprese	Aprire il bando anche a grandi imprese, rendere accessibile alle micro e piccole imprese
Impatto e valore percepito	Percezione di Certificazione come bollino o moda, mancanza di effetti reali	Rafforzare il valore pratico della Certificazione, garantire impatto reale sui processi aziendali
Formazione e cultura aziendale	Resistenza culturale, mancanza di consapevolezza	Promuovere formazione gratuita, avviare campagne di sensibilizzazione nelle scuole e imprese

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

## Cosa fa la differenza? Un'analisi comparativa tra imprese, percorsi ed esperienze

I dati raccolti consentono un'analisi comparativa tra le imprese che hanno ottenuto la Certificazione attraverso il supporto del Bando regionale e quelle che hanno intrapreso il percorso in autonomia. Questo confronto è utile per valutare il grado di addizionalità dello strumento pubblico, ovvero la sua capacità di attivare e sostenere processi che non si sarebbero verificati senza intervento.

**Addizionalità e convergenza.** Nel dettaglio, tra le 91 imprese beneficiarie del Bando che hanno dichiarato sia lo score iniziale sia quello finale, il punteggio medio di partenza si attesta a 61,5, con una deviazione standard elevata (19,9), a testimonianza di una significativa eterogeneità nei livelli iniziali di maturità organizzativa rispetto ai requisiti della prassi. Lo score finale medio raggiunge invece 76,7 punti, con una deviazione standard nettamente ridotta (10,1), segno che il percorso ha permesso un allineamento progressivo delle performance e una maggiore omogeneità dei risultati raggiunti. Solo 6 imprese, in questa categoria, partivano da uno score inferiore a 60, soglia considerata critica per l'ottenimento della certificazione senza interventi correttivi.

Diverso il quadro per le 39 imprese che non hanno partecipato al Bando. In questo caso, lo score iniziale medio è più elevato (68,0 punti), con una deviazione standard più contenuta (14,0), a suggerire che si tratta di realtà generalmente più strutturate o già attive sul tema della parità. Tuttavia, il valore finale raggiunto (76,6) risulta pressoché equivalente a quello delle imprese supportate dal Bando, mentre ben 24 imprese dichiarano uno score iniziale inferiore a 60, evidenziando una maggiore presenza di soggetti in difficoltà che hanno comunque scelto di intraprendere il percorso certificativo in autonomia.

Il Bando ha svolto una funzione di accompagnamento efficace, in particolare per quelle imprese che partivano da livelli di maturità più bassi. Il miglioramento medio ottenuto dalle imprese beneficiarie è stato infatti più marcato e ha portato a una riduzione della dispersione nei risultati finali. Ciò suggerisce che il supporto pubblico non si è limitato a incentivare economicamente l'adozione della Certificazione, ma ha contribuito a guidare un processo trasformativo sostanziale, con benefici visibili in termini di standardizzazione delle pratiche e innalzamento della qualità complessiva.

Al contempo, va evidenziato che una parte consistente delle imprese non beneficiarie del Bando ha ottenuto comunque risultati finali analoghi, pur partendo da condizioni più favorevoli o affrontando ostacoli maggiori senza supporto. Questo dato invita a riflettere sulla necessità di rafforzare le misure di inclusione, in modo da intercettare anche quelle imprese più fragili o meno informate che oggi rimangono escluse dal perimetro degli interventi pubblici, pur mostrando una propensione concreta alla certificazione.

Tuttavia, va anche sottolineato che alcune imprese beneficiarie del contributo partivano già da livelli di maturità alti, in alcuni casi superiori alla media delle imprese non supportate. Questo solleva una riflessione critica: una quota di risorse pubbliche è stata allocata anche a soggetti che, verosimilmente, avrebbero raggiunto la Certificazione in autonomia.

Il confronto evidenzia quindi che la Certificazione consente un generale riallineamento verso livelli soddisfacenti di conformità, ma non sembra, allo stato attuale, incentivare un vero salto verso l'eccellenza. La convergenza degli score finali su valori simili (circa 76,6) indipendentemente dal punto

di partenza o dalla presenza di supporto pubblico, suggerisce che la Certificazione è efficace nel colmare i gap iniziali, ma ha un potenziale ancora limitato nel differenziare e premiare le performance più avanzate.

**Allocazione efficiente del Bando.** Un elemento che merita particolare attenzione è la relazione tra il punteggio iniziale e la partecipazione al Bando poiché in grado di fornire indicazioni rispetto all'addizionalità del bando. I dati mostrano che una parte delle imprese che hanno ottenuto il contributo regionale partiva da uno score iniziale già superiore alla soglia minima (60 punti) e, in alcuni casi, da livelli prossimi o superiori alla media delle imprese non beneficiarie. Questo solleva una riflessione critica sulla fase di ammissibilità e sui criteri di selezione: se un'impresa dispone già di un sistema avanzato di gestione per la parità di genere o ha attivato iniziative strutturate in tal senso, l'opportunità di accesso al Bando potrebbe risultare ridondante, finendo per allocare risorse pubbliche su soggetti già pienamente conformi ai requisiti della prassi.

Al contrario, i dati evidenziano che molte imprese escluse dal contributo, o che hanno scelto di certificarsi autonomamente, presentavano score iniziali inferiori, con ben 24 imprese sotto la soglia 60. Questo suggerisce che proprio le realtà più fragili, meno strutturate o meno consapevoli, avrebbero beneficiato maggiormente di un supporto economico e consulenziale.

In quest'ottica, una possibile evoluzione del Bando potrebbe prevedere, in fase di selezione, una valutazione ex ante del livello di maturità dell'impresa (per esempio attraverso uno score di autovalutazione o la presenza di certificazioni pregresse), al fine di concentrare le risorse pubbliche su imprese che ne hanno realmente bisogno per intraprendere o consolidare un percorso di miglioramento.

**Governance e successo nella Certificazione.** Il confronto tra i punteggi medi di governance per le imprese che hanno ottenuto uno score finale alto (sopra la media) e quelle che hanno ottenuto uno score più basso (sotto la media) nella Certificazione suggerisce un legame interessante tra qualità della governance e successo nel percorso certificativo. Nel dettaglio, le imprese con uno score finale superiore alla media presentano un livello medio di governance pari a 5,23 (su una scala da 1 a 6), mentre quelle con score inferiore si fermano a 4,78. Questo scarto, pur quantitativamente contenuto, segnala una tendenza chiara: le imprese che mostrano una governance più solida, intesa presumibilmente in termini di struttura organizzativa, trasparenza decisionale, e accountability interna, riescono a ottenere risultati migliori nel percorso di certificazione. Questo dato può essere interpretato in due modi complementari. Il primo inteso come effetto della governance sulla Certificazione: imprese con sistemi di governance più robusti sono verosimilmente più pronte a recepire, implementare e rendicontare le misure previste dalla prassi, che richiede coerenza strategica e processi interni ben definiti. Il secondo inteso come effetto della certificazione quale esito di una cultura organizzativa consolidata: le imprese con governance più alta possono riflettere un contesto culturale già orientato alla sostenibilità, equità e partecipazione, elementi centrali anche nella Certificazione di parità di genere.

**Dimensione d'impresa e traiettorie di miglioramento.** L'analisi degli score iniziali e finali suddivisi per classe dimensionale evidenzia alcune tendenze interessanti e, in parte, controintuitive.

In primo luogo, le microimprese si distinguono per avere il punteggio medio iniziale più elevato (72,57), a fronte di una crescita più contenuta nel tempo, che le porta a un punteggio finale di 78,73. Questo dato suggerisce che molte microimprese coinvolte erano già fortemente orientate ai principi della parità di genere, forse perché più snelle dal punto di vista organizzativo, con rapporti interpersonali diretti e pratiche meno burocratizzate. La certificazione, in questi casi, sembra aver rappresentato per lo più una formalizzazione di pratiche già esistenti.

Al contrario, le piccole imprese partivano da uno score iniziale più basso (59,22) ma mostrano il maggior miglioramento relativo, raggiungendo 77,75 punti finali. Questo indica che il percorso di certificazione ha avuto un impatto trasformativo significativo, aiutandole a strutturare e rafforzare politiche e strumenti. Sono probabilmente le realtà che più hanno beneficiato del supporto metodologico offerto dal processo certificativo.

Le medie imprese mostrano valori intermedi: partono da 63,03 e arrivano a 75,31, evidenziando una crescita contenuta ma coerente con una maggiore complessità organizzativa, che potrebbe rendere più lenti i processi di adeguamento.

Infine, la categoria oltre i 250 dipendenti, mostra valori elevati sia inizialmente (68,18) sia al termine del percorso (76,87). Questo gruppo potrebbe rappresentare imprese già strutturate, con esperienze pregresse in ambiti ESG o CSR, capaci di affrontare la certificazione con strumenti interni consolidati.

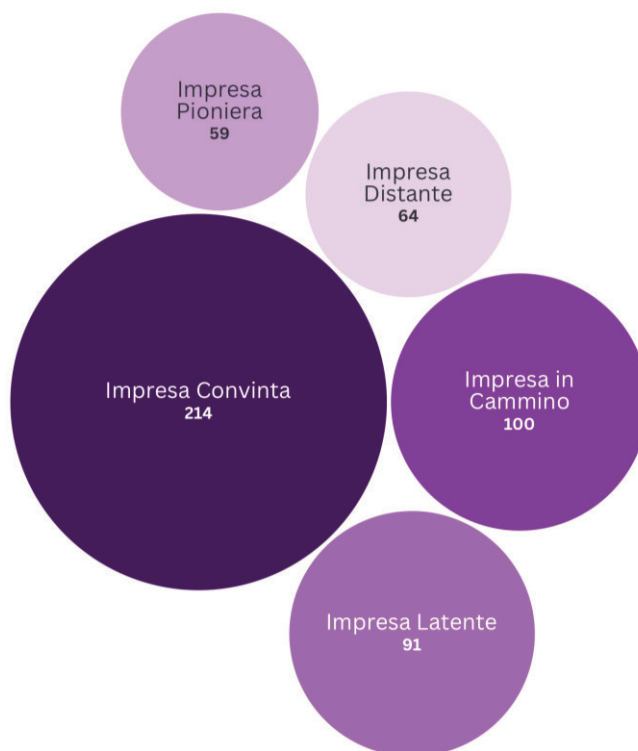
**Conoscere la parità per apprezzare la Certificazione.** I dati mostrano una relazione interessante tra la conoscenza percepita della tematica della parità di genere da parte dell'impresa e la valutazione dell'utilità della Certificazione.

Le imprese che dichiarano un livello alto di conoscenza ( $\geq 5$  su 6) attribuiscono in media un punteggio di 5,38 all'utilità della certificazione. Al contrario, tra le imprese con conoscenza più bassa ( $< 5$ ), il punteggio medio scende a 4,84. Questo risultato suggerisce che una maggiore consapevolezza del tema della parità di genere si accompagna a una valutazione più positiva del percorso di certificazione. In altre parole, le imprese più informate comprendono meglio le finalità della Certificazione e ne colgono più chiaramente i benefici, sia in termini di impatto organizzativo sia di posizionamento esterno.

Il dato conferma quindi l'importanza strategica di rafforzare le attività di sensibilizzazione e formazione, soprattutto nelle fasi preliminari del percorso, poiché la qualità percepita del processo sembra essere influenzata anche dal livello di preparazione iniziale. Investire in conoscenza, quindi, non solo facilita l'adesione, ma potenzia anche la soddisfazione e il senso di utilità associato alla certificazione.

**Cinque profili di imprese verso la parità.** Per comprendere in modo più preciso le diverse traiettorie e attitudini delle imprese rispetto al percorso di Certificazione, è stata elaborata una profilazione del campione in cinque cluster (Figura 44, Tabella 14).

### Risultati della cluster analysis



**Figura 44.** Risultati della cluster analysis.

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

**Impresa Convinta (40,5%, 214 imprese).** Questo cluster è composto da imprese pienamente allineate ai valori della Certificazione, già attive e coerenti. Questo cluster raccoglie le imprese che hanno partecipato al Bando, ottenuto la Certificazione e mostrano un'elevata conoscenza e consapevolezza del tema della parità di genere. Sono realtà che si distinguono per coerenza tra intenzioni e azioni, e per una forte adesione ai principi promossi dalla prassi. Il percorso di certificazione è stato vissuto in modo positivo e valutato come utile e impattante. Le criticità segnalate sono limitate e si concentrano su aspetti tecnici o operativi, piuttosto che culturali o organizzativi. Questo cluster dimostra che il Bando ha saputo intercettare imprese pronte e motivarle ulteriormente, traducendo il supporto pubblico in un cambiamento concreto.

**Impresa in Cammino (18,9%, 100 imprese).** Queste imprese hanno avviato il percorso con impegno ma hanno anche bisogno di supporto perché affrontano ostacoli. Appartengono a questo gruppo le imprese che hanno aderito al Bando ma non hanno ancora concluso il percorso di certificazione. Si tratta di realtà in cammino, che riconoscono l'importanza della parità di genere e manifestano un buon

livello di coinvolgimento, ma che incontrano ostacoli nella fase di attuazione: carenza di risorse, difficoltà organizzative, tempi di implementazione più lunghi o complessità burocratiche. Il loro giudizio sul processo è in generale positivo, ma accompagnato da richieste di maggiore supporto tecnico e operativo. Questo cluster segnala che l'attivazione economica non è sempre sufficiente: per consolidare il cambiamento, è fondamentale affiancare strumenti di accompagnamento più flessibili e personalizzati.

**Impresa Latente (17,2%, 91 imprese).** Qui abbiamo imprese non ancora attive ma sensibili e attivabili, le imprese sono caratterizzate dalla presenza di un potenziale ancora non espresso, ma pronto a emergere con le giuste leve. Questo cluster rappresenta imprese che non hanno partecipato al Bando né intrapreso il percorso di certificazione, ma che conoscono la tematica della parità di genere e ne riconoscono, almeno in parte, l'utilità. Si tratta di realtà "ferme ma sensibili", che non esprimono resistenze culturali, ma che non si sono ancora attivate, probabilmente per mancanza di informazioni, incentivi o condizioni favorevoli. Non emergono criticità dichiarate, poiché il processo non è stato avviato. Tuttavia, questo gruppo costituisce una riserva strategica di imprese potenzialmente attivabili, che potrebbero essere coinvolte efficacemente attraverso leve di comunicazione mirata, sostegno economico o strumenti di engagement.

**Impresa Pioniera (11,2%, 59 imprese).** Queste imprese si muovono in autonomia, senza incentivi pubblici, spinte da visione e valori interni sono all'avanguardia e hanno una leadership spontanea volta al cambiamento. Fanno parte di questo cluster le imprese che hanno ottenuto la certificazione senza partecipare al Bando. Si tratta di realtà altamente strutturate, autonome e consapevoli, che hanno intrapreso il percorso su base volontaria, spesso guidate da strategie interne di sostenibilità o responsabilità sociale. Valutano molto positivamente la certificazione e ne riconoscono il valore, sia come strumento di miglioramento organizzativo sia come leva reputazionale. Le criticità riscontrate sono minime. Questo gruppo dimostra che il cambiamento può avvenire anche senza incentivo pubblico, ma solo in presenza di una cultura aziendale già matura e risorse adeguate.

**Impresa Distante (12,1%, 64 imprese).** Questo cluster si caratterizza per mancanza di conoscenza, interesse o coinvolgimento. Le imprese sono caratterizzate da una distanza, sia culturale sia informativa, dalle policy sulla parità. Questo cluster raccoglie le imprese che non conoscono la certificazione o non ne riconoscono l'utilità o la rilevanza. Non hanno partecipato al Bando né mostrano interesse verso il tema della parità di genere. Il loro comportamento è caratterizzato da distacco o disinteresse, e non emergono iniziative attive né intenzioni di certificarsi. Le criticità non sono esplicitamente dichiarate, ma il distanziamento culturale è evidente. Questo gruppo segnala un limite strutturale delle attuali policy: una parte del tessuto imprenditoriale resta fuori dal radar degli interventi, e per raggiungerla è necessario ripensare le strategie di comunicazione, i canali informativi e i target di coinvolgimento.

**Tabella 14.** Statistiche descrittive dei cluster.

	<b>Impresa Distante (64 imprese)</b>	<b>Impresa Pioniera (59 imprese)</b>	<b>Impresa Latente (91 imprese)</b>	<b>Impresa in Cammino (100 imprese)</b>	<b>Impresa Convinta (214 imprese)</b>
	Fuori dal radar, da coinvolgere	Autonoma, guida spontanea	Sensibile, non ancora attiva	Avviata, ma con ostacoli	Matura, coerente, già attiva
Partecipazione al Bando (1 o 0)	No	No	No	Si	Si
Certificazione (1 o 0)	No	Si	No	No	Si
Rinuncia al Bando (1 o 0)	0	0	0	8%	1%
Utilità della Certificazione (da 1 a 6)	--	5,29	3,26	5	5,12
Impatto della Certificazione (da 1 a 6)	--	3,92	--	3,81	3,79
Difficoltà riscontrate nel bando (1 o 0)	--	--	--	82%	77%
Conoscenza Bando o Certificazione (1 o 0)	0	1	1	1	1
Esperienza nella parità di genere progressa o attivata con il bando (da 0 a 2)	--	--	--	0=4 imprese; 1=31 imprese; 2=22 imprese	0=14 imprese; 1=101 imprese; 2=90 imprese

**Fonte:** Nostra elaborazione, dati del questionario.

## Take Home Message

**La Certificazione è percepita come strumento trasformativo.** Soprattutto da parte delle imprese che hanno partecipato al Bando: oltre il 70% la ritiene utile (vs 44% tra i non partecipanti), e il 77% la raccomanderebbe ad altri.

**Il Bando agisce da catalizzatore culturale e organizzativo.** Attivando percorsi nuovi anche in imprese prive di esperienze pregresse: il 50% delle ammesse non aveva mai avviato azioni per la parità prima del Bando.

**Le barriere principali all'accesso sono di tipo informativo e culturale.** Molte imprese non conoscevano il Bando o la Certificazione, oppure non percepivano il tema come prioritario.

**La governance gioca un ruolo chiave nel successo del percorso certificativo.** Imprese con livelli più alti di governance ottengono score finali superiori, indicando un legame tra maturità organizzativa e impatto positivo.

**Le criticità principali riguardano aspetti operativi e gestionali.** Come la definizione di budget, l'implementazione del piano strategico e la creazione di un sistema di gestione. Tuttavia, sono percepite come difficoltà affrontabili.

**Le imprese più piccole mostrano il maggiore miglioramento relativo.** Indicando che il supporto pubblico ha un effetto trasformativo più marcato dove le strutture sono meno consolidate.

**La cluster analysis rivela cinque profili distinti di imprese.** Da quelle già mature e certificate (Parità raggiunta e volontaria), a quelle potenzialmente attivabili (Parità potenziale), fino a quelle lontane dal tema (Parità distante). Ciò suggerisce l'importanza di strategie differenziate per ingaggiare target diversi.

**Il ruolo dei consulenti e delle reti professionali è decisivo.** Per l'accesso e la conoscenza dei bandi. Rafforzare il canale istituzionale e promuovere una comunicazione più mirata può ampliare la platea di beneficiari.

**Il miglioramento degli score tra inizio e fine percorso è generalizzato e significativo.** Con particolare avanzamento in ambiti come cultura e strategia, governance, equità retributiva e conciliazione vita-lavoro.

**Una parte delle risorse pubbliche è andata a imprese già mature.** Suggestendo l'opportunità di introdurre meccanismi di valutazione ex ante per concentrare il supporto su soggetti con maggiore bisogno di accompagnamento.

## 5.2. Il confronto con le imprese e le Consigliere di Parità - Focus group e interviste

### 5.2.1. Metodologia

A completamento della fase di analisi quantitativa, la presente ricerca ha previsto l'impiego di metodi qualitativi. Come ampiamente documentato in letteratura (Eisenhardt, 1989; Ghauri e Gronhaug, 2002), i metodi qualitativi consentono infatti di andare oltre la misurazione dei fenomeni e di indagare

le dinamiche sottostanti, i meccanismi decisionali, le motivazioni e le percezioni che li guidano. In particolare, gli strumenti utilizzati sono stati i focus group e le interviste.

**Focus group con le imprese.** Sono stati organizzati tre focus group con le imprese che hanno manifestato la loro disponibilità a proseguire il confronto dopo la compilazione del questionario. In base alla numerosità, alla tipologia di risposta al Bando e alla localizzazione geografica, sono stati progettati in particolare tre focus group:

- 1 focus group online, tenutosi il 17 aprile dalle 15:00 alle 17:00 con 13 imprese partecipanti;
- 2 focus group in presenza, organizzati secondo una logica di prossimità territoriale per favorire la partecipazione: il 12 maggio dalle 14:00 alle 16:00, presso la sede di Regione Lombardia a Milano con 6 imprese partecipanti; il 16 maggio dalle 9:00 alle 11:00, presso la sede di Regione Lombardia a Brescia con 6 imprese partecipanti.

Il focus group è stato strutturato in tre momenti in cui l'interazione è stata guidata attraverso strumenti visuali e modalità di stimolo alla riflessione condivisa: una fase introduttiva dedicata alla presentazione del progetto di ricerca; una sessione interattiva su Wooclap, in cui i/le partecipanti hanno potuto condividere in forma anonima percezioni, barriere e proposte; una discussione facilitata sui temi emersi dal questionario e sulle esperienze aziendali legate alla parità di genere.

La traccia delle domande è stata costruita secondo una logica semi-strutturata lasciando spazio alla libera espressione delle persone partecipanti (Tabella 15). Lontano dalla struttura rigida di un questionario, questo momento ha permesso di far emergere elementi spesso impliciti, legati tanto alla dimensione organizzativa quanto a quella culturale, valoriale e strategica.

**Interviste con le Consigliere di Parità Provinciali.** Nel quadro dell'approfondimento qualitativo sono state realizzate anche interviste semi-strutturate con 6 Consigliere di Parità provinciali (i.e. Brescia, Monza e Brianza, Como, Lecco, Milano, Varese) della Lombardia. Le interviste, condotte a maggio 2025, si sono basate su quattro aree chiave: percezione della conoscenza e accessibilità del Bando tra le imprese del territorio; ostacoli organizzativi e barriere culturali nel percorso verso la Certificazione; ruolo delle reti locali, delle iniziative informative e delle associazioni di categoria; osservazioni sul comportamento delle imprese certificate in relazione alla gestione di segnalazioni e alla collaborazione istituzionale. Questo approccio vuole valorizzare il ruolo delle Consigliere come osservatrici privilegiate del rapporto tra imprese, strumenti di policy e trasformazioni culturali in atto.

I risultati che seguono sono articolati per nuclei tematici e accompagnati, dove possibile, da estratti significativi delle conversazioni, per restituire in modo vivido la testimonianza delle imprese e la varietà delle prospettive emerse.

**Tabella 15.** Struttura del focus group.

FASE	OBIETTIVI	DOMANDA
<b>SESSIONE DI DOMANDE INTRODUTTIVE</b>		
Introduzione	Avviare la sessione; attivare il dialogo e l'interazione tra partecipanti; far emergere il linguaggio, le rappresentazioni simboliche e il posizionamento culturale delle imprese rispetto alla parità di genere.	Che parole useresti per descrivere il rapporto della tua impresa con i temi di inclusione e parità di genere?
Motivazione delle imprese	Cogliere la motivazione valoriale e strategica delle imprese, mettendo in luce il grado di adesione consapevole al tema.	Ritieni importante intraprendere un percorso per la parità di genere?
<b>SESSIONE DI DOMANDE SUL BANDO</b>		
Dimensione operativa e informativa	Interrogare la dimensione operativa e informativa, con l'obiettivo di identificare gap organizzativi e barriere strutturali all'accesso.	Ritieni che la tua impresa sia organizzata e competente nel reperire informazioni sui bandi pubblici?
Condizioni e bisogni abilitanti	Mappare le condizioni abilitanti e i bisogni di sistema (comunicazione, formazione, risorse) per trasformare l'interesse in partecipazione attiva.	Quali fattori sono determinanti perché la tua impresa possa partecipare a bandi o iniziative per la parità di genere?
Valutazione dell'esperienza	Valutare l'esperienza concreta delle imprese che hanno partecipato al bando regionale, evidenziando punti di forza e criticità procedurali.	Bando verso la Certificazione di genere: pro e contro?
<b>SESSIONE DI DOMANDE SULLA CERTIFICAZIONE</b>		
Percezione sullo strumento	Sintesi, orientata a raccogliere percezioni generali sul valore e l'impatto dello strumento, anche da parte di chi non l'ha ancora adottato.	Come consideri la Certificazione di genere?
Ostacoli all'implementazione	Indagare gli ostacoli pratici all'implementazione, offrendo spunti per la revisione della norma e il miglioramento dell'accessibilità.	Quali aspetti della Certificazione ti sembrano più complessi da realizzare nella tua impresa?
Indicazioni utili per futuri interventi	Analisi finale, proiettata sul futuro, pensata per raccogliere indicazioni utili per le policy regionali e la costruzione di un ecosistema di supporto.	Cosa ti servirebbe oggi per iniziare a considerare, mantenere, consolidare la Certificazione di genere?

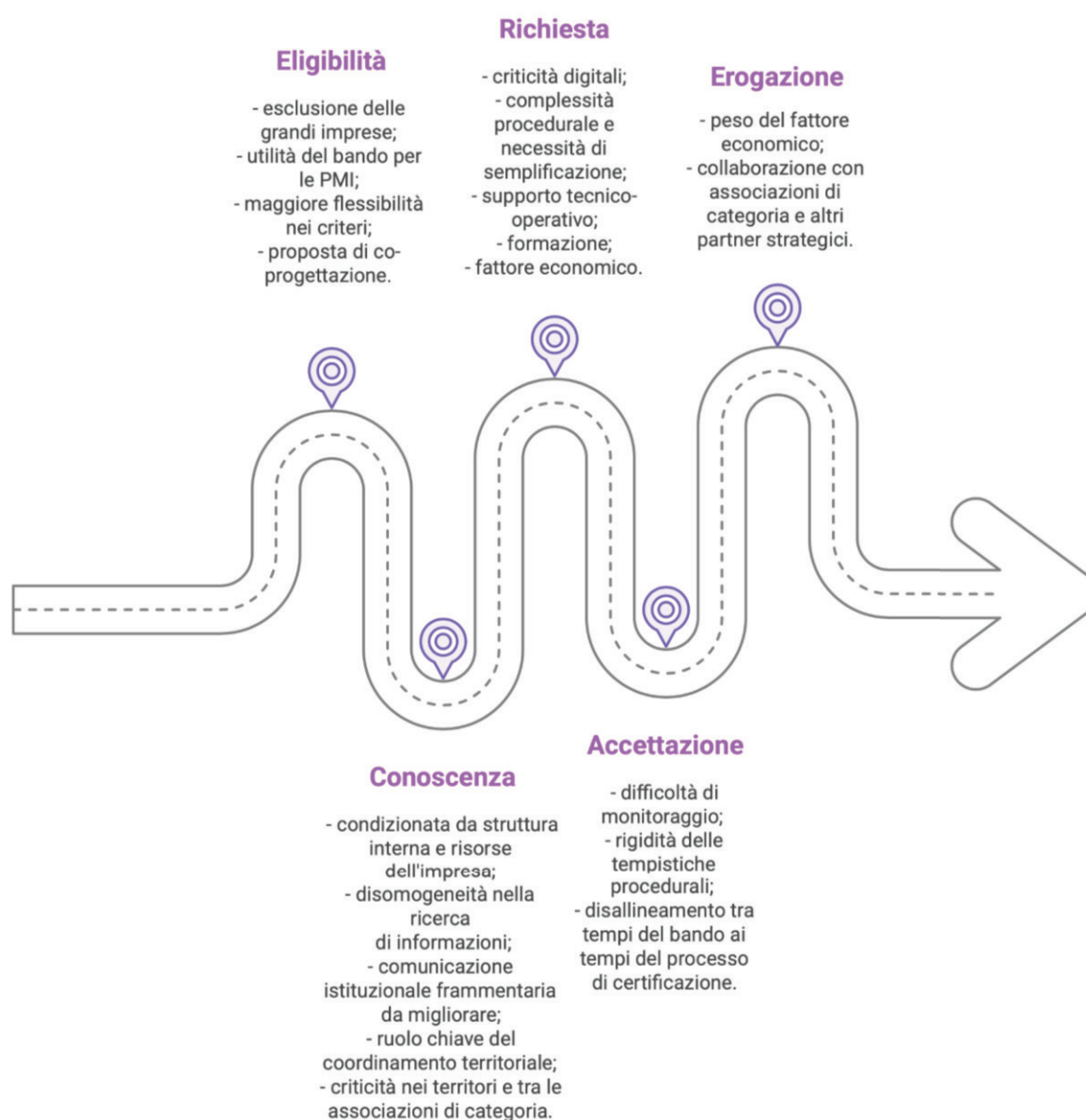
**Fonte:** Nostra elaborazione.



### 5.2.3. Risultati: il Bando

Le riflessioni condotte in merito al Bando hanno restituito un quadro complesso, in cui le imprese hanno riconosciuto un forte valore strategico dell'iniziativa, ma anche messo in luce elementi critici che ne hanno ridotto, almeno in parte, l'efficacia e la portata. Le osservazioni raccolte hanno infatti mostrato come il Bando abbia rappresentato per molte realtà una spinta decisiva per avviare il percorso di Certificazione, ma anche un processo impegnativo da affrontare, non sempre sostenibile per tutte le imprese.

Per restituire in modo strutturato quanto emerso sul percorso di accesso e partecipazione al Bando, si propone un'analisi articolata lungo le cinque fasi chiave del framework utilizzato: Eligibilità, Conoscenza, Richiesta, Accettazione ed Erogazione. Questo approccio consente di mettere in luce ostacoli, aree di miglioramento e suggerimenti operativi segnalati dalle imprese coinvolte.



Tra i principali aspetti positivi, le imprese hanno indicato la funzione del Bando come leva per attivare un cambiamento interno e promuovere consapevolezza all'interno dell'organizzazione "per noi è stato il punto di partenza: ci ha dato il pretesto per affrontare seriamente il tema, con strumenti concreti". La possibilità di "iniziare a mettere a sistema un modo di lavorare che la direzione aveva già provato a introdurre" è stata indicata da più voci come un'opportunità importante stimolata dal Bando.

Anche l'incentivo economico iniziale è stato un aspetto valorizzato, soprattutto da imprese che senza quel sostegno non avrebbero avviato il percorso. Tuttavia, su questo punto è emersa una distinzione chiara: per alcune aziende più strutturate il contributo ha funzionato come stimolo, ma non come condizione necessaria; per altre, in particolare più piccole, è stato invece determinante.

Un tema fortemente sentito è il bisogno di stimolare la partecipazione, soprattutto tra le microimprese. È stato suggerito di evidenziare meglio i vantaggi economici, di reputazione e di posizionamento derivanti dalla Certificazione: "Riuscire a sensibilizzare anche le piccole imprese sull'impatto positivo della Certificazione". Di seguito sono analizzate puntualmente tutte le fasi.

### **Fase 1: Eligibilità**

Alcune imprese hanno sollevato una criticità di carattere strutturale riguardante i criteri di accesso al Bando, sottolineando come la limitazione alle sole PMI abbia escluso realtà formalmente classificate come grandi imprese, ma che, per assetti organizzativi e modalità operative, si avvicinano molto a una media impresa. Secondo queste realtà, una maggiore flessibilità nei criteri di ammissibilità avrebbe permesso di coinvolgere soggetti comunque meritevoli e realmente interessati a intraprendere il percorso di Certificazione.

Di contro, il confronto con le Consigliere di parità ha evidenziato l'utilità specifica del Bando per le micro, piccole e medie imprese, che spesso non dispongono delle risorse interne per affrontare autonomamente un percorso strutturato verso la parità di genere. Le grandi imprese, già dotate di funzioni interne consolidate, avrebbero invece, sempre secondo le Consigliere, una maggiore capacità di sostenere iniziative analoghe senza ricorrere a supporti pubblici.




Da entrambe le prospettive è emersa l'importanza di costruire bandi più aderenti alle esigenze effettive delle imprese. Si auspica, in tal senso, un maggiore coinvolgimento dei soggetti beneficiari, direttamente o tramite i loro rappresentanti territoriali, già nella fase di progettazione delle misure. Una co-progettazione più inclusiva potrebbe infatti contribuire a definire criteri di accesso e strumenti operativi più coerenti con le caratteristiche dei diversi target e con le sfide concrete che le imprese affrontano.

### **Fase 2: Conoscenza**

La partecipazione ai bandi non dipende solo dalla motivazione delle imprese, ma anche dalla struttura organizzativa interna, dalla disponibilità di risorse, e soprattutto da una comunicazione istituzionale efficace, accessibile e ben coordinata.

- Le imprese hanno offerto una visione articolata della capacità di reperire informazioni sui bandi. In molti casi, la raccolta di informazioni è parte di un processo strutturato e presidiato internamente, mentre altre imprese si orientano con un certo grado di autonomia, integrando

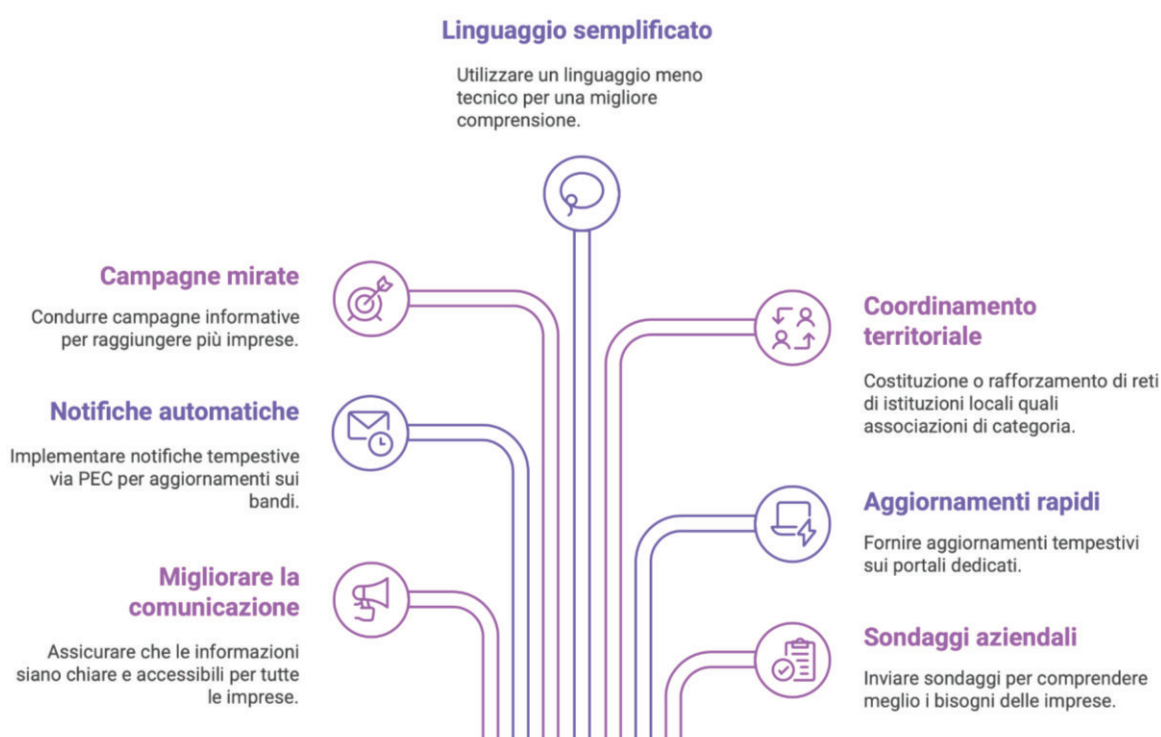
risorse interne e canali esterni (ad esempio consulenti o associazioni di categoria) “ci affidiamo a Confindustria e ad alcuni consulenti, ma è tutto molto frammentato”. In diversi casi, la competenza è parziale e legata soltanto a fonti esterne, senza un presidio interno “a parte qualche informativa da consulenti, non facciamo una vera ricerca attiva.” La carenza di risorse interne è quindi un ostacolo concreto: molte imprese non hanno tempo né competenze per seguire un Bando e la partecipazione dipende spesso da disponibilità individuali “anche se troviamo il Bando giusto, non abbiamo chi può occuparsene”.

Caratteristica	Struttura Interna	Condivisione delle informazioni	Disponibilità delle Risorse	Efficacia Operativa
 <b>Processo Strutturato Interno</b>	Ufficio legale interno specializzato	Flusso informativo continuo	Risorse legali e per bandi adeguate	Partecipazione agevole
 <b>Approccio Ibrido</b>	Risorse interne integrate da supporto esterno (es. consulenti, associazioni di categoria)	Informazioni parziali e disomogenee	Dipendenza da risorse esterne	Partecipazione sostenibile
 <b>Solo Fonti Esterne</b>	Nessuna struttura o competenza interna	Informazioni sporadiche e non strutturate da soggetti esterni	Risorse insufficienti per garantire una partecipazione efficace	Partecipazione discontinua e legata all'impegno individuale

- Accanto ai limiti organizzativi interni, le imprese segnalano criticità legate alla comunicazione istituzionale, spesso percepita come frammentaria, poco tempestiva e disomogenea a livello territoriale. In diversi casi, la mancata conoscenza del Bando è stata determinante “se non me lo avesse detto un ente certificatore, non lo avrei mai saputo.” Questo evidenzia un problema di diffusione e capillarità informativa, anche a livello geografico, che può ostacolare persino le imprese più motivate. In termini di fattori abilitanti, la comunicazione chiara e l'accesso tempestivo alle informazioni si rivelano quindi fondamentali. Per migliorare l'accesso alle informazioni, le imprese suggeriscono: notifiche automatiche via PEC e aggiornamenti rapidi sui portali istituzionali (es. siti regionali), campagne informative mirate e un linguaggio istituzionale più accessibile, evitando tecnicismi inutili, utilizzo di survey per raccogliere i bisogni reali delle imprese e migliorare la profilazione delle comunicazioni.
- Anche le Consigliere di Parità hanno evidenziato un quadro eterogeneo in merito alla conoscenza e diffusione del Bando, sottolineando la necessità di un coordinamento territoriale più strutturato. La messa in rete degli enti e delle iniziative esistenti rappresenta, secondo le Consigliere, una priorità per superare le frammentazioni attuali e garantire una diffusione più capillare dei contenuti, soprattutto nei territori periferici. In alcune aree, infatti, si sono sviluppate buone pratiche grazie a un coinvolgimento attivo delle istituzioni locali. È il caso della Provincia di Varese, tra i primi enti pubblici certificati in Italia, che ha rappresentato un esempio virtuoso e un punto di riferimento per il territorio. Allo stesso modo, nel territorio di Lecco, la Certificazione ottenuta da Confartigianato è stata considerata dalla Consigliera uno

stimolo positivo, con effetti estesi oltre la rete delle associate. Le attività di promozione sono state veicolate attraverso associazioni di categoria, enti locali e canali istituzionali delle stesse Consigliere, inclusi i siti web e le comunicazioni dirette alle imprese già in contatto.

Tuttavia, accanto a questi esempi positivi, sono emerse anche criticità significative. In alcuni casi, le associazioni di categoria non avrebbero dato sufficiente evidenza al Bando, limitandone la visibilità presso le imprese associate. Nelle aree metropolitane, come Milano, l'ampia offerta informativa, seppur teoricamente favorevole, è stata vissuta come ridondante e disorganica, generando confusione, a causa della mancanza di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti. Nel complesso, le Consigliere sottolineano l'urgenza di rafforzare la qualità, la chiarezza e la coerenza della comunicazione istituzionale, con particolare attenzione alle imprese meno attrezzate o prive di contatti stabili con reti associative.



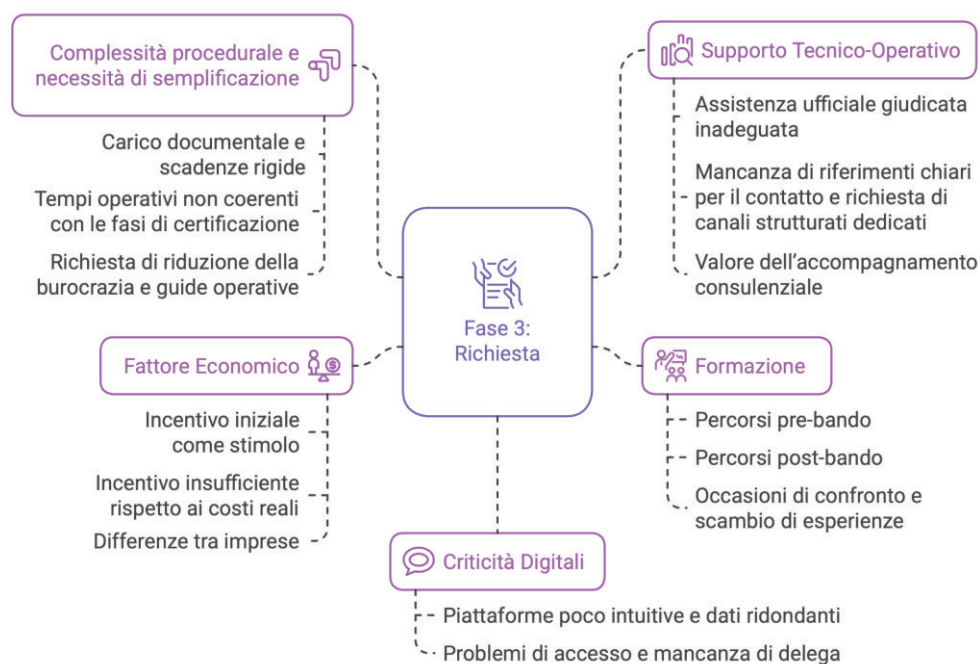
### Fase 3: Richiesta

Durante la fase di preparazione e invio della domanda, le imprese e le Consigliere hanno evidenziato sia diverse criticità sia suggerimenti, sintetizzabili in cinque temi: criticità digitali, complessità procedurale e necessità di semplificazione, supporto tecnico-operativo, formazione e fattore economico. Di seguito la descrizione di ciascun aspetto.

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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



**Criticità digitali.** Le piattaforme online utilizzate per la candidatura e il monitoraggio sono state spesso descritte come poco intuitive e ridondanti, con interfacce che richiedono il reinserimento ripetuto degli stessi dati “ogni volta devi reinserire tutto da capo, è snervante”. È emersa anche la difficoltà tecnica di accesso, in particolare quando questo è vincolato alle credenziali del legale rappresentante, senza meccanismi di delega “se non c’è il legale rappresentante, se l’impresa è un po’ grande non c’è la possibilità di entrare”.

**Complessità procedurale e necessità di semplificazione.** Sia le imprese sia le Consigliere sottolineano come il carico documentale richiesto, la gestione della rendicontazione e le scadenze rigide hanno reso onerosa la fase di compilazione della domanda, scoraggiando talvolta anche le imprese già in possesso dei requisiti. In particolare:

- È stata segnalata l’assenza di sospensione delle procedure durante il periodo estivo, come invece avviene per altre tipologie di bandi, comportando difficoltà per chi doveva raccogliere documenti o integrare informazioni a rispettare le scadenze. “Ci siamo trovati a rincorrere le scadenze. E in agosto, quando tutto rallenta, non c’è stata sospensione: abbiamo perso l’opportunità di rendicontare in tempo.”
- Il tema della semplificazione è emerso con forza: molte imprese richiedono una riduzione della complessità burocratica, l’eliminazione di passaggi ridondanti e un linguaggio più accessibile nei documenti ufficiali. “Snellire la procedura e tagliare la consulenza, che per noi è più un ostacolo, perché troppo onerosa se paragonata al costo della Certificazione.”
- Una guida pratica rivolta a chi affronta il Bando per la prima volta è considerata uno strumento utile per ridurre incertezze e margini di errore. “Il Bando è scritto bene, ma servirebbe una guida per chi lo affronta la prima volta.” Le Consigliere segnalano infatti una differente capacità di comprensione e gestione dello strumento dei Bandi tra le diverse tipologie di

imprese: se le cooperative risultano più avvantaggiate in quanto più abituate e strutturate a procedure legate ad avvisi pubblici, per le micro e piccole imprese, questa alfabetizzazione in materia di bandi è più carente.

**Supporto tecnico-operativo.** Il supporto tecnico dei canali ufficiali è stato giudicato spesso inadeguato, i motivi sono molteplici.

- È stata segnalata la carenza di competenze specifiche tra operatori e operatrici **“il numero verde non aiuta, ti passano persone che non sanno di cosa stai parlando.”**
- Un altro ostacolo segnalato riguarda la mancanza di riferimenti chiari su chi contattare in caso di dubbi o problemi. Alcune imprese hanno raccontato di non sapere se fosse competente Regione Lombardia, Unioncamere o un altro ente **“sono riuscita a parlare con la segreteria regionale, ma nessuno mi ha saputo dire a chi dovevo rivolgermi.”**
- La mancanza di un supporto tecnico strutturato fa emergere in molte imprese l'esigenza di un accompagnamento gratuito o un supporto maggiore da parte della Regione, tramite helpdesk, call center, o piattaforme digitali più intuitive **“avere una chatbox o un numero dedicato aiuterebbe moltissimo, soprattutto all'inizio.”** La richiesta è di fornire un punto di riferimento chiaro per chiarimenti, assistenza nella compilazione della modulistica e risoluzione rapida di eventuali problemi tecnici.
- Soprattutto per le aziende che non hanno una struttura interna si è reso evidente il valore dell'accompagnamento consulenziale **“se non avessimo avuto il supporto del consulente, non ce l'avremmo fatta: non per mancanza di volontà, ma per il carico di lavoro e le difficoltà”.**
- Un ulteriore elemento critico, riportato in particolare dalle Consigliere, è rappresentato dalle associazioni di categoria spesso carenti nel fornire chiarimenti operativi e accompagnamento concreto durante la fase di candidatura, lasciando le imprese, per lo più PMI, spesso sole nel decifrare requisiti e modalità di accesso. Questi elementi suggeriscono la necessità di rafforzare le reti di accompagnamento, prevedendo strumenti più strutturati e capillari per sostenere le imprese, in particolare quelle di piccola dimensione, nella fase di attivazione.

**Formazione.** Percorsi formativi gratuiti, sia in fase pre-Bando, per orientarsi sui requisiti e contenuti, sia nella fase successiva, per consolidare le competenze acquisite, vengono considerati fondamentali per aumentare l'efficacia dell'iniziativa **“in altre regioni ogni Bando è accompagnato da un incontro formativo: è un'ottima cosa, chiarisce i dubbi prima ancora che si pongano”.** Altrettanto importante è risultata la comunicazione di eventi formativi che, quando presente, risulta spesso, anche a detta delle Consigliere, poco tempestiva e capillare. Le occasioni formative/informative vengono pubblicizzate con pochi giorni di preavviso, attraverso canali frammentati che impediscono una puntuale ed efficace diffusione sul territorio. Viene giudicata come importante anche una formazione che tenga conto dei gap di competenze esistenti tra le diverse tipologie di imprese, alcune delle quali meno avvezze di altre, ed esempio le cooperative, a gestire procedure legate ad avvisi pubblici.

**Fattore economico.** Sono emerse diverse percezioni in merito all'efficacia dell'incentivo economico previsto dal Bando. Le imprese intervistate hanno messo in luce come il contributo finanziario giochi un ruolo variabile a seconda della struttura e delle motivazioni interne all'organizzazione.

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

- L'incentivo economico iniziale è riconosciuto essere un fattore stimolo, soprattutto per le imprese senza risorse interne dedicate da destinare alla partecipazione al Bando. Tuttavia, per molte realtà più strutturate risulta meno determinante rispetto a motivazioni di tipo valoriale o organizzativo “non è stato il rimborso a convincerci, ma il fatto che la Certificazione fosse coerente con il nostro percorso.”
- In alcuni casi il sostegno economico è percepito come insufficiente, soprattutto a coprire i costi di consulenza “i parametri della linea di finanziamento A e B erano invertiti rispetto all'effettivo costo della Certificazione da un lato e del consulente dall'altro. È il contrario, perché il consulente costa sempre più della Certificazione”. Anche le Consigliere hanno segnalato un problema nella distribuzione delle voci di spesa riconosciute: il Bando prevede un importo maggiore per la fase di certificazione rispetto alla consulenza, mentre nella pratica avviene spesso il contrario soprattutto per le PMI, con un conseguente disallineamento tra spese reali e contributi rimborsabili. Addirittura, le Consigliere rilevano che alcune imprese ritengono che il sostegno economico previsto sia irrisorio rispetto alla complessità del processo, tanto da considerare più conveniente certificarsi in autonomia. La mancata copertura dei costi necessari per mantenere la Certificazione a seguito degli audit annuali di monitoraggio è ritenuto un fattore di criticità da parte delle imprese. Queste osservazioni suggeriscono l'opportunità di rivedere la struttura del finanziamento, allineando meglio i massimali alle effettive esigenze delle imprese lungo tutto il percorso.

#### **Fase 4: Accettazione**

Le imprese hanno evidenziato alcune criticità di carattere procedurale e comunicativo legate alla fase di accettazione al Bando e alla gestione dei tempi.

- Alcune imprese hanno segnalato gravi lacune nella comunicazione istituzionale sulla decisione di ammissione, scoprendo per caso di aver ottenuto il finanziamento mesi dopo l'invio della domanda “ho scoperto per caso di essere stata ammessa quattro mesi dopo. Nessuna PEC, nessuna mail”.

### Difficoltà di monitoraggio

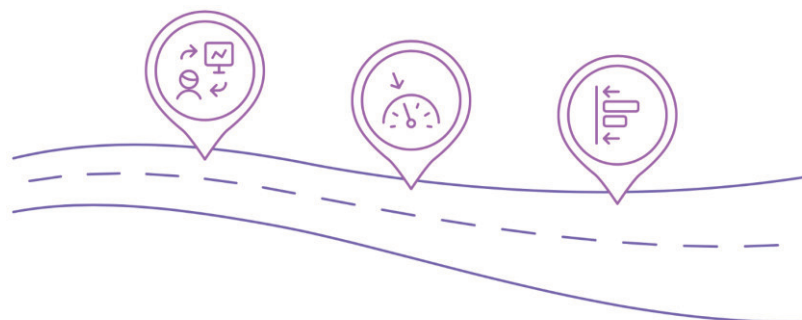
Mancata notifica degli esiti.

### Rigidità delle tempistiche procedurali

Apertura/chiusura del bando e scadenze di rendicontazione. Necessità di finestre temporali più ampie o flessibili.

### Disallineamento tra tempi del bando e tempi del processo di certificazione

Tempistiche più flessibili per i bandi.



- Un secondo elemento critico riguarda le tempistiche procedurali: i periodi di apertura e chiusura del Bando, insieme alle scadenze per la rendicontazione, spesso non coincidono con i ritmi interni delle aziende, soprattutto quelle meno strutturate “se il Bando non è calibrato sui tempi reali delle aziende, rischia di diventare una corsa ad ostacoli”. Più che una questione di durata assoluta, ciò che è stato messo in discussione è la rigidità di alcune fasi, che può creare difficoltà a chi non ha risorse dedicate. Le imprese suggeriscono di prevedere finestre temporali più ampie o meccanismi che permettano una gestione più flessibile.
- A queste osservazioni si aggiunge una critica più strutturale sulla coerenza tra i tempi del Bando e quelli richiesti dal processo di Certificazione. È stato fatto notare come le scadenze operative siano spesso calcolate a partire dalla data di finanziamento, senza considerare che l’ottenimento della Certificazione richiede fasi preparatorie, audit, tempi tecnici e talvolta adeguamenti organizzativi. “Sarebbe meglio far partire i termini dalla data di Certificazione, non da quella del finanziamento poiché in sei mesi non è realistico: domanda, risposta, avvio sistema, audit, Certificazione... è troppo concentrato”. Per rendere il percorso più fattibile, le imprese suggeriscono finestre temporali più ampie, ad esempio estese a un anno, per favorire una migliore pianificazione e qualità nella rendicontazione.

#### Fase 5: Erogazione

Le imprese riconoscono l’utilità del contributo economico previsto dal Bando come incentivo all’adozione della Certificazione, pur segnalando alcune criticità.

- Il finanziamento disponibile non copre l’intero costo della certificazione, né tantomeno le attività connesse alla sua implementazione e mantenimento. Il finanziamento, infatti, si limita al primo anno, mentre il mantenimento della Certificazione richiede un impegno economico anche nei due anni successivi. Questo crea un’interruzione di risorse che ostacola la

#### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

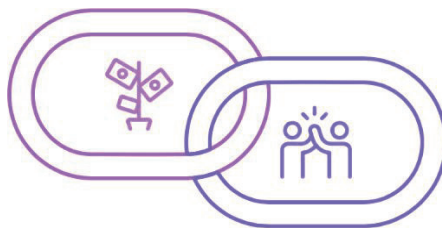
Analisi, risultati e sviluppi futuri a partire dal bando di Regione Lombardia

sostenibilità nel tempo del percorso “è come se ci fosse aiuto per salire sul treno, ma poi ti lasciassero scendere alla prima fermata.”

- Per favorire l'applicazione al Bando e raccogliere feedback costanti, le imprese propongono di attivare collaborazioni con associazioni di categoria, camere di commercio e gruppi promotori locali in grado di supportare la fase di erogazione e monitoraggio “agire con Associazioni regionali come Confindustria e Camera di commercio, introdurre enti o gruppi facilitatori sui territori”.

### **Peso del fattore economico**

Il finanziamento iniziale non è sufficiente per sostenere la certificazione a lungo termine.



### **Collaborazioni con associazioni di categoria e altri partner strategici**

Favorire l'applicazione al Bando e raccogliere feedback costanti.

#### 5.2.4. Risultati: la Certificazione

La Certificazione è stata descritta da molte imprese come necessaria, utile e opportuna, e in diversi casi come un passaggio naturale per organizzazioni già sensibili al tema della parità. Alcune testimonianze la definiscono “assolutamente necessaria: per la nostra realtà è stata una conseguenza naturale, essendo sempre stata molto attenta alla tematica. Ma lo consideriamo un punto di partenza per migliorarsi sempre di più” e “uno strumento che ti costringe a guardarti allo specchio e scopri che c'è molto da fare”.

Tutte le aziende coinvolte hanno espresso consenso unanime sull'importanza di avviare un percorso verso la parità di genere. In un contesto volontario, questo è stato percepito come un segnale autentico di impegno, sia sul piano etico sia come leva per il miglioramento organizzativo. Anche per chi si riteneva già avanzato, il percorso ha generato nuove consapevolezza “anche se da noi non è ancora una priorità, credo che sia fondamentale. Lo consiglierai a chiunque.” Tuttavia, questo risultato appare in contrasto con il questionario somministrato a un campione più ampio e con le osservazioni di alcune Consigliere di Parità. Dai dati emerge che molte imprese non colgono ancora pienamente il valore o l'urgenza della parità, e mentre le grandi aziende la interpretano come un asset reputazionale utile ad attrarre talenti, le PMI faticano a percepirne l'utilità concreta e il ritorno di benefici a fronte dello sforzo profuso.

Il confronto con le Consigliere e le aziende restituisce quindi un quadro articolato, con riflessioni che sicuramente riconoscono la validità della Certificazione, ma ne interrogano la sostenibilità del processo nel tempo e la sua capacità di generare un cambiamento culturale e organizzativo duraturo.

A seguire vengono riassunte le opportunità e le criticità rilevate.

**Opportunità.** La Certificazione è vista come una leva importante per avviare trasformazioni aziendali, ma anche come un processo che aiuta nell'organizzazione interna e la comunicazione esterna.

- La Certificazione rappresenta non un semplice adempimento burocratico, ma un'opportunità per rafforzare la cultura interna, ridefinire processi e linguaggi e avviare un cambiamento continuo. “In certi momenti ci siamo chiesti se ne valesse la pena, ma ci siamo accorti che il percorso mette tanti semi. Anche chi pensava di essere già a posto si è sorpreso nel vedere quanto margine di miglioramento ci fosse”. La Certificazione è vista come “una nuova lente per la lettura della nostra realtà”. Il processo di Certificazione è infatti stato descritto come “un'occasione di crescita” ma anche come “un inizio, ci ha dato una struttura, ma il lavoro vero è quello quotidiano, su atteggiamenti, linguaggi, processi” utile implementare gli strumenti con maggiore attenzione, come una spinta utile per “portare maggiore sensibilità” e “creare pari opportunità dove ancora non ci sono”.
- Molte imprese hanno indicato la Certificazione come un'occasione per formalizzare buone prassi già esistenti e portare a sistema azioni che spesso restano implicite. Altre imprese hanno infatti raccontato di avere scelto la Certificazione come strumento per formalizzare la parità di genere già in atto “per noi è stato naturale certificarci: era già parte dei nostri valori. Il percorso ci ha aiutato a sistematizzare e dare visibilità a quello che facevamo da tempo”.
- Un altro aspetto ricorrente riguarda la misurazione della parità. La Certificazione è stata apprezzata per la sua capacità di rendere visibile l'invisibile “abbiamo iniziato a guardare ai

nostri processi HR con una lente diversa, partendo dai dati. Questo ha cambiato il nostro modo di lavorare”. Se da un lato l’introduzione di indicatori di genere ha reso necessaria la raccolta di dati, dall’altro ha aperto spazi di confronto interni tanto che la misurazione è stata definita una leva di consapevolezza, ma anche uno strumento per sostenere la continuità dell’impegno.

- Un elemento particolarmente apprezzato da molte imprese è rappresentato dalla differenziazione dei KPI in base alla dimensione aziendale, così come previsto dalla norma. Tale impostazione, che distingue tra micro, piccole, medie e grandi imprese, viene percepita come un principio di equità applicativa, in quanto riconosce che gli obblighi e i livelli di complessità richiesti devono essere proporzionati alla struttura organizzativa “è la prima volta che si riconosce formalmente che una microimpresa non può fare le stesse cose di una grande impresa”. Questa scelta normativa viene dunque interpretata come una novità positiva e inclusiva, capace di facilitare l’adesione anche da parte delle imprese meno strutturate, senza compromettere la coerenza e la qualità del sistema di valutazione.
- Anche l’impatto esterno della Certificazione è stato riconosciuto come un elemento di valore da parte di numerose imprese. In coerenza con i principi della norma, molte organizzazioni interpretano la Certificazione non solo come uno strumento interno di miglioramento, ma anche come un traguardo da comunicare all’esterno. In questa prospettiva, la Certificazione assume un significato identitario, rappresentando un messaggio forte rivolto a clienti, stakeholder e al territorio di riferimento “aiuta a sensibilizzare il mondo del lavoro rispetto ai temi specifici, a smuovere il paese”.
- La Certificazione è anche una leva per l’*employer branding* e per qualificare il posizionamento aziendale “un messaggio importante per far capire il pensiero dell’impresa e il modo di porsi nel mondo del lavoro”.
- Per alcune imprese, la Certificazione ha rappresentato un’opportunità per integrare in modo organico la dimensione della parità di genere nel più ampio framework ESG, con particolare riferimento alla componente sociale della sostenibilità. Questa integrazione risponde pienamente all’approccio sistemico promosso dalla norma, che colloca la parità non come intervento isolato, ma come elemento strategico di governance responsabile. In tale contesto, la Certificazione viene anche valorizzata in ottica di rendicontazione esterna, divenendo parte integrante delle pratiche di trasparenza e accountability verso stakeholder, clienti e investitori. La coerenza con i principi ESG rafforza così non solo il posizionamento reputazionale dell’impresa, ma anche la sua capacità di generare valore sostenibile e inclusivo nel tempo. Si suggerisce quindi l’utilizzo della certificazione come parametro nei sistemi di rating d’impresa. La Certificazione verrebbe riconosciuta come un indicatore qualificante di responsabilità, qualità e sostenibilità, in grado di rafforzare la posizione competitiva delle aziende che la adottano, capace di incidere in modo concreto sulle opportunità di mercato e sull’accesso a canali di finanziamento, sia pubblici che privati.
- Per rendere la Certificazione più efficace e attrattiva, le imprese suggeriscono una serie di interventi mirati che ne valorizzino il ruolo strategico. Propongono l’introduzione di forme di premialità aggiuntive rispetto a quelle che già ci sono nei punteggi assegnati nei bandi pubblici e nei meccanismi di valutazione degli appalti, in modo da incentivare concretamente le aziende

virtuose e riconoscere l'impegno sostenuto nel percorso di certificazione. Inoltre, le Consigliere di Parità propongono l'istituzione di un albo per il monitoraggio e la valorizzazione delle imprese certificate.

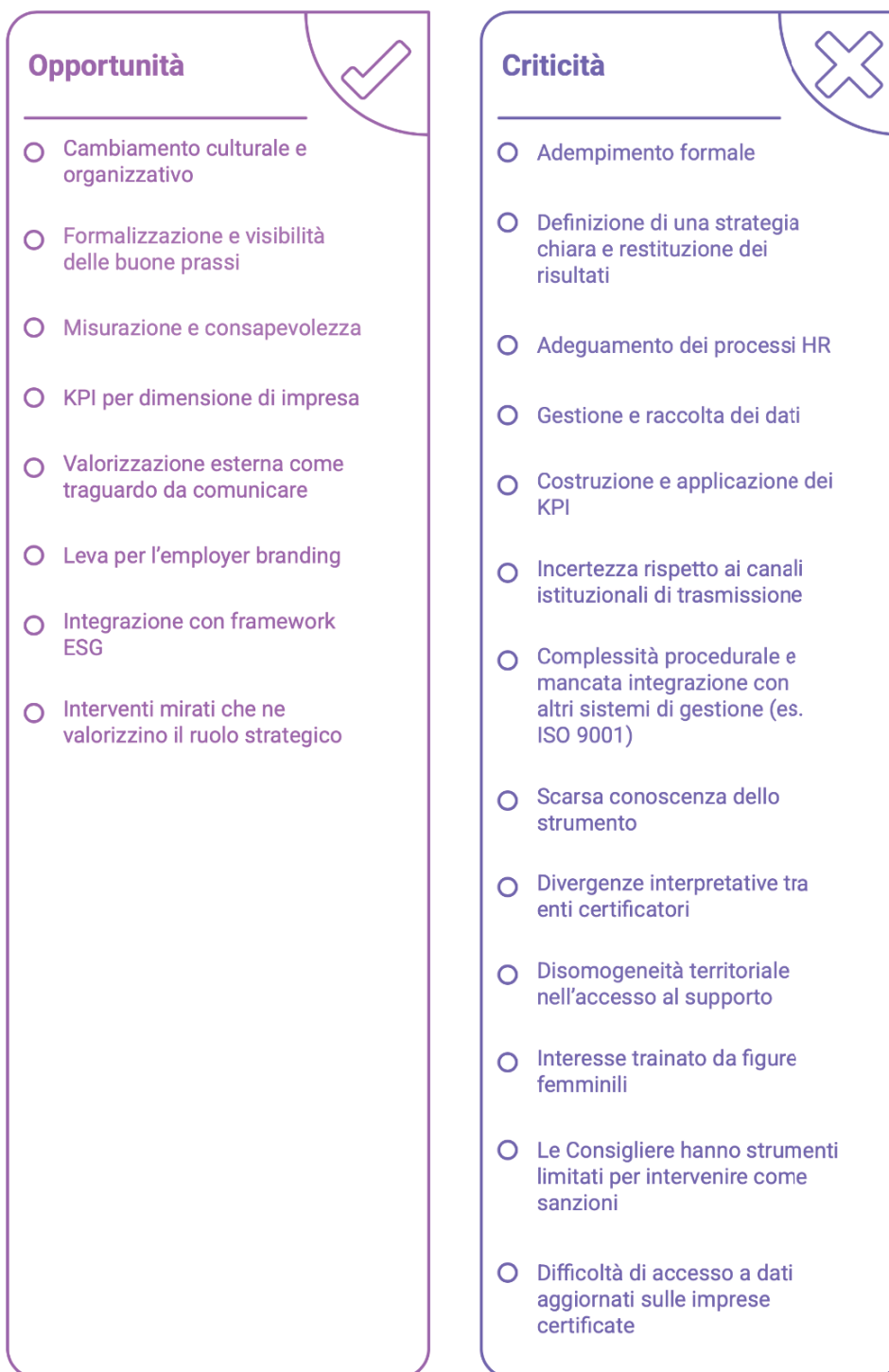
**Criticità.** La Certificazione, sebbene riconosciuta come un'opportunità per formalizzare buone pratiche e promuovere cambiamenti culturali, presenta criticità che ne possono ostacolare l'adozione.

- Secondo le Consigliere, in alcuni casi, la Certificazione viene percepita come un adempimento formale, un marchio di qualità poco incisivo ed equiparabile agli altri sistemi di gestione che soddisfa per lo più esigenze di immagine. È quindi necessario rafforzare il legame tra Certificazione e cambiamento culturale, attraverso azioni di sensibilizzazione e formazione diffuse, anche a monte del Bando. Anche alcune imprese hanno espresso la preoccupazione che la Certificazione resti confinata a una dimensione formale se non viene integrata da un impegno più ampio **“la Certificazione è un buon inizio per un cambio di paradigma”**.
- All'interno del processo di Certificazione, la definizione di una strategia aziendale strutturata rappresenta una fase particolarmente sfidante, soprattutto per quanto riguarda la restituzione dei risultati al territorio e alla comunità. In linea con i principi della prassi, che prevedono l'integrazione della parità nei processi di governance e gestione, le imprese segnalano difficoltà nella pianificazione operativa, in particolare nella definizione di un budget dedicato e nella formalizzazione di policy interne. Questo è particolarmente critico per le micro e piccole imprese, che faticano a destinare risorse a funzioni trasversali non direttamente produttive.
- L'adeguamento dei processi HR, tra cui formazione, sviluppo e sistemi di valutazione, è percepito come un ambito ad alto impatto, ma anche complesso da implementare. Diverse realtà sottolineano l'assenza di percorsi formativi strutturati per i vertici aziendali, evidenziando una carenza di coinvolgimento da parte delle figure apicali **“è necessaria una formazione per la proprietà e la direzione, che allo stato attuale manca”**. La formazione interna incontra resistenze culturali e una percezione ancora marginale del tema **“alcuni la trovano inutile”**, fattori che rallentano l'effettiva integrazione della parità nella cultura organizzativa.
- In linea con quanto previsto dalla norma le imprese riconoscono la necessità di centralizzare e strutturare la raccolta e la gestione dei dati. Tuttavia, segnalano numerose difficoltà: la presenza di più sedi e l'assenza di sistemi informativi integrati rende il monitoraggio continuo particolarmente oneroso, soprattutto in assenza di personale dedicato.
- Uno degli elementi più critici emersi riguarda proprio la costruzione e applicazione dei KPI. Pur considerati fondamentali, gli indicatori vengono percepiti come **“particolarmente ostici”** e **“di difficile interpretazione”**, soprattutto per le PMI. La mancanza di criteri univoci e di formule di calcolo chiare genera confusione operativa **“servono formule chiare, mentre c'è confusione sul calcolo. Chi parla di addetti, chi di personale dipendente”**, e la loro applicazione appare spesso sproporzionata rispetto alla struttura organizzativa delle micro e piccole imprese. Le imprese suggeriscono, quindi, una semplificazione dei KPI e una maggiore adattabilità per le PMI, in coerenza con il principio di proporzionalità richiamato nella stessa UNI/PdR.
- In riferimento agli obblighi documentali previsti dalla prassi (come il reporting annuale e il riesame della direzione), alcune imprese evidenziano incertezza rispetto ai canali istituzionali

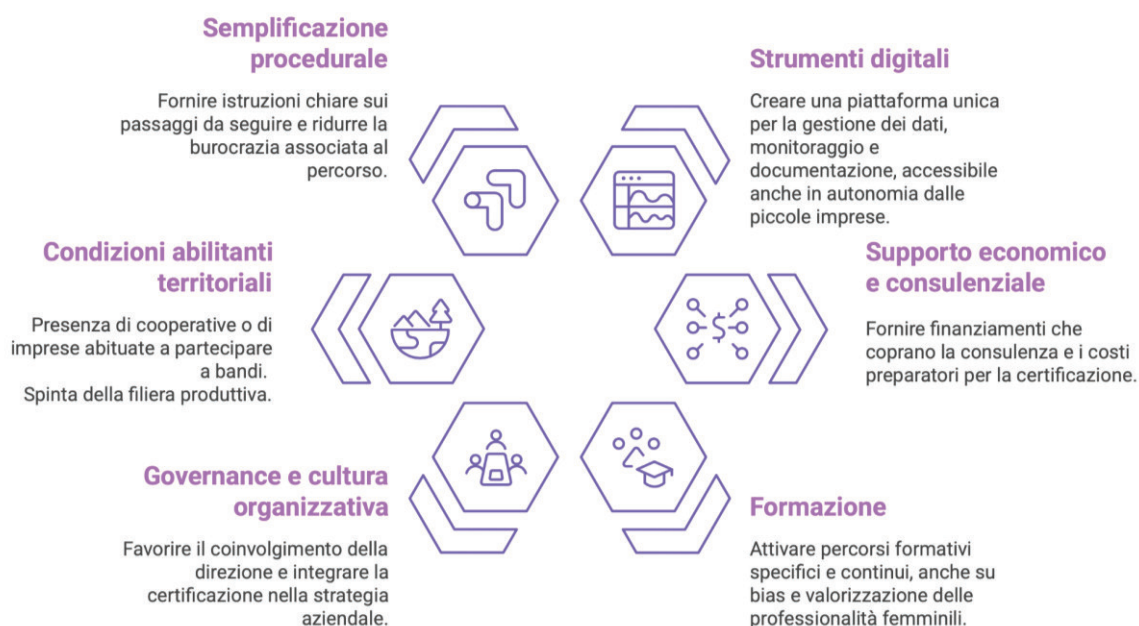
di trasmissione, sottolineando la necessità di indicazioni più chiare in merito alle responsabilità e ai destinatari del report.

- Più in generale, l'impianto normativo viene considerato valido nei principi, ma oneroso nella sua attuazione "troppa burocrazia, troppe procedure interne, troppe cose da formalizzare". La complessità procedurale, l'elevato carico documentale e l'assenza di integrazione con altri sistemi di gestione (ad es. ISO 9001), vengono percepiti come elementi disincentivanti, poiché costringono le imprese a percorsi paralleli, senza sinergie operative "ho fatto la Certificazione di genere e poi quella sulla qualità. Ma non ne ha tenuto conto in alcun modo".
- Un ulteriore nodo riguarda la scarsa conoscenza complessiva dello strumento, accompagnata da una richiesta diffusa di maggiore formazione, orientamento e accompagnamento operativo, specialmente per le imprese di dimensioni minori.
- Le divergenze interpretative tra enti certificatori costituiscono un punto di criticità rilevante. Differenze tra auditor nella valutazione degli stessi requisiti generano disorientamento e senso di arbitrarità, compromettendo la credibilità del sistema "tre risposte diverse da tre auditor diversi" "il numero non dovrebbe essere interpretabile".
- È emersa una disomogeneità territoriale nell'accesso ai contributi alla Certificazione, riconducibile anche alla variabilità del supporto offerto dagli enti locali, in particolare dalle Camere di Commercio e dalle associazioni di categoria. In alcuni contesti, il sostegno è stato proattivo e strutturato; in altri, invece, l'informazione e l'accompagnamento risultano carenti o frammentari.
- Un altro aspetto rilevante riguarda la partecipazione ai percorsi di Certificazione, che risulta spesso trainata da figure femminili all'interno delle imprese. Le Consigliere di Parità riportano, ad esempio, che durante un incontro promosso da Unioncamere a Milano con circa 50 PMI, la quasi totalità di partecipanti erano donne. Questo dato evidenzia una limitata partecipazione maschile ai processi, segnale di un coinvolgimento ancora parziale da parte dei vertici aziendali maschili, in contrasto con l'approccio sistemico e culturale richiesto.
- Un elemento positivo riguarda l'effetto della Certificazione sulla sensibilità aziendale verso fenomeni di discriminazione e molestia: le imprese certificate si dimostrano generalmente più disponibili alla collaborazione con le Consigliere di Parità, contribuendo a una maggiore emersione e presa in carico dei casi segnalati. Tuttavia, permangono due criticità strutturali. Primo, le Consigliere, pur rappresentando un presidio fondamentale, dispongono di strumenti limitati per intervenire in modo operativo, mancando un'integrazione sistemica con gli organi ispettivi e gli enti di vigilanza. Secondo, non è previsto un meccanismo sanzionatorio esplicito nei confronti delle imprese certificate che risultino coinvolte in comportamenti contrari ai principi di parità, inclusi casi di molestie o discriminazione conclamate. In questa direzione, le Consigliere propongono di rafforzare il sistema di vigilanza, prevedendo, nei casi più gravi e documentati, la possibilità di revoca della Certificazione, con l'attivazione formale degli ispettori. Questo contribuirebbe a tutelare la credibilità del sistema e affermare la coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi.
- Le Consigliere infine segnalano la difficoltà di accesso a dati aggiornati sulle imprese certificate, elemento che ostacola la valutazione di impatto e la possibilità di interventi mirati.

Si propone, a tal fine, l'istituzione di un sistema di monitoraggio territoriale, in grado non solo di mappare le imprese certificate, ma anche di offrire dati oggettivi utili all'introduzione di premialità nei bandi pubblici o nei sistemi di accreditamento, in linea con i principi della trasparenza e del miglioramento continuo contenuti nella UNI/PdR.



**Cosa serve alle imprese per iniziare a considerare la Certificazione.** Affinché le imprese possano intraprendere in modo consapevole e sostenibile il percorso verso la Certificazione per la Parità di Genere, emergono una serie di condizioni abilitanti.

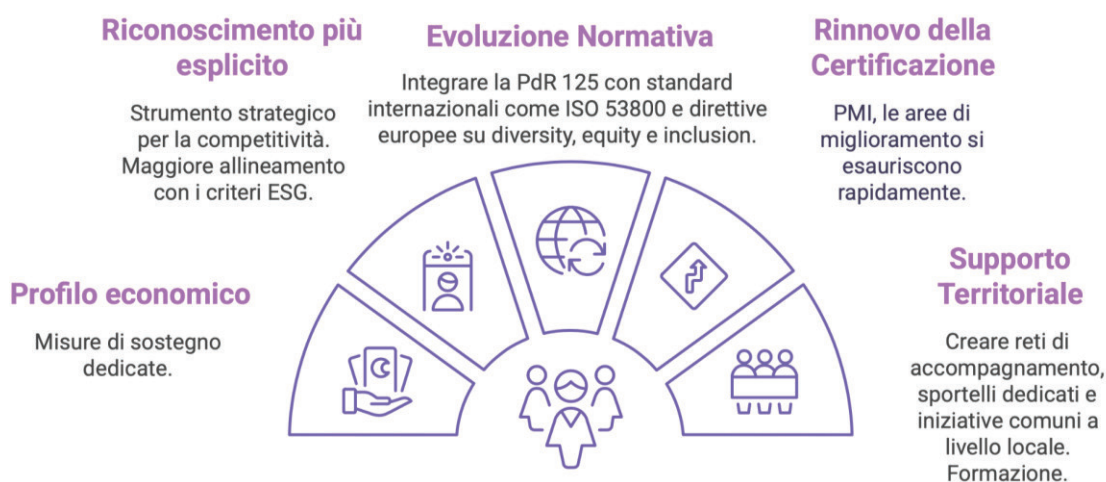


- Sul piano culturale e strategico, è considerato essenziale che la Certificazione sia integrata all'interno della governance aziendale, con un coinvolgimento attivo e continuativo della direzione. Le imprese segnalano che solo un approccio autentico e sistemico consente di trasformare la Certificazione da adempimento formale a leva di cambiamento organizzativo. **“deve essere integrata nella strategia aziendale con un coinvolgimento costante della direzione”**. Questo richiede un allineamento tra i valori aziendali, la leadership e gli strumenti operativi.
- Dal punto di vista strutturale, una delle esigenze più condivise riguarda la disponibilità di strumenti digitali semplici e accessibili per la raccolta, gestione e monitoraggio dei dati. Le imprese propongono l'introduzione di un portale dedicato, che consenta anche una gestione autonoma della documentazione, limitando la necessità di ricorrere a consulenze esterne. Tale richiesta è coerente con la norma, che pone attenzione alla misurabilità e alla trasparenza delle azioni promosse.
- Un altro elemento ricorrente è la necessità di un supporto economico e operativo, soprattutto per le micro e piccole imprese. Queste realtà, infatti come già emerso, spesso non dispongono di risorse umane dedicate o competenze adeguate per affrontare il processo in autonomia. L'assenza di personale interno da destinare alla raccolta dei dati, alla rendicontazione e al riesame periodico previsto dalla prassi rappresenta una delle barriere principali alla partecipazione. **“serve la forza economica e operativa per poter affrontare la Certificazione nel**

modo corretto” Le imprese segnalano che, in assenza di fondi pubblici o incentivi mirati, la Certificazione rischia di rimanere inaccessibile per molte realtà minori.

- La formazione continua è indicata come asse imprescindibile. Le imprese auspicano percorsi formativi rivolti non solo a chi si avvicina per la prima volta alla Certificazione, ma anche a chi è già certificato, con “formazione specifica e completa, anche per chi è già certificato”, “formazione futura periodica su bias e stereotipi” e percorsi interni “per la valorizzazione delle professionalità femminili”. La formazione è vista come leva per promuovere consapevolezza, superare resistenze culturali e consolidare un cambiamento duraturo.
- Accanto a ciò, emerge una richiesta trasversale di chiarezza procedurale. Le imprese manifestano il bisogno di indicazioni operative precise, che guidino i vari passaggi del percorso certificativo e permettano di affrontarlo in modo graduale e senza sprechi di risorse. In particolare, si richiede maggiore trasparenza sui flussi documentali e sui destinatari istituzionali delle comunicazioni previste dalla norma.
- Le Consigliere di Parità confermano l'importanza di disporre di condizioni abilitanti territoriali. In alcuni contesti, ad esempio, la presenza di cooperative o di imprese abituate a partecipare a bandi pubblici si traduce in una maggiore agilità nel percorso di Certificazione. In altri territori, è la spinta della filiera produttiva a generare effetti positivi: quando clienti o aziende capofila si certificano, anche i fornitori tendono ad adeguarsi, attivando un meccanismo virtuoso di diffusione.

**Cosa serve alle imprese per continuare a consolidare la parità di genere.** Per consolidare in modo efficace e sostenibile il percorso di parità di genere, le imprese segnalano una serie di bisogni operativi e strategici.



- Sotto il profilo economico, molte imprese evidenziano la necessità di misure di sostegno dedicate, tra cui contributi specifici per la formazione, incentivi per il mantenimento della Certificazione e premialità nei bandi pubblici. In alcuni casi, è stata proposta anche la previsione di sgravi o agevolazioni fiscali per le aziende già certificate. Tali misure, secondo le

imprese, contribuirebbero a rafforzare la sostenibilità del percorso, soprattutto per le micro e piccole realtà, rendendo la Certificazione più accessibile e meno onerosa nel tempo.

- Dal punto di vista istituzionale, le imprese chiedono un riconoscimento più esplicito della Certificazione come strumento strategico per la competitività. Questo implica non solo un maggiore allineamento con i criteri ESG, ma anche l'inclusione della Certificazione nei sistemi di valutazione delle imprese, sia in ambito pubblico che privato.
- In ambito normativo, è emersa una forte richiesta di evoluzione e integrazione della prassi con standard internazionali, come la ISO 53800, per favorire una convergenza verso modelli più inclusivi e sistemici. Alcune imprese hanno auspicato un allargamento dell'ambito di applicazione della Certificazione a tutta la sfera Diversity, Equity and Inclusion, per intercettare in modo più ampio le istanze di equità nei contesti organizzativi.
- Per quanto riguarda la sostenibilità nel tempo, si sottolinea l'importanza di prevedere meccanismi di accompagnamento per il rinnovo della Certificazione. Diverse PMI, infatti, esprimono preoccupazione per la difficoltà di dimostrare progressi significativi nel medio periodo, soprattutto dopo un primo ciclo di miglioramento. L'assenza di strumenti di supporto continuativo può generare incertezza e ridurre la motivazione al mantenimento del percorso.
- Parallelamente, si propone di rafforzare la prossimità delle istituzioni, semplificando l'accesso ai finanziamenti e promuovendo la costruzione di reti territoriali tra imprese, enti locali e associazioni. **“La creazione di un network stabile per la condivisione di buone pratiche, lo scambio di esperienze e la realizzazione di iniziative comuni”** viene considerata una leva essenziale per consolidare la parità come valore condiviso e duraturo. Infine, viene ribadito il ruolo strategico della formazione culturale e tecnica, con l'invito a coinvolgere attivamente le associazioni di categoria, chiamate ad assumere un ruolo più incisivo nella diffusione e promozione della Certificazione. Le Consigliere di Parità, in particolare, sottolineano la necessità di ampliare le occasioni formative e promuovere un approccio sistemico in grado di coinvolgere tutte le componenti dell'impresa, a partire dai vertici aziendali.

## Take Home Message

**Parità come impegno complesso.** Le imprese riconoscono la parità di genere come un obiettivo necessario, ma difficile da raggiungere, soprattutto a causa di barriere culturali, assetti tradizionali e leadership maschili consolidate.

**Il Bando è stato una leva trasformativa.** Ha attivato percorsi di cambiamento e consapevolezza interna, ma ha mostrato criticità in tutte le fasi (eligibilità, conoscenza, richiesta, accettazione, erogazione), soprattutto per le PMI.

**Comunicazione e supporto da rafforzare.** La scarsa chiarezza informativa, la frammentazione territoriale e il supporto tecnico inadeguato hanno ostacolato la partecipazione e generato frustrazione.

**Certificazione vista come utile e identitaria.** È considerata uno strumento strategico per migliorare cultura aziendale, processi e reputazione, ma rischia di diventare solo formale se non integrata nella governance.

**KPI e burocrazia penalizzano le PMI.** La difficoltà nella raccolta e gestione dei dati, l'interpretazione dei KPI e l'elevato carico documentale rendono il percorso più oneroso per le realtà di piccole dimensioni.

**Servono condizioni abilitanti chiare.** Governance coinvolta, strumenti digitali semplici, supporto economico e operativo, formazione continua e trasparenza procedurale sono fattori indispensabili per un'adesione consapevole.

**Per consolidare il percorso servono reti e incentivi.** Le imprese chiedono maggiore riconoscimento della Certificazione nei sistemi di rating e nei bandi pubblici, reti territoriali per lo scambio di buone pratiche e accompagnamento al mantenimento.

**Le Consigliere di Parità come attori chiave.** Offrono uno sguardo strategico sul territorio, ma necessitano di strumenti adeguati per agire operativamente e monitorare l'impatto delle politiche.

**Coerenza e vigilanza come garanzie di efficacia.** Per rafforzare la credibilità del sistema, è necessario introdurre meccanismi sanzionatori in caso di incoerenza tra certificazione e comportamenti aziendali.

## 6. CONCLUSIONI E POLITICHE A LIVELLO REGIONALE

---

*Il capitolo propone una lettura integrata dei risultati emersi dall'analisi del Bando e della diffusione della Certificazione, con l'obiettivo di offrire indicazioni utili per il rafforzamento delle politiche regionali in materia di parità di genere. A partire dalle evidenze raccolte lungo le cinque fasi del framework valutativo, vengono identificate le principali leve di miglioramento per aumentare l'accessibilità, l'efficacia e la sostenibilità degli strumenti attivati. Il capitolo è articolato in due sezioni distinte: la prima dedicata al Bando promosso da Regione Lombardia, la seconda alla diffusione della Certificazione come leva di trasformazione organizzativa. Queste riflessioni conclusive propongono una visione d'insieme, finalizzata a valorizzare il potenziale trasformativo dell'intervento pubblico in un'ottica sistemica e di lungo periodo.*

### 6.1 Il Bando

Il Bando ha rappresentato un importante strumento di attivazione, capace di sostenere le imprese nel primo accesso alla Certificazione e di promuovere una maggiore consapevolezza organizzativa sui temi della parità di genere. Le evidenze raccolte, tuttavia, hanno segnalato anche criticità lungo le diverse fasi del percorso. Per rendere questo strumento ancor più efficace e capace di generare cambiamenti duraturi, risulta quindi fondamentale intervenire su alcune leve strategiche emerse sia dall'analisi quantitativa che dall'analisi qualitativa condotta con le imprese e le consigliere di parità provinciali.

In primo luogo, si evidenzia con forza la necessità di **rafforzare la comunicazione istituzionale e la diffusione territoriale del Bando**. Le barriere informative rappresentano ancora oggi uno degli ostacoli principali alla partecipazione, soprattutto per le imprese più piccole o localizzate in territori periferici, che faticano ad accedere alle opportunità pubbliche e a decifrarne le modalità di adesione. È dunque fondamentale sviluppare una strategia comunicativa più capillare, che utilizzi in modo integrato canali tradizionali e digitali, coinvolgendo attivamente le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le reti territoriali e le camere di commercio.

A questa azione comunicativa deve affiancarsi un investimento strutturale in termini di **supporto tecnico-operativo**. La proposta di istituire un helpdesk regionale dedicato va in questa direzione: un presidio facilmente accessibile, dotato di strumenti agili (FAQ aggiornate, tutorial, consulenze brevi) e capace di rispondere in tempo reale alle esigenze delle imprese. Questo strumento risulterebbe particolarmente utile per accompagnare le realtà meno strutturate lungo tutte le fasi del percorso — dalla compilazione della domanda alla rendicontazione — riducendo il rischio di errori formali o rinunce per difficoltà burocratiche.

Un aspetto critico emerso con chiarezza riguarda le **tempistiche previste** dal Bando, ritenute da molte imprese non allineate ai tempi organizzativi interni e alle complessità del percorso di certificazione. Da un lato, la finestra temporale per la presentazione delle domande è stata percepita come troppo breve, soprattutto da parte delle realtà meno strutturate, che hanno faticato ad attivarsi in tempo utile.

Dall'altro, i termini previsti per la conclusione del percorso, ed in particolare il vincolo di 180 giorni per ottenere la Certificazione, sono stati ritenuti stringenti per realizzare le attività preparatorie, attivare gli audit e gestire le fasi di rendicontazione. Tali scadenze hanno generato un forte carico operativo, in alcuni casi inducendo rinunce o ritardi. In prospettiva, si raccomanda di rimodulare le tempistiche del Bando, sia estendendo il periodo disponibile per la candidatura, sia introducendo maggiori margini di flessibilità per il completamento delle attività, in particolare per le micro e piccole imprese.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda la **dimensione economica**. Molte imprese hanno segnalato l'inadeguatezza dei massimali previsti per la Linea A (consulenza), che spesso non coprono i costi effettivi dei servizi necessari per avviare un percorso di Certificazione. In particolare, le micro e piccole imprese risultano penalizzate da un sistema di finanziamento che non tiene pienamente conto delle differenze nei punti di partenza. Appare dunque auspicabile una revisione dei contributi, che preveda una maggiore proporzionalità rispetto alla dimensione aziendale e alla complessità degli interventi richiesti, adottando anche un approccio flessibile che valorizzi l'impegno progressivo delle imprese.

In questo senso, è cruciale anche intervenire sul fronte dell'**offerta consulenziale**. La qualità e l'affidabilità dei e delle consulenti rappresentano un elemento determinante per la buona riuscita del percorso. Tuttavia, l'assenza di un sistema di accreditamento strutturato ha generato, in alcuni casi, esclusioni e un clima di incertezza. L'istituzione di un albo regionale dei consulenti qualificati, integrato da meccanismi di monitoraggio, feedback e aggiornamento periodico, permetterebbe non solo di garantire standard elevati, ma anche di offrire maggiore trasparenza alle imprese nella scelta dei propri fornitori. In prospettiva, sarebbe auspicabile che anche gli operatori e le operatrici accreditati/e al lavoro e alla formazione da Regione Lombardia adottassero la Certificazione, contribuendo così alla costruzione di un ecosistema regionale realmente orientato alla parità.

Un altro snodo critico riguarda le **procedure amministrative**, spesso percepite come eccessivamente complesse e disallineate rispetto ai tempi e alle risorse delle imprese. L'esperienza delle imprese partecipanti ha messo in luce l'urgenza di semplificare i moduli di candidatura e di rendicontazione, di migliorare l'usabilità dei portali regionali, di ridurre la duplicazione delle informazioni richieste e di introdurre automatismi, ad esempio nelle notifiche relative all'ammissione o nei controlli sui requisiti. 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 e snellire le procedure.

Ancora, per promuovere una trasformazione che non si esaurisca con il primo ciclo di certificazione, è necessario prevedere **misure che incentivino il mantenimento della Certificazione** nel tempo. Le imprese, in particolare quelle più piccole, hanno spesso difficoltà a sostenere in autonomia i costi legati agli audit successivi e agli aggiornamenti richiesti. Per questo motivo, si propone di introdurre contributi specifici per le fasi di rinnovo, forme di credito d'imposta o voucher dedicati agli audit triennali, e percorsi di follow-up che permettano di monitorare l'efficacia delle azioni intraprese, aggiornare le policy interne e valorizzare l'investimento effettuato. In questo modo, la Certificazione potrà consolidarsi non solo come uno standard tecnico, ma come uno strumento reale di cambiamento organizzativo e culturale.

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.

## 6.2 La Certificazione

La Certificazione rappresenta oggi uno strumento strategico per promuovere equità, inclusione e responsabilità all'interno delle organizzazioni. L'esperienza delle imprese coinvolte nel percorso e la competenza delle consigliere di parità provinciali ha messo in luce una serie di elementi migliorativi, capaci di rafforzare il potenziale trasformativo della prassi e garantirne una maggiore accessibilità, efficacia e sostenibilità nel tempo.

Con l'Avviso Pubblico "*Verso la certificazione della parità di genere – Annualità 2025-2027*" Regione Lombardia prosegue il sostegno alle micro, piccole e medie imprese per l'acquisizione della certificazione della parità di genere, utilizzando le risorse residue del precedente stanziamento (D.G.R. n. 7561/2022) nell'ambito del Programma Regionale FSE+ 2021-2027. Per il triennio 2025-2027 sono confermate due linee di finanziamento: contributi per servizi di consulenza specialistica finalizzati alla creazione e gestione di un sistema per la parità di genere; contributi per coprire i costi di certificazione sostenuti dalle imprese.

Uno dei temi più ricorrenti riguarda l'esigenza di **semplificare le procedure**. Sebbene la norma fornisca un quadro strutturato e coerente, molte imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, hanno segnalato difficoltà nell'interpretazione tecnica degli indicatori, nella redazione del piano strategico e nella raccolta dei dati. In particolare, le fasi iniziali sono spesso vissute come complesse e disorientanti, anche a causa della scarsa disponibilità di strumenti operativi. Per questo motivo, viene auspicata l'elaborazione di linee guida chiare, corredate da esempi pratici, modelli precompilati e indicatori standardizzati, accompagnati da strumenti digitali intuitivi che supportino le imprese nella gestione documentale e nel monitoraggio degli indicatori. Semplificare, in questo senso, significa anche rendere la Certificazione più democratica e accessibile, riducendo il rischio che diventi uno strumento riservato alle sole realtà già dotate di strutture interne consolidate.

Accanto alla semplificazione tecnica, emerge con forza la necessità di **investire nella formazione**. Le imprese segnalano l'importanza di attivare percorsi formativi mirati non solo per i responsabili HR o i referenti per la Certificazione, ma anche, e soprattutto, per il management e i vertici aziendali. Affinché la parità di genere diventi un principio effettivamente integrato nella governance, è essenziale che la leadership condivida pienamente il significato e il valore del percorso. La disponibilità di corsi agili,

gratuiti o agevolati, erogati da enti qualificati, istituzioni pubbliche o associazioni di categoria, rappresenterebbe un importante strumento abilitante, capace di diffondere competenze, costruire consapevolezza e generare commitment diffuso all'interno delle organizzazioni.

Un altro nodo critico riguarda la **coerenza applicativa da parte degli enti certificatori**. Alcune imprese hanno segnalato differenze interpretative nei processi di valutazione e nella lettura degli indicatori, che generano incertezza, aumentano i costi indiretti e rischiano di minare la credibilità della Certificazione stessa. In questo senso, si auspica una maggiore omogeneità nei criteri adottati, attraverso il coordinamento tra enti, il monitoraggio dei processi di verifica e la definizione di standard condivisi che garantiscano parità di trattamento e trasparenza.

Sul piano strategico, molte imprese, in particolare le PMI, hanno sottolineato la necessità di **rafforzare il sistema degli incentivi**, soprattutto per il mantenimento e il rinnovo della Certificazione. Se il contributo iniziale rappresenta spesso una leva decisiva per avviare il percorso, l'assenza di misure di sostegno nel medio-lungo periodo può mettere a rischio la continuità dell'impegno. Per evitare che la Certificazione si trasformi in un intervento episodico, si propone l'introduzione di contributi periodici, crediti d'imposta o voucher per gli audit successivi, oltre a premialità nei bandi pubblici che riconoscano il valore trasformativo del percorso e incentivino le imprese a consolidarlo nel tempo.

Allo stesso tempo, risulta fondamentale **rafforzare la comunicazione istituzionale** e la visibilità pubblica della Certificazione. Dare maggiore riconoscimento alle imprese certificate, ad esempio attraverso la creazione di elenchi pubblici, la diffusione di case study, la promozione di eventi dedicati o l'uso del marchio di qualità, contribuirebbe a rafforzarne la legittimazione sociale, alimentare la reputazione aziendale e attivare dinamiche di emulazione virtuosa tra imprese. La Certificazione, in questo modo, non verrebbe più percepita solo come un requisito tecnico, ma come un elemento distintivo e competitivo, capace di comunicare valori, attrarre talenti e rafforzare la fiducia degli stakeholder.

In un'ottica sistemica, diverse imprese hanno anche evidenziato l'opportunità di **valorizzare il ruolo delle associazioni di categoria e delle reti di impresa** nella promozione della Certificazione. Questi attori, grazie alla loro funzione di intermediazione e accompagnamento, possono svolgere un ruolo cruciale nella sensibilizzazione e nel supporto, promuovendo l'adozione della norma all'interno di filiere produttive, distretti e partnership territoriali. L'integrazione della Certificazione come criterio condiviso tra fornitori, clienti e stakeholder di filiera potrebbe amplificarne l'impatto e favorire la costruzione di ecosistemi imprenditoriali più inclusivi.

Infine, tra le proposte più innovative, emerge l'idea di **costituire una community di imprese certificate**, intesa come spazio stabile di confronto, scambio e co-progettazione. La possibilità di accedere a repository condivisi, confrontarsi su buone pratiche, partecipare a momenti di networking o a percorsi di aggiornamento congiunti, rappresenterebbe un importante fattore abilitante per rendere la Certificazione un percorso evolutivo continuo, e non un traguardo isolato. Una community di questo tipo, valorizzata anche dalle istituzioni pubbliche, potrebbe contribuire a far crescere una cultura diffusa della parità di genere, costruita dal basso, a partire dalle esperienze concrete delle imprese.

In conclusione, le riflessioni emerse evidenziano come il Bando regionale e la Certificazione UNI/PdR 125:2022 possano rappresentare strumenti concreti e trasformativi solo se inseriti in un sistema

abilitante, accessibile e coerente. Affinché l'impatto sulla parità di genere sia reale e duraturo, è essenziale un impegno congiunto delle istituzioni, delle imprese e degli attori intermedi, volto a semplificare i processi, garantire supporto continuo e rafforzare una cultura diffusa di equità, responsabilità e inclusione nei contesti organizzativi.

## SVILUPPI FUTURI

---

Gli sviluppi futuri delineati in questa ricerca non si limitano alla sola attuazione della Certificazione, ma mirano a rafforzare l'intero sistema regionale di promozione della parità di genere, migliorandone la coerenza, l'efficacia e la capacità trasformativa. Di seguito, una sintesi articolata delle proposte per ciascun ambito di intervento.

1. Osservatorio della parità di genere in Lombardia;
2. Strumenti digitali di supporto alle imprese;
3. Analisi della relazione tra Certificazione e incremento della parità di genere;
4. Aggiornamento longitudinale dello studio;
5. Valutazione d'impatto sul lungo periodo;
6. Sviluppo di indicatori di qualità della consulenza, indagine su competenze e fabbisogni consulenziali;

**1. Osservatorio della parità di genere in Lombardia.** Uno degli strumenti più promettenti per garantire continuità, visibilità e impatto alle politiche per la parità di genere è la creazione di un Osservatorio regionale permanente, che agisca come presidio di conoscenza, monitoraggio e proposta. Un Osservatorio di questo tipo avrebbe la funzione di sistema di intelligence per la Regione: raccogliere in modo sistematico dati sulla diffusione della Certificazione, sulla qualità dei percorsi attivati, sulle performance delle imprese e sugli ostacoli ancora presenti, offrendo un supporto tecnico alla programmazione delle politiche. Sarebbe inoltre uno spazio di confronto tra soggetti diversi, capace di attivare reti tra enti pubblici, associazioni di categoria, enti di certificazione, organismi di consulenza, università, sindacati e imprese. La sua attività, oltre alla produzione di report periodici, deve includere momenti di restituzione, seminari territoriali, call for practice e percorsi di ascolto dedicati a settori e territori specifici. L'Osservatorio potrebbe assumere una funzione culturale di rilievo, contribuendo a rendere la parità di genere un tema "strutturale" nella narrazione dell'economia lombarda. Ciò significa raccontare non solo i numeri, ma anche le storie delle imprese che hanno intrapreso percorsi coraggiosi, i modelli che funzionano, le trasformazioni che si consolidano nel tempo. Nel lungo periodo, un Osservatorio stabile e credibile potrebbe porsi anche come punto di riferimento nazionale, contribuendo al dibattito sulle politiche per la parità nei luoghi di lavoro e sulla riforma degli strumenti di certificazione, stimolando convergenze tra pubblico e privato, e diventando motore di innovazione sociale, organizzativa e istituzionale. In tale prospettiva, l'Osservatorio dovrebbe anche assumere un ruolo attivo nel contrastare il *gender policy divide* tra territori. I dati emersi nel presente report evidenziano infatti una concentrazione della Certificazione nelle province capoluogo (Milano, Brescia, Bergamo), mentre le realtà più decentrate, come Sondrio, Lodi o Cremona, appaiono sotto-rappresentate nei percorsi di certificazione. Questo squilibrio territoriale non è solo espressione della diversa densità imprenditoriale, ma segnala la necessità di rafforzare la capacità di attivazione e accompagnamento nei contesti meno attrezzati. L'Osservatorio, in tal senso, potrebbe contribuire a colmare tale divario promuovendo azioni mirate di formazione, animazione territoriale e facilitazione

### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

all'accesso, con particolare attenzione alle micro e piccole imprese e alle realtà fuori dai circuiti associativi e metropolitani. Rendere la parità di genere un obiettivo condiviso anche nei territori "sperduti" significa dotarsi di strumenti che non solo osservano, ma anche mobilitano, ascoltano e rendono visibili energie e buone pratiche oggi poco intercettate.

**2. Strumenti digitali di supporto alle imprese.** Le micro e piccole imprese faticano ad accedere alla certificazione per mancanza di strumenti pratici. È necessario sviluppare una piattaforma digitale con checklist, modelli, tutorial e reminder che accompagnino l'impresa in ogni fase. Questo ambiente può anche offrire formazione, testimonianze e benchmarking. Dopo una fase pilota con imprese e consulenti, lo strumento può essere integrato nel portale regionale o evolvere in piattaforma nazionale, abbattendo barriere operative e favorendo la diffusione della Certificazione.

**3. Analisi della relazione tra Certificazione e incremento della parità di genere.** Per consolidare il valore strategico della Certificazione è essenziale verificare empiricamente se e in che misura questa produca effettivi avanzamenti in termini di parità di genere nelle imprese. L'analisi propone di misurare l'impatto diretto della Certificazione su variabili chiave come la rappresentanza femminile nei ruoli apicali, il riequilibrio retributivo, l'attivazione di politiche di conciliazione vita-lavoro e il cambiamento culturale interno. Il percorso analitico dovrebbe combinare metodi quantitativi (es. confronto tra imprese certificate e non, andamento dei punteggi negli ambiti prassi) e qualitativi (es. interviste, focus group, casi studio), al fine di individuare i fattori che determinano un impatto trasformativo reale e duraturo. In tal modo, sarà possibile distinguere tra percorsi formali e adesioni autentiche, fornendo alla Regione elementi utili per rafforzare la coerenza e l'efficacia delle misure di accompagnamento.

**4. Aggiornamento longitudinale dello studio.** Uno dei limiti delle analisi attuali è la natura statica. Per valutarne l'efficacia nel tempo, è necessario un monitoraggio longitudinale che segua le imprese nel ciclo di vita della certificazione, osservandone le trasformazioni, i rinnovi o le interruzioni. L'integrazione tra dati amministrativi e rilevazioni empiriche permetterebbe di analizzare le traiettorie aziendali e i cambiamenti ottenuti nei KPI della Certificazione. Questo approccio aiuterebbe anche a distinguere tra imprese opportunistiche e quelle realmente trasformative, fornendo a Lombardia uno strumento strategico per calibrare bandi e interventi nei momenti critici del processo di certificazione.

**5. Valutazione d'impatto sul lungo periodo.** Per cogliere il vero valore della Certificazione occorre misurare l'impatto nel tempo, non solo i risultati iniziali. Una valutazione integrata (dati, survey, interviste) permetterebbe di rilevare effetti sulle pratiche interne (es. leadership femminile, work-life balance) e sul clima aziendale. È fondamentale indagare anche l'impatto territoriale, come reti locali o nuove competenze attivate. Tali analisi supporterebbero le istituzioni nel perfezionamento delle misure, rendendo le politiche più efficaci e orientate allo sviluppo inclusivo.

**6. Sviluppo di indicatori di qualità della consulenza.** Il ruolo della consulenza è decisivo per l'efficacia della Certificazione. Occorre sviluppare indicatori che valutino non solo la conformità formale, ma anche l'impatto culturale e organizzativo della consulenza. Gli indicatori dovrebbero misurare la chiarezza, l'accessibilità e il coinvolgimento interno. Inoltre, è utile mappare le competenze esistenti e

i fabbisogni dei consulenti, promuovendo percorsi formativi mirati. La Regione può così migliorare la qualità del sistema e orientare strategicamente l'evoluzione dell'offerta professionale.

## BIBLIOGRAFIA E FONTI DEI DATI

---

Bannò, M., & Vezzoli, M. (2012). Analisi del processo di allocazione di un incentivo finanziario pubblico con tecniche di Data Mining. *L'industria*, 33(3), 529-556.

Blanes, J. V., & Busom, I. (2004). Who participates in R&D subsidy programs? The case of Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 33(10), 1459–1476.

Caprara, D., Carmignani, A., & D'Ignazio, A. (2009). *Gli incentivi pubblici alle imprese: evidenza a livello micro*. Banca d'Italia.

Chan, Hing Kai, et al. "A mixed-method approach to extracting the value of social media data." *Production and Operations Management* 25.3 (2016): 568-583.

Creswell, J. W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. In *Handbook of educational policy* (pp. 455-472). Academic press.

Erikson, J. (2015). Ideas and actors in policy processes: where is the interaction?. *Policy Studies*, 36(5), 451-467.

Gains, F., & Lowndes, V. (2018). Gender, actors, and institutions at the local level: Explaining variation in policies to address violence against women and girls. *Governance*, 31(4), 683-699.

Global Gender Gap Report 2024, World Economic Forum  
<https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>

Heckman, J. J., & Smith, J. (2004). The determinants of participation in a social program: Evidence from a prototypical job training program. *Journal of Labor Economics*, 22(2), 243–298.

Hofman, J., Nightingale, M., Bruckmayer, M., Sanjurjo, P. (2020). *Equal pay for equal work. Binding pay-transparency measures*. Committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg.  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL\\_STU\(2020\)642379\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL_STU(2020)642379_EN.pdf)

Koksal M. (2009), "Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level", *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-32.

### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITA' DI GENERE IN LOMBARDIA

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

Leggerini, C., Lo Preiato, L., & Bannò, M. (2025). Assessing Support for Gender Equality Certification in Italian Lombard Companies. In *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON GENDER RESEARCH* (Vol. 8, pp. 218-224).

Malina, M. A., Nørreklit, H. S., & Selto, F. H. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 59-71.b

Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. International Labour Office. International Labour Standards Department, Conditions of Work and Equality Department. Geneva. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_216695.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_216695.pdf)

Palazzi, F., Sentuti, A., & Cesaroni, F. M. (2025). The Approach of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) to the Gender Equality Certification System UNI/PdR 125: 2022. In *Shaping Tomorrow: Gender Perspectives in a Sustainable World* (pp. 23-34). Cham: Springer Nature Switzerland.

Profeta, P., Passador, M. L., Calò, X. (2021). *Reporting obligations regarding gender equality and equal pay. State of play among Member States and avenues for upgrading and implementing legal sanctions towards companies*. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs Directorate-General for Internal Policies, European Parliament, Luxembourg. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/698641/IPOL\\_STU\(2021\)698641\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/698641/IPOL_STU(2021)698641_EN.pdf)

Sentuti, A., Palazzi, F., & Cesaroni, F. M. (2025). Drivers, Barriers, and Enablers of Gender Equality Certification Systems: Insights from a Case Study. In *Diversity and Equity in Accounting: Emerging Issues, Challenges and Opportunities* (pp. 245-257). Cham: Springer Nature Switzerland.

Torres, M. M., Varum, C. A., & Bannò, M. (2012). Competencies, requirements of internationalization and use of non-financial public supports. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(3), 295-299.

Varum, C., Matos Torres, M., & Bannò, M. (2011). Valutazione del processo di autoselezione delle imprese nella fruizione dei fondi pubblici di venture capital. *RIV: rassegna italiana di valutazione*: 50, 2, 2011, 127-143.

Velasco-Balmaseda, E., de Celis, I. L. R., & Izaguirre, N. E. (2024). Corporate social responsibility as a framework for gender equality: mapping of gender equality standards for sustainable development. *Corporate social responsibility and environmental management*, 31(3), 1905-1920.

---

Accredia [www.accredia.it](http://www.accredia.it) Ente nazionale riconosciuto dal governo italiano per accreditare gli organismi che certificano

Eurostat, Ufficio statistico dell'Unione europea - <https://ec.europa.eu/eurostat>

Istat, Istituto Nazionale di Statistica - <https://www.istat.it/>

Orbis, Banca dati di proprietà della multinazionale Bureau Van Dijk riconosciuta come uno dei leader nella distribuzione di informazioni economico-finanziarie - <https://orbis-r1.bvdinfo.com>

Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile 2022-2023

Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

# ALLEGATI

---

## ALLEGATO 1: DOMANDE DEL QUESTIONARIO

“Verso la Certificazione della parità di genere”: cosa ne pensano le imprese. Ricerca promossa da Regione Lombardia.

### Cover letter

L'Università degli Studi di Brescia, su incarico di Regione Lombardia, sta conducendo un'indagine per valutare l'impatto e l'efficacia del Bando "Verso la certificazione della parità di genere", approvato con Decreto regionale n. 654 del 23 gennaio 2023, finalizzato a promuovere l'adozione di pratiche volte alla parità di genere nel mondo del lavoro. Il presente questionario è rivolto a tutte le imprese, indipendentemente dalla partecipazione al bando. Ha l'obiettivo di raccogliere opinioni e informazioni utili a comprendere l'esperienza delle imprese in relazione al bando stesso e di approfondire aspetti legati al processo di certificazione e alla tematica della parità di genere nelle realtà aziendali. L'intento è quello di acquisire una visione più ampia e completa su un tema di grande rilevanza. **La Sua partecipazione è fondamentale per aiutarci a comprendere al meglio le esigenze delle imprese** e a promuovere una maggiore inclusività e sostenibilità nel tessuto imprenditoriale lombardo. Le chiediamo di rispondere alle domande adottando, salvo diversa indicazione, la prospettiva della **Sua impresa**. Per maggiore chiarezza, nelle domande specificheremo chiaramente se il riferimento è all'Impresa (es. "Ritiene che la Sua Impresa...") o direttamente a Lei (es. "Ritiene che Lei...").

**Tempi di compilazione:** la compilazione richiede circa **10 minuti**.

**Riservatezza dei dati:** tutte le informazioni raccolte saranno utilizzate esclusivamente a fini di ricerca e trattate in forma aggregata e anonima, garantendo la piena riservatezza dei dati forniti.

1. E-mail

### Sezione 1 - Informazioni generali

Chiediamo di fornirci alcune informazioni di contesto relative a Lei e alla Sua Impresa.

2. Genere

- Uomo
- Donna
- Preferisco non rispondere
- Altro:

3. Anzianità di servizio nell'impresa

- Meno di 1 anno
- Da 1 a 3 anni
- Da 4 a 10 anni

### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

- Oltre 10 anni

4. Ruolo o posizione ricoperta nell'impresa

5. Impresa: ragione sociale

6. Impresa: P. IVA/Codice Fiscale

7. Impresa: Settore di attività

8. Impresa: fatturato stimato per il 2024

9. Impresa: numero di dipendenti al momento della compilazione

10. In quale delle seguenti province la Sua impresa dispone di una sede operativa?

- Bergamo
- Brescia
- Como
- Cremona
- Lecco
- Lodi
- Milano
- Mantova
- Monza e Brianza
- Pavia
- Sondrio
- Varese
- Nessuna

11. La Sua impresa dispone di certificazioni?

- ISO 9001:2015
- ISO 14001:2015
- ISO 30415:2021
- ISO 45001:2023
- SA8000
- Certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022
- Nessuna
- Altro:

## Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

12. Come reputa la Sua conoscenza della tematica parità di genere?

1      2      3      4      5      6

Nulla

Completa

13. Come reputa la conoscenza della tematica parità di genere da parte della Sua impresa?

1      2      3      4      5      6

Nulla

Completa

14. Quanto ritiene che la tematica parità di genere sia prioritaria per la Sua impresa?

1      2      3      4      5      6

Nulla

È una tematica prioritaria

15. La Sua impresa ha partecipato\* al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"?

- Sì
- No

**Sezione 2 - dedicata alle imprese che NON HANNO PARTECIPATO al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"**

16. Per quale motivo la Sua impresa non ha partecipato al bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia?

- Era già certificata
- Aveva già intrapreso un percorso di certificazione
- Ha partecipato al bando nazionale per la certificazione della parità di genere
- Non era a conoscenza di questo bando
- Il bando non era chiaro
- Non rispettava i requisiti di ammissione
- Le richieste per la partecipazione al bando erano troppo complesse
- Credeva di non poter in alcun modo ottenere la certificazione (es. non sono presenti donne in azienda)
- Il bando copriva solo l'80% delle spese
- I benefici economici del bando erano inferiori allo sforzo necessario per partecipare al bando
- La tematica non è di interesse
- Altro:

17. La Sua impresa era stata contattata da UNIONCAMERE LOMBARDIA\* per la partecipazione agli eventi di presentazione del bando?

- Sì
- No
- Non lo so

18. Quali canali usa per informarsi su bandi o finanziamenti agevolati?

- Consulenti
- Newsletter
- Social network
- Giornali o riviste specializzate
- Associazioni di categoria
- Portali pubblici
- Altro:

19. La Sua impresa ha partecipato, in passato, a bandi di Regione Lombardia?

- Sì
- No
- Non lo so

20. Conosce la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- Sì, la mia impresa è certificata
- Sì, la mia impresa ha provato/sta provando a certificarsi, ma non si è ancora certificata
- Sì, ma non ho mai fatto una riflessione per l'azienda
- Sì, ma ne ho solo sentito parlare
- No

### **Sezione 3 - dedicata ALLE IMPRESE CHE HANNO PARTECIPATO al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"**

21. Nella Sua impresa, la persona che ha suggerito di partecipare al bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia è:

- Un/una consulente
- Il/la responsabile delle risorse umane
- Il/la titolare
- Non so
- Altro:

22. Nella Sua impresa, la persona che ha suggerito di partecipare al bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia è:

- Uomo
- Donna
- Non so
- Preferisco non rispondere
- Altro:

23. Come la Sua impresa ha appreso del bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia?

- Sito web istituzionale di Regione Lombardia
- Sito web istituzionale di UNIONCAMERE LOMBARDIA
- Eventi e seminari
- Commercialisti o consulenti esterni
- Associazioni di categoria
- Newsletter
- Social network
- Altro:

24. Quali sono le motivazioni principali che hanno spinto la Sua impresa ad intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- Accesso alle premialità previste (es. sgravio sui contributi INPS, premialità nei bandi per appalti pubblici)
- Esigenze legate a richieste di fornitori, finanziamenti, partecipazione a bandi pubblici
- Obiettivi di crescita interna e inclusione sui temi della certificazione
- Miglioramento dell'immagine e reputazione aziendale
- Il bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia
- I valori fondanti di inclusione e parità, centrali nella mia impresa
- Altro:

25. Quali sono le motivazioni principali che hanno spinto la Sua impresa a presentare domanda di ammissione al bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia?

- I vantaggi derivanti dall'ottenere la certificazione
- Il contributo economico
- Il suggerimento dato dai/dalle consulenti che seguono la mia impresa
- Obiettivi di crescita interna e inclusione sui temi della certificazione
- I valori fondanti di inclusione e parità, centrali nella mia impresa
- Altro:

26. Quanto è stato difficile partecipare al bando "Verso la certificazione della parità di genere" promosso da Regione Lombardia?

1            2            3            4            5            6

Molto facile

Molto difficile

27. Se riscontrate, quali sono state le difficoltà riscontrate nella presentazione della domanda?

- I requisiti di ammissione non erano chiari
- Il portale non era di facile comprensione
- La documentazione richiesta era eccessiva
- La mia impresa non ha riscontrato difficoltà
- Altro:

28. Per quanto riguarda le linee di finanziamento, qual è l'opzione richiesta dalla Sua impresa?

- La mia impresa ha richiesto esclusivamente la linea di finanziamento B
- La mia impresa ha richiesto entrambe le linee di finanziamento (A e B)

29. Quali sono le motivazioni che hanno spinto la Sua impresa a richiedere esclusivamente la linea di finanziamento B?

- La mia impresa disponeva di un fornitore di servizi consulenziali sul tema attivato precedentemente al bando
- La mia impresa non è stata in grado di reperire un fornitore di servizi consulenziali che disponesse dei requisiti richiesti dal bando
- La mia impresa dispone di risorse interne competenti
- Altro:

30. La Sua impresa ha presentato domanda di ammissione al bando "Verso la certificazione della parità di genere", qual è stato il responso?

- La mia impresa non è stata ammessa
- La mia impresa ha espresso rinuncia prima del responso
- La mia impresa è in attesa del responso di ammissione o le è stata richiesta integrazione della documentazione
- La mia impresa è stata ammessa

**Sezione 4 - dedicata alle imprese NON AMMESSE o che HANNO RINUNCIATO al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"**

31. Nonostante la mancata ammissione o rinuncia, la Sua impresa ha comunque intrapreso un percorso per l'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- Sì, ed ha ottenuto la certificazione
- Sì, ma non ha ancora ottenuto la certificazione

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

- No, non dispone delle risorse (economiche ed/o umane) necessarie
- No, al momento non è una priorità
- Altro:

**Sezione 5 - dedicata alle imprese IN ATTESA DI AMMISSIONE al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"**

32. In caso di mancata ammissione, crede che la Sua impresa intraprenderà comunque un percorso per l'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- Sì
- No
- Non so
- Altro:

**Sezione 6 - Sezione dedicata alle imprese AMMESSE al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere"**

33. La Sua impresa aveva già implementato azioni per promuovere la parità di genere in passato?

- Sì, aveva già definito un piano strategico e/o un Sistema di Gestione per la Parità di Genere
- Sì, ma non aveva formalizzato un piano strategico e/o un Sistema di Gestione per la Parità di Genere
- No, il bando è/è stato l'occasione per farlo
- No, non era una priorità nonostante fosse di interesse per l'azienda
- No, non lo riteneva utile
- Altro:

34. Quali sono le principali criticità riscontrate dalla Sua impresa nel percorso, in corso o concluso, in relazione al bando?

- I 180 giorni a disposizione sono pochi per completare il processo di certificazione
- Il reperimento di un fornitore di servizi di consulenza adeguato
- Complicazioni burocratiche
- La fase di rendicontazione per la richiesta del contributo
- La fase di istruttoria della domanda di finanziamento è durata oltre i 60 giorni previsti
- Altro:

35. Quanto ritiene che il bando di Regione Lombardia abbia contribuito a creare maggiore consapevolezza e interesse verso la parità di genere nella Sua impresa?

**1            2            3            4            5            6**

Non ha contribuito

Ha reso la parità di genere  
una tematica prioritaria

36. Ritiene che il contributo previsto dal bando sia un incentivo adeguato per chiedere e ottenere la certificazione?

- Sì
- No, solo parzialmente
- No, ma ha rappresentato comunque un incentivo importante
- No, è insufficiente

37. In che fase del processo di finanziamento si trova la Sua impresa?

- Ha ottenuto la certificazione di genere e ricevuto il contributo economico
- Ha ottenuto la certificazione, ha rendicontato ed è in attesa di ricevere il contributo economico
- Ha ottenuto la certificazione di genere ed è in fase di rendicontazione
- Non ha concluso il processo di finanziamento (es. superamento dei limiti temporali previsti, rinuncia, mancato ottenimento della certificazione)
- Nei 180 giorni per l'ottenimento della certificazione
- Altro:

**Sezione 7 - dedicata alle imprese AMMESSE al bando promosso da Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere" che NON HANNO completato il processo di finanziamento**

38. Quali sono le motivazioni per cui la Sua impresa non ha completato il processo di finanziamento tramite bando?

- La mia impresa ha partecipato al bando nonostante avesse stipulato un contratto di fornitura di servizi consulenziali antecedente alla concessione del finanziamento, non rendicontabile secondo le regole del bando stesso
- La mia impresa ha riscontrato difficoltà tecniche nella fase di rendicontazione
- La mia impresa non ha completato la rendicontazione entro i termini previsti dal bando
- La mia impresa ha avviato il processo, ma ha deciso di non proseguire per via di difficoltà organizzative
- La mia impresa ha valutato che non fosse sufficientemente strutturata per implementare un Sistema di Gestione conforme ai requisiti richiesti per la certificazione
- La mia impresa non è stata in grado di raggiungere lo score di sintesi minimo necessario per ottenere la certificazione entro i 180 giorni previsti dal bando, a causa della complessità dei requisiti richiesti
- La mia impresa non è stata in grado di ottenere la certificazione entro i 180 giorni a disposizione a causa dei tempi lunghi per la scelta e approvazione del fornitore di servizi di consulenza
- Altro:

39. Se lo desidera, può descrivere in modo più dettagliato le problematiche riscontrate o commentare le motivazioni che hanno portato la Sua impresa a non completare il processo di finanziamento tramite bando

40. Indicare lo score di sintesi della Sua impresa all'inizio del percorso per l'ottenimento della certificazione (score INIZIALE)

41. Quali sono le difficoltà riscontrate nell'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- L'individuazione della persona referente o della composizione del comitato guida per la parità di genere
- La redazione del piano strategico per la parità di genere
- L'attuazione e monitoraggio del piano strategico per la parità di genere
- La creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere
- La definizione della politica di genere
- L'erogazione di corsi di formazione generale e specifica sul tema
- Il raggiungimento dello score di sintesi minimo richiesto
- La definizione di un budget dedicato alle iniziative per la parità di genere
- Altro:

42. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Cultura e Strategia?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

43. Qual era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Governance?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

44. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Processi HR?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

45. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

46. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Equità remunerativa?

1 2 3 4 5 6  
Nullo Piena maturità

47. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro?

1 2 3 4 5 6  
Nullo Piena maturità

48. In quale area la Sua impresa ha riscontrato difficoltà nel raggiungere una performance positiva?

- Cultura e strategia
- Governance
- Processi HR
- Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda
- Equità remunerativa
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro
- Non ha riscontrato difficoltà

49. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella redazione del piano strategico per la parità di genere?

1 2 3 4 5 6  
Nullo Molto elevato

50. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere?

1 2 3 4 5 6  
Nullo Molto elevato

51. Quanto ritiene che il percorso verso la certificazione abbia portato significativi cambiamenti relativi alla parità di genere all'interno della Sua impresa?

1 2 3 4 5 6  
Nessun cambiamento Molti cambiamenti

52. Segnalare eventuali altre difficoltà o suggerimenti riguardanti la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

**Sezione 8 - dedicata alle imprese che hanno provato o stanno provando ad ottenere la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022**

53. In che fase del processo di certificazione si trova la Sua impresa?

- La mia impresa ha provato a certificarsi ma non ha ottenuto la certificazione
- La mia impresa sta provando ad ottenere la certificazione
- Altro:

54. Nel caso in cui la Sua impresa non avesse ottenuto la certificazione, specificare il motivo

55. Indicare lo score di sintesi della Sua impresa all'inizio del percorso per l'ottenimento della certificazione (score INIZIALE)

56. Quali sono le difficoltà riscontrate nell'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- L'individuazione della persona referente o della composizione del comitato guida per la parità di genere
- La redazione del piano strategico per la parità di genere
- L'attuazione e monitoraggio del piano strategico per la parità di genere
- La creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere
- La definizione della politica di genere
- L'erogazione di corsi di formazione generale e specifica sul tema
- Il raggiungimento dello score di sintesi minimo richiesto
- La definizione di un budget dedicato alle iniziative per la parità di genere
- Altro:

57. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Cultura e Strategia?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

58. Qual era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Governance?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

59. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Processi HR?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

60. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

61. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Equità remunerativa?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

62. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Piena maturità

63. In quale area la Sua impresa ha riscontrato difficoltà nel raggiungere una performance positiva?

- Cultura e strategia
- Governance
- Processi HR
- Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda
- Equità remunerativa
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro
- Non ha riscontrato difficoltà

64. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella redazione del piano strategico per la parità di genere?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Molto elevato

65. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Nulla							Molto elevato

66. Quanto ritiene che il percorso verso la certificazione abbia portato significativi cambiamenti relativi alla parità di genere all'interno della Sua impresa?

	1	2	3	4	5	6	
Nessun cambiamento							Molti cambiamenti

67. Segnalare eventuali altre difficoltà o suggerimenti riguardanti la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

**Sezione 9 - dedicata alle imprese che HANNO OTTENUTO la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?**

68. Indicare lo score di sintesi della Sua impresa all'inizio del percorso per l'ottenimento della certificazione (score INIZIALE)

69. Indicare lo score di sintesi della Sua impresa al momento dell'ottenimento della certificazione (score RAGGIUNTO)

70. Quali sono le difficoltà riscontrate nell'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

- L'individuazione della persona referente o della composizione del comitato guida per la parità di genere
- La redazione del piano strategico per la parità di genere
- L'attuazione e monitoraggio del piano strategico per la parità di genere
- La creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere
- La definizione della politica di genere
- L'erogazione di corsi di formazione generale e specifica sul tema
- Il raggiungimento dello score di sintesi minimo richiesto
- La definizione di un budget dedicato alle iniziative per la parità di genere
- Altro:

71. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Cultura e Strategia?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

72. Quale era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Cultura e Strategia?

	1	2	3	4	5	6	
Nulla							Piena maturità

**Report 2025**

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA

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

73. Qual era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Governance?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

74. Qual era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Governance?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

75. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Processi HR?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

76. Quale era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Processi HR?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

77. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

78. Quale era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

79. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Equità remunerativa?

1      2      3      4      5      6

Nulla      Piena maturità

80. Quale era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Equità remunerativa?

1 2 3 4 5 6

Nulla

Piena maturità

81. Quale era il livello di maturità INIZIALE della Sua impresa nell'area Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro?

1 2 3 4 5 6

Nulla

Piena maturità

82. Quale era il livello di maturità RAGGIUNTO della Sua impresa nell'area Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro?

1 2 3 4 5 6

Nulla

Piena maturità

83. In quale area la Sua impresa ha riscontrato difficoltà nel raggiungere una performance positiva?

- Cultura e strategia
- Governance
- Processi HR
- Opportunità di crescita ed inclusione di donne in azienda
- Equità remunerativa
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro
- Non ha riscontrato difficoltà

84. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella redazione del piano strategico per la parità di genere?

1 2 3 4 5 6

Nulla

Molto elevato

85. Qual è il livello di difficoltà riscontrato dalla Sua impresa nella creazione di un Sistema di Gestione per la parità di genere?

1 2 3 4 5 6

Nulla

Molto elevato

86. Quanto ritiene che il percorso verso la certificazione abbia portato significativi cambiamenti relativi alla parità di genere all'interno della Sua impresa?

	1	2	3	4	5	6	
Nessun cambiamento							Molti cambiamenti

87. Segnalare eventuali altre difficoltà o suggerimenti riguardanti la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

### Sezione 10 - Considerazioni finali e spunti di miglioramento

88. Quanto la Sua impresa ritiene utile conseguire la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

	1	2	3	4	5	6	
Inutile							Fondamentale

89. La Sua impresa considera la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022 come:

- Un bollino rosa
- Lo strumento che attesta la parità di genere in impresa
- Uno strumento per introdurre cambiamenti strategici nella gestione delle risorse umane
- Una certificazione strategica per i rapporti con fornitori e clientela
- Uno strumento per migliorare l'immagine e la reputazione
- La mia impresa non ha un'opinione a riguardo
- Un Sistema di Gestione equiparabile a quelli relativi alla Qualità, all'Ambiente o alla Sicurezza
- Altro:

90. Quanto consiglierebbe ad altre imprese di intraprendere il percorso per l'ottenimento della certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022?

	1	2	3	4	5	6	
Non lo consiglierei assolutamente							Lo consiglierei fortemente

91. Perché?

### Report 2025

LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE IN LOMBARDIA  
Analisi, risultati e sviluppi futuri a partire dal bando di Regione Lombardia

92. Suggestimenti per migliorare il bando in eventuali future edizioni o ipotesi di misure e/o altri strumenti di supporto:

93. Eventuali considerazioni aggiuntive o commenti sulla certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PDR 125:2022 e il ruolo di Regione Lombardia:

**Sezione 11. Grazie per la partecipazione!**

I risultati della presente ricerca saranno disponibili e consultabili sulla pagina web di Regione Lombardia. Il Suo contributo è fondamentale per migliorare le iniziative future e promuovere la parità di genere nel mondo del lavoro. La ringraziamo nuovamente per il tempo dedicato.

94. Sarebbe disponibile ad essere contattato/a per un approfondimento telefonico?

- Sì
- No