■ **Indagine sulle pari opportunità e parità di genere**

OLTRE IL SOFFITTO DI CRISTALLO: la genitorialità come nuova frontiera della disparità e la riscossa del welfare aziendale

DI **D. MORENA MASSAINI** CONSULENTE DEL LAVORO, MEMBRO DELLA COMMISSIONE INTERPROVINCIALE PARI OPPORTUNITÀ DEGLI ORDINI DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO, COMO, PAVIA E SONDRIO

A cavallo del 2025, la Commissione Interprovinciale Pari Opportunità degli Ordini dei Consulenti del Lavoro di Milano, Como, Pavia e Sondrio coordinata da Luciana Mari, Consigliera del Consiglio provinciale milanese, ha promosso un'indagine – che ha coinvolto i Consulenti del lavoro e le aziende amministrate – sul tema della parità di genere e delle pari opportunità nel mondo del lavoro, con l'obiettivo dichiarato di andare oltre le percezioni generiche e dare voce direttamente a chi il lavoro lo vive ogni giorno. Al questionario hanno risposto 358 persone: un numero significativo in termini di partecipazione, che tuttavia non autorizza ad attribuire all'indagine una piena rappresentatività statistica. I risultati vanno pertanto letti come uno strumento di ascolto e di esplorazione delle percezioni e delle esperienze vissute nei contesti lavorativi – non una fotografia definitiva, ma un termometro sensibile di dinamiche spesso sommerse.

UN CAMPIONE NEL CUORE DELLA CARRIERA

Il profilo dei lavoratori coinvolti delinea un segmento cruciale del capitale umano: prevalentemente femminile (65,6%), con un'elevatissima scolarizzazione – oltre il 94% possiede un diploma superiore o una laurea – e un'età concentrata tra i 30 e i 60 anni, ovvero il periodo di massima intensità sia professionale che personale. È il ritratto di lavoratori qualificati che si trovano a gestire la fase più complessa del ciclo di vita, dove le ambizioni di carriera collidono spesso con le responsabilità familiari. E la composizione dei nuclei domestici lo conferma pienamente: più della metà del campione vive in un contesto che include figli, genitori anziani o soggetti con disabilità e fragilità, e quasi uno su due ha figli a carico. La conciliazione, dunque, non è un concetto astratto, bensì una sfida logistica ed emotiva che impatta ogni giorno sulla produttività e sul benessere psicofisico di chi lavora.

LA RIGIDITÀ DEL MODELLO TRADIZIONALE

Nonostante l'evoluzione tecnologica degli ultimi anni, il quadro professionale che emerge dall'indagine è ancora fortemente ancorato a modelli di stabilità ma scarsa flessibilità organizzativa. La stragrande maggioranza dei partecipanti opera in regime di lavoro subordinato (77,9%), con un impegno a tempo pieno (71,8%) e una netta prevalenza del lavoro in presenza (92,7%). Questa struttura, se da un lato garantisce sicurezza contrattuale, dall'altro pone interrogativi seri sulla capacità delle aziende di offrire reali margini di manovra per l'equilibrio vita-lavoro in contesti fisicamente vincolati e scarsamente permeabili alla flessibilità.

LA DISCRIMINAZIONE COME COMPONENTE SISTEMICA

Uno degli elementi più significativi che emer- ➤

gono dall'indagine riguarda la percezione – e spesso l'esperienza diretta – della discriminazione nel contesto lavorativo. Il 26,8% dei rispondenti dichiara di aver subito discriminazioni sul lavoro in prima persona, ma la consapevolezza di una disparità sistemica è ancora più ampia: il 40,8% del campione individua nella progressione di carriera, nei livelli retributivi e nel ruolo ricoperto i principali ambiti di disparità, seguito dalla discriminazione di genere (32,4%). Non si tratta quindi di episodi isolati, ma di barriere strutturali che limitano il riconoscimento del merito a favore di pregiudizi legati alla biologia o al genere. Un dato che interroga profondamente chi, come i Consulenti del Lavoro, è chiamato a presidiare la legittimità e l'equità dei rapporti di lavoro.

IL BIVIO CRITICO: LA PENALIZZAZIONE DELLA GENITORIALITÀ

Tra i dati più dirompenti dell'intera indagine spicca quello relativo all'impatto della genitorialità sui percorsi di crescita professionale. Non sorprende che il 32,4% dei genitori ritenga che la propria condizione familiare abbia influenzato negativamente la propria carriera; ciò che colpisce, invece, è che tale percezione sia ancora più marcata tra i non genitori, che arrivano al 52,3%. Questo dato suggerisce l'esistenza di una discriminazione "predittiva": il mercato del lavoro sembrerebbe penalizzare non solo chi ha già figli, ma anche chi potrebbe averne in futuro. La genitorialità si trasforma così in un bivio critico capace di deviare o rallentare irreversibilmente una carriera, a prescindere dalle effettive scelte di vita del lavoratore.

DAL WELFARE COME BENEFIT AL WELFARE COME STRATEGIA

Di fronte a queste criticità, l'indagine registra una domanda corale di supporto rivolta sia allo Stato che alle imprese: oltre il 70% dei rispondenti considera prioritaria l'istituzione di servizi per la cura della famiglia, con un consenso che sfiora l'unanimità. Il *welfare* aziendale desiderato si articola in un *mix* di salute preventiva – *check-up* gratuiti al primo posto con il 73,2%, seguiti dalle convenzioni sanitarie –, supporto concreto alla genitorialità – nidi aziendali e *voucher baby-sitter* – e servizi di conciliazione e "salva-tempo" come il ritiro pacchi o la lavanderia in azienda. Le necessità si estendono anche alla cura degli anziani, con *voucher* e convenzioni con RSA, a conferma di una "generazione *sandwich*" che si trova a gestire carichi di cura su più fronti contemporaneamente. Questo scenario sposta il baricentro della retribuzione: il tempo e il supporto familiare sono ormai componenti monetizzabili del pacchetto di *Total Reward*.

WELFARE E ATTRAZIONE DEI TALENTI: UN LEGAME SEMPRE PIÙ STRETTO

Il dato forse più rilevante per chi si occupa di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane riguarda la forza del *welfare* come leva di attrazione. Il 56,98% dei lavoratori valuterebbe oggi una proposta di impiego basandosi anche sulla qualità dei servizi di supporto alla genitorialità, e – aspetto ancora più significativo – il 42,16% di questi sarebbe disposto ad accettare un'offerta economica inferiore rispetto all'attuale pur di ottenere tali garanzie. In un contesto in cui la *talent retention* è diventata una delle principali sfide aziendali, questi numeri non possono essere ignorati: investire in *welfare* non è più un *optional,* ma una scelta strategica con un ritorno misurabile.

IL GRANDE ASSENTE: LA CULTURA DELLA PARITÀ

A fronte di una percezione così diffusa del problema, colpisce in modo particolare la quasi totale assenza di partecipazione a momenti formativi sul tema: il 78,77% del campione non ha mai preso parte a eventi o *workshop* sulla parità di genere. Questo scollamento tra l'esperienza vissuta del disagio e l'impegno culturale attivo indica con chiarezza che la so- ➤

luzione non può essere esclusivamente tecnica o economica. Il *welfare* è necessario, ma non sufficiente: il cambiamento strutturale richiede un'evoluzione culturale ancora *in fieri,* che deve passare attraverso la formazione, la sensibilizzazione e una progressiva trasformazione dei modelli organizzativi e dei pregiudizi che li alimentano.

IL RUOLO STRATEGICO DEL CONSULENTE DEL LAVORO

In questo scenario di profonda trasformazione, il ruolo del Consulente del Lavoro evolve in modo significativo: da gestore degli adempimenti amministrativi a promotore strategico di equità e benessere organizzativo. È il professionista chiamato a tradurre le istanze dei lavoratori in strumenti contrattuali concreti, a progettare piani di *welfare* fiscalmente efficienti, a monitorare e correggere i *bias* organizzativi che alimentano le disparità di carriera e retribuzione, a supportare le aziende nella costruzione di percorsi di crescita trasparenti che prescindano dalla condizione familiare. Ma è anche – forse soprattutto – il professionista che può guidare il **cambiamento culturale** dall'interno, promuovendo la certificazione della parità di genere e spingendo le organizzazioni a investire in formazione e sensibilizzazione. Solo attraverso questa doppia leva – tecnica e culturale insieme – il "bivio critico" della genitorialità potrà trasformarsi in un'opportunità di crescita condivisa.

IL PROSSIMO APPUNTAMENTO: UN NUOVO INCONTRO DELL'ACCADEMIA DELLA FONDAZIONE CDL MILANO DEL 13 MAGGIO 2026

I temi emersi dall'indagine non resteranno confinati alle pagine di un *report*: il 13 maggio prossimo la Commissione Interprovinciale Pari Opportunità promuove un momento di approfondimento dedicato proprio a questi contenuti, nella cornice degli Incontri di AccadeMIa della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano. Il *format* degli incontri – già collaudato su temi quali il *welfare* aziendale, le disuguaglianze e la questione dell'invecchiamento demografico – è pensato per favorire un confronto aperto, qualificato e non formale tra professionisti, con l'obiettivo di trasformare i dati dell'indagine in riflessioni operative e spunti concreti per chi lavora quotidianamente al fianco delle imprese e dei lavoratori. Un'occasione che, speriamo, in molti vorranno cogliere.

Le slide che illustrano il *report* sono disponibili a questo link.