

# Il sistema di gestione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022

Tiziana Guggino – dottore commercialista e revisore legale in Pisa e CPA abilitato all'attestazione dei sistemi di controllo interno

Il mondo è orientato verso la parità di genere e l'emancipazione delle donne perseguendo così il terzo dei *millennium development goals* (MDGs) proposti dalle Nazioni Unite: “*To promote gender equality and empower women*”.

In tal modo, si intende promuovere la parità di genere e la *leadership* femminile in quanto la parità di genere è un diritto umano fondamentale, nonché condizione necessaria per lo sviluppo di economie sostenibili di cui trarranno beneficio sia le società, sia l'umanità nel suo complesso – ed è questo il quinto obiettivo per lo sviluppo sostenibile dell'ONU – poiché le ricerche attestano che nelle aziende con maggiore presenza femminile c'è anche una maggiore sostenibilità economica. Infatti, sostenibilità è un concetto che riguarda non solo ambiente e transizione ecologica, ma anche il rapporto tra economia e società che sfocia nella più ampia sostenibilità sociale di cui la parità di genere è uno dei pilastri.

Sempre più spesso si sente parlare di *diversity e inclusion*, dove la *diversity* si riferisce a tutte le differenze tra le persone, mentre l'*inclusion* implica accogliere e dare il benvenuto a *stakeholders* di diversi gruppi. La parità di genere di cui parleremo in questo articolo si riferisce a un contesto specifico: l'ambito lavorativo. Vediamo, quindi, i concetti di *diversity e inclusion* sul luogo di lavoro.

Per diversità si intende la presenza all'interno dell'organizzazione di forza lavoro eterogenea, mentre per inclusione si intende la capacità di far coesistere e cooperare nel migliore dei modi tutte le diversità rendendole punti di forza dell'organizzazione stessa.

Frequentemente, le aziende presentano, all'interno della propria organizzazione, gruppi (o *team*) di lavoro in cui coesistono persone tra loro differenti dal punto di vista del genere (uomo, donna), dell'orientamento sessuale o religioso, dell'etnia, dell'età o in riferimento alle loro abilità fisiche e psichiche. In pratica, persone con caratteristiche individuali differenti tra loro. Un'azienda in cui la diversità viene rispettata non adotta pratiche discriminatorie e garantisce pari opportunità, a prescindere dalle caratteristiche di ciascuno.

Il fatto, però, che un'azienda abbia personale di diversa provenienza, cultura ed esperienza di vita non genera, di per sé, un valore aggiunto. Affinché l'azienda generi un valore, occorre che essa promuova il concetto di Inclusione.

L'inclusione è un concetto che esprime l'opportunità per i lavoratori di far sentire la propria voce sviluppando, così, un senso di appartenenza all'organizzazione aziendale medesima. Inclusione si ha quando il lavoratore sente l'azienda per cui lavora come "sua" e agisce in un'ottica orientata verso l'interesse della stessa oltre che, ovviamente, verso il proprio. Essere inclusivi significa trasformare le diversità esistenti tra le persone in punti di forza strategici che, intersecandosi tra loro, danno vita a un sistema compatto ed equilibrato. Quando le persone operano in maniera inclusiva, le idee e i contributi provenienti da tutti gli *stakeholders* sono accolti e rispettati. In tale ottica, le differenze che per natura potrebbero trasformarsi in svantaggi si trasformano, invece, in vantaggi e benefici.

"Inclusione" è anche una parola chiave per il posizionamento delle aziende agli occhi dei consumatori. Secondo il *diversity brand index 2022*, il 77% della popolazione è maggiormente propenso verso i *brand* più inclusivi i quali dimostrano di essere impegnati nella costruzione di una cultura organizzativa inclusiva attraverso lo sviluppo di attività, iniziative e progetti che abbiano l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze di genere e, allo stesso tempo, di favorire le pari opportunità. Tra questi, si trovano, ad esempio, Actimel, Amazon, Barbie, Burger King, Coca-Cola, ma, esempio eclatante è rappresentato da Lego che ha deciso di differenziare i propri prodotti, cioè le confezioni di giochi, per passione e non più per genere maschile o femminile.

È dimostrato, infatti, come la valenza strategica dei contesti inclusivi all'interno delle organizzazioni sia in grado di ottimizzare alcuni valori fondamentali:



### 1. Maggiore capacità decisionale

I contesti inclusivi, soprattutto con una *leadership* differenziata, mostrano una maggiore capacità nel prendere decisioni durante la gestione di situazioni particolarmente complesse.

### 2. Maggiore capacità creativa e di innovazione

L'inclusione di genere è la chiave per portare innovazione, crescita e progresso nelle organizzazioni. Si parla di *brain storming*, letteralmente “*tempesta di cervelli*”. Che cosa significa nel contesto organizzativo? Significa che un gruppo di persone tra loro diverse per etnia, cultura, sesso, orientamento religioso e sessuale, insieme è in grado di generare una maggiore creatività grazie alle differenze peculiari di pensiero che, sempre più spesso, si traducono in prestazioni significativamente migliori assicurando profitti più elevati e una maggiore capacità di innovazione aziendale.

### 3. Maggiore capacità nella gestione dei rischi

I *team* differenziati hanno una maggiore capacità di percepire e gestire i rischi con considerevole mitigazione degli stessi.

### 4. Maggiore benessere dei dipendenti

Un ambiente di lavoro confortevole dove le persone facenti parte dell'organizzazione si sentono incluse, e quindi appartenenti allo stesso contesto, si traduce per l'azienda medesima nella possibilità che i rapporti lavorativi siano più duraturi, mentre per i dipendenti flussi di cassa raddoppiati o, addirittura, triplicati nell'arco di un triennio per le aziende con una *leadership* differenziata.

### 5. Elevata attrattività verso gli investitori

I contesti inclusivi, è dimostrato, attraggono gli investitori più di altri in quanto si basano sui cambiamenti generati nel settore degli investimenti dai c.d. “*consumatori inclusivi*”. Il motivo è semplice: gli investitori, come rivela uno studio di Morgan Stanley, percepiscono come meno aleatorio il debito delle società più inclusive rispetto a quelle che non lo sono e ciò porta, nella maggior parte dei casi, a un aumento della fidelizzazione da parte della clientela dei *brand* che favoriscono la diversità e l'inclusione.

### 6. Capacità di produrre un maggior valore economico

L'interesse, il coinvolgimento e la fidelizzazione della generazione Y, cioè dei nati tra il 1981 e il 1996, contribuiscono in modo significativo alla crescita dei risultati aziendali. Se confrontassimo, per ipotesi,

aziende simili tra loro, una che investe in *diversity* e *inclusion* e un'altra non inclusiva, noteremmo un divario rilevante tra le 2 aziende, ovviamente a vantaggio dell'azienda percepita dai consumatori come inclusiva.

L'azienda, per divenire inclusiva, deve necessariamente effettuare un importante cambiamento sotto i 2 aspetti, interno ed esterno.

Il primo aspetto coinvolge l'ambiente di lavoro che deve essere più soddisfacente per i dipendenti ed è volto all'aumento della produttività grazie al cambiamento della mentalità all'interno dell'organizzazione, mentre il secondo aspetto, rivolto ai consumatori e quindi verso l'ambiente esterno, è diretto all'incremento del volume d'affari grazie a una maggiore loro fidelizzazione e all'aumento del grado di fiducia da parte degli stessi nei confronti dell'azienda medesima.

### La diversità di genere nel contesto della norma

La "*diversità di genere*" nel contesto della norma esprime la necessità di promuovere la parità di genere e la *leadership* femminile al fine di eliminare il divario esistente tra genere maschile e genere femminile riguardo sia al salario sia alla presenza nelle posizioni manageriali all'interno delle aziende.

Nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate tanto che si parla sempre più spesso di *glass ceiling* (letteralmente soffitto di vetro) e *sticking floor* (letteralmente pavimento appiccicoso).

Entrambe le 2 espressioni inglesi non sono altro che metafore utilizzate per descrivere le difficoltà, gli ostacoli incontrati dalle donne all'interno delle organizzazioni aziendali nel raggiungere posizioni manageriali. L'espressione "*glass ceiling*" fu coniata per la prima volta da Marilyn Loden durante un intervento alla conferenza della Women's Exposition del 1978 dove pose in evidenza la presenza di una barriera invisibile, appunto di vetro, di cristallo, che impedisce alle donne di avanzare nella carriera, barriera che, seppur esistente, non viene riconosciuta. Si tratta, in altre parole, di tutti i pregiudizi che circondano le donne e che impediscono loro di accedere ai livelli più alti delle organizzazioni e, nel caso in cui vi accedano, gli ostacoli che impediscono loro di vedersi riconosciuta una retribuzione al pari dei colleghi maschi che rivestono lo stesso ruolo manageriale.

L'espressione "*sticking floor*" è l'altra metafora che indica le difficoltà che le donne incontrano già dal primo gradino della scala gerarchica aziendale. Un pavimento appiccicoso è un pavimento difficile da calpestare, un pavimento che impedirebbe alle donne di avanzare sul lavoro.

I dati Istat indicano che le donne in posizioni manageriali in Italia sono circa il 27% del totale dei *manager* e, nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate, pari a circa il 23%.

Per tutelare la parità di genere nell'accesso ai *board* aziendali dei CdA delle società quotate in borsa e delle partecipate, in Italia è stata emanata, nel 2011, la L. 120/2011, detta anche Legge Golfo-Mosca che ha introdotto l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sottorappresentato negli organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società medesime.

La fotografia che viene rilevata dalla Consob alla fine di marzo 2022 indica che la presenza femminile nei CdA delle società quotate è al massimo storico nel mercato italiano (41% degli incarichi), in crescita dal 38,8% del 2020 e dal 36,5% del 2019. Il livello *record* rappresenta un ottimo risultato anche a livello internazionale e riflette il successo degli sforzi e delle norme degli ultimi anni volte a riservare una quota del *board* al genere meno rappresentato in considerazione anche del fatto che solo 10 anni fa le donne erano appena il 7,4% dei consiglieri.

Le imprese che hanno applicato la quota di genere dei 2/5 contano in media nei propri CdA 4 donne (quasi il 44% del *board*), mentre nelle restanti società, invece, le donne sono presenti, ma non raggiungono la quota minima prevista dalla Legge suddetta confermando che la normativa è riuscita a sfondare il soffitto di cristallo anche se il divario di genere resta ancora piuttosto profondo.

### PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza)

Il tema della "*diversity & inclusion*" è affrontato anche dal PNRR italiano tramite lo stanziamento di 6,66 miliardi di euro destinati allo sviluppo di una certificazione della parità di genere. A partire dal secondo trimestre 2022 il sistema di certificazione è aperto a tutte le imprese che siano grandi, medie, piccole o microimprese con i seguenti risultati attesi:

- uguali condizioni nei percorsi di carriera;
- stesso salario a parità di competenze;
- forme di sostegno alla maternità.

Di seguito i vantaggi di cui usufruiranno le imprese che decideranno di certificarsi:

- fornitura di dati comparabili sul grado di *gender quality* delle aziende e riconoscimento delle realtà più virtuose;
- sistemi di sgravi e agevolazioni;
- specifiche forme di premialità:
  - di natura fiscale;
  - in termini di qualificazione nell'accesso a bandi e fondi.

### La Legge sulla parità salariale

Con la L. 162/2021 è stata aggiornata la normativa contenuta nel Codice delle pari opportunità del 2006 allo scopo di rafforzare la tutela della pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo.

Le novità introdotte dalla Legge suddetta si possono riassumere in:

- nozione di discriminazione diretta e indiretta (di immediata applicazione);
- estensione a tutte le aziende, private e pubbliche, con più di 50 dipendenti, dell'obbligo di redazione di un rapporto, con cadenza biennale, sulla situazione del personale maschile e femminile;
- il rapporto sulla parità di genere può essere volontariamente redatto anche dalle aziende con meno di 50 dipendenti;
- introduzione dal 1° gennaio 2022 della certificazione della parità di genere.

### Nozione di discriminazione diretta

Con tale nozione viene esteso il divieto di discriminazione anche ai “*criteri di selezione*” delle candidate e dei candidati, sia nelle fasi precedenti la costituzione del rapporto di lavoro, sia durante il rapporto di lavoro tramite comportamenti di natura organizzativa o influenti sull'orario di lavoro.

### Nozione di discriminazione indiretta

Di maggiore impatto è la modifica apportata alla nozione di discriminazione indiretta che dà più ampia rilevanza alle questioni attinenti alla conciliazione tra lavoro professionale e cura personale e familiare, oltre le esigenze di natura genitoriale.

Il nuovo [articolo 25](#), comma *2-bis*, Codice delle pari opportunità identifica i comportamenti adottati dai datori di lavoro che rendono discriminatorie le modifiche in termini di organizzazione e di orari di lavoro:

1. porre alcune categorie di lavoratori (ad esempio in stato di maternità o paternità, anche adottivo) in una condizione di sfavore rispetto alla generalità dei lavoratori;
2. limitare le opportunità di partecipazione alla vita e alle scelte aziendali;
3. limitare le opportunità di accesso ai meccanismi di avanzamento di carriera.

A differenza delle altre modifiche normative sopra menzionate che sono subordinate, ai fini della loro applicazione, all'emanazione dei Decreti attuativi, quelle inerenti alla nozione di discriminazione, diretta e indiretta, sono di immediata applicazione.

### Il rapporto biennale

Il rapporto biennale sulla situazione del personale è uno strumento fondamentale per l'individuazione di situazioni di disuguaglianza o, peggio, di discriminazione in quanto descrive la

situazione dell'impresa in termini di lavoratori occupati o dei nuovi assunti distinti sia per sesso sia per retribuzione.

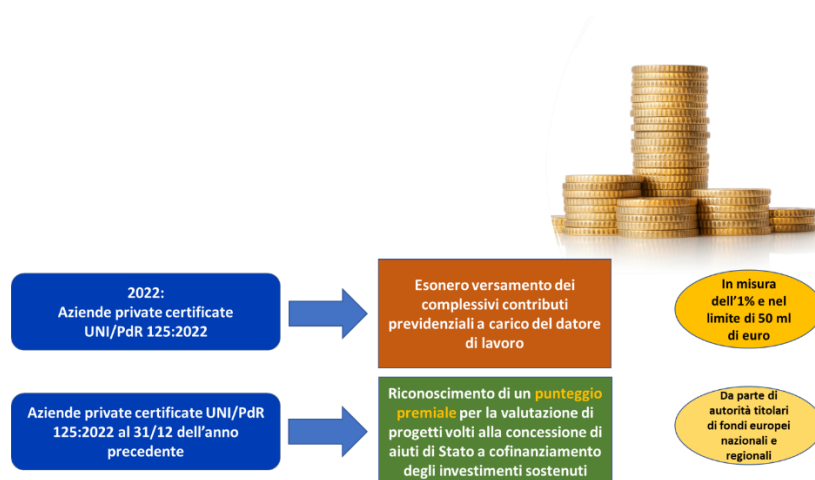
La novità, come anticipato, riguarda l'estensione dell'obbligo alle aziende che hanno più di 50 dipendenti ammettendone però la redazione anche in via volontaria per le aziende sottodimensionate.

### La certificazione della parità di genere

Il Dipartimento per le pari opportunità della presidenza del Consiglio dei Ministri ha pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 152 del 1° luglio 2022 il D.M. 29 aprile 2022 che:

- individua la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 ai fini della definizione dei parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese;
- specifica gli organismi di valutazione della conformità accreditati in questo ambito che provvederanno al rilascio della certificazione medesima in compliance alla UNI/PdR 125:2022.

### Sgravi e premialità previsti



### LA UNI/PdR 125:2022

Vediamo, dallo schema che segue, che l'obiettivo primario della certificazione è il riconoscimento e la conseguente attestazione, da parte degli organismi abilitati, delle politiche e delle misure messe in atto dai datori di lavoro allo scopo di ridurre le disparità di genere in ambito salariale, di crescita e avanzamento di carriera, di rispetto delle esigenze genitoriali e di specifiche condizioni familiari. L'analisi eseguita dagli organismi suddetti si focalizza su specifici fattori idonei a fornire informazioni e che sinteticamente possono essere rappresentati nella figura che segue:



quindi, un'analisi avente lo scopo di verificare i comportamenti attuati dal datore di lavoro all'interno della propria azienda attraverso l'adozione di politiche volte alla riduzione della disparità di genere esistente all'interno della propria forza lavoro.

### La UNI/PdR 125:2022 e la certificazione

La prassi di riferimento (PdR) UNI 125:2022 definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici Kpi (*key performance indicators*, ossia Indicatori chiave di prestazione), su 6 aree, inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni prevedendo la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relative al genere nelle organizzazioni al fine di colmare i *gap* esistenti.

### Le aree di indicatori

Come anticipato, 6 sono le aree che stanno alla base della valutazione necessaria per il rilascio della Certificazione della parità di genere da parte degli organismi preposti:

- cultura e strategia;
- *governance*;
- processi *HR*;
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;
- equità remunerativa per genere;
- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

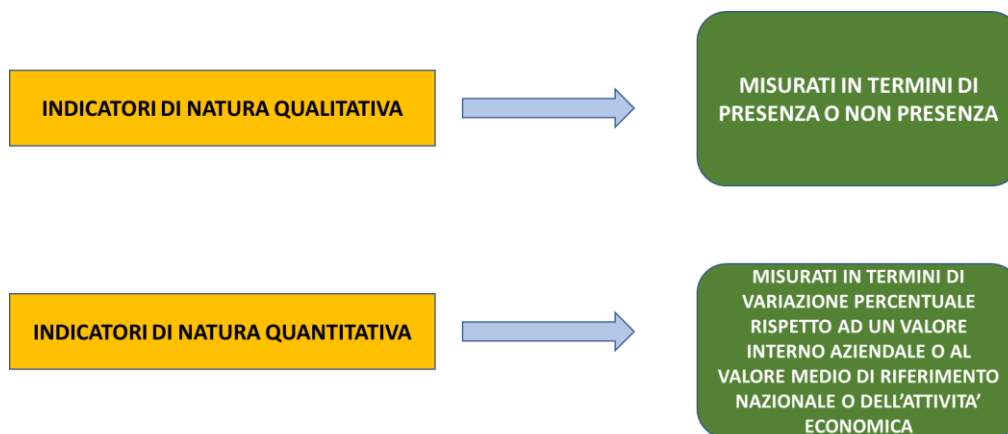
In questa sede, ci si limita a fornire, considerata la complessità dell'argomento, le nozioni minime fondamentali riguardanti gli strumenti utilizzati al fine della valutazione suddetta senza approfondire le modalità circa il loro funzionamento.



Ogni area è contraddistinta da un peso percentuale (fatto 100 il totale del peso delle differenti aree) necessario per la misurazione del livello AS-IS (cioè lo stato attuale) dell'organizzazione e costituisce la base per la misurazione degli stati di avanzamento costanti nel tempo.

Per ogni area di valutazione sono stati identificati specifici Kpi idonei a misurare il grado di maturità dell'organizzazione e verificare ogni 2 anni, tramite monitoraggio da eseguirsi attraverso la rendicontazione biennale, il miglioramento ottenuto tramite gli interventi messi in atto dall'azienda o il *remediation plan* attivato.

Gli indicatori sono sia di natura qualitativa sia di natura quantitativa e ne sono previsti un certo numero, ovviamente superiore a uno, per ogni area da sottoporre a controllo. Ciascun indicatore è associato a un punteggio il cui raggiungimento o meno viene ponderato per il peso dell'area di appartenenza. Al fine dell'ottenimento della certificazione, è previsto un risultato minimo di sintesi complessivo pari al 60%.



L'implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere avente come obiettivo la promozione della parità di genere, coinvolge, principalmente, l'attivazione di alcune aree specifiche quali:

- opportunità di crescita in azienda a parità di retribuzioni;
- politiche per la gestione della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro;
- politiche di gestione dei processi aziendali.

La prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 richiama i sistemi di gestione *standard* delle Iso tanto che il sistema di gestione per la parità di genere può essere sinteticamente descritto attraverso lo schema seguente idoneo a descrivere gli elementi la cui presenza è necessaria per l'accesso alla certificazione rilasciata dall'ente preposto.



Vediamo brevemente in che cosa consistono le fasi sopra elencate:

### 1. Documentazione del sistema

Anche se alcuni sistemi di gestione Iso, come ad esempio il SGQ Iso 9001:2015, non richiedono più la presenza di documentazione cartacea al fine di provarne l'esistenza, vi sono alcuni documenti che, in questo nuovo sistema, più di altri, necessitano di essere istituiti. Un esempio è dato dalle politiche e procedure di cui l'azienda deve dotarsi per dimostrare l'impegno del datore di lavoro volto alla riduzione delle disparità di genere, nonché dai Kpi utilizzati per la valutazione del divario esistente e le sue variazioni nel corso del tempo.

### 2. Monitoraggio degli indicatori

Gli indicatori chiave delle prestazioni devono essere monitorati costantemente, a partire dallo stato attuale (IS-AS) in cui si trova l'azienda, fino al raggiungimento del risultato richiesto per l'accesso alla certificazione.

### 3. Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione è fondamentale una volta implementato il sistema di gestione e avviene, per quanto riguarda quella di natura interna, tramite le politiche e le procedure messe in atto e divulgate all'interno dell'organizzazione medesima allo scopo di far conoscere al personale quali sono gli impegni presi dal datore di lavoro per la riduzione delle disparità di genere. Esternamente, la comunicazione avviene tramite circolari trasmesse alla clientela allo scopo di far conoscere le politiche adottate in tale ambito

dell'organizzazione, nonché tramite la pubblicazione sul proprio sito *web* o altri mezzi di pubblicità per il coinvolgimento degli *stakeholders*.

### 4. Audit interno

L'*audit* interno (o di prima parte) condotto da liberi professionisti, gli *auditor* indipendenti, secondo le regole dettate dalla UNI/EN Iso 19011, è un'attività che fornisce evidenza della *compliance* del sistema di gestione ai requisiti stabiliti dalla prassi. L'*audit* deve essere eseguito allo scopo di raccogliere le evidenze oggettive quantitative – i Kpi – e qualitative – politiche e procedure documentate - che dimostrino lo stato di conformità di quanto attuato. L'*audit* così condotto precede l'*audit* di terza parte, cioè quello eseguito dall'ispettore inviato dall'ente certificatore, e consente all'azienda di mettersi in *compliance*, coprendo i *gap* esistenti mediante l'attuazione di azioni correttive prima dell'ispezione ufficiale.

### 5. Gestione delle non conformità

La gestione delle non conformità è legata agli *audit* interni in quanto, attraverso questi, a seguito della redazione di un rapporto di *audit*, vengono evidenziati i *gap* piuttosto gravi presenti in azienda. Nel caso in cui l'*auditor* non rilevi non conformità, ma solo lievi incoerenze, appunterà nel proprio rapporto delle Osservazioni che dovranno essere risolte, possibilmente, prima dell'*audit* di terza parte.

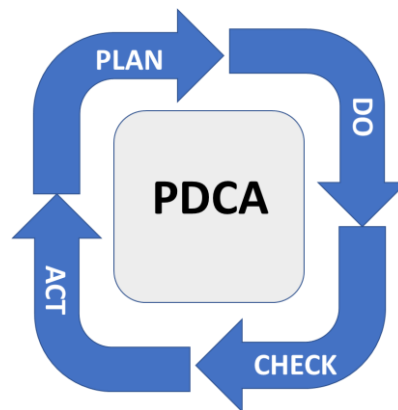
### 6. Revisione periodica

Il sistema di gestione della parità di genere, così come i sistemi di gestione Iso con i quali condivide parte della struttura basilare, necessita di una revisione continua allo scopo di renderlo dinamico e aggiornato secondo le esigenze dell'azienda medesima e le novità introdotte dal mercato in cui essa opera.

### 7. Miglioramento

Facendo sempre una correlazione con i sistemi Iso, anche questo nuovo sistema di gestione necessita di azioni di miglioramento volte a correggere i *gap* esistenti a livello strutturale. Condizione fondamentale è il miglioramento continuo del sistema. Anche per il sistema di gestione della parità di genere l'azienda deve attenersi al ciclo di Deming o flusso Pdca che consiste nell'attuazione delle seguenti azioni:

### Ciclo di Deming o flusso Pdca



Dove “*plan*” sta per pianificare, cioè programmare una determinata attività, “*do*” sta per fare, cioè svolgere quanto pianificato, “*chek*” controllare ciò che è stato fatto e “*Act*” sta per agire attraverso la messa in atto di misure correttive quando dal controllo si evidenziano delle anomalie o vulnerabilità. Dal 1° aprile 2022, il sistema di certificazione, come già accennato, è aperto a tutte le imprese a prescindere dalla loro dimensione. Da segnalare l’agevolazione della certificazione per le imprese di medie, piccole e micro-dimensioni per tutto il periodo previsto per la fase sperimentale che durerà fino al II quadrimestre del 2026.