	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-1565	REV	0
	ARCHIVE	DIHR		
	DISTRIBUTION STATEMENT	LIBERO	N. OF PAGES	67

TYPE TYPE DETAIL

Management Generale

PROJECT JOB TASK

TITLE

Piano Strategico di Genere 2026-2028

PREPARED De Angelis Giuseppina DATE 21/05/2026

APPROVED Cantoni Stefania (direttore generale) DATE 25/05/2026

AUTHORIZED Frosini Tommaso Edoardo (presidente cira) DATE 26/05/2026


DOCUMENTO FIRMATO DIGITALMENTE

This Document is uncontrolled when printed. Before use, check the Document System to verify that this is the current version.

Questo documento non è controllato quando viene stampato. Prima dell'uso, controllare il Sistema Documentale per verificare che questa sia la versione corrente.

By The Terms Of The Law In Force On Copyright, The Reproduction, Distribution Or Use Of This Document Without Specific Written Authorization Is Strictly Forbidden

A NORMA DELLE VIGENTI LEGGI SUI DIRITTI DI AUTORE QUESTO DOCUMENTO E' DI PROPRIETA' CIRA E NON POTRA' ESSERE UTILIZZATO, RIPRODOTTO O COMUNICATO TERZI SENZA AUTORIZZAZIONE

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-1565	REV	0
	ARCHIVE	DIHR		
	DISTRIBUTION STATEMENT	LIBERO	N. OF PAGES	67

TITLE:

Piano Strategico di Genere 2026-2028

ABSTRACT:

AUTHORS: De Angelis Giuseppina

APPROVAL REVIEWERS:

Capuano Adolfo

APPROVER:


Cantoni Stefania (direttore generale)

Iannone Luca (direttore del personale)

AUTHORIZATION REVIEWERS:

AUTHORIZER:

Frosini Tommaso Edoardo (presidente cira)

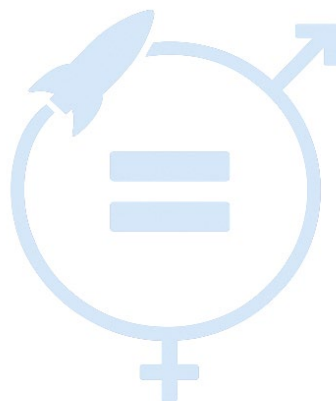
 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-1565	REV 0
	ARCHIVE	DIHR	
	DISTRIBUTION STATEMENT	LIBERO	N. OF PAGES 67

DISTRIBUTION RECORD:

Dipendenti CIRA; get



Centro Italiano Ricerche Aerospaziali



Piano Strategico di Genere 2026-2028

"Promuoviamo un ambiente di lavoro equo e inclusivo per tutti."



Centro Italiano Ricerche Aerospaziali

Indice

1. Premessa	4
2. Scopo	4
3. Riferimenti	5
4. Bilancio di Genere	5
4.1 <i>Analisi della composizione dell'organico al 01.01.2026 (Area UNI/PdR 125:2022: Governance e Opportunità di crescita e inclusione)</i>	6
4.1.1. <i>Trend della presenza femminile nella ricerca</i>	7
4.1.2 <i>Distribuzione per tipologia professionale, livelli contrattuali e ruoli di responsabilità</i>	8
<i>Tipologie professionali</i>	8
<i>Distribuzione per livelli contrattuali</i>	9
<i>Distribuzione dei ruoli di responsabilità</i>	10
<i>Distribuzione dell'anzianità di servizio per livello contrattuale in ottica di genere</i>	12
4.2 <i>Reclutamento e pipeline (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR)</i>	13
4.2.1 <i>Analisi delle candidature – anno 2025</i>	14
4.2.2 <i>Pipeline storica e coerenza con il trend di riequilibrio</i>	15
4.3 <i>Equità retributiva e trasparenza salariale (Area UNI/PdR 125:2022: Equità remunerativa)</i>	16
4.3.1 <i>Componenti accessorie della retribuzione – Superminimi</i>	18
4.3.2. <i>Progressioni di carriera e promozioni (Area UNI/PdR 125:2022: Equità remunerativa e Opportunità di crescita e inclusione)</i>	21
4.4 <i>Partecipazione alle attività tecnico-scientifiche e visibilità professionale (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR e Opportunità di crescita e inclusione)</i>	22
4.4.1 <i>Formazione e sviluppo professionale</i>	22
4.4.2 <i>Produzione scientifica e visibilità accademica</i>	23
4.4.3 <i>Trasferte</i>	24
5. <i>Work-Life Balance e Genitorialità (Area UNI/PdR 125:2022: Tutela della genitorialità e conciliazione)</i>	25
6. <i>Azioni attuate nel 2025: strumenti di consolidamento del Sistema di Gestione per la Parità di Genere</i>	27
6.1 <i>Comunicazione e cultura organizzativa (Area UNI/PdR 125:2022: Cultura e strategia e Governance)</i>	27
6.2 <i>Promozione delle discipline STEM e attrattività femminile (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR e Cultura e strategia)</i>	29
6.3 <i>Governance e rafforzamento del sistema (Area UNI/PdR 125:2022: Governance e Processi HR)</i>	29
7. <i>Analisi dei rischi e opportunità (UNI/PdR 125:2022)</i>	30
8. <i>Piano Azioni 2026–2028 per Aree UNI/PdR 125:2022</i>	31
9. <i>Conclusioni</i>	33



10. Matrice di dettaglio del Piano Azioni 2026–2028.....	38
11. Allegato A: CIRA-DTS-26-0973 Analisi dei Rischi UNI/PdR125:2022 nota tecnica supporto GEP	40

1. Premessa

Il Piano Strategico per la Parità di Genere 2026–2028 rappresenta per il CIRA una scelta consapevole e strutturale di governance, finalizzata a integrare in modo sistematico i principi di equità, inclusione e valorizzazione delle competenze nella propria strategia organizzativa.

A seguito dell’ottenimento della certificazione per la Parità di Genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022 nel mese di ottobre 2025, il Centro intende consolidare e rafforzare il percorso intrapreso, trasformando la parità di genere da requisito certificativo a leva stabile di sviluppo organizzativo e competitività scientifica.

Il Piano si colloca nel quadro delle politiche europee e nazionali in materia di uguaglianza e inclusione, nonché degli impegni assunti nell’ambito del PNRR e dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. In tale contesto, il Piano integra l’impostazione strategica dei Gender Equality Plans di matrice europea con il sistema strutturato di monitoraggio dei KPI richiesto dalla UNI/PdR 125:2022, adottando un approccio orientato alla misurabilità, alla trasparenza e al miglioramento continuo.

Il presente Piano consolida le azioni avviate nel precedente ciclo di pianificazione e ne amplia la portata, integrando:

- il Bilancio di Genere aggiornato alla data del 1° gennaio 2026, quale baseline del nuovo triennio;
- le azioni realizzate nel 2025 e ormai stabilmente integrate nei processi organizzativi;
- le evidenze emerse dal monitoraggio dei KPI previsti dalla UNI/PdR 125:2022;
- le nuove azioni programmate in coerenza con le aree di valutazione della norma e con gli obiettivi di riduzione dei divari di genere.

Il documento si configura pertanto come strumento strategico ed operativo, volto a garantire continuità, coerenza e responsabilità nella gestione delle politiche di parità di genere, rafforzando il posizionamento del CIRA quale realtà scientifica attenta alla qualità organizzativa e alla sostenibilità sociale.

2. Scopo

A seguito dell’ottenimento della certificazione per la Parità di Genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022, il CIRA conferma il proprio impegno a consolidare e sviluppare ulteriormente il Sistema di Gestione per la Parità di Genere, rafforzandone l’integrazione nei processi organizzativi e nelle dinamiche decisionali.

Il Sistema di Gestione è strutturalmente integrato nell’assetto organizzativo del Centro ed è presidiato dal Comitato Guida, con il coinvolgimento diretto della Direzione Generale e della Direzione Risorse Umane, in un’ottica di responsabilità diffusa e governance strutturata.

Il presente Piano ha lo scopo di promuovere, attuare e monitorare in modo sistematico l’effettiva parità di genere all’interno del CIRA, attraverso azioni programmatiche strutturate, misurabili e coerenti con i requisiti della UNI/PdR 125:2022. Esso mira a consolidare i risultati conseguiti nel precedente triennio e a introdurre ulteriori strumenti di misurazione, prevenzione e miglioramento.

Il CIRA intende consolidare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e sostenibile, nel quale siano garantite pari opportunità di crescita, carriera e retribuzione, e nel quale la valorizzazione delle differenze di genere costituisca un fattore abilitante per l’innovazione, la qualità della ricerca e la competitività organizzativa.

In tale prospettiva, gli obiettivi strategici per il triennio 2026–2028 sono:

- ✓ ridurre progressivamente eventuali differenziali retributivi e fenomeni di segregazione verticale;
- ✓ incrementare la presenza femminile nelle posizioni di leadership e nei processi decisionali;
- ✓ integrare sistematicamente la prospettiva di genere nei processi HR e nelle attività di ricerca;
- ✓ rafforzare il benessere organizzativo e l'equilibrio nella conciliazione vita–lavoro;
- ✓ promuovere una cultura aziendale inclusiva, rispettosa delle diversità e orientata al contrasto di ogni forma di discriminazione o violenza di genere.

Il Piano si configura pertanto come strumento operativo e strategico volto a garantire continuità, coerenza e misurabilità delle politiche di parità di genere del Centro.

3. Riferimenti

- UNI/PdR 125:2022 - Linee guida per un sistema di gestione per la parità di genere
- CIRA-NOM-25-0021 - Costituzione del Gruppo di Lavoro per il Gender Equality Plan
- D.Lgs. 198/2006 – Codice delle Pari Opportunità
- Direttiva UE 2006/54/CE - Parità di trattamento in materia di occupazione e impiego
- DPCM 29 aprile 2022 - Certificazione della Parità di Genere
- ONU – Agenda 2030, Resolution A/RES/70/1, 25 settembre 2015
- Linee guida Horizon Europe
- Direttiva (UE) 2023/970 - Parità retributiva e trasparenza salariale (recepimento atteso in Italia entro giugno 2026)
- CIRA-DTS-24-5200 rev.1 - Gender Equality Plan 2025-2027
- CIRA-DTS- 22-2106 rev.2 - Codice Etico approvato dal CdA del CIRA il 28/02/2025
- CIRA-DTS-25-3501 - Politica integrata per la Qualità, l'Ambiente e la Parità di Genere del CIRA
- CIRA-DTS-25-3306 - Report di Monitoraggio KPI Certificazione UNIPdR 1252022
- CIRA-DTS-25-3261 - Piano di comunicazione per la Parità di Genere
- CIRA-NOM-25-0038 - Nomina del Comitato Guida per la Parità di Genere ex UNI-PdR 125 2022
- CIRA-DTS-25-3427 - Linee Guida per la Determinazione della RAL dei Neoassunti
- CIRA-DTS-26-0755 - Regolamento per la progressione di carriera e salariale del personale dipendente del Cira (*in corso di emissione*)
- CIRA-DTS-26-0973 - Analisi dei Rischi UNI/PdR125:2022: nota tecnica a supporto GEP
- Dati HR - Sistemi gestionali Wospee-Cezanne e Iris-Intelco

4. Bilancio di Genere

I dati riportati nel presente Bilancio di Genere costituiscono la fotografia aggiornata della composizione dell'organico e degli indicatori rilevanti ai fini della UNI/PdR 125:2022 alla data del 1° gennaio 2026, quale baseline di riferimento per l'avvio del Piano per la Parità di Genere 2026–2028.

La scelta della data di riferimento è funzionale a rappresentare l'assetto organizzativo effettivamente vigente all'avvio del nuovo ciclo di pianificazione triennale, includendo gli aggiornamenti intervenuti tra la fine dell'esercizio 2025 e l'inizio del 2026. I dati sono stati elaborati sulla base delle informazioni disponibili nei sistemi gestionali aziendali alla medesima data e costituiscono il punto di partenza per il monitoraggio sistematico degli indicatori e delle azioni previste nel Piano 2026–2028.

Il Bilancio di Genere rappresenta la base conoscitiva e analitica per l'attuazione delle politiche di parità e per la valutazione dell'efficacia delle misure adottate. L'analisi del precedente ciclo di pianificazione ha evidenziato progressi significativi, pur permanendo alcune criticità connesse alla rappresentanza femminile nelle aree STEM e nei ruoli apicali.

In continuità con gli obiettivi strategici definiti nel Gender Equality Plan 2025–2027 e in coerenza con gli indicatori previsti dalla certificazione UNI/PdR 125:2022, alla data del 1° gennaio 2026 il Centro registra un ulteriore avanzamento nella rappresentanza femminile nelle posizioni apicali e dirigenziali.

Come già evidenziato nel Report di Monitoraggio KPI 2025, nel mese di luglio 2025 era stata individuata una Direttrice Generale facente funzioni, quale primo segnale concreto di rafforzamento della presenza femminile nei ruoli di vertice. Tale percorso si è consolidato nel gennaio 2026 con la formale selezione e nomina della medesima quale Direttore Generale. Parallelamente, con decorrenza 1° gennaio 2026, è stata assunta una nuova dirigente donna, determinando un ulteriore incremento della presenza femminile nell'area dirigenziale.

Tali evoluzioni rappresentano un risultato coerente con gli obiettivi di riequilibrio di genere nei ruoli decisionali e testimoniano l'effettiva integrazione della prospettiva di genere nei processi di selezione e nomina delle figure apicali. Esse contribuiscono direttamente al rafforzamento degli indicatori relativi alle aree *Governance, Opportunità di crescita e Inclusione* ed Equilibrio di genere nei ruoli decisionali previsti dalla UNI/PdR 125:2022, costituendo evidenza concreta dell'efficacia delle politiche di pari opportunità e valorizzazione delle competenze adottate dall'organizzazione.

4.1 Analisi della composizione dell'organico al 01.01.2026 (Area UNI/PdR 125:2022: Governance e Opportunità di crescita e inclusione)

Personale analizzato: risorse con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato (dati al 1° gennaio 2026)

Alla data del 1° gennaio 2026, su un totale di 372 risorse che operano presso il CIRA, suddivise in personale di Ricerca, Tecnico e Amministrativo, la componente maschile risulta ancora prevalente rispetto a quella femminile.

In particolare, a fronte di 85 dipendenti donne, sono presenti 287 uomini, pari rispettivamente al 23% e al 77% del totale dell'organico (Fig.1).

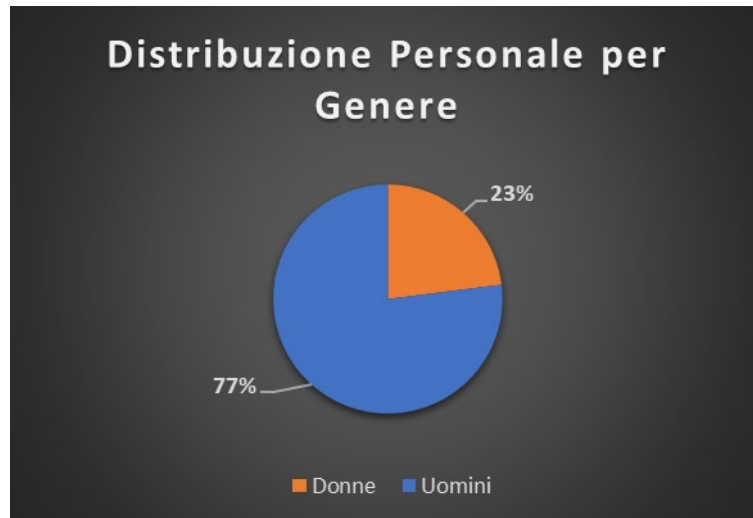


Fig.1

Il dato conferma la persistente sovrarappresentazione della componente maschile, coerente con la struttura storica del settore aerospaziale e delle discipline STEM, che presentano tradizionalmente una maggiore presenza maschile nel bacino professionale di riferimento.

Rispetto alla rilevazione precedente (1° novembre 2024), si registra un lieve incremento della componente femminile in termini assoluti (da 83 a 85 unità) e una conseguente crescita percentuale, seppur contenuta. Tale andamento, pur non determinando ancora un riequilibrio significativo della distribuzione complessiva, evidenzia una progressiva e graduale evoluzione nella composizione di genere dell'organico.

La distribuzione di genere dell'organico rappresenta uno degli indicatori chiave previsti dalla UNI/PdR 125:2022 nell'ambito dell'area "Cultura e Strategia" e costituisce parametro di riferimento per la valutazione della *segregazione orizzontale e verticale*. Il monitoraggio sistematico di tale indicatore consente di misurare nel tempo l'efficacia delle politiche di reclutamento, sviluppo e valorizzazione delle competenze adottate dal Centro.

Nel triennio 2026–2028 l'andamento della composizione di genere sarà oggetto di monitoraggio periodico, anche in correlazione con gli indicatori relativi all'accesso ai ruoli di responsabilità e alla progressione di carriera, al fine di favorire un graduale riequilibrio e garantire coerenza con gli obiettivi strategici del Piano.

4.1.1. Trend della presenza femminile nella ricerca

Nel periodo 2022–2025 si osserva un progressivo rafforzamento della presenza femminile nell'ambito della ricerca. La quota di ricercatrici sul totale del personale appartenente alla famiglia professionale **Ricerca** passa infatti dal **15,98%** nel **2022** al **18,33%** nel **2025**, evidenziando una crescita complessiva di **circa 2,3** punti percentuali nell'arco del quadriennio. (Fig.2)

L'andamento mostra una dinamica complessivamente positiva, con un incremento significativo registrato tra il 2022 e il 2023 e una successiva stabilizzazione nel 2024, seguita da un ulteriore rafforzamento nel 2025. Questo trend suggerisce un graduale miglioramento della partecipazione femminile nelle attività tecnico-scientifiche del Centro.

Pur rimanendo la componente femminile numericamente minoritaria, il dato evidenzia un progressivo riequilibrio nella composizione del personale di ricerca e conferma l'efficacia delle politiche di attenzione alla parità di genere e alla valorizzazione delle competenze femminili nei contesti scientifici e tecnologici.

È opportuno sottolineare che tale dinamica si inserisce in un contesto strutturalmente caratterizzato da una minore presenza femminile nei percorsi formativi STEM, fattore che incide direttamente sulla disponibilità di profili femminili nei settori tecnico-scientifici e, in particolare, nel comparto aerospaziale.

Il monitoraggio dell'andamento della presenza femminile nella ricerca rappresenta pertanto un indicatore rilevante nell'ambito delle politiche di pari opportunità del CIRA, in quanto consente di valutare nel tempo l'evoluzione della partecipazione femminile alle attività scientifiche e l'efficacia delle iniziative volte a rafforzare l'attrattività delle carriere STEM.

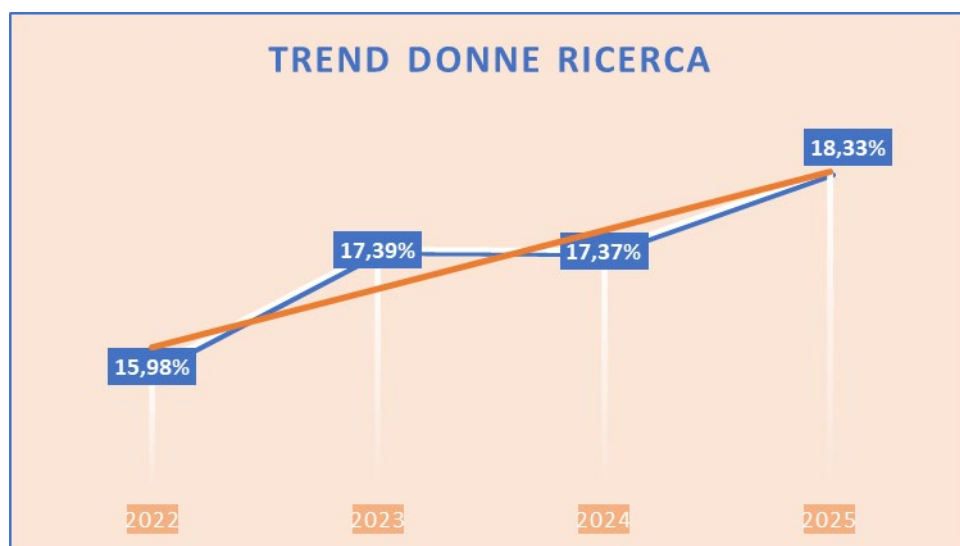


Fig.2

4.1.2 Distribuzione per tipologia professionale, livelli contrattuali e ruoli di responsabilità

L'analisi della popolazione aziendale per livello di inquadramento, tipologia professionale e ruoli di responsabilità consente di approfondire le dinamiche di segregazione verticale e orizzontale, in coerenza con gli indicatori previsti dalla UNI/PdR 125:2022.

Tipologie professionali

L'analisi per tipologia professionale conferma una significativa prevalenza maschile tra i Ricercatori e nel personale tecnico, mentre nel comparto Staff si registra una sostanziale maggiore prossimità tra i generi. (Fig.3)

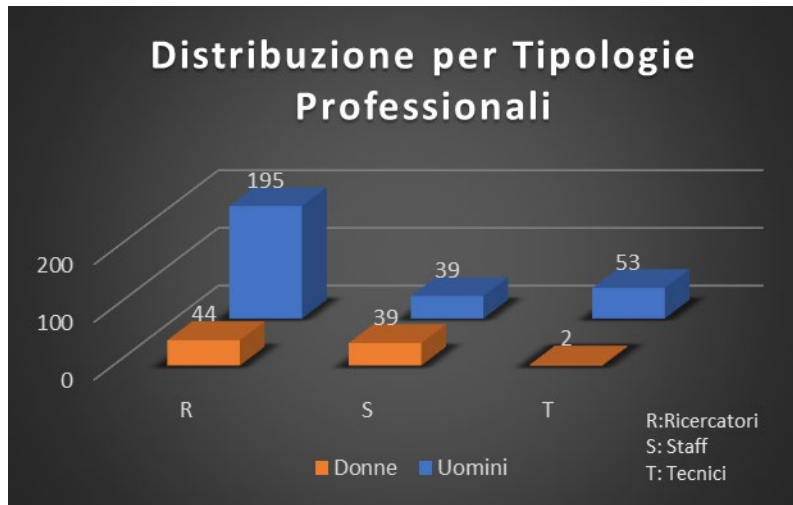


Fig.3

Tale distribuzione è coerente con la composizione storica del settore aerospaziale e con la minore presenza femminile nelle discipline STEM e costituisce elemento strutturale di monitoraggio nel medio periodo anche attraverso politiche di attrattività e reclutamento orientate all’ampliamento della pipeline femminile nelle aree tecnico-scientifiche.

Distribuzione per livelli contrattuali

L’analisi per livello contrattuale mostra una presenza femminile distribuita su quasi tutti gli inquadramenti, con una maggiore concentrazione nei livelli intermedi. In particolare, il livello B3, che rappresenta il livello più numeroso in termini assoluti all’interno del centro, registra anche la maggiore presenza femminile in valore assoluto: le donne incidono per circa il 29% sul totale delle risorse inquadrate in questo livello. Nel livello B2 la componente femminile è pari al 17%, mentre nel livello A1 le donne rappresentano il 15%. Nel livello B1 si registrano 2 donne su 13 (15%). (Fig.4)

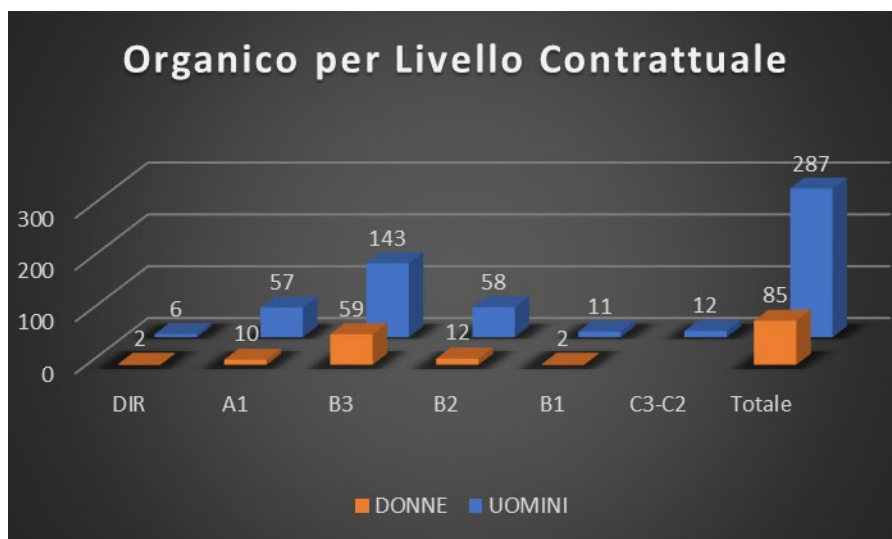


Fig.4

Per quanto riguarda l'area dirigenziale, alla data di riferimento risultano presenti 2 donne su 8 dirigenti complessivi (25%), in significativo aumento rispetto alla precedente rilevazione (1 donna su 9, pari all'11%). L'incremento è riconducibile alla nomina del Direttore Generale e all'assunzione, con decorrenza 1° gennaio 2026, di una nuova dirigente donna, determinando un più che raddoppio dell'incidenza femminile nell'area apicale.

Pur in presenza di numeri assoluti contenuti, l'incremento registrato assume un valore strategico in quanto interviene sul livello gerarchico più elevato dell'organizzazione, contribuendo in modo strutturale alla riduzione della segregazione verticale e al rafforzamento dell'equilibrio di genere nei processi decisionali.

L'evoluzione registrata nell'area dirigenziale si inserisce nel più ampio monitoraggio del KPI relativo al tasso di accesso ai ruoli di responsabilità per genere, adottato dal Centro quale indicatore strutturale di equilibrio organizzativo. Il rafforzamento della presenza femminile nei ruoli apicali contribuisce infatti alla progressiva riduzione del differenziale di accesso e rappresenta un elemento misurabile dell'efficacia delle politiche di sviluppo e valorizzazione della leadership femminile previste nel Piano 2026–2028 e incide direttamente sugli indicatori relativi all'area *Governance e Opportunità di crescita e inclusione previsti* dalla UNI/PdR 125:2022.

Nel complesso, il quadro evidenzia un miglioramento nella rappresentanza femminile nei livelli apicali e una concentrazione significativa nei livelli intermedi, pur permanendo una minore presenza femminile nei livelli dirigenziali e in alcune aree tecniche. Tale distribuzione conferma una *segregazione verticale* ancora parzialmente strutturale, coerente con le caratteristiche del settore di riferimento. Il monitoraggio annuale di tale indicatore consentirà di verificare nel tempo l'efficacia delle politiche di sviluppo e valorizzazione della leadership femminile previste nel Piano 2026–2028.

Distribuzione dei ruoli di responsabilità

L'analisi dei ruoli di responsabilità evidenzia, alla data del 1° gennaio 2026, la presenza di 22 donne su un totale di 111 responsabili, pari a circa il 19,8% del totale. (Fig.5)



Fig.5

Rispetto alla rilevazione precedente (20 donne su 106 responsabili, pari al 18,9%), si registra un lieve incremento della rappresentanza femminile, con un aumento di 0,9 punti percentuali. L'andamento evidenzia un progresso graduale nella presenza femminile nei ruoli di coordinamento e responsabilità organizzativa, coerente con la crescita complessiva della componente femminile nell'organico (da 83 a 85 unità). Tuttavia, la distribuzione conferma la permanenza di un divario strutturale nell'accesso ai ruoli apicali, con una prevalenza maschile pari all'80,2% del totale dei responsabili.

In termini di probabilità di accesso, il tasso femminile cresce dal 24,1% al 25,9%, registrando un incremento di 1,8 punti percentuali mentre quello maschile passa dal 30,0% al 31,0%, mantenendo un differenziale di circa 5 punti percentuali a favore della popolazione maschile. (Fig. 6)

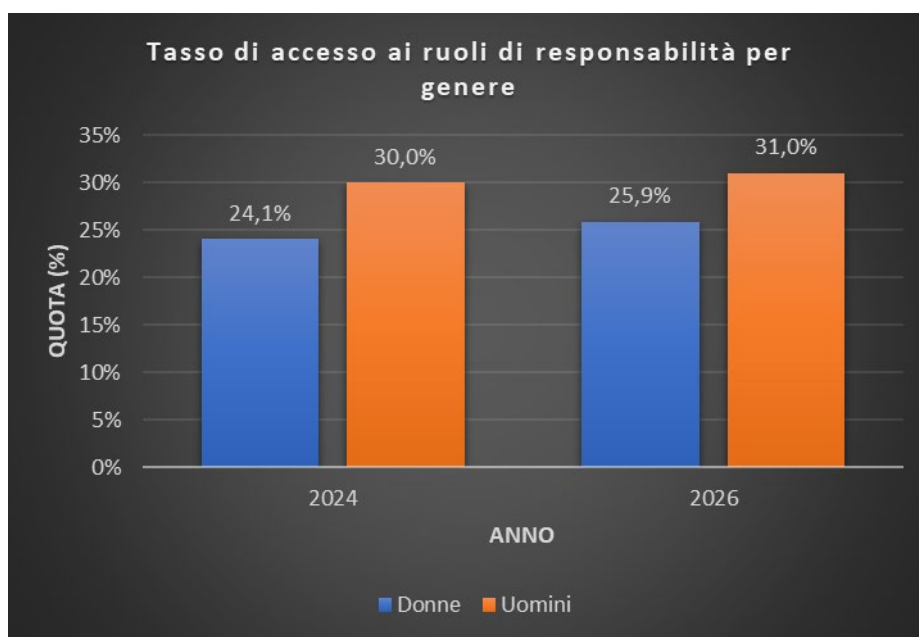


Fig. 6

Nel complesso, la crescita della presenza femminile nei ruoli di responsabilità è evidente ma ancora non sufficiente a ridurre in modo significativo l'asimmetria nell'accesso alle posizioni apicali. L'incremento è infatti trainato dall'aumento delle donne e non da una riduzione della componente maschile.

Questa dinamica contribuisce al rafforzamento del bacino interno di competenze femminili, funzionale all'accesso ai livelli dirigenziali. In tale prospettiva, il passaggio da 1 a 2 dirigenti donne e la formalizzazione della nomina del Direttore Generale nel gennaio 2026 rappresentano l'espressione più evidente di un percorso di crescita che trova nei ruoli intermedi un bacino di sviluppo naturale.

In coerenza con la UNI/PdR 125:2022, il tasso di accesso ai ruoli di responsabilità è adottato quale indicatore strutturale di equilibrio organizzativo nell'ambito delle aree "Opportunità di crescita e inclusione" e "Governance". Il monitoraggio annuale di tale KPI consentirà di valutare l'efficacia delle azioni previste nel Piano 2026–2028, con l'obiettivo di ridurre progressivamente il differenziale di genere attraverso interventi mirati su sviluppo professionale, mentoring e valorizzazione della leadership femminile.

La lettura congiunta degli indicatori - distribuzione per livello, tasso di accesso ai ruoli di responsabilità e composizione della dirigenza - consente di valutare in modo integrato il grado di equilibrio di genere nei

processi decisionali, in coerenza con le aree “Governance” e “Opportunità di crescita e inclusione” della UNI/PdR 125:2022.

Il monitoraggio coordinato di tali indicatori nel triennio 2026–2028 sarà determinante per misurare l’effettiva riduzione della *segregazione verticale* e la stabilizzazione dei progressi registrati.

Obiettivo del Piano 2026–2028 è la riduzione progressiva del differenziale di genere nei ruoli di responsabilità, attraverso interventi mirati su sviluppo professionale, trasparenza dei percorsi di crescita e rafforzamento della pipeline femminile.

Distribuzione dell’anzianità di servizio per livello contrattuale in ottica di genere

L’analisi congiunta di anzianità di servizio e livello contrattuale consente di osservare la dimensione verticale della struttura organizzativa, evidenziando la relazione tra tempo di permanenza e accesso ai livelli più elevati della gerarchia. (Fig.7)

Il confronto con le distribuzioni 2024 conferma una configurazione ancora caratterizzata da prevalenza maschile nei livelli apicali (A1 e DIR), elemento coerente con la stratificazione storica dell’organizzazione e con il contesto settoriale STEM, tradizionalmente contraddistinto da una maggiore presenza maschile nelle coorti di maggiore anzianità.

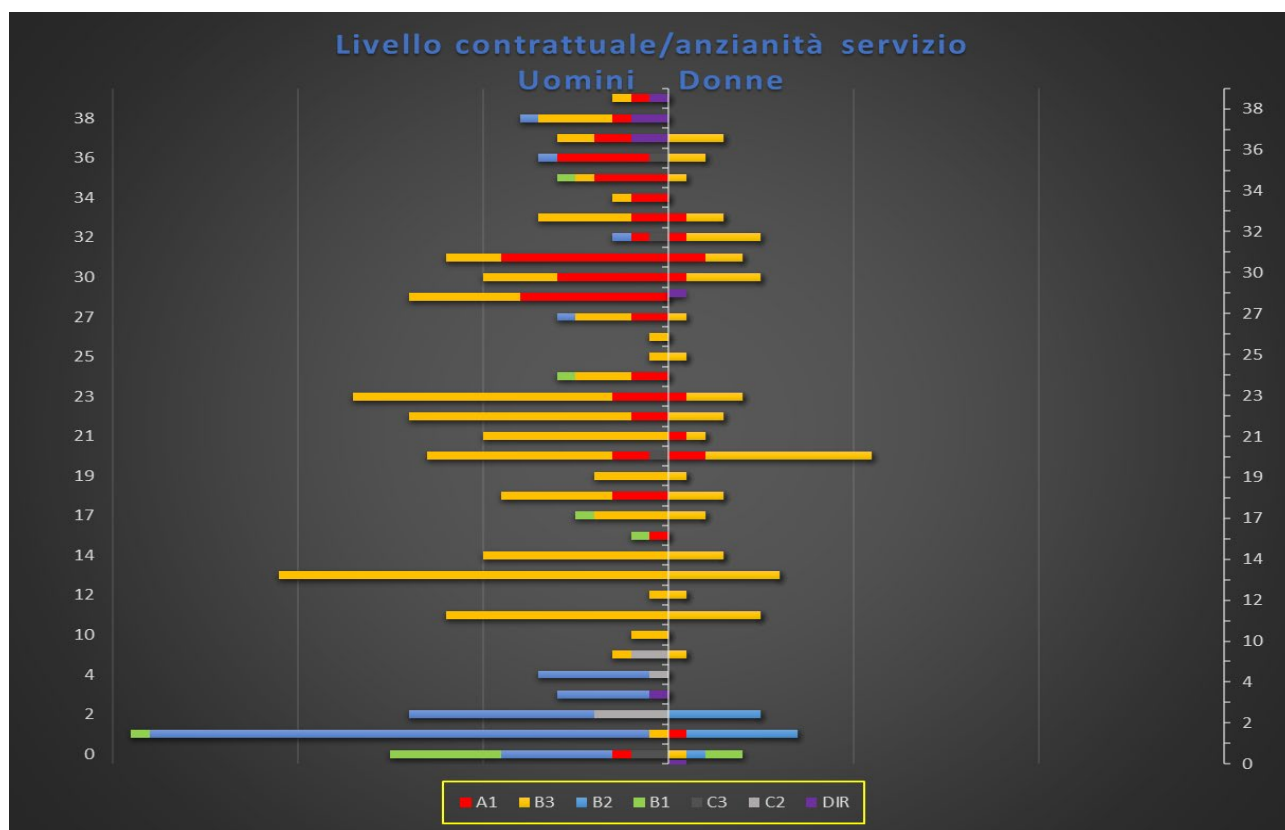


Fig.7

Tuttavia, il dato 2025 introduce un elemento di discontinuità rilevante con l’ingresso a gennaio 2026 di una dirigente donna. Tale circostanza segnala un accesso femminile diretto al vertice non derivante da

progressione interna, ma da selezione esterna, modificando la lettura della dinamica verticale rispetto all'anno precedente. Questo dato assume una valenza simbolica e strutturale allo stesso tempo. Simbolica, perché rappresenta un superamento concreto della tradizionale concentrazione maschile ai vertici; strutturale, perché dimostra che i processi di selezione e nomina consentono oggi l'accesso femminile anche al livello più elevato della gerarchia organizzativa e non presentano barriere strutturali all'accesso femminile ai ruoli apicali.

Permane tuttavia un differenziale numerico nei livelli A1 e DIR, riconducibile prevalentemente alla composizione storica delle coorti maschili con elevata anzianità di servizio. L'analisi evidenzia infatti che la presenza maschile nei livelli superiori è fortemente concentrata nelle fasce medio-alte di anzianità, mentre la presenza femminile è mediamente più recente e maggiormente rappresentata nelle coorti di ingresso e nelle fasce intermedie.

La configurazione attuale può essere interpretata come una fase di transizione evolutiva:

- ✓ le coorti storiche continuano a determinare una prevalenza maschile nei livelli apicali;
- ✓ l'ingresso di una dirigente donna rappresenta un segnale strutturale di apertura;
- ✓ la presenza femminile nei livelli intermedi costituisce la base per un progressivo riequilibrio futuro attraverso i naturali cicli di carriera.

In tale prospettiva, il fenomeno non è riconducibile a un "*pavimento appiccicoso*" statico e immutabile, ma a una *segregazione verticale* in fase di graduale riduzione, il cui superamento dipenderà dalla continuità della pipeline femminile, dalla retention nelle coorti centrali e dalla sostenibilità della presenza femminile nei livelli A1 e DIR nel medio periodo.

Il triennio 2026–2028 sarà orientato a consolidare questa traiettoria attraverso:

- la stabilizzazione della presenza femminile nei ruoli apicali;
- il rafforzamento della retention nelle coorti centrali di carriera;
- la valorizzazione delle competenze femminili nei percorsi di sviluppo;
- la creazione di condizioni organizzative favorevoli a una leadership inclusiva e sostenibile.

L'equilibrio verticale non si realizza in modo immediato, ma attraverso una progressiva traslazione delle coorti nel tempo. I segnali emersi nel 2025 indicano che tale processo è in atto e che la struttura organizzativa sta evolvendo verso un modello più aperto, inclusivo e coerente con gli obiettivi strategici del Gender Equality Plan.

4.2 Reclutamento e pipeline (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR)

L'analisi del reclutamento e della pipeline di ingresso costituisce un elemento centrale del Sistema di Gestione per la Parità di Genere, in quanto rappresenta un indicatore anticipatore della futura composizione dell'organico e della sostenibilità nel medio-lungo periodo delle politiche di riequilibrio. In un contesto come quello del CIRA, fortemente orientato alla ricerca e all'innovazione in ambito tecnico-scientifico, la dimensione di genere del reclutamento è strettamente connessa alla composizione strutturale del bacino esterno di riferimento, storicamente caratterizzato da sottorappresentazione femminile nelle discipline STEM.

4.2.1 Analisi delle candidature – anno 2025

Nel 2025 sono state attivate procedure di selezione per differenti profili professionali, includendo posizioni tecnico-scientifiche e posizioni direzionali/amministrative. L'analisi aggregata delle candidature evidenzia una quota femminile complessiva pari a **circa il 15%** (23 candidature femminili su 154), con una differenziazione significativa per area. (Tab.1)

KPI Reclutamento 2025 – Candidature ed Esiti per Genere							
Area	Tot Candidature	Candidate Donne	% Donne su Candidature	Posizioni Assegnate	Vincitrici Donne	% Donne su Esiti	Delta (pp)
Area tecnico-scientifica	118	12	10,2%	11	0	0,0%	-10,2%
Area direzionale/amministrativa	33	8	24,2%	2	2	100,0%	75,8%
Area operativa non STEM	3	3	100,0%	2	2	100,0%	0,0%
Totale complessivo	154	23	14,9%	15	4	26,7%	11,8%

Tab.1

Nei profili tecnico-scientifici e ingegneristici in ambito aerospaziale, il bacino di candidatura risulta fortemente sbilanciato: su 118 candidature complessive, le candidature femminili sono 12, pari a **circa il 10%**. In diverse selezioni tecniche si registra l'assenza totale di candidature femminili, mentre la presenza femminile si concentra in alcune aree specifiche, confermando una *segregazione orizzontale* del bacino STEM: ambiti ingegneristici "hard" a prevalenza maschile e maggiore partecipazione femminile in profili tecnico-operativi non strettamente STEM.

Nei profili direzionali/amministrativi, la quota femminile nel bacino di candidatura risulta invece più elevata (circa **24%**), evidenziando una maggiore partecipazione femminile in tali ambiti rispetto alle posizioni tecnico-scientifiche.

Gli esiti delle 13 procedure di selezione, per un totale di 15 posizioni assegnate, registrano 4 vincitrici e 11 vincitori, con una quota femminile tra gli esiti (**26,7%**) superiore alla quota femminile nel bacino complessivo delle candidature (**14,9%**). Il confronto tra candidatura ed esito non evidenzia elementi di penalizzazione della componente femminile e suggerisce, al contrario, una buona competitività delle candidate laddove presenti.

Il dato appare più chiaro se letto in prospettiva temporale. Nel 2024 le candidature complessive erano pari a 160, di cui 14 femminili, corrispondenti a una quota pari all'**8,9%**. (Tab.2). Nel 2025 la quota femminile sale al 14,9%, evidenziando un incremento di oltre **6 punti percentuali** nella partecipazione femminile alle procedure di selezione. L'evoluzione indica un progressivo rafforzamento della pipeline femminile in ingresso, pur rimanendo ancora limitata nei profili tecnico-scientifici.

Nel 2024 le procedure di selezione avevano portato all'assegnazione di 30 posizioni, di cui 5 a candidate donne (**16,7%**). Anche in questo caso la presenza femminile tra gli esiti risultava superiore alla quota femminile tra i candidati, suggerendo che la principale criticità non risiede nei processi selettivi ma nella limitata ampiezza del bacino di candidature femminili nei profili tecnico-scientifici.

KPI Reclutamento 2024 – Candidature ed Esiti per Genere							
Area	Tot Candidature	Candidate Donne	% Donne su Candidature	Posizioni Assegnate	Vincitrici Donne	% Donne su Esiti	Delta (pp)
Area tecnico-scientifica	158	14	8,9%	29	5	17,2%	8,3%
Area amministrativa	2	0	0,0%	1	0	0,0%	0,0%
Totale complessivo	160	14	9%	30	5	16,7%	7,8%

Tab.2

Particolarmente significativo, in coerenza con quanto riportato nel monitoraggio KPI 2025, è l'esito positivo su posizioni apicali/direzionali, che contribuisce al miglioramento complessivo dei KPI anche nelle aree di Governance. Tuttavia, la criticità principale rimane strutturalmente collocata a monte, nella composizione del bacino STEM di candidatura: se la pipeline in ingresso presenta una quota femminile limitata (10%), il riequilibrio futuro nei profili tecnico-scientifici risulta fisiologicamente rallentato, indipendentemente dalla correttezza e imparzialità delle procedure selettive interne. Il dato deve essere interpretato nel contesto specifico del settore di riferimento caratterizzato a livello nazionale e internazionale da una storica sottorappresentazione femminile nelle discipline STEM. Tale vincolo strutturale incide sul bacino di candidatura disponibile e costituisce un fattore esterno non interamente controllabile dall'organizzazione.

4.2.2 Pipeline storica e coerenza con il trend di riequilibrio

A supporto della lettura prospettica, il grafico della Fig. 8 evidenzia una progressiva evoluzione della composizione di genere nelle coorti di ingresso.

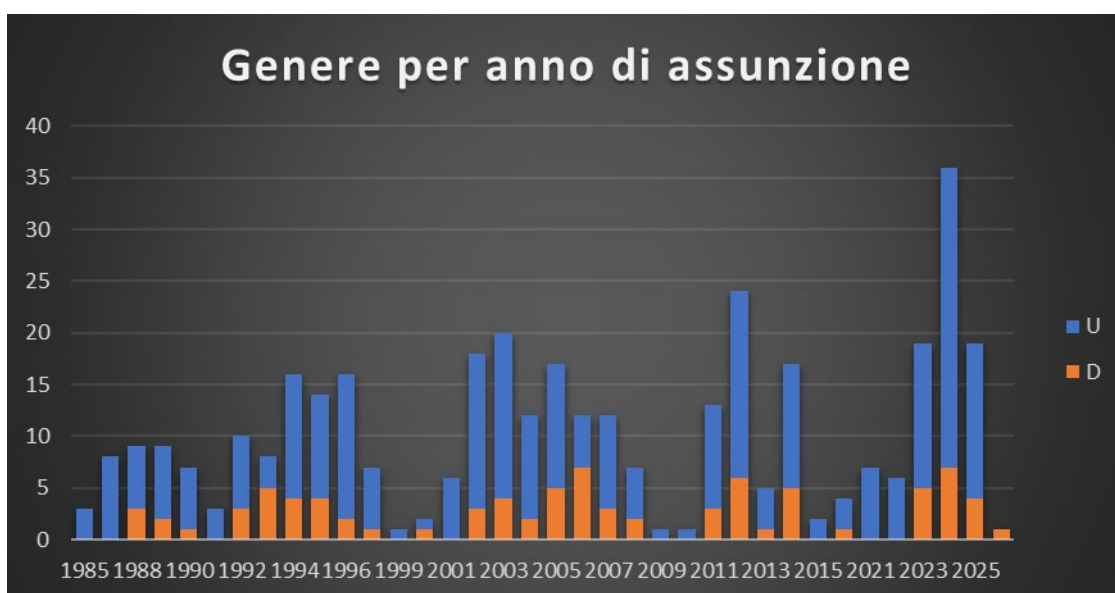


Fig.8

Le assunzioni più recenti mostrano una presenza femminile relativamente più elevata rispetto alle coorti storiche, caratterizzate da prevalenza maschile. Tale andamento conferma che il riequilibrio di genere è in fase di consolidamento e che le politiche di reclutamento adottate stanno progressivamente ampliando la base della pipeline femminile. Il dato assume particolare rilevanza in ottica prospettica, in quanto le coorti più giovani rappresentano il bacino potenziale per i futuri ruoli di responsabilità e dirigenziali. Le nuove assunzioni costituiscono la leva primaria di trasformazione della composizione di genere nel medio-lungo periodo, compensando gradualmente gli squilibri storici presenti nelle coorti più anziane.

In prospettiva strategica:

- le nuove coorti risultano più equilibrate
- la pipeline femminile si rafforza all'ingresso
- il riequilibrio futuro è sostenibile
- la struttura storica si sta gradualmente correggendo

È rilevante sottolineare che, in considerazione del carattere strutturale della sottorappresentazione femminile nel bacino STEM, il CIRA adotta un approccio integrato che interviene a monte sul rafforzamento dell'attrattività e della pipeline, anche attraverso:

- collaborazione strutturata con università, dottorati e reti tecnico-scientifiche;
- partecipazione a career day e iniziative rivolte a studentesse STEM;
- revisione del linguaggio e delle modalità comunicative dei bandi in ottica inclusiva;
- valorizzazione di role model femminili e delle politiche di conciliazione e sviluppo già adottate;
- monitoraggio annuale sistematico della pipeline (candidature → shortlist → esiti), distinguendo vincoli esterni da eventuali elementi interni correggibili.

L'obiettivo strategico non è il raggiungimento immediato della parità numerica, ma la riduzione progressiva del differenziale rispetto ai benchmark settoriali, assicurando la sostenibilità del riequilibrio nel medio-lungo periodo attraverso una pipeline femminile più ampia e stabile.

4.3 Equità retributiva e trasparenza salariale (Area UNI/PdR 125:2022: Equità remunerativa)

Il tema della trasparenza salariale assume oggi un rilievo centrale nel quadro normativo europeo, anche alla luce dell'evoluzione della disciplina in materia di parità retributiva tra uomini e donne. In particolare, la *Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio* ha rafforzato gli strumenti volti a garantire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione per un **lavoro di pari valore**, introducendo requisiti più stringenti in materia di trasparenza, monitoraggio dei differenziali retributivi e accountability organizzativa.

In questo contesto normativo, il CIRA evidenzia come già con il precedente Gender Equality Plan siano state introdotte specifiche misure di monitoraggio e analisi dei differenziali retributivi, articolate per livello contrattuale e tipologia professionale, in coerenza con i principi di equità, oggettività e non discriminazione.

L'approccio adottato si fonda su tre elementi principali:

- l'analisi comparativa delle retribuzioni per livelli contrattuali omogenei;
- il monitoraggio periodico dei dati retributivi;
- la tracciabilità dei percorsi di crescita professionale e delle progressioni economiche.

Tale impostazione consente di garantire una lettura corretta delle dinamiche retributive e risulta già allineata ai principi di *trasparenza* e *accountability* oggi richiesti dal quadro normativo europeo. Inoltre, nei bandi di selezione pubblicati la RAL è indicata in modo esplicito e trasparente, garantendo ai candidati una chiara conoscenza delle condizioni economiche associate alle posizioni offerte e assicurando coerenza con i principi di pubblicità, equità e parità di trattamento. In questa prospettiva la futura prossima adozione del Regolamento interno sulle progressioni salariali, volto a formalizzare criteri oggettivi e trasparenti per

l'attribuzione degli avanzamenti economici, rafforzerà ulteriormente la tracciabilità dei percorsi di crescita e la coerenza con i principi di meritocrazia e non discriminazione.

L'impostazione complessiva risulta pertanto già sostanzialmente allineata ai principi introdotti dalla Direttiva europea in materia di trasparenza salariale.

Nel precedente Gender Equality Plan 2025–2027 i dati disponibili evidenziavano differenze retributive contenute tra uomini e donne all'interno dei singoli livelli contrattuali, con scostamenti riconducibili prevalentemente alla diversa distribuzione del personale nei livelli organizzativi e alle differenti anzianità di servizio.

L'aggiornamento dei dati effettuato nell'ambito del presente Bilancio di Genere conferma tale quadro. Le medie retributive sono state infatti calcolate per livello contrattuale e famiglia professionale (Ricerca, Staff e Tecnici), al fine di neutralizzare gli effetti derivanti dalla diversa distribuzione del personale tra i livelli e garantire una lettura metodologicamente corretta del gender pay gap. Si precisa inoltre, che al fine di garantire omogeneità e comparabilità dei dati e in linea con i requisiti del KPI UNI/PdR 125, il confronto è stato effettuato esclusivamente con riferimento alle categorie nelle quali è presente una rappresentanza di entrambi i generi. (Tab.3)

MEDIA RETRIBUZIONE LORDA MENSILE							
	Ricerca						
	DIR	A1	B3	B2	B1	C3	C2
Donna		4.214 €	3.655 €	2.856 €	2.684 €		
Uomo	7.429 €	4.439 €	3.696 €	2.867 €	2.696 €	2.782 €	2.145 €
	Staff						
Donna	10.577 €	4.164 €	3.542 €	2.921 €			
Uomo	7.508 €	4.597 €	3.687 €	2.914 €			
	Tecnico						
Donna		3.745 €	3.609 €				
Uomo	9.821 €	4.275 €	3.542 €	3.019 €	3.044 €	2.711 €	2.188 €

Tab.3

L'analisi evidenzia complessivamente un sostanziale allineamento tra le retribuzioni medie di uomini e donne all'interno delle medesime categorie professionali, con scostamenti limitati e non sistematici. Per quanto riguarda il livello dirigenziale, l'interpretazione del dato deve essere letta alla luce dell'evoluzione recente dell'assetto organizzativo. Alla data di riferimento risultano infatti presenti due dirigenti, di cui una con incarico di Direttore Generale. La presenza di tale posizione apicale, la cui retribuzione media tiene conto anche dell'indennità di funzione prevista per il Direttore Generale, incide significativamente sulla media retributiva della categoria e rappresenta un elemento di rafforzamento della presenza femminile nei ruoli di vertice dell'organizzazione.

Tali analisi sono state inoltre oggetto di verifica nell'ambito delle attività di audit connesse alla certificazione UNI/PdR 125:2022. Nel corso della valutazione è emersa, in particolare nell'area Tecnici, una differenza retributiva superiore alla soglia del 5% prevista dall'indicatore relativo al gender pay gap, che non ha consentito l'attribuzione del punteggio pieno per tale specifico indicatore. L'analisi di dettaglio evidenzia tuttavia che tale scostamento è principalmente riconducibile alla distribuzione del personale nei diversi livelli contrattuali e alla limitata presenza femminile in alcune categorie professionali, più che all'applicazione di criteri differenziati nella determinazione delle retribuzioni. Alla luce di tali evidenze, il Centro ha rafforzato il monitoraggio delle dinamiche retributive per livello contrattuale e famiglia professionale, integrando tali

analisi nel sistema di indicatori previsto dalla UNI/PdR 125:2022, al fine di presidiare nel tempo l'evoluzione del gender pay gap e prevenire l'emergere di eventuali squilibri strutturali.

4.3.1 Componenti accessorie della retribuzione – Superminimi

A integrazione dell'analisi delle retribuzioni base, è stata effettuata una verifica specifica della distribuzione dei *superminimi individuali*, componente accessoria della retribuzione che può riflettere differenze legate all'esperienza professionale, alle responsabilità ricoperte e ai percorsi di crescita individuale.

L'analisi è stata condotta considerando la distribuzione dei superminimi per livello contrattuale e per famiglia professionale (Ricerca, Staff e Tecnici), mettendo in relazione il valore del superminimo con l'anzianità di servizio del personale. Questa modalità di lettura consente di neutralizzare l'effetto delle differenti anzianità lavorative e di verificare l'eventuale presenza di differenze riconducibili a fattori di genere.

I grafici mostrano la distribuzione dei valori individuali per uomini e donne all'interno delle principali categorie professionali (da Fig. 9 a Fig.15). L'analisi evidenzia come i valori dei superminimi risultino distribuiti in modo sostanzialmente uniforme rispetto alla media di categoria e non mostrino pattern sistematici riconducibili al genere.

In diversi casi si osserva inoltre una sovrapposizione significativa tra i valori attribuiti a uomini e donne con analoga anzianità di servizio, elemento che conferma l'assenza di criteri differenziati di genere nella determinazione dei superminimi. La variabilità dei valori appare piuttosto associata all'anzianità di servizio e ai percorsi professionali individuali: le donne non sono sistematicamente sotto la media, ovvero non si osserva alcun cluster femminile concentrato nella parte bassa della distribuzione retributiva, elemento che rappresenterebbe un possibile indicatore di disparità. La variabilità osservata nella distribuzione dei valori appare piuttosto connessa ai percorsi professionali individuali fattori che incidono sulla determinazione delle componenti accessorie della retribuzione.

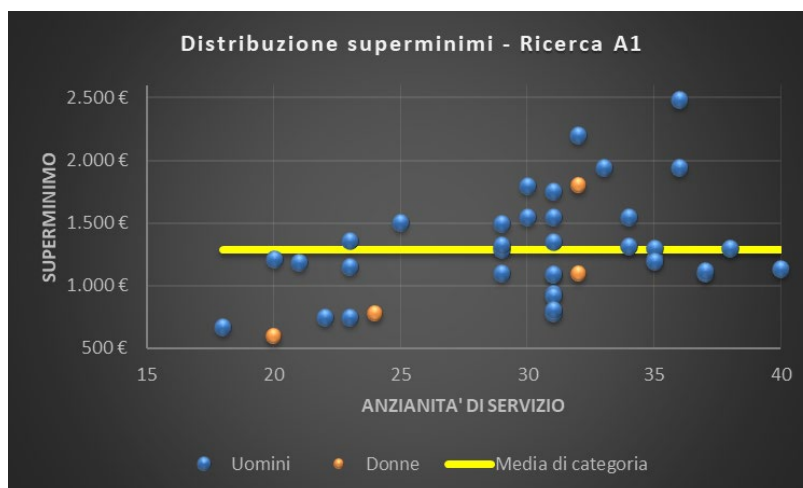


Fig.9

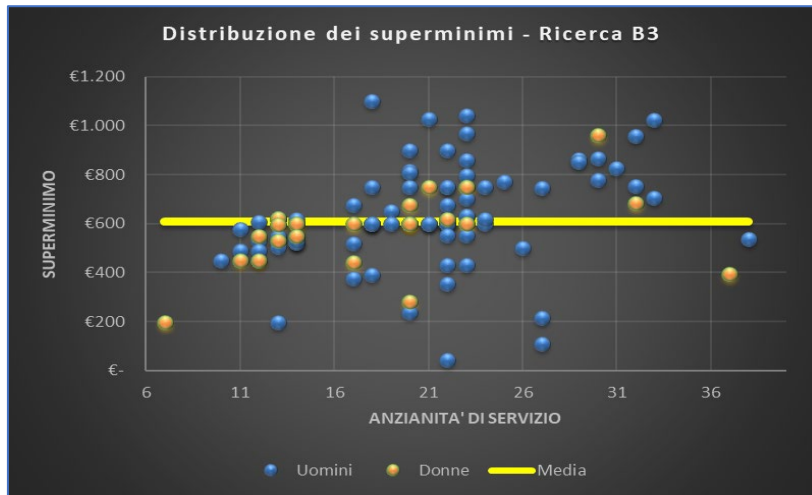


Fig.10

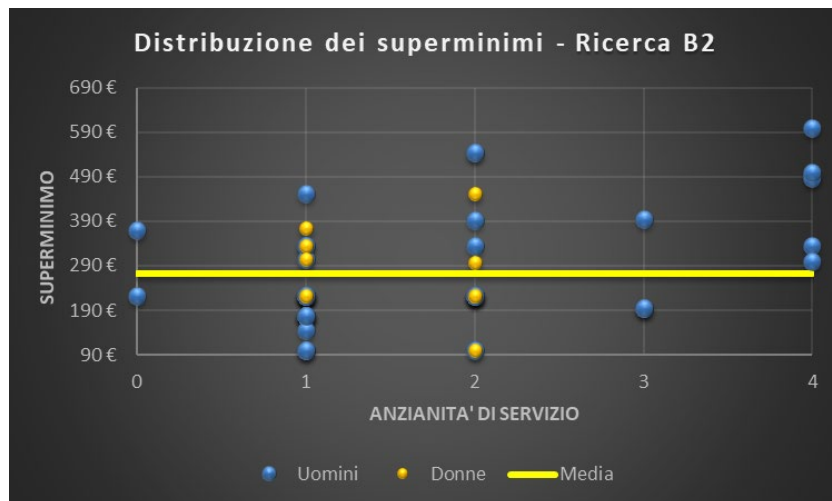


Fig.11

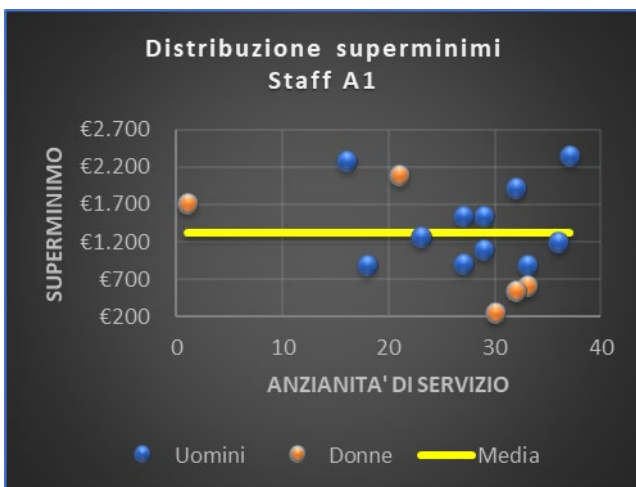


Fig.12

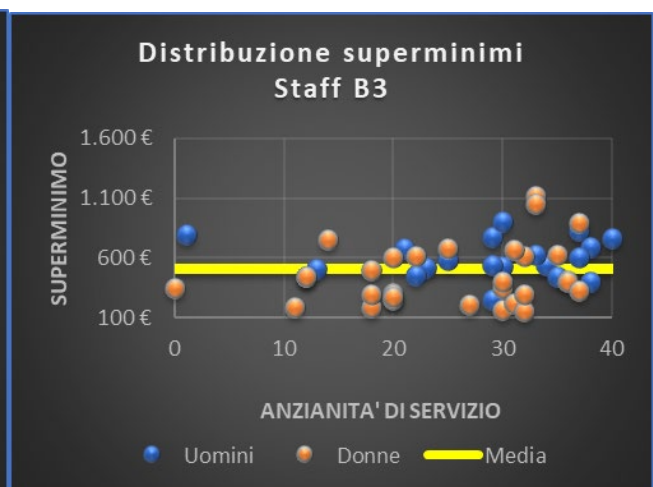


Fig.13

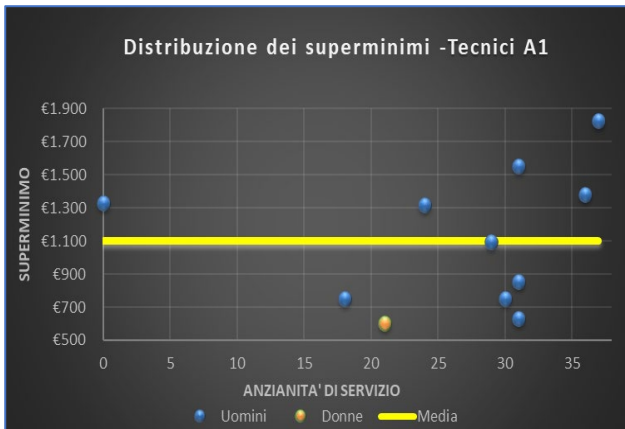


Fig.14

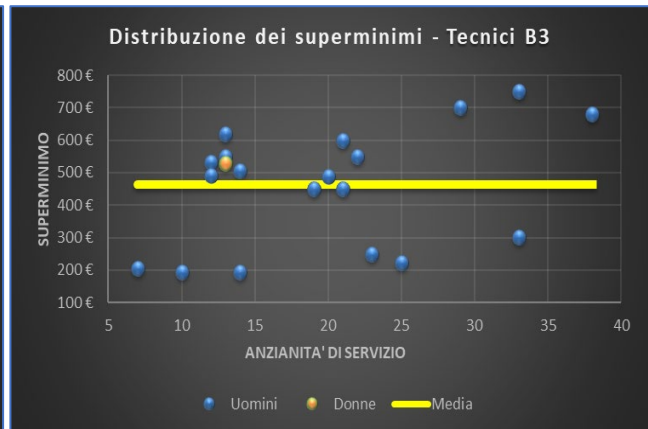


Fig.15

Nell'area **Staff – livello B3**, l'analisi della distribuzione dei superminimi in relazione all'anzianità di servizio evidenzia una significativa variabilità dei valori attribuiti, riconducibile principalmente ai percorsi professionali individuali e alle responsabilità associate ai diversi ruoli. I valori relativi al personale femminile risultano distribuiti lungo l'intera scala dei superminimi, con presenza significativa di donne al di sotto media di categoria. Pur essendo presenti alcune lavoratrici nella fascia inferiore della distribuzione, non si osserva però una concentrazione sistematica o un cluster femminile esclusivamente collocato nella parte bassa. La significativa sovrapposizione tra i valori attribuiti a uomini e donne suggerisce che la determinazione dei superminimi sia principalmente influenzata da altri fattori quali anzianità di servizio, responsabilità del ruolo e percorsi professionali individuali, piuttosto che dal genere.

Nel complesso, l'analisi delle componenti accessorie della retribuzione conferma quanto già emerso dall'analisi delle retribuzioni base: non si rilevano evidenze di disparità retributive sistematiche riconducibili al genere.

Il monitoraggio dei superminimi continuerà ad essere effettuato con cadenza periodica nell'ambito del sistema di indicatori previsto dalla UNI/PdR 125:2022, al fine di garantire nel tempo la coerenza dei criteri di attribuzione e il mantenimento di condizioni di equità retributiva.

Nel triennio 2026–2028 il Centro consoliderà ulteriormente gli strumenti di monitoraggio retributivo, prevedendo:

- aggiornamento periodico dell'analisi del gender pay gap;
- monitoraggio dell'applicazione del Regolamento sulle progressioni salariali;
- integrazione sistematica del monitoraggio retributivo nel riesame annuale della Direzione.

L'obiettivo è garantire la piena coerenza tra il sistema interno di gestione, i requisiti della UNI/PdR 125:2022 e il quadro normativo europeo in materia di trasparenza salariale, rafforzando al contempo i principi di equità, meritocrazia e non discriminazione.

Nel complesso, l'analisi congiunta delle retribuzioni lorde e delle componenti accessorie della retribuzione non evidenzia alte criticità strutturali che siano riconducibili a differenziali retributivi di genere. Il sistema di monitoraggio adottato, fondato sull'analisi comparativa per livelli omogenei, sulla tracciabilità dei percorsi di progressione economica e sull'integrazione nel sistema KPI UNI/PdR 125:2022, consente di garantire nel tempo il presidio dei principi di equità, trasparenza e non discriminazione, in piena coerenza con il quadro

normativo europeo in materia di trasparenza salariale. In tale prospettiva, l’organizzazione ha avviato un processo di rafforzamento della governance delle progressioni economiche, finalizzato a garantire maggiore trasparenza, tracciabilità e coerenza dei criteri di attribuzione: la imminente adozione del Regolamento interno sulle progressioni salariali consentirà di formalizzare criteri oggettivi e condivisi per l’attribuzione degli avanzamenti economici, riducendo il rischio di discrezionalità e rafforzando i principi di meritocrazia e non discriminazione.

4.3.2. Progressioni di carriera e promozioni (Area UNI/PdR 125:2022: Equità remunerativa e Opportunità di crescita e inclusione)

Il sistema retributivo del Centro è strettamente connesso ai percorsi di sviluppo e alle **progressioni di carriera**, che rappresentano uno degli strumenti principali di valorizzazione delle competenze e delle responsabilità organizzative. L’analisi delle promozioni per genere rappresenta un indicatore rilevante per la valutazione dell’equità nei percorsi di crescita professionale e costituisce un elemento di collegamento tra le dinamiche retributive e lo sviluppo di carriera all’interno dell’organizzazione.

I dati relativi al periodo 2023–2025 evidenziano un andamento complessivamente equilibrato nella distribuzione delle promozioni tra uomini e donne. Nel 2023 le promozioni hanno riguardato esclusivamente personale maschile (2%), mentre nel 2024 si registra una maggiore incidenza della componente femminile, con una quota di promozioni pari al 20% rispetto al 10% registrato per il personale maschile.

Nel 2025, alla data del 31 luglio, il dato mostra un **allineamento tra i due generi**, con una percentuale di promozioni pari al **6% sia per le donne sia per gli uomini**. (Tab.4)

Si precisa che, successivamente a tale data, non si sono registrati ulteriori interventi; pertanto, il dato risulta aggiornato e consolidato al mese di luglio 2025.

PROMOZIONI			
	31.12.2023	31.12.2024	31.07.2025
Donne	0%	20%	6%
Uomini	2%	10%	6%

Tab.4

L’andamento complessivo non evidenzia pattern sistematici di esclusione della componente femminile dai percorsi di crescita professionale. Al contrario, il dato del 2024 evidenzia una dinamica favorevole alla presenza femminile nei processi di avanzamento, mentre il valore registrato nel 2025 conferma una sostanziale convergenza tra i due generi.

Il monitoraggio delle promozioni costituisce uno degli indicatori adottati dal Centro nell’ambito del sistema di gestione della parità di genere previsto dalla UNI/PdR 125:2022, in quanto consente di verificare nel tempo l’equilibrio nei percorsi di crescita professionale e la coerenza tra sistema retributivo, valorizzazione delle competenze e opportunità di sviluppo. Nel triennio 2026–2028 l’organizzazione continuerà a monitorare con cadenza periodica la distribuzione delle promozioni per genere, integrando tali dati nel sistema di riesame annuale della Direzione e nel monitoraggio degli indicatori previsti dal Gender Equality Plan, al fine di garantire la piena coerenza con i principi di equità, meritocrazia e non discriminazione

4.4 Partecipazione alle attività tecnico-scientifiche e visibilità professionale (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR e Opportunità di crescita e inclusione)

4.4.1 Formazione e sviluppo professionale

Nel corso del 2025 il Centro ha realizzato un significativo investimento in attività formative, erogando complessivamente 11.824,25 ore di formazione a favore di 352 dipendenti. L'analisi è stata condotta considerando esclusivamente le risorse effettivamente formate al 31 dicembre 2025, al fine di rappresentare in modo puntuale il livello di copertura e di intensità dell'investimento formativo.

FORMAZIONE AL 31.12.2025	Donne	Uomini
Dipendenti totali	84	289
Dipendenti formati	82	270
Tasso di copertura (%)	97,60%	93,40%
Ore totali di formazione	3417	8407,25
Ore medie pro-capite	41,67	31,14
Scostamento ore medie (vs uomini)	+10,5 ore	-

Tab.5

In ottica di genere, risultano coinvolte nei percorsi formativi:

- 82 donne su 84 complessive, pari al 97,6% della popolazione femminile;
- 270 uomini su 289 complessivi, pari al 93,4% della popolazione maschile.

Il dato evidenzia una copertura pressoché universale per entrambi i generi e una lieve maggiore incidenza percentuale a favore della componente femminile. Questo risultato rappresenta un elemento particolarmente positivo in ottica di equità nell'accesso alle opportunità di sviluppo professionale e costituisce evidenza dell'assenza di barriere strutturali o discriminazioni indirette nell'accesso alla formazione. La distribuzione delle ore e la quasi totalità di dipendenti coinvolti confermano infatti che i percorsi di crescita sono resi disponibili secondo criteri oggettivi, trasparenti e coerenti con i principi di pari opportunità adottati dal Centro.

L'analisi dell'intensità formativa, calcolata in termini di ore medie pro-capite, rafforza ulteriormente tale evidenza. Nel 2025 le ore medie risultano pari a:

- 41,67 ore per dipendente donna;
- 31,14 ore per dipendente uomo.

Il differenziale positivo di circa 10,5 ore medie pro-capite a favore della popolazione femminile (pari a un incremento del 37,2% rispetto al valore maschile) indica un investimento formativo significativamente superiore rispetto alla componente maschile.

Tale risultato, letto congiuntamente alla quota femminile nell'organico complessivo (22%), evidenzia non solo un accesso equo, ma anche una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze della popolazione femminile, in coerenza con gli obiettivi di riequilibrio strutturale nei percorsi di carriera e nei ruoli di responsabilità.

Nel complesso, la distribuzione delle ore di formazione conferma:

- ✓ la piena inclusività dei percorsi di sviluppo professionale;
- ✓ la sostenibilità della pipeline di competenze nel medio periodo;
- ✓ la coerenza con l'Area UNI/PdR 125 "Opportunità di crescita e inclusione".

L'indicatore relativo alla copertura e all'intensità formativa per genere costituisce pertanto una metrica qualificante del Sistema di Gestione per la Parità di Genere e sarà oggetto di monitoraggio annuale, anche in relazione alla correlazione tra formazione, progressioni salariali e accesso ai ruoli di responsabilità.

4.4.2 Produzione scientifica e visibilità accademica

L'analisi della produzione scientifica relativa all'anno 2025 evidenzia un totale di 200 pubblicazioni registrate. Di queste, 84 (pari al 42%) vedono la presenza di almeno una autrice CIRA, mentre 116 (58%) risultano attribuite esclusivamente ad autori uomini. (Fig.16)

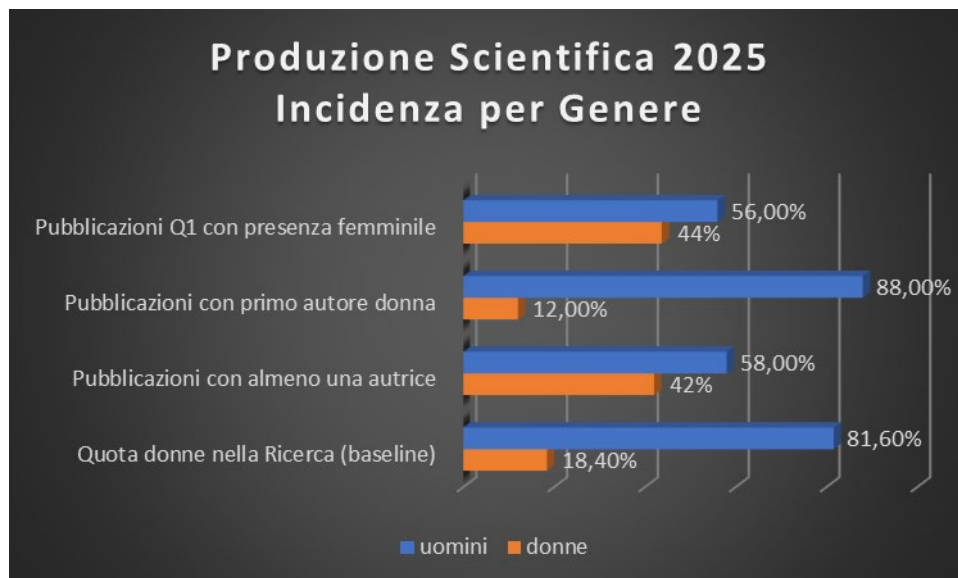


Fig.16

Ai fini di una corretta interpretazione del dato, occorre considerare che la popolazione femminile nella famiglia professionale Ricerca – principale ambito di produzione scientifica – è pari a 44 unità su 239 ricercatori complessivi, corrispondente al 18,4%. La quota di pubblicazioni con presenza femminile (42%) risulta pertanto significativamente superiore alla rappresentanza numerica delle donne nella popolazione Ricerca.

Tale evidenza indica che la componente femminile contribuisce in misura proporzionalmente rilevante alla produzione tecnico-scientifica del Centro e che non emergono elementi di sottorappresentazione nella partecipazione alle attività di pubblicazione.

Con riferimento alla posizione di primo autore, 23 pubblicazioni (11,5%) vedono una donna in ruolo di leadership scientifica. Il dato risulta sostanzialmente coerente con la composizione della popolazione Ricerca (18,4%) e non evidenzia scostamenti significativi tali da configurare fenomeni di esclusione o marginalizzazione nella responsabilità scientifica diretta dei contributi.

Per quanto concerne le pubblicazioni in riviste classificate Q1, nel 2025 si registrano 16 contributi complessivi, di cui 7 (43,7%) con presenza femminile. L'incidenza risulta superiore alla quota femminile nella popolazione Ricerca, evidenziando una partecipazione proporzionata anche nelle fasce di maggiore impatto scientifico e visibilità accademica.

L'evidenza suggerisce che, pur in presenza di una sottorappresentazione numerica nelle discipline STEM, la componente femminile partecipa in modo particolarmente dinamico alla produzione scientifica, contribuendo in misura rilevante alla visibilità accademica e al posizionamento scientifico del Centro.

In ottica di Gender Equality Plan, la produzione scientifica costituisce un indicatore strategico in quanto direttamente correlato a:

- percorsi di progressione professionale;
- accesso a responsabilità di progetto;
- riconoscimento accademico e reputazione scientifica;
- consolidamento della pipeline di leadership tecnico-scientifica.

Nel complesso, l'analisi evidenzia che la componente femminile, pur numericamente minoritaria nella famiglia professionale Ricerca, contribuisce in modo significativo e proporzionalmente attivo alla produzione scientifica del Centro. Il monitoraggio continuativo di tali indicatori nel triennio 2026–2028 consentirà di verificare la stabilità del trend e l'ulteriore rafforzamento della leadership femminile nei contributi ad alto impatto.

4.4.3 Trasferte

La partecipazione a trasferte di lavoro rappresenta un indicatore rilevante delle opportunità di coinvolgimento nelle attività tecnico-scientifiche, negli incontri di progetto, nelle collaborazioni istituzionali e negli eventi di networking professionale. Tali occasioni costituiscono momenti importanti per la condivisione dei risultati della ricerca, il rafforzamento delle collaborazioni scientifiche e la visibilità professionale del personale coinvolto.

Nel corso del 2025 sono state registrate 1356 trasferte complessive, che hanno coinvolto 230 persone appartenenti alle diverse famiglie professionali del Centro.

L'analisi della distribuzione delle missioni per categoria professionale evidenzia che:

- 873 trasferte (64%) hanno riguardato il personale di ricerca,
- 397 trasferte (29%) il personale tecnico,
- 86 trasferte (6%) il personale di staff.

Tale distribuzione risulta coerente con la natura delle attività svolte dal Centro, nelle quali il personale di ricerca è maggiormente coinvolto in progetti scientifici, attività sperimentali e collaborazioni con università, centri di ricerca e partner industriali mentre il personale tecnico e di staff presenta una minore frequenza di trasferte, coerentemente con la natura delle attività svolte.

Con riferimento alla dimensione di genere, circa il 18% delle trasferte sono state effettuate da personale femminile e l'82% da personale maschile. Tale distribuzione risulta coerente con la composizione dell'organico nelle aree tecnico-scientifiche, nelle quali la presenza maschile è ancora prevalente.

Genere	Nr. trasferte	%	Nr. Risorse coinvolte	Giorni totali	Giorni medi
Donne	244	18%	44	481	1,97
Uomini	1112	82%	186	2256	2,03
Totale	1356	100%	230	2737	2,2

Tab.6

L'analisi della durata media delle missioni non evidenzia differenze significative tra uomini e donne: la permanenza media risulta pari a 1,97 giorni per il personale femminile e 2,03 giorni per quello maschile, indicando un accesso sostanzialmente analogo alle diverse tipologie di missione. (Tab.6)

Nel complesso, l’analisi dei dati non evidenzia elementi riconducibili a disparità di genere nell’accesso alle opportunità di partecipazione ad attività tecnico-scientifiche e di rappresentanza istituzionale del Centro. Il monitoraggio di tali indicatori verrà comunque mantenuto nel tempo, in quanto la partecipazione a missioni e incontri scientifici costituisce un fattore rilevante per lo sviluppo professionale, la costruzione di reti di collaborazione e la visibilità delle competenze.

5. Work-Life Balance e Genitorialità (Area UNI/PdR 125:2022: Tutela della genitorialità e conciliazione)

Il CIRA riconosce la tutela della genitorialità e l’equilibrio vita-lavoro come elementi strutturali della propria strategia di parità di genere. In un contesto tecnico-scientifico caratterizzato da elevata specializzazione e responsabilità progettuali, la sostenibilità organizzativa dipende dalla capacità di garantire condizioni di lavoro flessibili, inclusive e coerenti con le esigenze personali e familiari. Le misure di conciliazione adottate nel tempo – flessibilità oraria, ferie e permessi a ore, congedi parentali su base oraria, contributi per asilo nido, Summer School, telelavoro e Smart Working – costituiscono un sistema integrato consolidato, rafforzato con la piattaforma aziendale del 2023 e oggetto di monitoraggio continuo.

Il CIRA, in coerenza con il proprio modello organizzativo e con quanto già delineato nel precedente Piani, considera le politiche di conciliazione vita-lavoro parte integrante delle strategie di promozione delle pari opportunità e di sviluppo sostenibile del capitale umano.

Tali strumenti non si configurano come misure compensative, bensì come leve organizzative ordinarie volte a garantire equità, benessere e attrattività.

Nel quadro delle misure di conciliazione assume particolare rilievo lo *Smart Working Esteso (SWO)*, che consente la concessione di giornate aggiuntive rispetto al plafond ordinario in presenza di documentate esigenze di natura psicofisica o familiare.

L’analisi delle persone che hanno effettivamente beneficiato della misura (depurata da proroghe e richieste multiple) evidenzia che hanno effettivamente beneficiato della misura di Smart Working esteso nel 2024, n. 17 dipendenti (8 donne e 9 uomini), mentre nel 2025 il numero sale a 36 persone (13 donne e 23 uomini).

Rapportando tali dati alla composizione dell’organico, emerge che nel 2024 ha usufruito della misura il 9,6% del personale femminile e il 3,1% di quello maschile; nel 2025 le percentuali salgono rispettivamente al 15,3% per le donne e all’8,0% per gli uomini. (Tab.7)

Anno	Donne beneficiarie	Uomini beneficiari	Incidenza donne (%)	Incidenza uomini (%)
2024	8	9	9,60%	3,10%
2025	13	23	15,30%	8,00%

Tab.7

Si conferma pertanto una maggiore incidenza proporzionale di utilizzo tra il personale femminile, pur in presenza di una significativa crescita della fruizione maschile nel 2025, verosimilmente anche in relazione alla comunicazione interna inviata nel mese di giugno dello stesso anno. L’andamento successivo alla comunicazione di giugno 2025 suggerisce un effetto positivo in termini di maggiore conoscenza e accesso alla misura.

L’analisi delle motivazioni evidenzia un elemento di particolare interesse sotto il profilo organizzativo: una prevalenza di richieste per motivi di salute tra il personale femminile e una maggiore incidenza di esigenze

familiari tra il personale maschile. Questo dato suggerisce una progressiva normalizzazione dell'utilizzo degli strumenti di conciliazione da parte degli uomini, contribuendo a superare il tradizionale binomio stereotipato che associa la gestione delle esigenze familiari esclusivamente alla figura femminile.

Le evidenze emerse dall'analisi delle richieste di Smart Working esteso risultano inoltre coerenti con quanto rilevato nella Survey interna 2025, nella quale il tema della conciliazione vita-lavoro e dell'equità organizzativa è stato richiamato tra gli elementi rilevanti per il benessere complessivo. In particolare, la richiesta di maggiore attenzione ai percorsi di valorizzazione delle competenze e alla trasparenza organizzativa si accompagna alla necessità di strumenti concreti di flessibilità, che consentano una gestione equilibrata delle esigenze personali e familiari.

In coerenza con l'Area UNI "Conciliazione vita-lavoro", il Centro monitora anche i seguenti indicatori:

- **KPI 4:** rapporto tra il numero di beneficiari uomini effettivi e il totale dei beneficiari potenziali dei congedi parentali;
- **KPI 5:** rapporto tra il numero medio di giorni di congedo di paternità obbligatorio effettivamente fruiti e il totale dei giorni potenziali previsti dalla legge.

CONGEDO PARENTALE/PATERNITÀ		
	31.12.2024	31.12.2025
KPI 4	5%	6%
KPI 5	56%	100%

Tab.8

Per quanto riguarda il KPI 4, i dati rilevati evidenziano un utilizzo ancora molto contenuto del congedo parentale da parte della componente maschile, a fronte di una platea potenziale significativamente più ampia. Tale elemento conferma la persistenza di modelli culturali e organizzativi che incidono sulla distribuzione dei carichi di cura familiare. In questa prospettiva, il Piano di Genere individua tra i propri obiettivi il rafforzamento delle misure di sensibilizzazione e promozione della genitorialità condivisa, al fine di favorire un progressivo incremento dell'accesso agli strumenti di conciliazione anche da parte degli uomini

Per il KPI 5 i dati storici evidenziano una progressiva crescita dell'adesione al congedo di paternità, con un aumento della percentuale di dipendenti che ne hanno fatto richiesta e una tendenza all'utilizzo integrale dei giorni previsti dalla normativa vigente. Tale dinamica costituisce un indicatore rilevante di evoluzione culturale e di maggiore condivisione delle responsabilità genitoriali.

Le politiche di conciliazione non rappresentano un mero strumento di welfare aziendale, ma una leva strutturale di riequilibrio organizzativo. Una gestione equilibrata dei carichi familiari contribuisce a:

- ridurre l'impatto asimmetrico della genitorialità sulle carriere femminili;
- sostenere la retention del talento;
- rafforzare la stabilità della pipeline verso ruoli di maggiore responsabilità;
- consolidare una cultura organizzativa inclusiva e orientata alla corresponsabilità.

Nel quadro del Piano Strategico di Genere 2026–2028, la tutela della genitorialità si configura pertanto come fattore abilitante della competitività scientifica e della sostenibilità organizzativa del Centro.

6. Azioni attuate nel 2025: strumenti di consolidamento del Sistema di Gestione per la Parità di Genere

Nel corso del 2025 il Cira ha proseguito nel rafforzamento del proprio Sistema di Gestione per la Parità di Genere, in coerenza con gli obiettivi del Gender Equality Plan 2025–2027 e con i requisiti previsti dalla UNI/PdR 125:2022.

Le azioni realizzate hanno riguardato sia il consolidamento degli strumenti di governance, monitoraggio e comunicazione, sia l'attuazione di iniziative finalizzate a promuovere la cultura dell'inclusione, l'attrattività delle discipline STEM e il benessere organizzativo.

Tali interventi si inseriscono in una logica di miglioramento continuo, orientata a rafforzare nel tempo la coerenza tra politiche organizzative, gestione delle risorse umane e obiettivi di equilibrio di genere. In questo quadro, particolare rilievo ha assunto il rafforzamento delle strutture interne dedicate al coordinamento delle politiche di parità, nonché l'introduzione di strumenti di ascolto organizzativo e di comunicazione strutturata.

Le azioni attuate nel 2025 contribuiscono in modo trasversale al presidio delle aree *Governance, Cultura e Strategia e Reclutamento*, con impatti progressivi anche sui *Processi HR* e sull'*Equità remunerativa*.

6.1 Comunicazione e cultura organizzativa (Area UNI/PdR 125:2022: Cultura e strategia e Governance)

Nel corso del 2025 il Centro ha rafforzato in modo significativo le attività di comunicazione, sensibilizzazione e ascolto organizzativo finalizzate alla diffusione della cultura della parità di genere e al consolidamento di un ambiente di lavoro inclusivo, coerentemente con i principi della UNI/PdR 125:2022 e con gli obiettivi del Gender Equality Plan.

In tale contesto è stato adottato formalmente il *Piano di Comunicazione per la Parità di Genere*, concepito come strumento strutturato di supporto al Sistema di Gestione per la Parità di Genere. Il documento definisce obiettivi, destinatari, canali, responsabilità e tempistiche delle attività di comunicazione interna ed esterna, in coerenza con:

- UNI/PdR 125:2022
- Gender Equality Plan del Centro
- Codice Etico
- Obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030.

Il Piano di Comunicazione rappresenta un elemento operativo fondamentale per il consolidamento della cultura inclusiva e per la diffusione sistemica dei principi di equità, rispetto e non discriminazione.

Tra le principali azioni realizzate nel 2025 si segnalano inoltre:

- l'attivazione di una **sezione dedicata alla Gender Equality sul sito istituzionale**, nella quale sono stati resi disponibili i principali documenti di riferimento, tra cui il Gender Equality Plan, il Bilancio di Genere e le iniziative promosse dal Centro in materia di pari opportunità;
- la diffusione di **comunicazioni interne rivolte al personale** finalizzate ad accrescere la conoscenza delle misure di conciliazione vita-lavoro e degli strumenti di supporto previsti dall'organizzazione;
- la promozione di momenti di sensibilizzazione e informazione sui temi della parità di genere tra cui:

- ✓ **Contest per la realizzazione del logo dedicato alla parità di genere**, volto a coinvolgere attivamente il personale e le famiglie dei dipendenti nella diffusione dei valori di uguaglianza e inclusione. Il contest ha rappresentato un momento di coinvolgimento creativo e simbolico della comunità aziendale, contribuendo a rafforzare la dimensione culturale delle politiche di parità e a favorire una maggiore identificazione del personale con i valori promossi dall'organizzazione.
- ✓ Evento formativo dedicato al tema **“Diritti delle donne, pari opportunità e discriminazione di genere”**, rivolto al personale interno finalizzato all'approfondimento sui principali riferimenti normativi nazionali ed europei in materia di pari opportunità, sui concetti di **discriminazione diretta e indiretta** e sul ruolo delle organizzazioni nella prevenzione di comportamenti discriminatori. L'evento ha contribuito a: rafforzare la consapevolezza interna sui temi dell'equità e del rispetto delle differenze; diffondere la conoscenza delle politiche aziendali in materia di pari opportunità; promuovere comportamenti organizzativi coerenti con i principi di inclusione e non discriminazione.

Tali attività rappresentano indicatori significativi del livello di maturità del Sistema di Gestione per la Parità di Genere, evidenziando un approccio orientato non solo alla conformità normativa, ma alla costruzione di una cultura organizzativa consapevole e partecipata.

In tale contesto si collocano inoltre le iniziative di comunicazione esterna e testimonianza istituzionale sui temi della leadership femminile e del valore delle competenze femminili nei contesti tecnico-scientifici, contribuendo a rafforzare la visibilità del ruolo delle donne nel settore aerospaziale e a posizionare il CIRA come attore attivo nel dibattito sulla parità di genere.

Nell'ambito delle attività di ascolto organizzativo è stata inoltre realizzata nel 2025 una **Survey** interna rivolta al personale, finalizzata a raccogliere indicazioni sulla percezione del clima organizzativo, sulle opportunità di sviluppo professionale e sul livello di conoscenza delle politiche di parità di genere adottate dal Centro.

L'indagine ha consentito di integrare i dati quantitativi del Bilancio di Genere con una dimensione qualitativa, offrendo una lettura più approfondita del contesto organizzativo e della percezione diffusa all'interno dell'ente.

Nel complesso, la survey evidenzia un'organizzazione con un clima percepito come prevalentemente *inclusivo*, nel quale la maggioranza dei rispondenti riconosce l'impegno del Centro nella promozione delle pari opportunità e nella costruzione di un ambiente di lavoro rispettoso e collaborativo.

Accanto a questo quadro complessivamente positivo emergono tuttavia alcune aree di miglioramento, in particolare con riferimento a:

- maggiore **trasparenza nei processi organizzativi** e nei percorsi di carriera;
- rafforzamento della **percezione di equità retributiva**;
- maggiore **conoscenza delle politiche aziendali di prevenzione e tutela**.

Un ambito di particolare attenzione riguarda la percezione delle politiche di prevenzione della violenza e delle molestie: il 52% dei rispondenti ritiene che l'organizzazione disponga di strumenti adeguati, mentre l'8% esprime una valutazione negativa. Particolarmente significativo è il dato relativo al 40% dei partecipanti che dichiara di non essere in grado di esprimere un giudizio.

Tale evidenza suggerisce che, pur in presenza di strumenti e procedure aziendali, esiste una significativa area di incertezza rispetto:

- alla conoscenza delle policy vigenti;
- alle modalità di segnalazione;
- ai canali di tutela disponibili;
- al riconoscimento di comportamenti riconducibili a molestie o discriminazioni.

La quota di risposte “non sono sicuro/a” non deve essere interpretata come neutralità, ma come indicatore di un bisogno di maggiore consapevolezza, informazione e formazione.

Alla luce di tali risultati, nel Piano 2026–2028 è prevista l’introduzione di un percorso formativo strutturato sulla prevenzione della violenza e delle molestie, finalizzato a rafforzare la conoscenza degli strumenti di tutela e a promuovere una cultura organizzativa fondata sul rispetto e sulla responsabilità condivisa.

Nel loro insieme, il Piano di Comunicazione, le iniziative formative e la survey interna rappresentano evidenze concrete del progressivo consolidamento del Sistema di Gestione per la Parità di Genere e testimoniano l’impegno del Centro nel promuovere una cultura organizzativa basata su *equità, trasparenza e valorizzazione delle competenze*.

6.2 Promozione delle discipline STEM e attrattività femminile (Area UNI/PdR 125:2022: Processi HR e Cultura e strategia)

Il Centro riconosce che la limitata presenza femminile nelle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) rappresenta uno dei principali fattori che incidono sulla ridotta partecipazione delle donne nei settori tecnico-scientifici e, in particolare, nel comparto aerospaziale.

Per questo motivo il Centro promuove iniziative di orientamento, divulgazione scientifica e sensibilizzazione rivolte alle nuove generazioni.

Anche per il 2025 il Centro ha partecipato alla *Settimana Nazionale delle Discipline STEM*, organizzando iniziative rivolte agli studenti degli istituti superiori del territorio.

L’iniziativa ha previsto:

- testimonianze di ricercatrici del Centro presso istituti scolastici;
- una giornata di apertura del Centro agli studenti, con visita ai laboratori e presentazione delle attività di ricerca.

Nel corso dell’iniziativa circa 250 studenti hanno avuto l’opportunità di conoscere da vicino le tecnologie sviluppate dal Centro e di confrontarsi con ricercatrici e ricercatori impegnati nelle attività scientifiche.

Le testimonianze delle ricercatrici hanno avuto un ruolo centrale nel programma, contribuendo a valorizzare il contributo delle donne alla ricerca aerospaziale e a contrastare gli stereotipi di genere ancora presenti nelle scelte formative.

Tali attività rappresentano un elemento strategico delle politiche di parità di genere, in quanto intervengono a monte del processo di reclutamento e contribuiscono a rafforzare la pipeline di talenti femminili nelle discipline tecnico-scientifiche.

6.3 Governance e rafforzamento del sistema (Area UNI/PdR 125:2022: Governance e Processi HR)

Nel corso del 2025 il Centro ha ulteriormente consolidato il proprio sistema di governance in materia di parità di genere attraverso il rafforzamento degli strumenti organizzativi dedicati al coordinamento e al monitoraggio delle politiche di inclusione.

L'attività di tali organismi ha rappresentato un elemento fondamentale per la realizzazione delle iniziative avviate nel corso dell'anno e per l'integrazione delle politiche di parità nei processi organizzativi del Centro. In particolare, è stato istituito il *Comitato Guida per la Parità di Genere*, con il compito di indirizzare e monitorare l'attuazione delle azioni previste dal Gender Equality Plan e di supportare la Direzione nel processo di miglioramento continuo del sistema di gestione.

Parallelamente è stato rinnovato il *Gender Equality Team*, struttura operativa incaricata di coordinare le attività di implementazione del piano, promuovere le iniziative di sensibilizzazione e supportare la raccolta e l'analisi degli indicatori previsti dalla UNI/PdR 125:2022. L'azione del gruppo di lavoro ha rappresentato un elemento fondamentale per la realizzazione delle iniziative avviate nel corso dell'anno, consentendo di integrare in modo sistematico le politiche di parità di genere nei processi organizzativi del Centro.

Nel medesimo periodo il CIRA ha inoltre adottato una *Politica Integrata Qualità, Ambiente e Parità di Genere*, con l'obiettivo di integrare in modo strutturato i principi di sostenibilità, inclusione e responsabilità organizzativa all'interno del proprio sistema di gestione.

Nel loro complesso, tali strumenti consentono al CIRA di presidiare in modo strutturato le politiche di parità di genere e di integrare il monitoraggio degli indicatori nel processo di riesame periodico della Direzione, garantendo un approccio basato su evidenze e orientato al miglioramento continuo.

Nell'ambito delle azioni di rafforzamento della governance del Sistema di Gestione per la Parità di Genere, il CIRA ha inoltre attuato quanto previsto nel precedente Piano con riferimento all'adozione di strumenti programmatori finalizzati alla riduzione di eventuali differenziali retributivi di genere.

In particolare, è stata prevista la possibilità di destinare, compatibilmente con i parametri di equilibrio di bilancio, un *budget* dedicato al riequilibrio di eventuali gap retributivi, quale leva organizzativa a supporto delle politiche di equità salariale. Tale misura è stata integrata nella programmazione triennale dell'Ente rappresentando un elemento di particolare rilievo sotto il profilo della governance, in quanto consente di collegare il monitoraggio periodico dei differenziali retributivi a una potenziale leva correttiva di natura organizzativa e finanziaria, rafforzando il presidio dell'equità retributiva e la coerenza tra analisi dei dati, programmazione e politiche di gestione delle risorse umane.

L'azione si inserisce nel più ampio sistema di monitoraggio dell'equità remunerativa e costituisce uno strumento di presidio potenziale rispetto agli esiti delle analisi periodiche sul gender pay gap.

7. Analisi dei rischi e opportunità (UNI/PdR 125:2022)

In coerenza con i requisiti della UNI/PdR 125:2022 e con il supporto dell'unità *Qualità, certificazioni integrate* è stata condotta un'analisi strutturata dei rischi e delle opportunità connessi al raggiungimento degli obiettivi di parità di genere.

L'analisi ha riguardato tutte le aree previste dalla prassi (*Cultura e Strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita, Equità remunerativa, Genitorialità e conciliazione*) ed è stata sviluppata sulla base degli indicatori previsti dal sistema di certificazione.

Le evidenze emerse delineano un quadro complessivamente positivo, con un livello di rischio contenuto per la maggior parte degli indicatori già soddisfatti, e al contempo consentono di individuare alcune aree prioritarie di miglioramento.

In particolare, i principali ambiti di attenzione riguardano:

- la rappresentanza femminile nei ruoli di responsabilità e nelle posizioni apicali;
- la piena riduzione dei differenziali retributivi di genere;
- il rafforzamento delle politiche di genitorialità e della diffusione degli strumenti di conciliazione, in particolare tra il personale maschile;
- la necessità di consolidare la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti di tutela e prevenzione.

Parallelamente, l'analisi evidenzia importanti opportunità di sviluppo, tra cui:

- il rafforzamento della pipeline femminile nelle discipline STEM;

- il consolidamento delle politiche di comunicazione e formazione;
- l'utilizzo di leve organizzative e finanziarie per il riequilibrio dei gap individuati.

L'analisi dei rischi e delle opportunità costituisce parte integrante del Sistema di Gestione per la Parità di Genere e rappresenta uno strumento di supporto alla pianificazione strategica, in quanto ha orientato la definizione delle azioni previste nel Piano 2026–2028.

L'analisi dettagliata è riportata nell'Allegato A "CIRA-DTS-26-0973 - Analisi dei Rischi UNI/PdR125:2022: nota tecnica a supporto GEP.

8. Piano Azioni 2026–2028 per Aree UNI/PdR 125:2022

Il Piano Azioni 2026-2028 rappresenta la componente operativa del Gender Equality Plan del Cira e definisce le linee di intervento, gli obiettivi e le azioni prioritarie finalizzate al consolidamento e al miglioramento del Sistema di Gestione per la Parità di Genere.

Le azioni sono articolate in coerenza con le sei aree di valutazione previste dalla UNI/PdR 125:2022 e sono costruite sulla base:

- ✓ delle evidenze emerse dal Bilancio di Genere;
- ✓ dei risultati del monitoraggio KPI 2025;
- ✓ degli esiti della survey interna;
- ✓ delle azioni già attuate e consolidate nel 2025.

Il Piano si caratterizza per un approccio progressivo e misurabile, orientato alla riduzione dei divari di genere, al rafforzamento della governance e alla piena integrazione della prospettiva di genere nei processi organizzativi.

Il Piano Azioni 2026–2028 sarà oggetto di monitoraggio annuale attraverso:

- l'analisi dei KPI previsti dalla UNI/PdR 125:2022;
- il riesame della Direzione;
- il coinvolgimento del Comitato Guida e del Gender Equality Team.

I risultati del monitoraggio saranno utilizzati per aggiornare periodicamente le azioni previste e garantire la coerenza con gli obiettivi strategici del Centro.

La matrice completa di dettaglio (azioni, responsabilità, baseline 2025 e target 2026–2028) è riportata al paragrafo 10.

Area 1 Cultura e Strategia

Nel triennio 2026–2028 il Cira intende consolidare e rafforzare la cultura organizzativa inclusiva, promuovendo una diffusione sistematica dei principi di parità di genere e valorizzazione delle diversità.

In particolare, sono previste le seguenti azioni:

- ❖ attuazione e aggiornamento periodico del Piano di Comunicazione per la Parità di Genere;
- ❖ realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e formazione sui temi dell'inclusione, della non discriminazione e del rispetto delle differenze;
- ❖ sviluppo di campagne di comunicazione interna volte a rafforzare la conoscenza delle politiche aziendali in materia di parità di genere;

- ❖ introduzione di percorsi formativi specifici sulla prevenzione della violenza e delle molestie nei luoghi di lavoro;
- ❖ monitoraggio periodico del clima organizzativo e della percezione interna attraverso survey strutturate.

Obiettivo strategico: consolidamento di una cultura organizzativa consapevole, partecipata e coerente con i principi della UNI/PdR 125:2022.

Area 2 Governance

Il CIRA intende rafforzare ulteriormente il proprio sistema di governance, garantendo una piena integrazione delle politiche di parità di genere nei processi decisionali e nei sistemi di monitoraggio.

Le principali azioni previste sono:

- ❖ consolidamento del ruolo del Comitato Guida e del Gender Equality Team;
- ❖ integrazione sistematica degli indicatori di genere nei processi di pianificazione e controllo;
- ❖ monitoraggio periodico dei KPI previsti dalla UNI/PdR 125:2022;
- ❖ rafforzamento del sistema di reporting interno ed esterno.

In tale ambito si colloca anche il consolidamento della misura già introdotta nel precedente Piano relativa alla previsione di un budget dedicato al riequilibrio di eventuali gap retributivi, quale strumento di governance economico-finanziaria a supporto dell'equità salariale.

Obiettivo strategico: garantire un sistema di governance strutturato, misurabile e orientato al miglioramento continuo.

Area 3 Processi HR

Nel triennio 2026–2028 il Centro proseguirà nel rafforzamento dell'integrazione della prospettiva di genere nei processi di gestione delle risorse umane.

Le azioni previste includono:

- ❖ monitoraggio della pipeline di reclutamento (candidature, shortlist, esiti) in ottica di genere;
- ❖ mantenimento di un linguaggio e di modalità di comunicazione dei bandi coerenti con i principi di inclusività e non discriminazione;
- ❖ rafforzamento della collaborazione con università e istituzioni per ampliare la pipeline femminile STEM;
- ❖ monitoraggio sistematico delle progressioni di carriera e delle promozioni in ottica di genere;
- ❖ applicazione e monitoraggio del Regolamento sulle progressioni salariali;

Obiettivo strategico: garantire equità, trasparenza e coerenza nei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Area 4 Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda

Il Centro intende rafforzare le opportunità di crescita professionale e la partecipazione femminile alle attività tecnico-scientifiche.

Le azioni previste sono:

- ❖ monitoraggio della partecipazione a formazione, pubblicazioni e trasferte;
- ❖ promozione della visibilità scientifica e accademica del personale femminile;
- ❖ sviluppo di iniziative di mentoring e valorizzazione della leadership femminile;
- ❖ consolidamento delle iniziative di orientamento e divulgazione STEM rivolte a studentesse;
- ❖ monitoraggio della presenza femminile nei ruoli di responsabilità.

Obiettivo strategico: rafforzamento della pipeline femminile verso ruoli tecnico-scientifici e di leadership.

Area 5 Equità remunerativa per genere

Nel triennio 2026–2028 il Centro proseguirà nel consolidamento degli strumenti di monitoraggio e prevenzione dei differenziali retributivi.

Le principali azioni includono:

- ❖ aggiornamento periodico dell'analisi del gender pay gap per livello e famiglia professionale;
- ❖ monitoraggio delle componenti accessorie della retribuzione;
- ❖ applicazione sistematica del Regolamento sulle progressioni salariali;
- ❖ integrazione degli indicatori retributivi nel riesame della Direzione;
- ❖ utilizzo della leva del budget dedicato per eventuali azioni correttive.

Obiettivo strategico: garantire il mantenimento di condizioni di equità retributiva e prevenire l'insorgenza di squilibri strutturali.

Area 6 Tutela genitorialità e conciliazione vita-lavoro

Il Centro conferma la centralità delle politiche di conciliazione quale leva strategica per il benessere organizzativo e la parità di genere.

Le azioni previste comprendono:

- ❖ consolidamento e monitoraggio delle misure di Smart Working e Smart Working esteso;
- ❖ promozione dell'utilizzo equilibrato degli strumenti di conciliazione tra uomini e donne;
- ❖ monitoraggio dei KPI relativi ai congedi parentali e di paternità;
- ❖ rafforzamento delle misure di supporto alla genitorialità;

Obiettivo strategico: favorire una distribuzione equilibrata delle responsabilità familiari e sostenere la continuità dei percorsi professionali.

9. Conclusioni

Il percorso intrapreso dal CIRA in materia di parità di genere non rappresenta un adempimento normativo né un esercizio formale di rendicontazione. Esso costituisce una scelta consapevole di governance, coerente con la missione scientifica del Centro e con la responsabilità istituzionale che ne deriva.

Il 2025 ha segnato il consolidamento di un Sistema di Gestione strutturato, fondato su dati oggettivi, indicatori misurabili e azioni concrete. I risultati ottenuti – dal rafforzamento della presenza femminile nei ruoli apicali, all'investimento nella formazione, fino al monitoraggio trasparente dei processi di reclutamento e progressione – testimoniano un impegno reale e continuativo.

La consapevolezza maturata è chiara: la qualità della ricerca e la competitività scientifica sono strettamente connesse alla qualità dell'organizzazione. Un Centro di eccellenza non può prescindere dalla piena

valorizzazione delle competenze, dalla rimozione delle asimmetrie e dalla promozione di un ambiente di lavoro equo, inclusivo e orientato al merito.

Il Piano 2026–2028 si inserisce in questa traiettoria come strumento di consolidamento e sviluppo. Esso non si limita a fissare obiettivi, ma rafforza un metodo: misurare, monitorare, intervenire, migliorare. In un settore come quello aerospaziale, storicamente caratterizzato da squilibri strutturali nel bacino di riferimento, la responsabilità dell'organizzazione è quella di agire con visione strategica, continuità e coerenza.

La parità di genere diventa così parte integrante dell'identità del CIRA: non elemento accessorio, ma componente strutturale della propria cultura, della propria governance e della propria credibilità scientifica.


Con questo Piano, il CIRA rinnova il proprio impegno a costruire un'organizzazione sempre più equa, capace di attrarre e valorizzare il talento in tutte le sue espressioni, nella consapevolezza che l'innovazione nasce dalla pluralità delle competenze e dalla responsabilità condivisa.

10. Matrice di dettaglio del Piano Azioni 2026–2028

Area UNI	Azione	KPI di piano	Baseline	Target 2028	Owner	Timing	Rif. KPI UNI/PdR 125	Ambito di impatto (UNI 125)	Budget annuo (k€)
Cultura e Strategia	Piano comunicazione GEP annuale	N. iniziative/anno	Attivo 2025	≥3/anno	COMU	Annuale	5.1.3 -5.2.3	Comunicazione interna/esterna e stakeholder engagement	2,5
	Monitoraggio e aggiornamento del piano per la parità di genere	Piano aggiornato + % azioni implementate	Attivo	100% azioni monitorate e piano aggiornato annualmente	DIHR / COMITATO GUIDA	Annuale	5.2.1	Miglioramento continuo e mantenimento del sistema di gestione per la parità di genere	7
	Formazione su bias e gender	% personale formato	~95%	100%	DIHR	Annuale	5.2.5	Formazione su differenza di genere, stereotipi e unconscious bias	1,5
	Formazione su molestie	% copertura	Gap conoscenza (40% incerti)	90% consapevolezza	DIHR	2026–2027	5.4.6	Tutela ambiente di lavoro e tolleranza zero	1
	Survey clima	Tasso partecipazione	Attiva	≥70%	DIHR	Annuale	5.2.1-5.2.6	Ascolto interno e percezione pari opportunità	1
	Implementazione procedura di segnalazione anonima e formazione sul suo utilizzo	% personale formato + presenza procedura formalizzata e attiva	Parziale	100% personale formato e procedura attiva	DIHR / QUAL	2026	5.4.6	Prevenzione e gestione molestie e comportamenti non etici	2
	Policy per equa rappresentanza di genere tra relatori/trici in panel, eventi e convegni	% eventi/convegni con applicazione della policy di equa rappresentanza	Non strutturata	Policy adottata e applicata al 100% degli eventi istituzionali	COMU	2026	5.2.4	Rappresentazione equilibrata nei contesti pubblici, inclusione e contrasto agli stereotipi	1
KPI gender nei piani strategici	% processi strategici con KPI gender	Parziale	≥80%	DIGE	2026	5.3.4 -5.2.1	Integrazione KPI gender nel piano e negli obiettivi	0,5	
Governance	Monitoraggio KPI semestrale	N. report/anno	Annuale	≥2/anno	DIHR / COMITATO GUIDA	Semestrale	5.3.1	Presidio e monitoraggio strutturato	1,5
	Dashboard gender	Presenza sistema	Attivo	Consolidato	DIHR	2026	5.3.1	Cruscotto di monitoraggio indicatori	1
	Gender in MBO dirigenti	% dirigenti coinvolti	50%	≥80%	DIGE	Annuale	5.3.4	Obiettivi gender assegnati a vertici/management	0,3
	Budget per pay gap	Presenza budget	Introdotta	Consolidato	DIGE	Annuale	5.3.3	Budget a supporto di azioni correttive	10
	Monitoraggio leadership	% donne ruoli chiave	~20% responsabili	≥30%	DIHR	Annuale	5.5.5	Ruoli decisionali, responsabilità, prima linea e budget	0,3
Processi HR	Selezione inclusiva	% shortlist bilanciate	Non omogenea	≥50%	DIHR	2026	5.4.1	Processi di selezione neutrali e inclusivi	0,5
	Monitoraggio pipeline	% candidature femminili	~15%	≥25%	DIHR	Annuale	5.4.1	Pipeline candidature coerente con inclusione	0,3
	Indicatori HR gender	N. KPI attivi	Attivo	Consolidato	DIHR	2026	5.4.1-5.4.2-5.4.3- 5.4.4	Set KPI HR per turnover, formazione, successione	0,8
	Standard promozioni	Trasparenza criteri	Parziale	100% formalizzati	DIHR/DIGE	2026	5.4.1 5.4.4	Criteri formalizzati per promozioni e avanzamenti	1

Area UNI	Azione	KPI di piano	Baseline	Target 2028	Owner	Timing	Rif. KPI UNI/PdR 125	Ambito di impatto (UNI 125)	Budget annuo (k€)
Opportunità di crescita e inclusione	Programma mentoring	N. donne partecipanti	Non strutturato	≥20 donne	DIHR	2027	5.5.4-5.5.5-5.5.6-5.5.7	Sviluppo leadership e pipeline femminile	2,5
	Succession planning	% donne pipeline	20%	≥30%	DIHR	2028	5.5.4-5.5.5-5.5.6-5.5.7	Successione verso ruoli manageriali/vertice	0,5
	Programmi STEM	N. iniziative	Attive	≥5/anno	DIREZIONI RICERCA/COMU	Annuale	5.2.7	Attrattività esterna e pipeline femminile STEM	5,5
	Accesso formazione	% donne formate	97%	≥95% stabile	DIHR	Annuale	5.4.3	Equità di accesso a formazione e valorizzazione	0,3
	Visibilità scientifica	% pubblicazioni con donne	42%	≥45%	Direzioni Area Ricerca	Annuale	5.4.3	Rappresentanza e visibilità tecnico-scientifica	0,3
Equità remunerativa	Monitoraggio pay gap	% gap per livello	<5% (tecnici critici)	<3%	DIHR	Annuale	5.6.1	Monitoraggio differenziale retributivo	0,5
	Regolamento progressioni	Presenza sistema	Non strutturato	Consolidato	DIGE/DIHR	2026	5.4.4-5.6.2	Regole oggettive per progressioni e variabile	1
	Analisi superminimi	N. analisi/anno	Attivo	≥1/anno	DIHR	Annuale	5.6.1	Controllo componenti accessorie e variabile	0,5
	Azioni correttive	N. interventi correttivi a seguito monitoraggio pay gap	Limitati	Strutturato	DIGE/DIHR	Annuale	5.6.1	Remediation plan su gap retributivi	Vd budget previsto nell'Azione 4 Governance
	Trasparenza RAL	% bandi con RAL	100%	100%	DIHR	Continuo	5.4.1	Trasparenza ex ante sulle condizioni economiche	0
Genitorialità e Work-Life Balance	Smart working esteso	% utilizzo	Crescita 2025	Consolidato	DIGE/DIHR	Annuale	5.7.1	Misure di flessibilità e rientro	0,8
	Supporto economico ai servizi di cura e assistenza familiare	% utilizzo	Attivo	Consolidato	DIGE/DIHR	Annuale	5.7.1-5.7.3	Supporto alla conciliazione vita-lavoro	35
	Congedo paternità	% uomini utilizzatori	In crescita	≥90% utilizzo	DIHR	Annuale	5.7.4	Uso effettivo congedi di paternità	0,3
	Congedo parentale	% uomini utilizzatori	6%	+5 pp rispetto baseline	DIHR	Annuale	5.7.5	Uso effettivo congedi parentali	0,3
	Monitoraggio utilizzo strumenti	N. KPI attivi	Attivo	Completo	DIHR	Annuale	5.7.1	Monitoraggio sistematico strumenti di conciliazione	0,5
	Comunicazione welfare	% conoscenza	Parziale	≥85%	DIHR/COMU	2026	5.7	Comunicazione su misure di conciliazione	0,5
	Policy a sostegno della maternità/paternità	% dipendenti rientrati da congedo con piano di rientro formalizzato	Non strutturato	≥85%	DIHR	2027	5.7.3	Supporto al rientro post congedo e continuità lavorativa	1

11. Allegato A: CIRA-DTS-26-0973 Analisi dei Rischi UNI/PdR125:2022 nota tecnica supporto GEP

	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-0973	REV	0
	ARCHIVE	QUAL		
	DISTRIBUTION STATEMENT	RISTRETTO	N. OF PAGES	26

TYPE TYPE DETAIL

Management Generale

PROJECT STR-QUAL JOB 3090070000 TASK

TITLE

ANALISI DEI RISCHI UNI/PdR125:2022: nota tecnica a supporto GEP

PREPARED Leto Angelo DATE 26/03/2026

APPROVED Capuano Adolfo DATE 26/03/2026

AUTHORIZED Capuano Adolfo DATE 26/03/2026


DOCUMENTO FIRMATO DIGITALMENTE

This Document is uncontrolled when printed. Before use, check the Document System to verify that this is the current version.

Questo documento non è controllato quando viene stampato. Prima dell'uso, controllare il Sistema Documentale per verificare che questa sia la versione corrente.

By The Terms Of The Law In Force On Copyright, The Reproduction, Distribution Or Use Of This Document Without Specific Written Authorization Is Strictly Forbidden

A NORMA DELLE VIGENTI LEGGI SUI DIRITTI DI AUTORE QUESTO DOCUMENTO E' DI PROPRIETA' CIRA E NON POTRA' ESSERE UTILIZZATO, RIPRODOTTO O COMUNICATO TERZI SENZA AUTORIZZAZIONE

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-0973	REV	0
	ARCHIVE	QUAL		
	DISTRIBUTION STATEMENT	RISTRETTO	N. OF PAGES	26

TITLE:

ANALISI DEI RISCHI UNI/PdR125:2022: nota tecnica a supporto GEP

ABSTRACT:

AUTHORS: Leto Angelo

De Angelis Giuseppina

APPROVAL REVIEWERS:


APPROVER:

Capuano Adolfo

AUTHORIZATION REVIEWERS:

AUTHORIZER:


Capuano Adolfo

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-0973	REV	0
	ARCHIVE	QUAL		
	DISTRIBUTION STATEMENT	RISTRETTO	N. OF PAGES	26

DISTRIBUTION RECORD:

direzione generale; Iannone Luca (direttore del personale)

D'Anna Giuseppe

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER	CIRA-DTS-26-0973	REV	0
	ARCHIVE	QUAL		
	DISTRIBUTION STATEMENT	RISTRETTO	N. OF PAGES	26

ELENCO ALLEGATI

TITOLO

https://documentale.cira.it/DTS2026v1/CIRA-DTS-26-0973/ANALISI%20DEI%20RISCHI%20PDR%20125_V5_03-03-2026%20finale.docx

HASH

c9702143d0a3a87cd44d4d35051bd4132581855d5bb57d7a807aa4cfbdf5630

TITOLO 2

HASH 2

TITOLO 3

HASH 3

TITOLO 4

HASH 4

ANALISI DEI RISCHI UNI/PdR125:2022

Scopo

Questo documento riporta un'analisi dei rischi relativi al sistema di gestione per la parità di genere del CIRA, certificato rispetto alla **UNI/PdR 125:2022**.

Detta analisi è intesa a supporto della predisposizione annuale del Gender Equality Plan, e concorre ad implementare una raccomandazione formulata dall'ente RINA durante l'audit di prima certificazione svolto il 31 ottobre 2025 (cfr. rapporto di audit CIRA-POI-25-0624, raccomandazione n° 2).

Il documento illustra la metodologia adottata e premette, per una migliore comprensione, un quadro di sintesi della prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022.

L'analisi è stata curata congiuntamente da QUAL e DIHR, ed in particolare dalle persone indicate nel piano di emissione del documento stesso.

L'emissione di questo documento risolve la ACME 2146.

PRASSI DI RIFERIMENTO PdR 125:2022 - overview

Introduzione

La prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 fornisce le linee guida per l'adozione di un sistema di gestione per la parità di genere nelle organizzazioni. Pubblicata il 16 marzo 2022, la prassi mira a colmare i gap esistenti e a produrre un cambiamento culturale sostenibile nel DNA aziendale.

Ecco una sintesi dei punti principali del documento:

Obiettivi e Strumenti

Finalità: Promuovere e tutelare la diversità e le pari opportunità, integrando i principi di *gender equality* in ogni fase del percorso professionale, dal reclutamento alla pensione.

Meccanismo: Prevede la misura, rendicontazione e valutazione di dati oggettivi tramite specifici KPI (Key Performance Indicators).

Certificazione: Le organizzazioni conformi possono ottenere la "Certificazione di parità di genere", che garantisce premialità nei bandi pubblici e sgravi contributivi.

Aree di Valutazione (KPI)

Il sistema si articola su sei aree principali, ognuna con un peso specifico sulla valutazione totale:

Cultura e Strategia (15%): Valuta la presenza di un piano strategico e attività di sensibilizzazione per un ambiente inclusivo.

Governance (15%): Misura la presenza di donne negli organi di controllo e l'esistenza di presidi organizzativi dedicati alla parità.

Processi HR (10%): Analizza i processi di selezione, formazione e protezione del posto di lavoro post-maternità.

Opportunità di Crescita (20%): Monitora l'accesso delle donne a ruoli apicali e di responsabilità (dirigenza e gestione budget).

Equità Remunerativa (20%): Valuta la riduzione del *gender pay gap* e i differenziali retributivi.

Tutela della Genitorialità e Work-Life Balance (20%): Verifica le misure a sostegno della maternità/paternità e la flessibilità oraria (es. smart working).

Funzionamento del Sistema di Gestione

L'organizzazione deve definire una politica chiara, raccogliere dati disaggregati per genere e monitorare periodicamente l'andamento dei KPI.

È richiesto un piano di comunicazione interna ed esterna che utilizzi un linguaggio rispettoso e privo di stereotipi.

Sono previsti audit interni periodici e revisioni da parte dell'Alta Direzione per garantire il mantenimento dei requisiti e il miglioramento continuo.

PRASSI DI RIFERIMENTO PdR 125:2022 – sintesi delle sezioni

Di seguito un riepilogo delle sezioni con particolare attenzione ai KPI (indicatori chiave di prestazione) e ai relativi indicatori per ogni area.

0. INTRODUZIONE

0.1 Contesto

La UNI/PdR 125:2022 nasce nell'ambito delle riforme previste dal **PNRR – Missione 5**, con l'obiettivo di:

- Ridurre il divario di genere nel mercato del lavoro;
- Aumentare l'occupazione femminile;
- Favorire l'accesso delle donne ai ruoli decisionali;
- Ridurre il Gender Pay Gap;
- Migliorare l'equilibrio vita-lavoro.

Si inserisce nel quadro:

- della Costituzione italiana (art. 3);
- della normativa europea in materia di parità;
- degli obiettivi ESG (Governance & Social).

0.2 Necessità del riequilibrio

Il documento evidenzia criticità strutturali:

- Bassa partecipazione femminile al lavoro
- Sotto-rappresentazione nei ruoli apicali
- Divari retributivi
- Carico di cura sbilanciato
- Penalizzazione post-maternità

0.3 Obiettivi

La norma introduce:

- un **sistema di gestione certificabile**;
- KPI misurabili;
- un meccanismo di punteggio oggettivo;
- miglioramento continuo.

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Applicabile a:

- organizzazioni pubbliche e private;
- qualsiasi settore (ATECO);
- qualsiasi dimensione organizzativa.

Introduce un modello certificabile volontario.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Richiama:

- Costituzione italiana;
- Normativa europea su parità;
- Normativa lavoro e congedi;
- Regolamento UE 1025/2012.

3. TERMINI E DEFINIZIONI

Definisce concetti chiave:

- Parità di genere;
- Empowerment femminile;
- Gender Pay Gap;
- Inclusione;
- Molestie;
- Sistema di gestione.

4. PRINCIPIO

La parità di genere deve essere:

- integrata nella strategia aziendale;
- misurata con indicatori oggettivi;
- sostenuta dalla governance;
- monitorata nel tempo.

5 INDICATORI DI PERFORMANCE (KPI) PER LE ORGANIZZAZIONI

5.1 GENERALITÀ

Il modello di valutazione previsto dalla UNI/PdR 125:2022 si fonda su un sistema articolato di Indicatori Chiave di Prestazione (KPI), costruito per misurare in modo oggettivo e comparabile il livello di maturità di un'organizzazione in materia di parità di genere.

Gli indicatori previsti si distinguono in due categorie principali. Da un lato vi sono indicatori qualitativi, generalmente espressi in forma binaria (SÌ/NO), che verificano la presenza o l'assenza di determinati presidi, politiche o procedure formalizzate. Dall'altro lato vi sono indicatori quantitativi, basati su dati percentuali o su scostamenti (delta %) rispetto a benchmark interni o di settore, individuati attraverso le classificazioni ATECO.

Ogni indicatore è associato a un punteggio specifico ed è inserito all'interno di una delle sei Aree di valutazione, ciascuna delle quali ha un peso percentuale distinto nel calcolo complessivo. Il sistema è quindi ponderato: non tutti gli ambiti incidono allo stesso modo sul risultato finale.

Il modello tiene inoltre conto della dimensione aziendale, distinguendo quattro fasce:

- Fascia 1: Micro imprese (1-9 Numero Addetti/e)
- Fascia 2: Piccole imprese (10-49 Numero Addetti/e)
- Fascia 3: Medie imprese (50-249 Numero Addetti/e)
- Fascia 4: Grandi imprese (250 e oltre Numero Addetti/e)

Per le organizzazioni appartenenti alle fasce 1 e 2 sono previste alcune semplificazioni applicative, in considerazione della minore complessità strutturale. Le fasce 3 e 4, invece, sono soggette all'applicazione completa del sistema di indicatori.

Il sistema di punteggio stabilisce che ogni Area contribuisca al risultato finale secondo il proprio peso percentuale e che ciascun indicatore generi un punteggio specifico. Per ottenere la certificazione è necessario raggiungere uno score minimo complessivo del 60%. Il modello è dinamico e viene aggiornato periodicamente, anche sulla base dei benchmark settoriali. La certificazione ha validità biennale ed è soggetta a monitoraggio e mantenimento nel tempo.

5.2 AREA CULTURA E STRATEGIA

L'Area Cultura e Strategia misura il livello di integrazione della parità di genere all'interno della cultura organizzativa e della visione strategica dell'impresa. Non si limita a verificare l'esistenza formale di documenti, ma valuta la reale interiorizzazione dei principi di inclusione.

Tra gli indicatori principali rientrano la presenza di un presidio interno dedicato ai temi di genere, l'adozione di politiche formative inclusive, la promozione di una leadership paritaria e la definizione di meccanismi di mobilità interna equi. Particolare attenzione è posta anche alla tutela post-maternità e alla presenza di referenti incaricati della gestione di segnalazioni relative a molestie o comportamenti discriminatori.

Questa Area è orientata soprattutto alla prevenzione dei bias, alla costruzione di un'inclusione strutturata e allo sviluppo di una cultura organizzativa consapevole, capace di incidere sui comportamenti quotidiani e sulle decisioni strategiche.

Peso dell'Area: 15%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.2.1	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	Qualitativo	SÌ/NO	20
5.2.2	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	Qualitativo	SÌ/NO	10
5.2.3	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	Qualitativo	SÌ/NO	20
5.2.4	Presenza di politiche che garantiscano che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori del panel di tavole rotonde, eventi, convegni o altro evento anche di carattere scientifico	Qualitativo	SÌ/NO	10
5.2.5	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 <i>unconscious bias</i>	Qualitativo	SÌ/NO	10
5.2.6	Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno	Qualitativo	SÌ/NO	20
5.2.7	Realizzazione di interventi finalizzati a promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo nell'ultimo biennio, che includano, tra altre, attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder sui temi dell'inclusione, della parità di genere e della integrazione	Qualitativo	SÌ/NO	10

5.3 AREA GOVERNANCE

L'Area Governance valuta il grado di coinvolgimento e responsabilizzazione del vertice aziendale nella promozione della parità di genere. L'obiettivo è verificare se l'impegno sia effettivamente sostenuto dalla leadership o se rimanga confinato a un livello operativo.

Tra gli indicatori previsti vi sono la nomina di un Comitato Guida o organismo equivalente, la presenza di un budget dedicato alle iniziative di parità, l'assegnazione di obiettivi specifici al management e la verifica della presenza del genere meno rappresentato negli organi di amministrazione, in misura almeno pari a un terzo dei componenti, ove applicabile.

Questa Area enfatizza il principio di accountability e l'integrazione della parità nei sistemi di valutazione delle performance, rendendo il tema parte integrante della governance aziendale.

Peso dell'Area: 15%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.3.1	Definizione nella governance dell'organizzazione di un presidio (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e integrazione	Qualitativo	SÌ/NO	25
5.3.2	Presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività	Qualitativo	SÌ/NO	25
5.3.3	Presenza di un budget dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione	Qualitativo	SÌ/NO	15
5.3.4	Definizione di obiettivi legati alla parità di genere e loro attribuzione ai vertici e al management, per i quali saranno valutati	Qualitativo	SÌ/NO	15
5.3.5	Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione	Quantitativo	Normativa vigente o Regolamentazione interna	20

5.4 AREA PROCESSI HR

L'Area Processi HR analizza l'intero ciclo di vita del dipendente, con l'obiettivo di individuare e prevenire eventuali discriminazioni dirette o indirette.

Vengono valutati la neutralità delle procedure di selezione, l'inclusività dei processi di onboarding, l'imparzialità delle valutazioni delle performance e la presenza di sistemi di monitoraggio del turnover disaggregati per genere. Ulteriori indicatori riguardano il controllo delle promozioni e l'analisi delle dimissioni volontarie, al fine di individuare eventuali criticità sistemiche.

Il focus principale è la prevenzione di discriminazioni indirette e la disponibilità di dati oggettivi e disaggregati, che consentano una lettura trasparente delle dinamiche interne.

Peso dell'Area: 10%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.4.1	Definizione di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, <i>on-boarding</i> neutrali, valutazioni prestazioni	Qualitativo	SÌ/NO	25
5.4.2	Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere	Qualitativo	SÌ/NO	15
5.4.3	Presenza di politiche in grado di garantire la partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi corsi sulla leadership	Qualitativo	SÌ/NO	15
5.4.4	Presenza di politiche di mobilità interna e di successione a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere	Qualitativo	SÌ/NO	20
5.4.5	Presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità	Qualitativo	SÌ/NO	15
5.4.6	Presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento ed episodi di molestie o mobbing	Qualitativo	SÌ/NO	10

5.5 AREA OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE

Questa Area rappresenta uno dei pilastri del modello, in quanto incide in modo significativo sul punteggio complessivo.

Gli indicatori riguardano la percentuale di donne presenti nell'organico complessivo, la percentuale di donne in ruoli manageriali, il confronto con i benchmark ATECO di settore e la presenza femminile in ambiti tecnici o STEM. Vengono inoltre valutati programmi di leadership femminile, mentoring e iniziative strutturate di sviluppo professionale.

L'obiettivo è favorire il superamento del cosiddetto "glass ceiling", ovvero le barriere invisibili che limitano l'accesso delle donne ai ruoli apicali, e accelerare la crescita professionale femminile attraverso strumenti concreti e misurabili.

Peso dell'Area: 20%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.5.1	INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 1 E 2 Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore del biennio precedente fino al raggiungimento della parità	25
5.5.2	INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4 Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità.	25
5.5.3	INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 2 Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente (in caso di impresa familiare considerare anche le donne con ruoli dirigenziali espressione della proprietà)	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore del biennio precedente fino al raggiungimento della parità	25
5.5.4	INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4 Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di	25

	dirigente (per le imprese familiari considerare solo donne non espressione della proprietà)		appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	
5.5.5	Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 40% rispetto al totale responsabili e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	20
5.5.6	Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	20
5.5.7	Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento NOTA Considerare nel calcolo la % di donne con delega di spesa o facenti parte della prima linea di riporto al vertice, come previsto dall'indicatore 5 per i/le responsabili di unità organizzative rispetto al numero totale di persone facenti parte di questi gruppi.	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a + 10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	10

5.6 AREA EQUITÀ REMUNERATIVA PER GENERE

L'Area Equità Remunerativa è tra quelle a maggiore impatto, poiché affronta direttamente il tema del divario salariale.

Gli indicatori principali includono il calcolo del Gender Pay Gap medio aziendale, l'analisi del differenziale retributivo per categoria o livello di inquadramento, la verifica dell'equità nell'assegnazione dei bonus e delle componenti variabili e la presenza di politiche di trasparenza salariale.

L'obiettivo di questa Area è l'eliminazione delle disparità strutturali e l'implementazione di un sistema di monitoraggio continuo che consenta interventi correttivi tempestivi.

Peso dell'Area: 20%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.6.1	Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze	Quantitativo	Il KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ruolo è inferiore al 10% e come per ogni indicatore decrescente negli anni successivi	40
5.6.2	Percentuale promozioni donne su base annua	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini promossi rispetto il totale di uomini in organico, prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto	30
5.6.3	Percentuale donne con remunerazione variabile per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario	Quantitativo	Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne con variabile target rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini con variabile target rispetto il totale di uomini in organico	30

5.7 AREA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Questa Area misura la capacità dell'organizzazione di sostenere concretamente l'equilibrio tra vita privata e attività lavorativa.

Gli indicatori comprendono il tasso di rientro al lavoro dopo la maternità, l'utilizzo del congedo di paternità, l'adozione di politiche di flessibilità oraria, la diffusione dello smart working e la presenza di strumenti di welfare a supporto della famiglia.

Il focus è duplice: da un lato promuovere la corresponsabilità genitoriale, dall'altro ridurre la penalizzazione di carriera legata alla maternità. L'obiettivo finale è creare un ambiente in cui la

genitorialità non rappresenti un ostacolo alla crescita professionale, ma sia compatibile con percorsi di sviluppo equi e sostenibili.

Peso dell'Area: 20%

N°	Indicatore	Tipologia	Modalità di Misurazione	Punti
5.7.1	Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working , piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale)	Qualitativo	SI/NO	20
5.7.2	Presenza di policy, oltre il CCNL di riferimento, dedicate alla tutela della maternità/ paternità e servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita personale e lavorativa (ad esempio: congedo di paternità oltre il CCNL, procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale, programmi di engagement, su base volontaria, durante il congedo di maternità)	Qualitativo	SI/NO	35
5.7.3	Presenza di policy per il mantenimento di benefits e iniziative che valorizzino l'esperienza della genitorialità come momento di acquisizione di nuove competenze a favore della persona e dell'organizzazione e che tutelino la relazione tra persona e azienda prima, durante e dopo la maternità/paternità	Qualitativo	SI/NO	25
5.7.4	Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi parentali nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori	Quantitativo	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	10
5.7.5	Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge	Quantitativo	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	10

ANALISI DEI RISCHI – metodo e risultati

Nelle seguenti tabelle sono riportati:

- con un SI, gli indicatori attualmente con esito positivo, che presentano un rischio di non essere soddisfatti;
- con un NO, gli indicatori attualmente con esito negativo, che presentano l'opportunità di essere soddisfatti.

Valori impatto: 0 impatto nullo - 5 catastrofico.

Valori Probabilità: 1 bassa/estremamente improbabile - 5 alta/estremamente probabile

Per ogni indicatore sono riportati in particolare, i valori dell'**impatto** e della **probabilità** ed il livello di **rischio** finale, ottenuto dal prodotto di questi due fattori:

$$\text{Livello Rischio} = \text{Impatto} \times \text{Probabilità}$$

Per una corretta interpretazione dei dati, si specifica che:

- I valori di riferimento utilizzano una scala da **0 a 5**.
- Nella colonna dell'impatto, il punteggio **0** indica un impatto minimo, mentre il punteggio **5** indica un impatto massimo.
- Nella colonna della probabilità, il punteggio **1** indica una probabilità minima, mentre il punteggio **5** indica una probabilità massima.
- Nella colonna livello di rischio, il punteggio **0** indica il livello di rischio minimo, mentre il punteggio **25** indica il livello di rischio massimo.

Si ribadisce che il Rischio è inteso positivo o negativo, a seconda dell'esito dei KPI.

Il valore di impatto di ciascun indicatore è calcolato moltiplicando il punteggio attribuito all'indicatore per il peso percentuale dell'area di appartenenza. Il risultato ottenuto viene poi rapportato al valore massimo possibile, valutato su tutte le aree dei KPI. Infine, il valore viene normalizzato su una scala di riferimento con valore massimo pari a 5.

La formula matematica è la seguente:

$$\text{Impatto Indicatore} = \left(\frac{\text{punt. KPI} \times \text{Valore \% area}}{\text{punt. max KPI}} \right) \times 5$$

Il valore di probabilità è stato stabilito sulla base delle considerazioni riportate nelle tabelle.

La prima tabella riporta tutti i KPI applicabili al CIRA previsti dalla norma, indipendentemente dal loro stato di conseguimento.

Le altre due tabelle riportano rispettivamente i KPI con esito positivo ed i KPI con esito negativo, ordinati secondo il livello di rischio decrescente.

TABELLA 1 RISCHI (tutti i KPI applicabili)

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.2.1 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 1. Formalizzazione e implementazione di un piano strategico	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Il GEP viene sistematicamente aggiornato ogni anno
5.2.2 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 2. Procedure per opinioni e suggerimenti anonimi	SI	10	15	150	0,9375	2	1,875	Erogata annualmente una survey anonima con spazio per opinioni e suggerimenti. Va assicurata con sistematicità l'erogazione e l'analisi.
5.2.3 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 3. Attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Ampiamente assicurato da sito intranet, sito web, comunicazione via e-mail
5.2.4 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 4. Politiche per garantire un'equa rappresentanza di genere tra i relatori di panel, convegni ed eventi.	NO	10	15	150	0,9375	2	1,875	Assente una politica specifica. L'equa rappresentanza è perseguibile solo nei limiti indotti dalla composizione non paritaria dell'organico.
5.2.5 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 5. Interventi formativi biennali, rivolti a tutto il personale e ai vertici, su differenze di genere, stereotipi e bias inconsci.	SI	10	15	150	0,9375	1	0,9375	I temi pertinenti sono sistematicamente attenzionati nel piano annuale generale di formazione.

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.2.6 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 6. Analisi della percezione dei dipendenti sulle pari opportunità.	SI	20	15	300	1,875	2	3,75	Erogata annualmente una survey anonima con quesiti sulla percezione di pari opportunità. Va assicurata con sistematicità l'erogazione e l'analisi.
5.2.7 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 7. Interventi biennali esterni su inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	10	15	150	0,9375	1	0,9375	Sistematiche iniziative per le discipline STEM.
5.3.1 GOVERNANCE	INDICATORE 1. Presidio organizzativo per gestire e monitorare inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	25	15	375	2,34375	1	2,34375	Presente comitato guida con rappresentanza della Funzione Risorse Umane.
5.3.2 GOVERNANCE	INDICATORE 2. Processi per gestire situazioni di non inclusività.	SI	25	15	375	2,34375	1	2,34375	Elementi presenti sistematicamente nel GEP
5.3.3 GOVERNANCE	INDICATORE 3. Budget dedicato a inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	15	15	225	1,40625	2	2,8125	Il GEP riporta sistematicamente il budget allocato. La voce va confermata ad ogni aggiornamento annuale della pianificazione operativa, in quanto dipendente dalla complessiva disponibilità di risorse.

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.3.4 GOVERNANCE	INDICATORE 4. Obiettivi di parità di genere assegnati e valutati a vertici e management.	SI	15	15	225	1,40625	2	2,8125	Per il 2025, assegnato a DIHR l'obiettivo della certificazione. Va assicurata la presenza di ulteriori obiettivi nel quadro di pianificazione strategica.
5.3.5 GOVERNANCE	INDICATORE 5. Presenza del sesso meno rappresentato negli organi direttivi e di controllo.	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Peraltro legato a disposizioni di legge.
5.4.1 PROCESSI HR	INDICATORE 1. Processi HR per inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	25	10	250	1,5625	1	1,5625	Regolamento assunzioni Linee guida per determinazione RAL neoassunti Regolamento per la progressione di carriera (in corso di emissione) Procedura onboarding (in corso di emissione)
5.4.2 PROCESSI HR	INDICATORE 2. Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Documentato annualmente nel Gender Balance, incluso nel GEP.
5.4.3 PROCESSI HR	INDICATORE 3. Politiche per garantire partecipazione paritaria a formazione e valorizzazione, inclusi corsi di leadership.	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Esplicitato nella politica generale e riflesso nella Procedura formazione interna CIRA-DTS-25-0239 e nel piano formazione annuale.

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.4.4 PROCESSI HR	INDICATORE 4. Politiche di mobilità e successione manageriale inclusive e paritarie.	SI	20	10	200	1,25	1	1,25	Esplicitato nella politica generale. Inoltre la Procedura per la Mobilità Interna del Personale CIRA-DTS-20-0079 ribadisce il principio generale di pari opportunità
5.4.5 PROCESSI HR	INDICATORE 5. Meccanismi di tutela del posto e della retribuzione dopo la maternità.	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Assicurati anche dalla contrattazione collettiva.
5.4.6 PROCESSI HR	INDICATORE 6. Referenti e prassi aziendali per prevenire molestie e mobbing.	SI	10	10	100	0,625	2	1,25	In corso di emissione procedura di segnalazione, da rendere operativa e accompagnare con intervento illustrativo.
5.5.2 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 2. Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento	NO	25	20	500	3,125	1	3,125	Valore benchmark 40% A fine 2025 percentuale del (19%). Il raggiungimento della quota non è realizzabile.
5.5.4 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 4. Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente	NO	25	20	500	3,125	3	9,375	Valore benchmark 24% A inizio 2026 presenti 2 dirigenti donne su 8 in tot. (25%) L'attuale organigramma prevede più di 8 posizioni direttoriali.
5.5.5 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 5. Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento	NO	20	20	400	2,5	1	2,5	Valore soglia 40% KPI non raggiungibile (4% di donne rispetto al totale)

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.5.6 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 6. Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al vertice	NO	20	20	400	2,5	2	5	Valore benchmark 24% Verso PRES 2 su 9 Verso DIGE 2 su 11 Aprr. 20%
5.5.7 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento	NO	10	20	200	1,25	3	3,75	Valore benchmark 24% Dal 17 febbraio 2026 27% di donne rispetto al totale
5.6.1 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 1. Differenza retributiva di genere a parità di ruolo e competenze.	NO	40	20	800	5	3	15	Migliorabile se attuati interventi sperequativi
5.6.2 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 2. Percentuale promozioni donne su base annua	SI	30	20	600	3,75	1	3,75	Dato precedente report invariato Linee guida per determinazione RAL neoassunti Regolamento per la progressione di carriera (in corso di emissione)
5.6.3 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 3. Percentuale donne con salario variabile gestito in modo equo e trasparente.	SI	30	20	600	3,75	1	3,75	Parte variabile percepita collettivamente senza differenze individuali
5.7.1 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità	SI	20	20	400	2,5	1	2,5	Piattaforma integrativa Part time su richiesta Accordo lavoro agile

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.7.2 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 2. Policy aziendali aggiuntive per maternità/paternità e conciliazione vita-lavoro.	SI	35	20	700	4,375	1	4,375	Piattaforma 2° livello e accordo smart working.
5.7.3 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 3. Policy per valorizzare la genitorialità e tutelare il rapporto con l'azienda.	NO	25	20	500	3,125	2	6,25	Esplicitata nella politica generale la tutela della genitorialità.
5.7.5 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 5. Percentuale di giorni effettivi di congedo di paternità obbligatorio fruiti.	NO	10	20	200	1,25	4	5	RIF. faq accredia EDIZIONE 2026 Chiarito il riferimento a congedo di paternità obbligatorio. Nel biennio 24-25 dato pari a 86%.

TABELLA 2 RISCHI (KPI con esito positivo)

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.7.2 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 2. Policy aziendali aggiuntive per maternità/paternità e conciliazione vita-lavoro.	SI	35	20	700	4,375	1	4,375	Piattaforma 2° livello e accordo smart working.
5.2.6 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 6. Analisi della percezione dei dipendenti sulle pari opportunità.	SI	20	15	300	1,875	2	3,75	Erogata annualmente una survey anonima con quesiti sulla percezione di pari opportunità. Va assicurata con sistematicità l'erogazione e l'analisi.
5.6.2 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 2. Percentuale promozioni donne su base annua	SI	30	20	600	3,75	1	3,75	Dato precedente report invariato Linee guida per determinazione RAL neoassunti Regolamento per la progressione di carriera (in corso di emissione)
5.6.3 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 3. Percentuale donne con salario variabile gestito in modo equo e trasparente.	SI	30	20	600	3,75	1	3,75	Parte variabile percepita collettivamente senza differenze individuali

5.3.3 GOVERNANCE	INDICATORE 3. Budget dedicato a inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	15	15	225	1,40625	2	2,8125	Il GEP riporta sistematicamente il budget allocato. La voce va confermata ad ogni aggiornamento annuale della pianificazione operativa, in quanto dipendente dalla complessiva disponibilità di risorse.
5.3.4 GOVERNANCE	INDICATORE 4. Obiettivi di parità di genere assegnati e valutati a vertici e management.	SI	15	15	225	1,40625	2	2,8125	Per il 2025, assegnato a DIHR l'obiettivo della certificazione. Va assicurata la presenza di ulteriori obiettivi nel quadro di pianificazione strategica.
5.7.1 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	INDICATORE 1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità	SI	20	20	400	2,5	1	2,5	Piattaforma integrativa Part time su richiesta Accordo lavoro agile
5.3.1 GOVERNANCE	INDICATORE 1. Presidio organizzativo per gestire e monitorare inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	25	15	375	2,34375	1	2,34375	Presente comitato guida con rappresentanza della Funzione Risorse Umane.
5.3.2 GOVERNANCE	INDICATORE 2. Processi per gestire situazioni di non inclusività.	SI	25	15	375	2,34375	1	2,34375	Elementi presenti sistematicamente nel GEP
5.2.1 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 1. Formalizzazione e implementazione di un piano strategico	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Il GEP viene sistematicamente aggiornato ogni anno
5.2.2 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 2. Procedure per opinioni e suggerimenti anonimi	SI	10	15	150	0,9375	2	1,875	Erogata annualmente una survey anonima con spazio per opinioni e suggerimenti. Va assicurata con sistematicità l'erogazione e l'analisi.

5.2.3 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 3. Attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Ampliamente assicurato da sito intranet, sito web, comunicazione via e-mail
5.3.5 GOVERNANCE	INDICATORE 5. Presenza del sesso meno rappresentato negli organi direttivi e di controllo.	SI	20	15	300	1,875	1	1,875	Peraltro legato a disposizioni di legge.
5.4.1 PROCESSI HR	INDICATORE 1. Processi HR per inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	25	10	250	1,5625	1	1,5625	Regolamento assunzioni Linee guida per determinazione RAL neoassunti Regolamento per la progressione di carriera (in corso di emissione) Procedura onboarding (in corso di emissione)
5.4.4 PROCESSI HR	INDICATORE 4. Politiche di mobilità e successione manageriale inclusive e paritarie.	SI	20	10	200	1,25	1	1,25	Esplicitato nella politica generale. Inoltre la Procedura per la Mobilità Interna del Personale CIRA-DTS-20-0079 ribadisce il principio generale di pari opportunità
5.4.6 PROCESSI HR	INDICATORE 6. Referenti e prassi aziendali per prevenire molestie e mobbing.	SI	10	10	100	0,625	2	1,25	In corso di emissione procedura di segnalazione, da rendere operativa e accompagnare con intervento illustrativo.
5.2.5 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 5. Interventi formativi biennali, rivolti a tutto il personale e ai vertici, su differenze di genere, stereotipi e bias inconsci.	SI	10	15	150	0,9375	1	0,9375	I temi pertinenti sono sistematicamente attenzionati nel piano annuale generale di formazione.

5.2.7 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 7. Interventi biennali esterni su inclusione, parità di genere e integrazione.	SI	10	15	150	0,9375	1	0,9375	Sistematiche iniziative per le discipline STEM.
5.4.2 PROCESSI HR	INDICATORE 2. Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Documentato annualmente nel Gender Balance, incluso nel GEP.
5.4.3 PROCESSI HR	INDICATORE 3. Politiche per garantire partecipazione paritaria a formazione e valorizzazione, inclusi corsi di leadership.	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Esplicitato nella politica generale e riflesso nella Procedura formazione interna CIRA-DTS-25-0239 e nel piano formazione annuale.
5.4.5 PROCESSI HR	INDICATORE 5. Meccanismi di tutela del posto e della retribuzione dopo la maternità.	SI	15	10	150	0,9375	1	0,9375	Assicurati anche dalla contrattazione collettiva.

TABELLA 3 opportunità (KPI con esito negativo)

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.6.1 EQUITÀ REMUNERATIVA	INDICATORE 1. Differenza retributiva di genere a parità di ruolo e competenze.	NO	40	20	800	5	3	15	Migliorabile se attuati interventi sperequativi
5.5.4 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 4. Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente	NO	25	20	500	3,125	3	9,375	Valore benchmark 24% A inizio 2026 presenti 2 dirigenti donne su 8 in tot. (25%) L'attuale organigramma prevede più di 8 posizioni direttoriali.
5.7.3 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA- LAVORO	INDICATORE 3. Policy per valorizzare la genitorialità e tutelare il rapporto con l'azienda.	NO	25	20	500	3,125	2	6,25	Esplicitata nella politica generale la tutela della genitorialità.
5.5.6 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 6. Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al vertice	NO	20	20	400	2,5	2	5	Valore benchmark 24% Verso PRES 2 su 9 Verso DIGE 2 su 11 Appr. 20%
5.7.5 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA- LAVORO	INDICATORE 5. Percentuale di giorni effettivi di congedo di paternità obbligatorio fruiti.	NO	10	20	200	1,25	4	5	RIF. faq accredia EDIZIONE 2026 Chiarito il riferimento a congedo di paternità obbligatorio. Nel biennio 24-25 dato pari a 86%.

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.5.7 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento	NO	10	20	200	1,25	3	3,75	Valore benchmark 24% Dal 17 febbraio 2026 27% di donne rispetto al totale
5.5.2 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 2. Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento	NO	25	20	500	3,125	1	3,125	Valore benchmark 40% A fine 2025 percentuale del (19%). Il raggiungimento della quota non è realizzabile.
5.5.5 OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA	INDICATORE 5. Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento	NO	20	20	400	2,5	1	2,5	Valore soglia 40% KPI non raggiungibile (4% di donne rispetto al totale)
5.2.4 CULTURA E STRATEGIA	INDICATORE 4. Politiche per garantire un'equa rappresentanza di genere tra i relatori di panel, convegni ed eventi.	NO	10	15	150	0,9375	2	1,875	Assente una politica specifica. L'equa rappresentanza è perseguibile solo nei limiti indotti dalla composizione non paritaria dell'organico.

OBIETTIVO/AREA PDR 125	RISCHIO/OPPORTUNITA'	Pass	Peso Indicatori	Peso % Kpi	Px%	Impatto Indicatori 0-5	Probabilità	Livello di Rischio	Considerazioni
	(no pass/pass KPI prossima valutazione)				(0-5)		(0-5)	(IxP)	
5.7.4 GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA- LAVORO	INDICATORE 4. Percentuale di uomini beneficiari effettivi dei congedi parentali	NO	10	20	200	1,25	1	1,25	RIF. faq accredia EDIZIONE 2026 Una prima valutazione non prospetta il raggiungimento dell'obiettivo in tempi brevi