

DSU - Policy Brief

CNR - Dipartimento Scienze Umane e Sociali Patrimonio Culturale

Certificazione della parità di genere e PMI: verso politiche territoriali sensibili alle diversità socio culturali

Greta | **Falavigna**

Roberto | **Ippoliti**

Federica | **Repetto**



Dipartimento Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale (DSU)

Collana Policy Brief

Comitato di redazione

Rosanna Amato, Giulia Antonini, Igor Benati, Antonella Emina, Lorenzo Nannipieri, Fabrizio Pecoraro, Claudia Soria.

Comitato scientifico

Daniele Archibugi, Igor Benati, Maria Eugenia Cadeddu, Antonella Emina, Lorenzo Nannipieri, Monica Monachini, Fabio Paglieri, Fabrizio Pecoraro, Ginevra Peruginelli, Carla Sfameni, Claudia Soria.

Contatti

CNR-DSU. Piazzale Aldo Moro, 7 – 00185 Roma. Tel +39 06 49933328 Fax +39 06 49932673; policybrief.dsu@cnr.it

Copertina: immagine elaborata con ChatGPT. Progetto grafico di Angela Petrillo.

Doi: 10.36134/PBDSU-2026-23

ISSN 3034-9656



luglio 2026

Certificazione della parità di genere e PMI: verso politiche territoriali sensibili alle diversità socio culturali

Greta Falavigna¹

Roberto Ippoliti^{1,2}

Federica Repetto²

¹CNR-IRCREs, Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, ²Dipartimento
di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali, Università del
Piemonte Orientale

contatto: greta.falavigna@cnr.it

Sintesi

Negli ultimi anni, la certificazione della parità di genere si è affermata in Italia come uno strumento centrale delle politiche pubbliche per la riduzione dei divari di genere nel mercato del lavoro. Il quadro nazionale ha definito uno standard uniforme e un sistema di incentivi credibile, mentre le Regioni hanno sviluppato numerose misure per favorirne l'adozione, in particolare tra le PMI. Tuttavia, l'implementazione territoriale presenta criticità rilevanti. Gli interventi regionali risultano eterogenei e spesso episodici, con differenze significative negli strumenti utilizzati e nei destinatari. In molti casi, le politiche si concentrano prevalentemente sulla riduzione delle barriere finanziarie, trascurando altri ostacoli rilevanti. Le PMI affrontano infatti anche barriere di natura organizzativa e socio culturale, legate a modelli di governance, pratiche informali di gestione del personale e rappresentazioni del ruolo del lavoro femminile. Queste barriere variano significativamente tra territori e settori produttivi. Il policy brief si rivolge principalmente ai decisori nazionali, chiamati a rafforzare il coordinamento delle politiche, e ai decisori regionali, chiamati a migliorare il disegno degli interventi. L'obiettivo è promuovere una maggiore coerenza complessiva del sistema, valorizzando al contempo la capacità delle politiche territoriali di adattarsi alle specificità locali.

In recent years, gender equality certification has become a key policy instrument in Italy, supported by a solid national framework and regional implementation measures targeting SMEs. However, territorial implementation shows important weaknesses. Regional interventions are heterogeneous and often fragmented, with significant differences in tools and target groups. Most policies focus primarily on financial barriers, overlooking organisational and socio cultural constraints. SMEs face informal management practices, traditional leadership models and gendered social norms, which vary across territories. These factors significantly affect their capacity to engage in certification processes. This policy brief addresses both national and regional policymakers. National authorities are called to strengthen coordination and coherence across regions, while regional authorities are encouraged to design more context-sensitive interventions.

La sfida: il problema di policy

Il presente policy brief si rivolge sia ai decisori nazionali con un ruolo di coordinamento, sia ai decisori regionali, responsabili dell'attuazione degli interventi nell'ambito della parità di genere e della sua certificazione. La certificazione della parità di genere si inserisce in un quadro multilivello in cui lo Stato definisce standard, obiettivi e incentivi, mentre le Regioni progettano e implementano le misure di accompagnamento. Nel complesso, il quadro nazionale appare solido e coerente benché emergono alcune criticità a livello di attuazione territoriale. Il primo elemento riguarda l'eterogeneità non coordinata degli interventi regionali. I bandi differiscono per strumenti, intensità e destinatari e sono spesso caratterizzati da una natura episodica, più che inseriti in strategie di lungo periodo. Questa variabilità non è di per sé negativa: l'adattamento locale è infatti necessario, ma, in assenza di coordinamento, esso può generare: (i) disuguaglianze territoriali nell'accesso alla certificazione; (ii) scarsa leggibilità del sistema per le imprese; (iii) difficoltà nel valutare l'efficacia delle politiche. Il secondo elemento critico riguarda il disegno delle politiche. Molti interventi sono costruiti quasi esclusivamente su incentivi economici, con l'obiettivo di ridurre i costi della certificazione. Questa impostazione trascura il fatto che le principali difficoltà delle PMI sono spesso di natura organizzativa e socio culturale. Tali barriere si manifestano in modo concreto in tre ambiti principali: (i) accesso al lavoro: stereotipi di genere nella selezione e ruoli occupazionali segregati; (ii) avanzamenti di carriera: percorsi poco trasparenti legati a logiche informali e relazionali; (iii) conciliazione vita lavoro, ossia modelli organizzativi rigidi e distribuzione asimmetrica dei carichi familiari. Queste dimensioni riflettono caratteristiche profonde dei contesti locali: modelli imprenditoriali familiari, livelli di formalizzazione dei processi, norme sociali e culturali. Ne deriva che una policy efficace non può limitarsi a compensare i costi economici, ma deve affrontare tali barriere in modo differenziato. La sfida per il policy maker è quindi duplice: (i) a livello nazionale, l'obiettivo è migliorare il coordinamento e la coerenza del sistema; (ii) a livello regionale, progettare interventi più efficaci e sensibili al contesto. In questo senso, il principio secondo cui *"one size does not fit all"* non implica l'assenza di coordinamento, ma la necessità di una differenziazione guidata e coerente degli interventi territoriali.

La proposta

Ripensare il problema: perché la parità di genere è una questione organizzativa, non solo finanziaria

L'attuale architettura delle politiche per la certificazione della parità di genere in Italia mostra un impianto coerente sul piano regolatorio ma parziale sul piano sostanziale. La maggior parte degli interventi regionali si fonda sull'assunto che la principale barriera all'adozione della certificazione da parte delle PMI sia di natura economica: i costi di consulenza, audit e certificazione (Stigzelius e Mark-Herbert, 2009; Arevalo e Aravind, 2011). Da questa premessa discende una prevalenza di strumenti finanziari (voucher, contributi a fondo perduto), che hanno senza dubbio svolto una funzione importante nell'ampliare la platea delle imprese potenzialmente interessate. Tuttavia, un numero crescente di evidenze suggerisce che, per molte PMI, il problema non è soltanto "quanto costa certificarsi", ma come e perché intraprendere un percorso di cambiamento organizzativo che incide su pratiche consolidate, ruoli informali, equilibri interni e modelli di governance, nonché la presenza di persone che siano in grado di guidare questa trasformazione (Cacace et al., 2024; Tzanakou et al., 2025). La certificazione della parità di genere non è neutrale rispetto all'organizzazione d'impresa: richiede capacità di misurazione, formalizzazione di processi, gestione strutturata delle risorse umane e assunzione di responsabilità manageriali esplicite (O'Donovan, 2018). Tutti elementi che non sono uniformemente distribuiti nel tessuto delle piccole imprese italiane. Di conseguenza, una policy efficace deve spostare il fuoco dell'intervento da una logica puramente compensativa dei costi a una logica abilitante, capace di sostenere le PMI nell'acquisizione graduale delle competenze organizzative e culturali necessarie per affrontare il percorso di qualità di genere. Senza questo riequilibrio, esiste il rischio che la certificazione rimanga uno strumento adottato prevalentemente dalle imprese che sono più strutturate, limitandone l'impatto complessivo sul sistema produttivo.

Le barriere socio culturali nelle PMI: un fenomeno multidimensionale e territorialmente differenziato

Le barriere che le PMI incontrano lungo il percorso verso la certificazione della parità di genere non sono omogenee, poiché riflettono differenze strutturali tra territori, settori e modelli imprenditoriali. Tali barriere non sono ricondu-

cibili esclusivamente a vincoli economici, ma si manifestano in una pluralità di dimensioni organizzative e socio culturali che incidono direttamente sulle pratiche aziendali. In particolare, è possibile distinguere tre ambiti principali in cui queste barriere assumono una rilevanza operativa: (i) accesso al lavoro (assunzioni), (ii) avanzamenti di carriera, (iii) conciliazione vita lavoro.

Accesso al lavoro: selezione e segmentazione occupazionale

Nel processo di assunzione, le PMI operano spesso attraverso procedure informali, basate su reti relazionali personali, conoscenza diretta e fiducia. In questi contesti, possono emergere bias impliciti e stereotipi di genere che influenzano le scelte di selezione, anche in assenza di pratiche esplicitamente discriminatorie. Ad esempio, (i) alcune mansioni possono essere considerate “naturalmente” più adatte a uomini o donne; (ii) la disponibilità temporale e la continuità lavorativa possono essere valutate in modo diverso per candidati e candidate; (iii) la maternità (reale o potenziale) può incidere implicitamente sulle decisioni di assunzione. Questi meccanismi sono spesso non formalizzati e non esplicitati, rendendo difficile la loro identificazione e correzione. In tali contesti, la certificazione della parità di genere richiede un passaggio verso pratiche più strutturate e trasparenti, che però possono essere percepite come invasive o non necessarie. Dal punto di vista delle implicazioni di policy, gli strumenti puramente finanziari non sono sufficienti se non accompagnati da interventi che favoriscano la formalizzazione dei processi di selezione e la consapevolezza dei bias.

Avanzamenti di carriera: informalità e modelli di leadership

Le dinamiche di carriera nelle PMI presentano spesso livelli elevati di informalità. Gli avanzamenti possono dipendere da fattori quali: (i) prossimità imprenditore/lavoratore; (ii) disponibilità alla flessibilità oraria; (iii) continuità lavorativa senza interruzioni; (iv) appartenenza a reti relazionali interne. In questo contesto, possono emergere barriere indirette alla progressione femminile, legate non tanto a regole esplicite quanto a pratiche consolidate. In particolare, (i) modelli di leadership tradizionali, spesso maschili; (ii) aspettative implicite sulla disponibilità di tempo; (iii) minore accesso a ruoli di responsabilità. In alcune realtà territoriali, queste dinamiche si intrecciano con modelli imprenditoriali familiari, in cui i ruoli sono tradizionalmente distribuiti e difficili da modificare. Le principali implicazioni di policy riguardano il fatto che la certificazione richiede la definizione di criteri trasparenti di valutazione e carriera, che implicano un cambiamento organizzativo profondo, non ottenibile attraverso semplici incentivi economici.

Conciliazione vita lavoro: modelli organizzativi e norme sociali

La conciliazione tra vita privata e lavoro rappresenta una delle dimensioni più rilevanti per la parità di genere, ma anche una delle più difficili da affrontare nelle PMI. Le criticità riguardano: (i) orari rigidi o scarsamente formalizzati; (ii) limitata offerta di strumenti di flessibilità; (iii) distribuzione asimmetrica dei carichi familiari, ancora fortemente differenziati tra generi; (iv) resistenze culturali alla riorganizzazione del lavoro. In molti contesti, le esigenze di conciliazione vengono gestite informalmente, attraverso soluzioni ad hoc, piuttosto che tramite politiche aziendali strutturate. Questo rende difficile il passaggio ai requisiti previsti dalla certificazione, che richiedono misure sistematiche e verificabili. Le differenze territoriali sono particolarmente rilevanti in questa dimensione, poiché (i) la disponibilità di servizi (asili, trasporti, welfare locale) varia significativamente; (ii) le norme sociali sul ruolo familiare delle donne sono eterogenee; (iii) il tessuto produttivo condiziona le possibilità di flessibilità. A livello di policy, accanto agli incentivi economici, lo studio suggerisce la necessità di strumenti che supportino le imprese nella riprogettazione organizzativa, anche in relazione al contesto territoriale.

Differenze territoriali e implicazioni per il disegno delle politiche

Queste tre dimensioni non si manifestano in modo uniforme, ma variano in funzione di (i) struttura dimensionale delle imprese; (ii) grado di formalizzazione organizzativa; (iii) caratteristiche socio culturali del territorio; (iv) modelli di sviluppo settoriale. In molte aree del nostro territorio, soprattutto dove prevalgono imprese familiari, le barriere tendono a concentrarsi sulla informalità e sulle norme sociali. In altri contesti, più avanzati sul piano organizzativo, le difficoltà riguardano maggiormente modelli culturali e leadership. Di conseguenza, le politiche pubbliche non possono limitarsi a replicare strumenti standardizzati, né considerare le barriere come esclusivamente economiche. È necessario progettare interventi che tengano conto del fatto che la certificazione della parità di genere implica un processo di trasformazione organizzativa e culturale, che richiede strumenti differenziati e adattati ai contesti. Nel complesso, queste evidenze suggeriscono che esiste un disallineamento tra la natura delle barriere affrontate dalle PMI e il disegno prevalente delle politiche pubbliche, ancora fortemente concentrato su strumenti finanziari. Colmare tale disallineamento rappresenta una condizione necessaria per aumentare l'efficacia della certificazione.

Il valore del quadro nazionale: standard unico e legittimazione istituzionale

In questo scenario, il quadro nazionale di riferimento svolge un ruolo essenziale e va pienamente valorizzato. L'esistenza di uno standard unico (UNI/PdR 125) e di una cornice normativa condivisa rappresenta un punto di forza del modello italiano. Essa (i) garantisce credibilità e riconoscibilità alla certificazione; (ii) evita la proliferazione di standard concorrenti; (iii) consente comparazioni tra imprese e territori; (iv) rafforza la legittimazione istituzionale dello strumento. In dettaglio, la certificazione garantisce una valutazione completa dei livelli di prestazione, individuando le seguenti aree strategiche di valutazione: (i) cultura e strategia, (ii) governance, (iii) processi di gestione delle risorse umane, (iv) opportunità di crescita e inclusione delle donne nel mondo del lavoro, (v) parità retributiva di genere e (vi) tutela della genitorialità e conciliazione tra vita professionale e vita privata (Lamberti, 2023; Degoli, 2025; Sentuti et al., 2025; Palazzi et al., 2025). Dal punto di vista della policy, il quadro nazionale dovrebbe continuare a svolgere una funzione di ancoraggio: definire i principi, i criteri minimi e gli obiettivi generali, lasciando però margini di flessibilità sufficienti per l'adattamento territoriale. L'obiettivo non è indebolire l'uniformità dello standard, ma evitare che essa si traduca in uniformità degli strumenti di attuazione.

Dalla frammentazione alla differenziazione strategica degli interventi regionali

L'attuale frammentazione degli interventi regionali non è di per sé un problema. Essa diventa problematica quando riflette una semplice sommatoria di bandi episodici, non coordinati e centrati esclusivamente su incentivi economici. La proposta qui avanzata è quella di trasformare la frammentazione in differenziazione strategica, ovvero in una varietà di interventi coerenti con obiettivi comuni ma adattati alle specificità territoriali. Ciò implica un cambiamento di prospettiva: dai bandi "a sportello" verso strategie territoriali di accompagnamento, nelle quali la certificazione è inserita in una più ampia politica per la qualità del lavoro, l'innovazione organizzativa e la sostenibilità sociale delle imprese. Tra le diverse policy locali, rileviamo quelle adottate dalla Regione Lombardia. Così come evidenziato in Tabella 1, tra il 2022 e il 2024, oltre il 20% delle certificazioni rilasciate a livello nazionale è stato ottenuto da imprese lombarde (più di 1.300 certificazioni), un dato che appare fortemente associato all'attuazione della misura regionale ZHEROGAP, che ha previsto contributi per servizi di consulenza e costi di certificazione (si veda Box 1).

Tabella 1: Certificazione UNI/PdR 125:2022 per regione (2022–2024)

Regione	Numero di imprese certificate
Abruzzo	159
Basilicata	75
Calabria	94
Campania	653
Emilia-Romagna	396
Friuli-Venezia Giulia	87
Lazio	944
Liguria	85
Lombardia	1 318
Marche	117
Molise	25
Piemonte	333
Puglia	419
Sardegna	88
Sicilia	307
Toscana	299
Trentino-Alto Adige	159
Umbria	84
Valle d’Aosta	5
Veneto	389
Totale	6 036

Fonte: Accredia (accesso: aprile 2025).

Tipologie di intervento: opzioni di policy complementari

Accompagnamento graduale e modulare

Per molte PMI, un ingresso diretto nel percorso di certificazione può risultare troppo oneroso sul piano organizzativo. Una prima opzione di policy consiste nello strutturare percorsi gradualmente e modulari, che consentano alle imprese di: (i) valutare il proprio livello di partenza; (ii) acquisire progressivamente competenze e strumenti; (iii) accedere alla certificazione solo una volta maturata una sufficiente capacità interna. Questi percorsi possono includere fasi preliminari non certificate, focalizzate su specifiche aree critiche (ad esempio conciliazione, equità retributiva o governance), riducendo la percezione di rischio e la resistenza iniziale. Vantaggi attesi sono (i) una maggiore inclusività, ed (ii) una minore esclusione delle micro imprese. Tra gli svantaggi attesi, vi sono: (i) tempi più lunghi, e (ii) necessità di coordinamento stabile.

Rafforzamento degli attori intermedi territoriali

Le PMI difficilmente intraprendono percorsi complessi in autonomia. Un ruolo cruciale è svolto dagli attori intermedi: camere di commercio, associazioni d'impresa, enti di formazione, consulenti accreditati. Le politiche regionali dovrebbero investire non solo sulle imprese, ma anche su questi intermedi, rafforzandone: (i) competenze specifiche sulla parità di genere; (ii) capacità di mediazione culturale; (iii) radicamento territoriale. In sintesi, la certificazione può essere più facilmente accettata quando è “tradotta” da soggetti percepiti come vicini e affidabili. I vantaggi attesi sono rappresentati da una maggiore efficacia comunicativa e da un miglior adattamento ai contesti locali. Tra gli svantaggi attesi, il più rilevante è rappresentato dal rischio di disomogeneità nella qualità dell'accompagnamento.

Strumenti non finanziari e dimensione simbolica

Accanto agli incentivi economici, risultano particolarmente rilevanti strumenti non finanziari quali, ad esempio, (i) riconoscimenti pubblici; (ii) reti di imprese certificate; (iii) visibilità istituzionale; (iv) meccanismi reputazionali. In contesti socio culturali in cui il capitale simbolico e relazionale è centrale, tali strumenti possono essere altrettanto efficaci dei contributi monetari nel modificare i comportamenti delle imprese. Tra i vantaggi attesi, vi sono i costi contenuti per la PA e gli effetti culturali di medio periodo. Tra gli svantaggi attesi si annoverano le difficoltà di misurarne l'impatto, poiché non immediato e difficile da ricostruire se non con dati qualitativi specifici.

Box 1 – Il caso della Regione Lombardia: la policy ZHEROGAP come laboratorio territoriale per la certificazione della parità di genere

Il sistema italiano di certificazione della parità di genere si fonda sulla prassi UNI/PdR 125:2022, che definisce linee guida per l'adozione di un sistema di gestione orientato alla parità di genere nelle organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione. All'interno di questo quadro nazionale, la Regione Lombardia rappresenta un caso di particolare interesse per l'analisi delle politiche territoriali di accompagnamento alle PMI. Accanto agli incentivi previsti a livello centrale – introdotti dal PNRR e disciplinati da leggi nazionali che includono benefici contributivi e premialità negli appalti pubblici – la Lombardia ha adottato una misura regionale specifica, nota come ZHEROGAP ("Verso la certificazione della parità di genere"), regolata da atto di giunta regionale e dotata di un finanziamento complessivo pari a 10 milioni di euro. La policy ZHEROGAP è concepita esplicitamente per ridurre le barriere all'accesso alla certificazione da parte delle PMI, attraverso due linee di intervento complementari: (i) una prima linea dedicata al cofinanziamento dei servizi di consulenza necessari per le attività preparatorie alla certificazione; ed (ii) una seconda linea destinata alla copertura parziale dei costi sostenuti per l'ottenimento della certificazione stessa. Il sostegno pubblico è erogato sotto forma di voucher, con importi modulati in base alla dimensione dell'impresa e con un'intensità massima pari all'80% delle spese ammissibili, subordinata all'effettivo conseguimento della certificazione. Questo impianto riflette una chiara strategia di policy: abbattere i costi fissi iniziali che rappresentano uno degli ostacoli principali per le PMI nell'intraprendere percorsi strutturati di qualità di genere. Il caso lombardo mostra chiaramente il potenziale delle politiche regionali nel rafforzare l'impatto del quadro nazionale. Al tempo stesso, evidenzia un limite strutturale condiviso da molte iniziative analoghe: l'attenzione è concentrata prevalentemente sulla barriera finanziaria, mentre restano più difficili da intercettare le resistenze organizzative e socio culturali, come la mancanza di commitment della leadership o la difficoltà di integrare la parità di genere nelle strategie aziendali. Proprio per questo, l'esperienza della Lombardia rappresenta un punto di partenza solido ma non esaustivo, utile per riflettere su come affiancare agli incentivi economici strumenti di accompagnamento più mirati alle caratteristiche dei contesti produttivi locali.

Integrazione con altre politiche di sviluppo territoriale

La certificazione della parità di genere è più efficace quando non è isolata, ma inserita in un ecosistema di policy che comprende: (i) politiche per l'innovazione; (ii) politiche del lavoro e della formazione; (iii) strategie ESG e sostenibilità; (iv) attrazione di talenti. L'integrazione riduce il rischio che la certificazione venga percepita come un obiettivo marginale o imposto dall'esterno.

Box 2 – Il progetto WELCOME: evidenze di ricerca alla base della proposta di policy

Il presente policy brief si inserisce nell'ambito del progetto di ricerca WELCOME (Work Equality inCLusion wORking tiMe), finanziato nell'ambito dei bandi BRiC dell'INAIL e coordinato scientificamente dalla prof.ssa Fabrizia Santini presso il Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali (DIGSPES) dell'Università del Piemonte Orientale (2025-2027). Il progetto adotta un approccio multidisciplinare, integrando prospettive giuridiche, economiche e sociologiche, con l'obiettivo di analizzare e promuovere l'inclusione e la parità di genere nei contesti lavorativi. In particolare, una linea di ricerca del progetto – coordinata dal prof. Roberto Ippoliti – è dedicata allo studio delle imprese e delle politiche organizzative volte a ridurre i divari di genere, con un focus specifico sugli strumenti emergenti di regolazione "soft", tra cui la certificazione della parità di genere. Dal punto di vista metodologico, il progetto combina: (i) analisi quantitative, basate su dati a livello d'impresa e micro dati relativi all'adozione di pratiche organizzative e strumenti di certificazione; (ii) analisi qualitative, finalizzate a comprendere i meccanismi organizzativi e le dinamiche socio culturali che influenzano i comportamenti delle imprese; e (iii) analisi di policy, volte a valutare l'efficacia delle misure pubbliche e la loro capacità di incidere sulle pratiche aziendali. Questo approccio consente di andare oltre una lettura puramente normativa o descrittiva delle politiche, per indagare in modo sistematico le barriere effettive che le imprese incontrano nell'implementazione di strategie di parità di genere. Tra queste, accanto ai vincoli economici, emergono con forza fattori organizzativi e socio culturali, quali la struttura della governance aziendale, il grado di formalizzazione dei processi e il commitment della leadership. Il contributo qui presentato non si configura come una proposta astratta, ma come il risultato di un percorso di ricerca applicata, volto a tradurre evidenze empiriche in indicazioni operative per il policy making.

Apprendimento interregionale e valutazione delle politiche

Un ulteriore elemento chiave della proposta riguarda il coordinamento orizzontale tra Regioni. La varietà degli strumenti adottati offre un'opportunità preziosa di apprendimento reciproco, che tuttavia è attualmente sottoutilizzata. Si propone quindi di rafforzare la presenza di: (i) piattaforme di confronto tra amministrazioni regionali; (ii) sistemi di monitoraggio comuni; (iii) valutazioni comparative degli effetti delle diverse tipologie di intervento. La valutazione dovrebbe concentrarsi non solo sul numero di certificazioni ottenute, ma anche sulla qualità dei processi organizzativi attivati e sulla capacità delle politiche di raggiungere imprese inizialmente più distanti dal tema della parità di genere.

Implicazioni per l'equità territoriale

Un approccio sensibile alle barriere socio culturali ha anche importanti implicazioni in termini di equità territoriale. Senza interventi adattivi, esiste il rischio che la certificazione si concentri: (i) nelle imprese più grandi; (ii) nei territori già più avanzati; (iii) nei settori a maggiore intensità di capitale umano. Ciò potrebbe amplificare divari preesistenti, contraddicendo l'obiettivo di inclusione che la certificazione intende perseguire. Politiche territoriali personalizzate rappresentano dunque non solo una scelta di efficacia, ma anche di equità.

Sintesi della proposta

In sintesi, la proposta avanzata in questo policy brief si fonda su tre principi: (i) un quadro nazionale forte e coerente, che garantisca standard comuni e legittimazione istituzionale; (ii) interventi regionali differenziati, capaci di rispondere alle specificità socio culturali delle PMI; (iii) un approccio abilitante, che affianchi al sostegno economico strumenti organizzativi, formativi e culturali. Pertanto, il presente contributo propone di rafforzare il ruolo di coordinamento nazionale e, al contempo, migliorare il disegno delle politiche regionali rendendole maggiormente sensibili alle barriere organizzative e socio culturali delle PMI.

Raccomandazioni chiave

- Mantenere uno standard nazionale unico per la certificazione della parità di genere.
- Ripensare i bandi regionali andando oltre il solo sostegno finanziario.
- Progettare interventi territoriali adattivi, sensibili alle barriere socio culturali delle PMI.
- Rafforzare il ruolo degli attori intermedi locali nei percorsi di accompagnamento.
- Promuovere coordinamento e apprendimento interregionale per ridurre la frammentazione e migliorare l'efficacia delle politiche.

Riferimenti

- Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2011). Corporate Social Responsibility Practices in India: Approach, Drivers, and Barriers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 399–414.
- Cacace, M., Pugliese, F., Tzanakou, C., Müller, J., Denis, A., & Sangiuliano, M. (2024). Certifying Complexity? The Case of a European Gender Equality Certification Scheme for Research-Performing Organizations. *Science and Public Policy*, 51(2), 261–273.
- Degoli, M. C. (2025). Beyond the Pink Label: Italy's Certification of Gender Equality for Organisational Change through Management Commitment and Employee Engagement. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 13(3).
- Lamberti, F. (2023). I Key Performance Indicators della certificazione della parità di genere. Una lettura critica [Focus LPT, 19 aprile 2023]. *Federalismi.it*, 212–241.
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. In C. Machado & J. P. Davim (Cur.), *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp. 73–108). Springer.
- 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). Springer Nature Switzerland.
- 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). Springer Nature Switzerland.
- Stigzelius, I., & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring Corporate Responsibility to Suppliers: Managing SA 8000 in Indian Garment Manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 46–56.
- Tzanakou, C., Infanger, C., Oliveira, L., & Staniscuaski, F. (2025). A Critical Reflection on Internationalizing Gender Equality Certification: The Case of Brazilian Academia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(3), 325–347.

Informazioni sugli autori

Greta Falavigna: dirigente di Ricerca presso l'Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR-IRCrES). È stata responsabile di unità di ricerca in due progetti PRIN dedicati allo studio delle strategie d'impresa in risposta alla regolamentazione ambientale e a shock esogeni, come quello pandemico. È stata referente scientifica per il

CNR-IRCrES di un task nell'ambito del progetto PNRR "Age-It: Ageing Well in an Ageing Society". I suoi principali interessi di ricerca riguardano l'applicazione di metodi econometrici e di intelligenza artificiale a diversi ambiti economici che spaziano dall'economia industriale ai temi legati all'invecchiamento.

Roberto Ippoliti: professore Associato in Economia Applicata presso l'Università del Piemonte Orientale (Alessandria, Italia). Le sue principali aree di ricerca comprendono l'efficienza istituzionale, il commercio internazionale, l'innovazione e le strategie aziendali.

Federica Repetto: laureata presso l'Università del Piemonte Orientale (Alessandria, Italia) in Giurisprudenza, e successivamente in Economia e Management. Collabora a diversi progetti di ricerca su temi d'interesse del Diritto e dell'Economia.

Finanziamento

Le risorse finanziarie destinate a questo progetto sono state erogate dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) nell'ambito del progetto "Work Equality inCLusion wOrking tiMe" (WELCOME), identificato dal numero di concessione C35B24000280005. Partner del progetto: UPO.