



Politica Generale della Direzione per la Parità di Genere

N° Documento	P100
Titolo Documento	Politica Generale della Direzione
Data di effettività	29 Gennaio 2023
Autore	Pietro Domenichini
Titolo di lavoro	Project Manager
Società	San Marco S.p.a.
Ultimo Check	24 marzo 2026
Traccia delle modifiche	V1.0: prima release

	Nome in stampatello	Firma	Data
Autore	<i>Pietro Domenichini</i>		<i>21 Gennaio 2023</i>
Approvatore	<i>Maddalena Tassi</i>		<i>29 Gennaio 2023</i>



1.	1 INTRODUZIONE	2
1.1	1.1 PREMESSA	2
1.2	1.2 PERIMETRO ORGANIZZATIVO	9
1.3	1.3 TERMINI E DEFINIZIONI	9
1.4	1.4 RIFERIMENTI	11
2.	2 POLICY	12
2.1	2.1 PRINCIPI GENERALI	12
3.	SAN MARCO SPA IN CONCRETO	13
3.1	A CHI CI RIVOLGIAMO	13
3.2	PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE IN SAN MARCO	13
3.2.1	RECRUITMENT	14
3.2.2	JOB ROTATIONS E CAREER DEVELOPMENT	14
3.2.3	WORK ORGANIZATION	14
3.2.4	PEOPLE DEVELOPMENT	15
3.2.5	PERFORMANCE MANAGEMENT	15
3.2.6	MISURAZIONE KPI	15
4.	INTEGRAZIONE NEL SISTEMA 4PILLARS DI SAN MARCO SPA	15
5.	NOMINA DEL COMITATO PARI OPPORTUNITÀ	18

1. 1 Introduzione

1.1 1.1 Premessa

Secondo l'ultimo rapporto sulla parità di genere del World Economic Forum (WEF, 2021), nessun Paese al mondo ha colmato i divari di genere. I Paesi più avanzati in tema di parità di genere (Islanda, Finlandia, Norvegia, Svezia) hanno chiuso un po' più dell'80% del divario. Considerando la parità di genere attraverso quattro dimensioni – economia, istruzione, salute e politica, il WEF stima che nel mondo si è chiuso il 96% del divario in salute, il 95% del divario in istruzione, il 58% del divario in opportunità e partecipazione economica e solo il 22% del divario in politica e rappresentanza. In questa classifica globale, che copre 156 Paesi, l'Italia si posiziona al 63esimo posto e, se restringiamo l'attenzione alla sola componente economica, al 114esimo. La partecipazione economica emerge come la dimensione più critica per il nostro Paese. Il dato più



noto e che più caratterizza l'Italia è il basso tasso di **occupazione femminile**. Nel 2018 (popolazione 15-64 anni) è stato pari al 49,5% (Istat), un valore quasi stabile nell'ultimo decennio. Il corrispondente tasso maschile è pari al 67,6%. L'occupazione varia molto all'interno del Paese, passando dal 59,7% del Nord, al 55,9% del Centro e solo il 32,8% del Sud. Con questi valori l'Italia si colloca agli ultimi posti in Europa, seguita solo da Grecia e Malta. La situazione migliora tra le più giovani: tra le 25-34enni italiane, il tasso di occupazione è il 53,3% (69,9% per gli uomini) ma resta solo il 34% al Sud.

Il basso tasso di occupazione contrasta con i risultati nell'**istruzione**. Le donne italiane sono oggi più istruite degli uomini: secondo il Censis (2019), le laureate in Italia sono pari al 56% del totale. Le donne sono la maggioranza anche negli studi post-laurea: rappresentano il 59,3% delle persone iscritte a dottorati di ricerca, corsi di specializzazione o master. Sono però ancora in minoranza nei percorsi di laurea STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, matematica). Secondo il rapporto AlmaLaurea 2018 sul profilo delle persone laureate, gli uomini che hanno conseguito nell'anno 2017 un titolo universitario in un percorso STEM rappresentano il 59%, con proporzioni particolarmente elevate nei gruppi ingegneria (74%) e scientifico (68,4%). Tra chi è laureato non STEM prevalgono le donne (sono quasi due su tre).

In generale, quando lavorano, le donne sono un soggetto debole sul mercato del lavoro. Vari indicatori sottolineano questo aspetto, tra cui il salario e la tipologia di lavoro. Secondo l'Eurostat, confrontando il **salario** lordo orario medio maschile e femminile, le donne europee guadagnano circa il 16% in meno degli uomini. In Italia la differenza è minore, sotto il 10%. Tuttavia, questo dato è fuorviante: quando il tasso di occupazione è basso, come in Italia, la selezione nel mercato del lavoro è maggiore, con la conseguenza che lavorano solo le donne più istruite e con redditi più elevati. Gli studi infatti, per considerare correttamente questo dato, operano una correzione statistica per l'effetto selezione, a seguito della quale il dato italiano si riallinea con quello della media europea. Nel 2018, il 32,4% delle donne italiane occupate (15-64 anni, Istat) lavora **part-time** contro solo l'8% degli uomini. L'Istat stima che il 60% del part-time sia **involontario**.

Le donne che lavorano a **tempo determinato** sono il 17,3% del totale delle lavoratrici.

La maternità rimane un ostacolo nel percorso di raggiungimento della parità di genere nel mercato del lavoro, poiché la scelta di avere un figlio ha effetti fortemente asimmetrici su uomini e donne. Innanzitutto, la maternità comporta una riduzione nella partecipazione femminile al mercato del lavoro: secondo i dati Istat (2019), in Italia il tasso di occupazione delle madri (25-64 anni) è 54,5%, contro l'83,5% dei padri. In secondo luogo, anche le madri che continuano a partecipare al mercato del lavoro, soffrono una sensibile riduzione nei redditi, a fronte di una sostanziale invarianza di quelli dei padri, una crescente letteratura ha evidenziato come la cosiddetta *child penalty* – il costo sul mercato del lavoro della nascita di un figlio – sia un fenomeno diffuso in diversi Paesi sviluppati, che colpisce le madri, ma non i padri.

Secondo uno studio INPS del 2020³, in Italia la nascita di un figlio determina per la donna una riduzione della probabilità di continuare a lavorare e una perdita reddituale nei 24 mesi successivi alla nascita rispetto a quanto sarebbe accaduto se non avesse avuto il figlio.

La penalità è molto pronunciata nel breve periodo – in particolare nell'anno del congedo e in quello successivo – ma permane anche a diversi anni di distanza dalla nascita. A quindici anni dalla maternità, i salari lordi annuali delle madri sono di 5.700 euro inferiori a quelli delle donne senza figli rispetto al periodo antecedente la nascita.



Nel contesto italiano, esistono **settori occupazionali** tipicamente maschili, come l'industria e le costruzioni (rispettivamente 71% e 89% di uomini), e **settori con prevalenza di occupazione femminile**, i servizi e in particolare sanità, istruzione, alloggio e ristorazione e attività artistiche (la percentuale di donne occupate in questi settori è circa il 50%). Le donne sono meno presenti nei **settori** che risultano più remunerativi.

Il processo di de-specializzazione che ha interessato l'Italia a partire dal 1993 ha favorito la partecipazione femminile al mercato del lavoro. Un'analisi più attenta dei dati (Ateco 5 digit) evidenzia però che, nell'ambito di questi settori, **le donne spesso non ricoprono ruoli di responsabilità**. Nell'ambito del settore Attività Professionali Scientifiche e Tecniche (Ateco M) la maggior presenza femminile si concentra nei servizi forniti agli studi professionali, mentre in ambito sanitario (Ateco Q Sanità ed Assistenza Sociale) le donne sono prevalentemente presenti in settori quali i servizi di assistenza sociale residenziale e non residenziale. In conclusione, se da un lato il processo di de-specializzazione ha favorito le donne, incrementando il peso dei settori produttivi in cui la partecipazione femminile è più elevata in tutte le regioni d'Italia, dall'altro questa partecipazione si caratterizza per lo più per figure professionali di profilo intermedio che spesso sono di supporto ad altre attività. La presenza delle donne si concentra in settori a basso valore aggiunto, in organizzazioni di piccole e piccolissime dimensioni o in organizzazioni di grandi dimensioni ma con figure professionali medio basse (operaie-impiegate).

L'ulteriore elemento di contesto da considerare è quello legato alla carriera delle donne. Le donne in posizioni **manageriali** in Italia sono circa il 27% (Istat) del totale. Il *glass ceiling*, o soffitto di vetro – gli ostacoli che le donne lavoratrici incontrano nella loro carriera per raggiungere posizioni di vertice – è ancora un fenomeno molto diffuso. Nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate, pari a circa il 23% (Istat).

Non da meno, è la metafora del pavimento appiccicoso – *sticky floor* – utilizzata per far riflettere sulla segregazione verticale che vede le donne costrette in posizioni medio basse e, conseguentemente, meno remunerate.

Un elemento di cambiamento in questo ambito è rappresentato dalla presenza delle donne nei **consigli di amministrazione** e collegi sindacali delle società quotate, che è balzata dal 7% del 2011 all'attuale 39%. Questo cambiamento, il più significativo nel contesto italiano delle statistiche di genere e uno dei più significativi tra i Paesi europei, è stato raggiunto grazie all'introduzione nell'agosto 2011 di quote di rappresentanza di genere (Legge Golfo-Mosca 120/2011), rafforzata ed estesa temporalmente a partire dal gennaio 2020 (Legge di Bilancio 160/2019). Purtroppo, come evidenziato sopra, questo risultato non si è tradotto in uno sviluppo parallelo della presenza delle donne nelle posizioni di vertice (CEO/AD) e Executive Committee.

La **pandemia Covid-19** è scoppiata in una situazione di contesto particolarmente difficile per l'occupazione femminile italiana e rischia di accentuare i divari. Sono ormai numerosi gli studi che mostrano che i divari di genere rischiano di amplificarsi durante la pandemia. Le donne rappresentano un elemento debole sul mercato del lavoro e le crisi colpiscono soprattutto le parti più deboli. A differenza della crisi finanziaria del 2008, che ha colpito settori tipicamente maschili quali industria e costruzioni, lo shock determinato dal Covid-19 ha colpito anche i servizi, settore con prevalenza di occupazione al femminile. Lo shock del 2008 ha provocato una "**Man-cession**" durante la quale l'occupazione maschile decresceva ma quella femminile aumentava. Proprio a seguito dello shock economico-finanziario del 2008, molte donne hanno deciso di entrare nel mercato del lavoro, passando dalla situazione di inattive a quella di attive (attive = occupati +



disoccupati). La lettura congiunta dell'andamento dei dati relativi al mercato del lavoro degli uomini e delle donne evidenzia alcune criticità. Mentre lo shock economico faceva perdere il lavoro agli uomini, le donne entravano nel mercato del lavoro per cercare di sostenere la famiglia. La necessità di lavorare le ha però spinte ad accettare spesso lavori meno qualificati o part-time. La crisi pandemica invece si identifica come una **"She-cession"**. Le donne rappresentano la maggioranza delle persone occupate in settori lavorativi come la sanità e l'istruzione, che espongono a elevati rischi di contagio. Sono occupate soprattutto nel settore dei servizi messi a dura prova dalla pandemia. Inoltre, sulle donne rischia di gravare la maggior parte dell'aumento del lavoro domestico e di cura generato dalla pandemia.

Accanto ad interventi micro, volti ad agire sul DNA aziendale, rivolti al riequilibrio di genere, è necessario prendere in considerazione anche la **Valutazione di Impatto di Genere delle politiche pubbliche**.

L'Unione Europea, nel marzo del 2020, ha predisposto il documento **"Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025"** definendo obiettivi politici e azioni chiave per raggiungere la parità di genere entro il 2025. La strategia prevede la realizzazione di misure specifiche volte a conseguire la parità di genere, combinate a una maggior integrazione della dimensione di genere **"inserendo sistematicamente una prospettiva di genere in ogni fase dell'elaborazione delle politiche in tutti i settori di azione dell'UE, sia interni che esterni"**. La strategia sarà attuata nel pieno rispetto del principio della intersezionalità così come è definito dallo European Institute for Gender Equality (EIGE) come uno *"strumento analitico per studiare, comprendere e rispondere ai modi in cui sesso e genere si intersecano con altre caratteristiche/identità personali e i modi in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche"*.

Tra le azioni che l'Europa propone nell'ambito del *gender mainstream*, assume particolare rilevanza **la valutazione dei progetti in termini di genere, il Gender Impact Assessment (GIA)** definito dall'UE come segue: *"La valutazione di impatto di genere è il processo di confronto e valutazione, secondo criteri di genere rilevanti, della situazione attuale e delle tendenze future con gli sviluppi attesi risultanti dall'introduzione della misura proposta"*⁴.

Il GIA viene promosso per stimare i diversi effetti (positivi e negativi) di qualsiasi politica, in corso di attuazione o attuata, in termini di parità di genere. Di conseguenza, essa tiene conto dei diversi bisogni, delle caratteristiche, delle priorità e dei comportamenti degli individui a cui le politiche sono in definitiva rivolte (Commissione Europea, 2003). Le sfide poste da questa analisi sono molteplici e riguardano: l'identificazione degli impatti potenziali su donne e uomini e sulle relazioni di genere; l'acquisizione di informazione statistica, ovvero di dati disaggregati per genere e sufficienti a valutare l'impatto dell'azione proposta dalla politica; la scelta di indicatori per misurare il cambiamento nei ruoli e nelle relazioni di genere. A differenza della Gender Analysis, che è finalizzata a cogliere le differenze di genere e le diverse condizioni in termini di accesso alle risorse, alle attività e ai processi decisionali, **il GIA va oltre poiché fornisce informazioni sugli effetti di qualsiasi politica o azione proposta, chiede informazione statistica di qualità su cui basare le decisioni politiche e intende aumentare il livello e la qualità della partecipazione di donne e uomini a tutti i livelli della società**.

Le politiche, in accordo con il GIA vengono valutate non solo per la loro efficacia ma anche rispetto al mantenimento di equilibrio tra uomini e donne, sia in termini occupazionali, che in termini sociali. Quest'ultima dimensione rappresenta un elemento particolarmente importante in quanto



le ricadute sociali derivanti dall'esclusione delle donne dalla vita produttiva del Paese possono generare la cosiddetta *poverty trap*.

Si evidenzia infine che nel mese di luglio 2021 l'Italia ha predisposto, tramite la Ministra per le Pari opportunità, la Strategia Nazionale sulla Parità di Genere 2021-2025, che si ispira alla Gender Equality Strategy 2020-2025 dell'Unione Europea, ed è strettamente correlata al PNRR, di cui uno dei dispositivi legislativi è la Legge 5 novembre 2021 n. 162 sulla parità salariale. La legge introduce rilevanti novità, tra cui la modifica della nozione di "discriminazione indiretta" per includere atti di natura organizzativa o che incidano sull'orario di lavoro, la trasparenza nei dati, l'ampliamento delle aziende tenute alla presentazione ogni due anni del rapporto sul personale e soprattutto la CERTIFICAZIONE di parità di genere, per le aziende virtuose, cui corrispondono sgravi contributivi e premialità nella valutazione dei bandi pubblici.

1.1.1 Necessità del riequilibrio di genere

Il terzo dei Millennium Development Goals (MDGs) proposti dalle Nazioni Unite (UN) è "*to promote gender equality and empower women*" ossia promuovere la parità di genere e la leadership femminile.

Tra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – dell'Agenda 2030, il goal 5 si prefissa l'obiettivo di raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze. E più in generale, con il goal 10 si vuole ridurre l'ineguaglianza all'interno e fra le Nazioni. NOTA A supporto del conseguimento degli obiettivi ONU dell'Agenda 2030, anche il sistema nazionale, europeo e internazionale della normazione tecnica sta lavorando affinché il tema della parità di genere sia elemento chiave sia nei documenti tecnici che nei processi di sviluppo delle norme. In questo contesto UNI ha firmato la Dichiarazione UNECE Gender Responsive Standards Declaration⁵, documento elaborato da UNECE United Nations Economic Commission for Europe che ha come scopo di dare maggiore potere e valore alle donne, rendendo concreta ed efficace la parità di genere, anche attraverso un processo di normazione che punti a realizzare standard che prestino sempre maggiore attenzione alla diversità di genere.

È noto come la parità di genere sia motore di crescita economica e di sviluppo⁶. Poiché la distribuzione dei talenti e delle capacità tra uomini e donne è la stessa e le donne in media detengono un capitale umano e una produttività non inferiore a quella degli uomini, una piena valorizzazione del talento femminile diventa elemento fondamentale nella creazione della crescita economica. Inoltre, il lavoro femminile rappresenta un contributo diretto alla formazione di PIL e alla creazione di crescita economica, come misurato da molteplici organizzazioni internazionali: secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale se le lavoratrici fossero numericamente pari ai lavoratori, in Italia il PIL aumenterebbe dell'11%. Infine, la partecipazione delle donne alla vita economica e alle decisioni economiche e politiche comporta un allargamento di prospettive che è essenziale per spingere **l'innovazione e la performance**.

La letteratura recente sottolinea che le **aziende più inclusive sono in grado di creare un valore più elevato**. Da decenni sono numerose le evidenze non-accademiche che identificano la correlazione positiva tra la presenza di donne in posizioni decisionali e le performance aziendali. Queste evidenze, sia pur suggestive, non sono in grado di identificare se la performance aumenta perché ci sono più donne oppure se le donne aumentano in aziende che performano meglio, o ancora se sia la presenza di donne, sia la performance migliorano a causa di un fattore esterno che le



determina, per esempio la cultura più favorevole o un mercato del lavoro più dinamico. Abbiamo però oggi studi rigorosi in grado di stimare l'effetto causale che una leadership femminile ha sui risultati economici. Per l'Italia, sono significativi gli studi condotti con riferimento all'introduzione di quote di genere, un fattore esogeno che aumenta il numero di donne in posizioni decisionali indipendentemente da altri fattori⁸ e che quindi permette di identificare in modo rigoroso il rapporto di causa-effetto. I risultati positivi sono confermati. Quali sono i canali che li spiegano?

In parte la relazione positiva dipende dalle caratteristiche individuali specifiche delle donne (avversione al rischio, capacità di negoziare, visione di lungo periodo, sensibilità ai temi di sostenibilità), dalle modalità di relazionarsi, dalla capacità di interagire in gruppi, e in generale da quello che viene definito **lo stile di leadership femminile**, più inclusivo e orientato all'innovazione di quello maschile. In parte, la relazione positiva può essere vista come il risultato di una competizione benefica che si innesca quando le donne prendono parte al processo di selezione: quando le posizioni di leadership si aprono a uomini e a donne e la platea dei candidati si allarga, il **livello di qualità** migliora e la selezione diventa più efficace. Il risultato è che le posizioni decisionali saranno occupate da persone più qualificate che opereranno scelte portatrici di maggior valore. Infine, gli studi esistenti mostrano che la presenza di donne in posizioni decisionali si accompagna alla definizione di una **nuova agenda**, dove temi come l'inclusione, la sostenibilità, il *work-life balance* diventano prioritari. Si tratta di temi con un forte impatto propulsivo sulla produttività e sul valore del business, a conferma che la parità di genere può innescare circoli virtuosi che portano benefici per l'azienda, per la società e per l'economia.

1.1.2 Obiettivi e strumenti

L'obiettivo della parità di genere ormai assunto a livello istituzionale, nazionale e internazionale, a partire dall'Agenda ONU 2030 fino alle linee guida europee, richiede interventi radicali per superare gli stereotipi di genere, sia in riferimento al contesto lavorativo che familiare, e scardinare le fonti di disuguaglianza. Inoltre, l'impatto economico e sociale della pandemia da Covid-19, impone alle realtà aziendali un cambio di paradigma nell'organizzazione del lavoro e rende prioritaria ed essenziale l'inclusione a tutti i livelli del 51% del Paese: le donne.

Per realizzare un vero cambiamento di paradigma è necessario che i principi di parità di genere e di rispetto delle diversità siano integrati negli **obiettivi aziendali** ed è quindi necessario per le organizzazioni dotarsi di adeguati strumenti attraverso i quali:

- – porre l'attenzione e fissare precisi obiettivi per ogni fase lavorativa delle donne all'interno delle organizzazioni,
- – misurare in modo chiaro e standardizzato i progressi realizzati,
- – certificare i risultati raggiunti seguendo processi qualificati e trasparenti.

Le organizzazioni si impegnano a recepire i principi di *gender equality*, articolati sull'intero percorso professionale e fasi di vita delle lavoratrici, dal momento del recruiting fino al pensionamento, con l'obiettivo non solo di aumentare la presenza femminile all'interno del contesto lavorativo ma anche di garantire pari opportunità di carriera, fino ai più importanti ruoli apicali, pari trattamento economico, condizioni di *work-life balance* adeguate alle diverse fasi di vita e proattive nel riequilibrio dei carichi familiari tra uomini e donne, nonché un ambiente di lavoro che rifiuti stereotipi, discriminazioni, ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale e proponga invece una cultura della diversità e dell'inclusione.



L'adozione e il perseguimento di un sistema di gestione per la parità di genere, che potrà portare anche alla "Certificazione di parità di genere" per le organizzazioni che lo adotteranno, si propone di promuovere e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, misurandone gli stati di avanzamento e i risultati attraverso la predisposizione di specifici **KPI** di cui si rende conto nei documenti ufficiali.

Poiché il sistema economico funziona per incentivi, è necessario immaginare un **meccanismo di premialità** nei confronti delle organizzazioni che adottino un sistema di gestione per la parità di genere, con l'obiettivo di traghettare le organizzazioni italiane verso un modello che promuove la parità tra i sessi e **la creazione di maggiore valore sostenibile**.

Nel contesto italiano, abbiamo evidenziato alcuni elementi specifici di particolare attenzione, che ci portano ad identificare i seguenti aspetti critici del **comportamento delle organizzazioni** nei confronti del lavoro femminile:

Retribuzioni e carriere. Le donne sono penalizzate nella retribuzione e nei percorsi di crescita professionale, occupano livelli professionali inferiori e in settori meno remunerativi. Questi divari di genere non possono essere pienamente spiegati in base alle caratteristiche osservabili di uomini e donne, né alle libere scelte individuali delle donne o delle famiglie, né al contesto istituzionale. Sono invece frutto di fattori che hanno le loro radici in una cultura aziendale poco aperta alla parità di genere e che non vede penalizzata la sua scarsa attenzione alla parità di genere. Incentivi a valorizzare la parità di genere, sono misure efficaci per scardinare questa criticità.

Genitorialità e cura della famiglia. Nonostante la puntuale e completa tutela legislativa presente nel Paese, la genitorialità è ancora elemento scoraggiante per l'occupazione femminile, poiché ad essa le organizzazioni attribuiscono un costo elevato e asimmetrico rispetto a quello legato alla paternità. Sulla base di processi di discriminazione statistica, le organizzazioni attribuiscono alle madri mediamente un maggior coinvolgimento dei padri nella gestione della famiglia e della casa (evidenza provata dai dati) e quindi preferiscono assumere e promuovere uomini a cui non attribuiscono tali carichi. Di conseguenza all'interno della coppia ci sarà un vero incentivo per la donna a dedicarsi maggiormente al lavoro di cura e al lavoro domestico e all'uomo a investire nel lavoro e nella carriera. Questo vale sia per la cura di figli/figlie che per altri compiti familiari, come la cura degli anziani o di altri individui fragili nel proprio nucleo familiare. Si genera dunque un equilibrio discriminatorio da cui è difficile uscire, senza misure specifiche disegnate per lo scopo.

Bias gestionali e processi di gestione. I processi gestionali non sono neutri rispetto al genere. L'esistenza di *bias* espliciti ma anche impliciti all'interno delle organizzazioni è stata misurata da un'ampia letteratura economica. Anche i processi di selezione non sono neutri: un gruppo di valutatori completamente maschile sarà meno in grado di valutare le capacità di una lavoratrice donna. Il risultato, tuttavia, non è efficiente, poiché può portare alla selezione di profili candidati non sulla base del merito e quindi della futura performance, ma sulla base di altre caratteristiche. In altri termini, la presenza dei *bias* è molto costosa. Rimuovere i *bias* è estremamente difficile. Il primo passo è il riconoscimento della loro stessa esistenza, grazie ad indicatori oggettivi di misurazione. Gestire i processi aziendali diventerà più efficiente.



1.2 Perimetro Organizzativo

La presente policy si applica a tutto il personale dipendente di San Marco S.p.a. e a tutti i soggetti che collaborano con San Marco S.p.a..

La policy si applica inoltre a tutti i processi più in generale e a tutte le risorse coinvolte nella gestione delle informazioni trattate dalla società.

1.3 Termini e definizioni

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni di cui alla UNI EN ISO 9000 e i seguenti:

1.3.1 addetto/a: Persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore/lavoratrice indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni, ecc.). Comprende il/i titolare/i della/e impresa/e partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti. [Fonte: Report statistiche ISTAT, CONTI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DEI GRUPPI DI IMPRESA | ANNO 2019, 2 novembre 2021]

1.3.2 benefit: Tutti i beni e servizi che un'organizzazione offre, in varie forme (es. buoni pasto, automobile, assicurazione sanitaria, asili nido, voucher per attività sportive dei figli, facilitazioni d'acquisto sui propri prodotti), al personale dipendente in aggiunta alla retribuzione.

1.3.3 budget: Programmazione delle attività di un'organizzazione in vista del conseguimento di determinati obiettivi, con stanziamento della somma che si decide di spendere.

1.3.4 caregiver: Chi si prende cura di un'altra persona.

1.3.5 check list: Lista dei requisiti della presente UNI/PdR che occorre controllare e spuntare per verificare che le attività pianificate siano state eseguite correttamente.

comitato guida: Comitato istituito dall'Alta Direzione per l'efficace adozione e la continua ed efficace applicazione della Politica per la Parità di Genere.

1.3.7 conciliazione vita-lavoro: Capacità di equilibrare la sfera lavorativa e quella privata.

1.3.8 DEI: Diversità, Equità e Inclusione.

1.3.9 delega: Assegnazione dell'esercizio di poteri e funzioni e della capacità di agire relativamente a determinati voci di costo, investimenti, compiti.

1.3.10 dipendente: Persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'organizzazione. Sono considerati tra i/le lavoratori/lavoratrici dipendenti:

le persone socie di cooperativa iscritte nel libro paga;

i/le dirigenti, i quadri, gli/le impiegati/e e gli/le operai/e, a tempo pieno o parziale; gli/le apprendisti/e;

i/le lavoratori/lavoratrici a domicilio iscritti nel libro paga;

i/le lavoratori/lavoratrici stagionali;



i/le lavoratori/lavoratrici con contratto di formazione lavoro.

1.3.11 discriminazione: Assenza di pari opportunità e trattamento, operata in seguito a un giudizio o a una classificazione.

NOTA Nella presente UNI/PdR si intende principalmente discriminazione di genere.

1.3.12 empowerment femminile: Processo attraverso cui una donna acquisisce competenze, autonomia e potere che le permettono di compiere scelte strategiche in ambito personale, sociale, politico ed economico e quindi di avere il controllo sulla propria vita. Tale processo, sostenuto da politiche che favoriscono la parità di genere, riconosce i bisogni e le esperienze specifiche delle donne, permettendo loro di vivere relazioni paritarie e di esercitare il diritto di accedere al mercato del lavoro e ai servizi pubblici rilevanti (es. welfare, salute, istruzione).

1.3.13 formazione: Processo attraverso cui le persone acquisiscono conoscenze e capacità, tecniche e manageriali, che abilitano la piena partecipazione e contribuzione rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

1.3.14 gender diversity: Diversità di genere.

1.3.15 governance: Sistema di governo attraverso il quale un'organizzazione prende e attua le decisioni nel perseguimento dei suoi obiettivi.

1.3.16 HR: Risorse Umane.

1.3.17 inclusione: Inserimento stabile e funzionale in un sistema o gruppo per favorire pari opportunità e non discriminazione creando valore per le persone, per le organizzazioni e il contesto sociale.

1.3.18 Key Performance Indicator (KPI): Indicatori chiave di prestazione, utilizzati per il monitoraggio degli obiettivi stabiliti dalla politica di parità di genere e descritti nel piano strategico.

1.3.19 molestia (molestia sessuale): Comportamento indesiderato avente lo scopo o l'effetto di rendere un ambiente di lavoro offensivo, umiliante o degradante.

1.3.20 parità di genere: Parità di genere tra sessi.

1.3.21 piano strategico: Documento formale nel quale l'organizzazione definisce gli obiettivi da perseguire, stabilisce risorse, responsabilità, metodi e frequenze di monitoraggio.

1.3.22 politica di parità di genere: Documento formale nel quale l'organizzazione definisce il quadro generale all'interno del quale devono essere individuate le strategie e gli obiettivi riguardanti l'uguaglianza di genere.

1.3.23 promozione: Passaggio a una qualifica o livello contrattuale o organizzativo superiore.

1.3.24 recruiting: Selezione del personale.

1.3.25 retribuzione: Importo della retribuzione complessiva corrisposta, delle componenti accessorie del salario, anche collegate alle premialità del risultato, dei bonus e di ogni altro beneficio riconosciuti al personale, in base a quanto previsto dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale per il settore di riferimento.

NOTA La retribuzione si compone di una parte fissa a cui possono aggiungersi una parte variabile (monetaria e/o finanziaria) ed eventuali benefit (tipicamente non monetari).

1.3.26 selezione: Processo volto al reperimento, alla scelta e all'inserimento nell'organizzazione di nuove risorse.

1.3.27 smart working o lavoro agile o lavoro flessibile: Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità



che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

[Fonte: Definizione tratta dalla Legge n. 81/2017]

1.3.28 staff: Gruppo di persone addette a un particolare compito, di solito sotto la guida di una persona responsabile che coordina.

1.3.29 stereotipi di genere: Insieme rigido di credenze condivise e trasmesse socialmente, su quelli che sono e devono essere i comportamenti, il ruolo, le occupazioni, i tratti, l'apparenza fisica di una persona, in relazione alla sua appartenenza di genere.

1.3.30 sviluppo: Sistema integrato di attività tramite il quale il personale migliora le proprie competenze e abilità e ne impara di nuove, in modo da svolgere il lavoro in modo più efficace ed efficiente (formazione, coaching, job rotation, ecc.).

1.3.31 talent development: Processo di sviluppo del talento del personale e del suo potenziale.

1.3.32 target: Obiettivo che un'organizzazione si propone di raggiungere, espresso in termini quantitativi.

1.3.33 telelavoro: Lavoro effettuato a distanza grazie all'utilizzo di sistemi telematici di comunicazione.

1.3.34 valori: Elementi chiave della cultura di un'organizzazione che rafforzano l'identità nell'organizzazione stessa, che indirizzano i comportamenti attesi dalle risorse e che e al tempo stesso la contraddistinguono da tutte le altre organizzazioni.

1.3.35 vertice: Top Management o Alta Direzione (es. Country Manager).

1.3.36 welfare aziendale: Insieme delle azioni volte a migliorare il benessere dei/delle lavoratori/lavoratrici e delle loro famiglie con un approccio di "corso di vita". I/le lavoratori/lavoratrici sono consumatori di servizi e prodotti di welfare aziendale e devono essere partecipi (soggetti attivi) delle azioni decise. Il piano di welfare aziendale deve essere integrativo e complementare con il welfare pubblico e coerente con il contesto locale dell'organizzazione. Le somme, i beni, le prestazioni, le opere e i servizi hanno finalità di rilevanza sociale e per questo sono escluse, in tutto o in parte, da reddito di lavoro.

1.3.37 well-being: Benessere fisico, psicologico e sociale.

1.3.38 whistle-blowing: Denuncia, di solito anonima, presentata dal personale di un'organizzazione alle autorità pubbliche, ai mezzi d'informazione, a gruppi di interesse pubblico, di attività non etiche o illecite commesse all'interno dell'organizzazione stessa. Termine utilizzato anche per le denunce al Sistema interno di Responsabilità Sociale.

1.4 1.4 Riferimenti

La presente politica aziendale rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.



- Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n.198 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n.246. (Gazzetta Ufficiale n.125 del 31-5-2006 - Suppl. Ordinario n.133)
- L. 162/2021 Modifiche al codice di cui al D.Lgs 11 aprile 2006 n.198 e altre disposizioni in materia di parità tra uomo e donna in ambito lavorativo (Gazzetta Ufficiale n.275 del 18-11-2021)
- UNI EN ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità
- UNI EN ISO 19011 Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale
- UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1 Valutazione della conformità - Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione - Parte 1: Requisiti
- UNI EN ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale
- UNI ISO 30415, Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione

2. 2 Policy

2.1 2.1 Principi Generali

La presente policy aziendale ha l'obiettivo di inserirsi in un contesto più ampio rappresentato da alcuni *pilastri* descritti di seguito la cui azione congiunta è volta ad avviare quel percorso sistemico di cambiamento culturale nelle organizzazioni e nella Società tutta al fine di raggiungere una più equa parità di genere.

Tale contesto è dettato dalla necessità di massimizzare obiettivi specifici in materia di occupazione e rappresentanza femminile nelle aziende pubbliche e private in Italia.

Si supera in questo modo la visione stereotipata dei ruoli, attivando la grande risorsa dei talenti femminili per stimolare la crescita economica e sociale del Paese agendo sui seguenti driver:

1. rispetto dei principi costituzionali di parità ed uguaglianza;
2. adozione di politiche e misure per favorire l'occupazione femminile - specie quella delle giovani donne e quella qualificata - e le imprese femminili, anche con incentivi per l'accesso al credito e al mercato ed agevolazioni fiscali;
3. adozione di misure che favoriscano l'effettiva parità tra uomini e donne nel mondo del lavoro, tra cui: pari opportunità nell'accesso al lavoro, parità reddituale, pari accesso alle opportunità di carriera e di formazione, piena attuazione del congedo di paternità in linea con le migliori pratiche europee;
4. promozione di politiche di welfare a sostegno del "lavoro silenzioso" di chi si dedica alla cura della famiglia, nel rispetto del co. 1 art. 3 della Costituzione (uguaglianza formale);
5. adozione di misure specifiche a favore delle pari opportunità, in linea con quanto stabilito dal co. 2 art. 3 della Costituzione (uguaglianza sostanziale);



6. integrazione del principio dell'equità di genere nella normativa nazionale affinché la sua adozione volontaria diventi riferimento qualora fosse richiesto alle organizzazioni pubbliche e private di ogni settore e dimensione di certificare la sostenibilità e l'adozione di politiche di genere, giustificata a ragione di specifiche esigenze e finalità produttive, in contesti quali, ad esempio, gare di appalto, rilascio di contributi pubblici oppure da un sistema di premialità allineato ai principi di libero mercato.

3. SAN MARCO SPA IN CONCRETO

SAN MARCO è un'azienda fatta di persone, per questo ne riconosciamo il valore e le loro differenze. Perseguiamo gli obiettivi di business in assoluta conformità ai principi universali di Responsabilità Sociale, tenendo conto dell'interdipendenza esistente tra gli obiettivi economici e gli obiettivi di sostenibilità. Ci dedichiamo al BenEssere dei nostri dipendenti.

Crediamo nella cultura della parità di genere promuovendo e incentivando politiche aziendali che favoriscono pari opportunità, durante l'intero percorso lavorativo della risorsa, partendo dal processo di recruitment per poi proseguire nei processi HR di Onboarding, Job Rotations, Training e Career Development. Da sempre, SAN MARCO ha valutato le competenze e le capacità del proprio personale, cercando di evitare pregiudizi e stereotipi. Con questo percorso concreto SAN MARCO vuole incoraggiare ulteriormente una cultura inclusiva che valorizzi tutte le persone presenti in azienda allo stesso modo. Creare una cultura di parità di genere in SAN MARCO è alla base della strategia human capital fondamentale per garantire una performance eccellente fondata sul merito e sulla sostenibilità nel lungo periodo.

3.1 A chi ci rivolgiamo

La presente politica si rivolge a tutti i dipendenti di SAN MARCO e condivisa con i suoi principali stakeholder, fornitori e clienti con l'obiettivo di avere un impatto maggiore ed essere un punto di riferimento per le altre realtà aziendali. Creare una cultura di parità di genere è alla base della strategia human capital di SAN MARCO fondamentale per garantire una performance fondata sul talento e sulla sostenibilità nel lungo periodo. Questo documento rappresenta le linee guida da implementare attraverso i processi HR per la creazione di un ambiente di lavoro con pari opportunità di genere nell'intero ciclo di selezione, gestione, sviluppo e carriera delle persone.

3.2 Parità di genere e inclusione in SAN MARCO



La qualità delle prestazioni raggiunta da SAN MARCO, frutto della solidità aziendale e dei modelli di processo innovativi, deriva principalmente dalla professionalità delle proprie risorse che svolgono il loro lavoro in un contesto che li incentiva ad esprimere tutto il loro potenziale.

SAN MARCO si impegna affinché ciascuna risorsa abbia la serenità necessaria per programmare la propria crescita professionale e familiare in un contesto altamente inclusivo e privo di discriminazioni di sorta.

Per questo SAN MARCO promuove e incentiva politiche aziendali rivolte al benessere delle proprie risorse e delle loro famiglie.

In concreto SAN MARCO:

- Crea un ambiente lavorativo in cui non sussistono discriminazioni di genere;
- Diffonde la cultura dell'inclusione attraverso l'informazione e la formazione;
- Adotta procedure di Recruitment, Job Rotation, Training e Career Development non discriminatorie;
- Favorisce l'equilibrio fra lavoro e vita privata;
- Definisce KPI per verificare e misurare le azioni di parità di genere e di inclusione.
- È in possesso della certificazione SA 8000 dal 2006 a testimonianza di una concreta attenzione in termini di discriminazione

Di seguito gli impegni formali di SAN MARCO nei diversi processi/fasi:

3.2.1 Recruitment

- a. valuta pariteticamente curricula femminili e maschili, allo stesso tempo si impegna a sottolineare l'importanza della meritocrazia
- b. prevede le medesime retribuzioni a parità di inquadramento.

3.2.2 Job Rotations e Career Development

- a. valuta equamente potenziali candidati femminili e maschili nel piano di sviluppo senza discriminazione di genere.

3.2.3 Work Organization

SAN MARCO si adopera per migliorare il Work life balance, dei suoi dipendenti in tutte le fasi della vita personale e professionale della persona attraverso:

- a. pianificazione delle riunioni nella fascia oraria centrale della giornata lavorativa,
- b. orario Flessibile in ingresso e in uscita,
- c. smart working un giorno a settimana,
- d. orario estivo – venerdì pomeriggio OFF.



3.2.4 People Development

1. Garantire un processo di formazione efficace rispetto alle esigenze di conoscenza organizzativa, competenze e sviluppo della consapevolezza;
2. Permettere un adeguato onboarding dei nuovi assunti e un efficace affiancamento/formazione del dipendente nell'ambito dell'attività lavorativa assegnata;
3. Assicurare il rispetto delle pari opportunità nel rispetto dei principi di adeguato posizionamento lavorativo adottati dall'organizzazione;
4. Assicurare il rispetto del codice etico e delle norme di anticorruzione presenti all'interno dell'organizzazione.

3.2.5 Performance management

Processo di condivisione degli obiettivi, misurazione e sviluppo delle performance, messo in atto da SAN MARCO, al fine di:

5. Creare una cultura meritocratica basata sulle evidenze dei risultati raggiunti e scevra da qualsiasi considerazione legata al genere, alla nazionalità o all'età delle risorse,
6. Assicurare la parità di trattamento attraverso la definizione degli MBO, LTI e degli incentivi ad essi collegati,
7. Garantire equità di trattamento nelle valutazioni attraverso la definizione di obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, Remunerativi, Temporal).
8. garantire che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori del panel di tavole rotonde, eventi, convegni o altro evento anche di carattere scientifico

3.2.6 Misurazione KPI

SAN MARCO adotta un sistema di monitoraggio per garantire che la parità di genere sia gestita adeguatamente. La dashboard (piano di miglioramento) contiene indicatori chiave di performance che forniscono una rappresentazione della popolazione aziendale.

4. Integrazione nel sistema 4Pillars di San Marco Spa

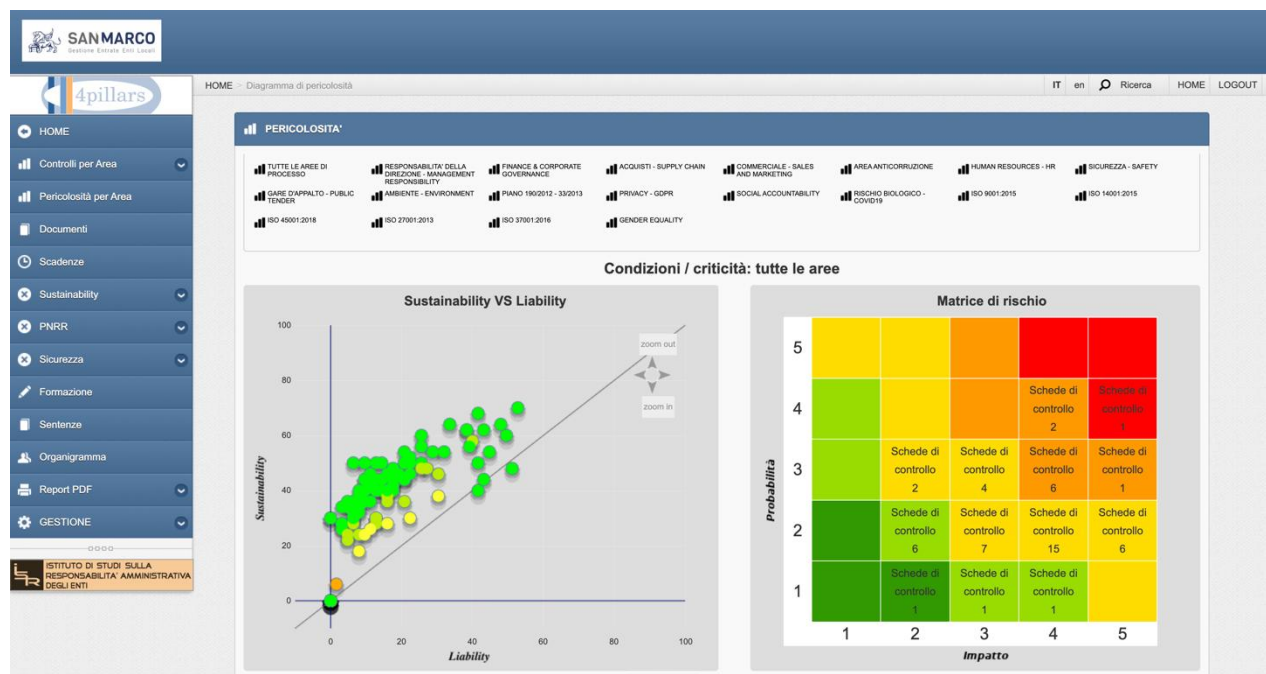
San Marco Spa adotta dal 2014 un applicativo dedicato alla gestione dei sistemi in forma integrata: 4Pillars. L'accesso al sistema consente di individuare i processi aziendali e visualizzare in tempo reale la valutazione di rischio inerente tanto alle certificazioni ISO in essere quanto alla potenziale responsabilità da reato ex D.lgs. 231/2001.

Il Modello Organizzativo è quindi un insieme armonico ed integrato in cui il management, gli auditors ed i Comitati di controllo esterni (Odv, DPO, Comitato Pari Opportunità) possono interagire intorno all'analisi del rischio, all'applicazione delle necessarie contromisure, alla verifica dell'osservanza delle procedure, alla risoluzione delle NC/AC.

Il sistema di gestione della parità di genere, impostato secondo la norma UNI-PDR 125:2022, è quindi gestito in modo integrato agli altri sistemi, con le stesse modalità di misurazione del rischio e della performance.

L'applicativo è basato su un account in Cloud computing, che permette accessi differenziati a seconda dei livelli e delle tematiche di pertinenza del singolo operatore.

Qui di seguito possiamo vedere la homepage di San Marco Spa in visualizzazione completa.



Nella parte alta della schermata possiamo vedere i filtri delle aree di processo (fra cui si può notare quella dedicata alla Gender Equality), mentre i due grafici sono relativi al rischio rilevato per le attività aziendali.

La gestione della pianificazione strategica in 4Pillars dedicata alla Parità di Genere avviene in modo integrato con la valutazione dei KPI previsti dalla norma UNI-PDR 125:2022, assegnando ad ogni punto di valutazione una scheda di obiettivo finalizzata a responsabilizzare ciascun process owner su un obiettivo di miglioramento in relazione alla performance registrata.

Procedura Operativa Standard Sistema UNI/PDR 125:2022



SANMARCO
Gestione Entrate Enti Locali

17

Parità di genere						
Tabella Parità di genere						
Codice	Immagine	Descrizione	Quantificazione	Ufficio/Reparto	Documenti	Date/Scadenze
3.1		Formalizzazione e implementazione di un piano strategico come definito al punto 6.3 che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva		CDA		VEDI SCHEDA
3.2		Presenza di procedure interne che consentono alle risorse di esprimere, anche in modalità anonima, le proprie opinioni e dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto		DIRETTORE GENERALE		VEDI SCHEDA
3.3		Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere		DIRETTORE GENERALE		VEDI SCHEDA
3.4		Presenza di politiche che garantiscano che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori dei panel di tavole rotonde, eventi, convegni o altro evento anche di carattere scientifico		DIRETTORE GENERALE		VEDI SCHEDA
3.5		Realizzazione nell'ultimo biennio di interventi formativi a tutti i livelli, compresi i vertici, sulla differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli unconscious bias		CDA		VEDI SCHEDA

In tal modo gli obiettivi vengono anche collegati a specifiche scadenze e corredati di documenti.

NORMATIVA		AREA DI PROCESSO	ATTIVITA' SENSIBILE
ISO 9001		80200 - GENDER EQUALITY	PDR01 - SELEZIONE ED ASSUNZIONE DEL PERSONALE. Procedure di selezione paritaria. Neutralità delle mansioni rispetto al genere. Divieto di richieste di informazioni personali (maternità, matrimonio, cura e assistenza) in fase di assunzione.
UFFICIO / RESPONSABILE			
DIRETTORE GENERALE			
DESCRIZIONE Parità di genere		DOCUMENTI Parità di genere	
Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere			
QUANTIFICAZIONE			
SCADENZE Parità di genere			
DESCRIZIONE	UFFICIO	DATA	DOCUMENTI
CONCLUSA			

Modifica scheda Parità di



5. Nomina del Comitato Pari Opportunità

La Direzione, con il presente documento, nomina il Comitato Pari Opportunità (CPO) di San Marco Spa, nelle persone di:

- Maddalena Tassi (presidente CDA di San Marco Spa)
- Pietro Domenichini (Odv e DPO di San Marco Spa)

Il Comitato Pari Opportunità è soggetto unicamente alla Legge e alle disposizioni normative citate in questo documento e successive modifiche e integrazioni.

Il CPO sarà completamente libero da condizionamenti e fornirà report unicamente per evidenziare i gap rispetto ai KPI e suggerire alla Direzione i comportamenti e le scelte da adottare in relazione alla strategia per la parità di genere.

Il funzionamento del CPO è regolato e finalizzato nella Procedura P105 Regolamento del Comitato Pari Opportunità.

La mail del CPO è la seguente: cpo@sanmarcospa.it

La sottoscrizione al presente documento vale come accettazione della nomina da parte dei componenti del CPO.