

PARI OPPORTUNITÀ O OPPORTUNITÀ PARI?

DAL LINGUAGGIO ALLE POLITICHE: LA MAPPA DI UN CAMBIAMENTO POSSIBILE

*Cronaca dell'incontro promosso dall'AccadeMia della
Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano - 13 maggio 2026*

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

UN CONFRONTO INTERDISCIPLINARE NATO DA UN'INDAGINE

Lo scorso 13 maggio 2026, l'AccadeMia della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano ha promosso un incontro, presso InPlace Garden a Milano, dedicato al tema delle pari opportunità, concepito come spazio di confronto interdisciplinare tra prospettive giuridiche, economiche, sociali e culturali. L'iniziativa è maturata in seno alla Commissione interprovinciale pari opportunità degli Ordini di Milano, Como, Pavia e Sondrio, coordinata dalla collega Luciana Mari, che ha moderato i lavori.

Punto di partenza è stata un'indagine della Commissione (358 risposte, raccolte sul finire dell'anno precedente), i cui esiti sono già stati illustrati nel numero di aprile di *Sintesi*, al quale si rinvia per il dettaglio dei dati. In estrema sintesi, l'indagine ha intercettato una platea in larga parte femminile e fortemente scolarizzata, gravata dai carichi di cura: ne emergono la fotografia di una «generazione sandwich», schiacciata tra lavoro e attività di cura, una diffusa «discriminazione predittiva» – poiché anche oltre la metà di chi non ha figli avverte la genitorialità come possibile penalizzazione professionale – e, soprattutto, un nodo culturale, dal momento che la larga maggioranza dei rispondenti non aveva mai preso parte a iniziative sulla parità di genere. Ad aprire l'incontro, dopo la presentazione dell'indagine, sono stati i saluti istituzionali dei presidenti dei quattro Consigli provinciali dell'Ordine coinvolti nella Commissione interprovinciale – Iolanda di Nuzzo (Como), Potito di Nunzio (Milano), Marisa Manzato



Da sinistra vs destra: Luciana Mari, Consulente del Lavoro in Milano e Coordinatrice Commissione interprovinciale pari opportunità degli Ordini dei Consulenti del Lavoro di Milano, Como, Pavia e Sondrio. D. Morena Massaini, Consulente del Lavoro in Milano, Membro della Commissione e Direttrice Fondazione CDL Milano. Paolo Iacchi, Manager d'impresa e psicologo del lavoro, Presidente di Eca Italia, Prof. di Gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano, facoltà di Scienze politiche, consulente di direzione. Letizia Cirillo, Presidente e Co-Founder Mykes srl Impresa Sociale. Mirko Altamari, Professore associato di Diritto del lavoro nella Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Grazia Pradella, Coordinatrice presso Fondazione Caritas Ambrosiana. Barbara Tommasi, Responsabile Coordinamento delle politiche del lavoro per l'occupazione femminile, le pari opportunità e il welfare aziendale, Regione Lombardia.

(Pavia) e Giovanni Besio (Sondrio) –, in parte collegati da remoto, prima che la conduzione passasse a Luciana Mari.

LA CORNICE INTRODUTTIVA:

LA RELAZIONE DI LUCIANA MARI

Nel presentare i lavori, Luciana Mari ha esPLICITATO la provocazione contenuta nel titolo: parlare di pari opportunità significa muoversi sul terreno dei diritti, delle norme e dei principi costituzionali, mentre parlare di *opportunità pari* impone il passo ulteriore di verificare se, nella realtà concreta, tutte le persone dispongano davvero delle stesse possibilità di accesso, crescita e partecipazione – la sfida, ➤

cioè, di trasformare l'uguaglianza formale in equità sostanziale. Pur essendo il tema ormai al centro del dibattito pubblico – inclusione, *diversity*, *welfare*, conciliazione vita-lavoro, *leadership* femminile –, i dati continuano a segnalare squilibri persistenti nel tasso di occupazione femminile, nelle retribuzioni, nell'accesso ai ruoli decisionali e nella distribuzione del lavoro di cura, cui si affiancano fragilità nuove: percorsi giovanili discontinui, difficoltà di conciliazione, vulnerabilità sociali, divari territoriali e trasformazioni organizzative accelerate dalla digitalizzazione.

Di qui la scelta di uno sguardo interdisciplinare, nella convinzione che nessun livello basti da solo: non la norma senza un cambiamento della cultura organizzativa, non la cultura aziendale senza strumenti concreti, non le politiche pubbliche senza il coinvolgimento attivo di imprese, professionisti e territori. La moderatrice ha così introdotto il filo conduttore dell'incontro – *il linguaggio* – ricordando che esso non si limita a descrivere la realtà, ma la costruisce: parlare di «utenza fragile» anziché di «persone in difficoltà», o di «costi sociali» anziché di «investimenti in inclusione», orienta il quadro mentale con cui si affrontano le situazioni, così come espressioni quali «genitore competente» o «famiglia fragile» rischiano di rafforzare stereotipi impliciti.

IL LINGUAGGIO COME INFRASTRUTTURA DELL'UGUAGLIANZA

La cornice posta dalla moderatrice è stata ripresa e approfondita dai relatori. Sul piano giuridico, il prof. Mirko Altimari (professore associato di Diritto del lavoro nella Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) ha ricondotto la questione al principio di eguaglianza e all'articolo 3 della Costituzione, osservando che il passaggio dall'uguaglianza formale (comma 1) a quella sostanziale (comma 2) non può dirsi, a quasi ottant'anni di distanza, pienamente attuato.

La parità di trattamento tra uomo e donna è acquisita fin dal 1948 e, in sede europea, dal Trattato di Roma del 1958: l'essere «dovuti passare dalla Costituzione alla certificazione»

segnala – secondo il relatore – che l'applicazione spontanea è mancata, mentre i recenti decreti legislativi di recepimento delle direttive sono benvenuti ma rappresentano soltanto l'inizio dell'attuazione nei luoghi di lavoro. A conferma, il più basso tasso di occupazione femminile (fatta salva Malta) e le ampie disparità territoriali, nel solco della distinzione anglosassone *tra law in books e law in action*. Da qui la tesi sul linguaggio inclusivo che non va imposto né vietato, ma proposto, presupponendo a monte una scelta culturale.

Sul versante psicologico, Paolo Iacci (*manager d'impresa e psicologo del lavoro*, presidente di Eca Italia, professore di Gestione delle risorse umane all'Università Statale di Milano, facoltà di Scienze politiche, e consulente di direzione) ha mostrato come il lessico delimiti il nostro mondo – «il limite del mio vocabolario è il limite del mio mondo». L'esempio dei termini *badante*, *caregiver* e *assistente familiare* – riferiti alla stessa funzione ma evocativi di genere, *status* e professionalità diversi – dimostra che la parola, scorciatoia cognitiva, non è mai neutra. Oltre alla dimensione individuale, quella relazionale e organizzativa: il silenzio alla «macchinetta del caffè» può celare un mondo inespresso, segnalando una discriminazione di fatto e non formale. Anche il gergo tecnico o anglofono può includere o escludere: legittimo come economia di linguaggio solo se chi deve essere incluso è in grado di comprenderlo.

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI: DALLA SCUOLA ALLA CERTIFICAZIONE

Per Barbara Tommasi (Responsabile del Coordinamento delle politiche del lavoro per l'occupazione femminile, le pari opportunità e il *welfare* aziendale di Regione Lombardia), l'occupazione femminile è un tema trasversale che impone azioni multilivello e *multi-stakeholder*. La leva decisiva è culturale, secondo il principio «ciò che non nomino non esiste», con formazione rivolta a tutti gli attori: operatori dei servizi al lavoro, insegnanti, orientatori.

Sul piano operativo, la Regione ha attivato ►

corsi per operatori e insegnanti e percorsi propedeutici alla certificazione della parità di genere, ottenendo crediti formativi anche per i consulenti del lavoro, oltre a bandi per la flessibilità organizzativa e il *welfare* aziendale e territoriale. È stata richiamata la persistente segregazione occupazionale femminile, verticale e orizzontale e il suo riflesso su pensioni molto basse. Come buona pratica, la Lombardia ha inserito il profilo professionale del *diversity manager* nel Quadro Regionale degli Standard Professionali.

WELFARE DI PROSSIMITÀ E RESPONSABILITÀ COLLETTIVA

Tre esperienze hanno tradotto i principi in pratiche. Letizia Cirillo, presidente e cofondatrice di Mykes srl Impresa Sociale e già giudice al Tribunale per i Minorenni di Milano, ha rivendicato il termine «genitorialità» in chiave inclusiva – madri e padri insieme, come responsabilità collettiva – osservando che, con il rimpicciolimento fino all'estinzione delle reti familiari nei grandi centri urbani, il *welfare* fondato sulle risorse della famiglia non è più sostenibile. *Famille*, il cui nome richiama insieme l'idea di famiglia, nella pluralità dei modi in cui oggi la si può comporre, e i «mille giorni» iniziali, è la piattaforma digitale di Mykes, pensata per accompagnare i neogenitori dalla scelta di diventare genitori e dalla gravidanza fino ai primi mille giorni di vita del bambino – finestra di massima plasticità cerebrale, in cui si formano le traiettorie esistenziali e gli interventi sociali incidono maggiormente. Lo strumento mappa i servizi del territorio per i neogenitori e, al tempo stesso, entra nei luoghi di lavoro con percorsi formativi e servizi di accompagnamento, così da unire il *welfare* pubblico e quello aziendale. I servizi spaziano dall'orientamento legale e di diritto di famiglia alla puericultura e all'ostetricia. Rivolta in prima battuta ai cittadini ma pensata anche a supporto delle aziende, la piattaforma è oggetto di una *partnership* siglata con la Fondazione, l'Ordine di Milano e l'ANCL Up Milano.

Grazia Pradella (coordinatrice presso la Fon-

dazione Caritas Ambrosiana) ha illustrato il Fondo «Diamo lavoro», gestito attraverso i distretti territoriali con il supporto del servizio Siloe della Fondazione San Carlo. Oltre il 60% di chi si rivolge ai centri ha un problema di lavoro; la metà è utenza femminile, gravata da ulteriori carichi (disabilità nel nucleo, famiglie monogenitoriali, uscita da percorsi di violenza). La rete capillare dei 360 centri di ascolto della diocesi consente di unire al lavoro – una leva fra le altre – accompagnamento alla disabilità, supporto psicologico, sostegno alla maternità, formazione e corsi di italiano, senza i quali l'esito non si raggiunge. Va segnalato che, nel modello «Diamo lavoro», le aziende che accolgono i tirocinanti non sostengono alcun costo, interamente a carico della Caritas Ambrosiana. Con l'occasione viene ricordato che lo scorso 14 aprile 2026 è stato siglato il Protocollo d'Intesa tra Inps, Consulta degli Ordini dei Consulenti del Lavoro della Lombardia, ANCL Consiglio regionale della Lombardia e Caritas Ambrosiana, rinnovando un'esperienza già avviata negli anni precedenti e ampliandone in modo significativo contenuti e ambiti operativi.

Antonella Ricci, consigliera del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro e responsabile della Commissione Pari Opportunità Nazionale, in collegamento da remoto, ha presentato il progetto WEL.CO.M.E. (Acronimo di Welfare Consulenti Misure Efficienti), strumento di *welfare* professionale di categoria a sostegno dei colleghi in difficoltà personali, familiari o di salute. A fronte della marcata femminilizzazione della professione, e nel solco di un'attenzione alle pari opportunità promossa dall'allora presidente Marina Calderone, il progetto colma l'assenza di un «paracadute» per il libero professionista che – a differenza del lavoratore dipendente – non può assentarsi a lungo senza compromettere gli impegni verso i clienti; lo strumento è oggi codificato e affidato alle commissioni territoriali. Resta aperto il fronte previdenziale: le professioniste, fatturando meno anche per i ►

carichi di cura, maturano trattamenti pensionistici inferiori.

Il presidente dell'Ordine di Milano, Potito di Nunzio, ha collocato il tema nel passaggio da quattro a quasi cinque generazioni in azienda: la parola d'ordine è «opportunità pari», cioè riconoscere ogni forma di diversità, comprese le necessità organizzative. Il *welfare* va costruito sull'analisi dei bisogni e non distribuito «a pioggia»: rivedere l'organizzazione del lavoro (ad esempio la flessibilità oraria) può risultare più efficace di un aumento uniforme e il *welfare* imposto dalla contrattazione collettiva dovrebbe innescare una vera negoziazione. Sul lavoro da remoto, «indietro non si torna», pur con letture generazionali differenti.

UNA PROPOSTA CONCRETA PER I PROSSIMI CINQUE ANNI

Nel giro conclusivo, a ciascun relatore è stata chiesta un'azione concreta capace di produrre un cambiamento reale entro cinque anni. Altissimi ha indicato la riforma del calendario scolastico, il tempo pieno nelle scuole medie pubbliche e lo *sport* per tutti, per contrastare la povertà educativa, definendo il «contrattare le differenze» come il tema del futuro delle relazioni industriali. Iacchi ha proposto di far emergere il mezzo milione di *badanti* in larga parte irregolari, attraverso la deducibilità del costo dell'assunzione regolare e il rilascio del visto per il periodo di impiego. Tommasi ha ribadito la centralità della formazione che «fa cultura».

Cirillo ha indicato un congedo paritario obbligatorio, di pari durata e non trasferibile, richiamando la riforma spagnola del 2018 e i suoi esiti positivi anche sul mercato del lavoro. Pradella ha insistito sulla formazione sistemica in azienda – chiedendo alle imprese di formare, non di assumere per pietà («i poverini non devono più esistere») – affinché l'assunzione segua la competenza. Ricci ha proposto il riconoscimento previdenziale dei periodi dedicati alla cura familiare. In chiusura, di Nunzio ha legato la bassa natalità alla necessità di infrastrutture anziché di *bonus*, nel quadro della gestione dell'invecchiamento

e della longevità in azienda.

SINTESI: COERENZA SISTEMICA TRA PAROLE, DECISIONI E AZIONI

Nella riflessione conclusiva, Luciana Mari ha ricondotto linguaggio, politiche e realtà concreta a tre dimensioni non separate, ma in continua influenza reciproca: le pari opportunità non sono soltanto un principio da affermare, ma un sistema da rendere effettivo ogni giorno nei luoghi di lavoro, nei territori, nei servizi e nelle relazioni. Le disuguaglianze, ha osservato, non si riducono alle sole norme, dipendendo piuttosto dalla capacità di trasformare i modelli culturali che orientano le decisioni: il modo in cui definiamo le persone, i ruoli e i problemi incide direttamente su ciò che riteniamo possibile o impossibile. *Welfare* di prossimità, reti professionali, politiche regionali e progetti di accompagnamento possono tradurre i principi in pratiche; ma senza una revisione degli schemi mentali e linguistici le disuguaglianze rischiano di riprodursi in forme nuove. La domanda che l'incontro consegna – ha concluso la moderatrice – non riguarda solo il «cosa fare», ma il «come» pensiamo ciò che facciamo e il «perché»: le opportunità diventano davvero pari quando si realizza una coerenza sistemica tra parole, decisioni e azioni, a partire dal rendere visibile ciò che spesso resta implicito e dal trasformare la consapevolezza condivisa in pratiche quotidiane. Sulla stessa linea i saluti dei presidenti dei quattro Consigli provinciali, convergenti nell'indicare la cultura e l'educazione – a partire dalle famiglie – come punto di partenza.

Per i consulenti del lavoro il messaggio operativo è netto: la categoria può incidere lavorando sulla contrattazione del *welfare*, sulla certificazione della parità di genere e sull'analisi dei bisogni in azienda, trasformando la consapevolezza condivisa in pratiche quotidiane.

La registrazione integrale dell'incontro, le interviste ai relatori e la gallery sono disponibili per la visione al seguente [link](#) del sito della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano.