



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**

PARI OPPORTUNITÀ E PARITÀ DI GENERE  
NEL TERZIARIO DI MERCATO



## ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405

info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it

### I SOCI



Confcommercio

CGIL



### COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

### GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

### LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Via Nizza 128 - 00198 Roma - Tel. 0684242247

Sito: [www.agsg.it](http://www.agsg.it) - e-mail [info@agsg.it](mailto:info@agsg.it)

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dall'ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro, programmi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio, terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal decreto legislativo 81 del 2008, antincendio e primo soccorso, comunicazione, negoziazione e contrattazione. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro ed esperti in comunicazione.

Tra le iniziative istituzionali ha promosso la realizzazione della presente ricerca, "Pari opportunità e parità di genere nel terziario di mercato".

La ricerca è stata realizzata dalla dott.ssa Caterina Vegnuti e dal dott. Roberto Vegnuti con il coordinamento del dott. Mauro Munari.



**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**

PARI OPPORTUNITÀ E PARITÀ DI GENERE  
NEL TERZIARIO DI MERCATO

## SOMMARIO

|                                                                                                  |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1. Stato dell'arte</b>                                                                        | pag. 3 |
| 1.1. Definizione di terziario di mercato                                                         | » 4    |
| 1.2. Analisi dei settori principali                                                              | » 7    |
| 1.2.1 Commercio all'ingrosso                                                                     | » 8    |
| 1.2.2 Commercio al dettaglio                                                                     | » 11   |
| 1.2.3 Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse                         | » 14   |
| <b>2. Analisi del tessuto produttivo e le ricadute sul mercato del lavoro in Italia</b>          |        |
| 2.1. Le caratteristiche del tessuto produttivo italiano                                          | » 17   |
| 2.2. Le caratteristiche del mercato del lavoro nel terziario di mercato                          | » 18   |
| 2.2.1. Focus sul mercato del lavoro femminile                                                    | » 19   |
| <b>3. Mercato, imprese e lavoro: analisi e comparazione intra-europea</b>                        |        |
| 3.1. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro nell'Unione Europea                               | » 26   |
| 3.1.1. Il mercato del lavoro femminile nell'Unione Europea                                       | » 26   |
| 3.2. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro in Francia                                        | » 28   |
| 3.2.1. Il mercato del lavoro femminile in Francia                                                | » 30   |
| 3.3. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro in Spagna                                         | » 33   |
| 3.3.1. Il mercato del lavoro femminile in Spagna                                                 | » 35   |
| 3.4. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro in Germania                                       | » 38   |
| 3.4.1. Il mercato del lavoro femminile in Germania                                               | » 39   |
| <b>4. Nozioni di legislazione europea in materia di parità</b>                                   | » 43   |
| <b>5. Legislazione italiana in materia di pari opportunità e parità di genere</b>                | » 59   |
| <b>6. Analisi comparativa intra-europea sul tema delle pari opportunità e parità di genere</b>   |        |
| 6.1. Spagna                                                                                      | » 68   |
| 6.2. Francia                                                                                     | » 71   |
| 6.3. Germania                                                                                    | » 79   |
| <b>7. Highlights: la trasparenza retributiva, la certificazione di genere ed i garanti</b>       |        |
| 7.1. Trasparenza retributiva: Cosa si intende e a che punto siamo?                               | » 84   |
| 7.1.1. La ricezione della Direttiva sulla trasparenza salariale nell'UE                          | » 90   |
| 7.2. La certificazione di genere                                                                 | » 94   |
| 7.2.1. Lo scopo e l'entrata in vigore della certificazione UNI/PDR 125:2022                      | 94     |
| 7.2.2. La ricezione di tale certificazione in Italia e nei paesi europei                         | » 95   |
| 7.2.3. I meccanismi che sottendono la certificazione di genere                                   | » 100  |
| 7.3. Le figure atte a garantire la parità                                                        | » 103  |
| 7.3.1. Il Diversity manager                                                                      | » 103  |
| 7.3.2 Il consigliere di Parità                                                                   | » 104  |
| <b>8. Analisi dei principali gruppi commerciali europei</b>                                      | » 108  |
| <b>9. Analisi contrattuale</b>                                                                   |        |
| 9.1. Premessa metodologica                                                                       | » 110  |
| 9.2. Analisi comparata dei contratti aziendali dei principali gruppi in Italia, Spagna e Francia | » 110  |

**Colophon non presente**

**1**

**Stato  
dell'arte**

## 1.1. Definizione di terziario di mercato

Con il termine settore terziario, in economia, si fa riferimento all'insieme delle attività che non danno luogo alla produzione di nuovi beni ma consistono in prestazioni di servizi forniti alle persone<sup>1</sup>.

Il terziario rappresenta una porzione maggioritaria e costantemente crescente all'interno delle economie avanzate. I servizi costituivano nel 2024 il 73,7%<sup>2</sup> del valore aggiunto nei paesi dell'eurozona. Dunque, la terziarizzazione è una vera e propria tendenza che ha caratterizzato la trasformazione dei sistemi economici di tutte le economie avanzate, questa si caratterizza per la progressiva perdita del peso del settore industriale in concomitanza con un'espansione del settore dei servizi<sup>3</sup>.

Tra i paesi caratterizzati da una maggiore terziarizzazione, tra quelli presi in esame, vi sono la Francia e la Spagna. Il processo di terziarizzazione tedesca è invece caratterizzato da una minore intensità.

Le cause profonde dello spostamento della forza lavoro dal settore primario e secondario verso il terziario sono molteplici ed ampiamente dibattute.

Parte della letteratura economica fa riferimento ad un vero e proprio cambiamento di paradigma avvenuto a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta del Novecento, in questo periodo infatti il settore manifatturiero è stato profondamente toccato dalle crisi petrolifere, questa situazione unita a un'inflazione dirompente ha fatto sì che fosse necessario abbattere i costi di lavoro. Nel periodo si è iniziato ad assistere alla delocalizzazione dei processi produttivi e all'inizio della robotizzazione dei processi industriali<sup>4</sup>.

1 Internazionale, Il Dizionario, [www.dizionario.internazionale.it](http://www.dizionario.internazionale.it)

2 European Central Bank, [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

3 Nel settore terziario si trovano due grandi classi di attività: i 'servizi destinabili alla vendita' (in inglese market services), come il commercio, i pubblici esercizi, i trasporti, le comunicazioni, il credito, le assicurazioni, i servizi immobiliari e quelli alle imprese, la ricerca, la sanità privata, i servizi personali e alle comunità; i 'servizi non destinabili alla vendita' (non market services), che ricomprendono attività come l'istruzione, la giustizia, la difesa, la sanità pubblica, i servizi generali della pubblica amministrazione. La distinzione tra queste due classi di attività è molto netta: la prestazione dei 'servizi destinabili alla vendita', a prescindere dalla proprietà o dalla natura pubblica o privata del servizio, passa per il mercato e ha un prezzo come corrispettivo. La prestazione dei 'servizi non destinabili alla vendita', invece, non passa per il mercato e viene finanziata con tasse o imposte. Così, ad esempio, la sanità o l'insegnamento possono rientrare nell'una o nell'altra classe a seconda che siano venduti oppure offerti gratuitamente dallo Stato; i trasporti sono destinabili alla vendita, anche se offerti dall'amministrazione pubblica perché passano per il mercato; i penitenziari non sono destinabili alla vendita, anche se privatizzati. [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

4 Se da un lato infatti «i teoremi sui costi comparati sono applicabili in un contesto statico, caratterizzato da dotazioni fisse dei fattori, un dato livello di tecnologia e una data struttura della domanda interna», è pur vero che «i fenomeni di convergenza o divergenza nella specializzazione internazionale dei paesi nascono invece in un contesto dinamico», nel quale numerosi fattori sembrano «stimolare fenomeni di inseguimento tecnologico e di trasformazioni strutturali convergenti»: l'abbattimento progressivo delle barriere doganali, la modificazione delle dotazioni assolute e relative di fattori, la diffusione dei modelli tecnologici e organizzativi, nonché dei modelli di consumo. Non di meno le politiche industriali e terziarie promosse dal decisore pubblico «incidono sulla struttura dei vantaggi comparati di un paese e pertanto sui modelli di specializzazione spontanei». Cfr. F. ONIDA, Commercio orizzontale, specializzazione e despecializzazione: una sfida aperta per la teoria dei costi comparati, in R. CAMAGNI, Il commercio orizzontale. Stato della teoria e verifiche empiriche, CLEUP, Padova, 1981.

A causa di questa situazione, nei paesi avanzati vi è stato uno spostamento massiccio di forza lavoro dal settore manifatturiero a quello dei servizi. Negli anni 90' del 900' poi, il processo di terziarizzazione si è legato a doppio filo con la crescita dei servizi ad alto valore aggiunto, grazie al progresso tecnologico<sup>5</sup>.

In opposizione a questa teoria economica vi è quella basata sulle differenze nei tassi di crescita della produttività a sfavore dei servizi che, a parità di domanda, assorbirebbero la forza lavoro espulsa dal settore secondario. L'idea di base risiede nel fatto che il progresso tecnologico non incide allo stesso modo sull'industria così come il settore dei servizi. In questo senso, il comparto industriale, grazie ai guadagni in produttività derivanti dall'inserimento delle innovazioni tecnologiche e organizzative, tenderebbe a liberare addetti che verrebbero dunque inseriti in altre attività, come appunto i servizi. Questa spiegazione però risulta manchevole di elementi importanti, che si sono sviluppati a partire dagli anni 90' del secolo scorso, nello specifico gli incrementi di produttività registrati nel settore dei servizi tramite l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Un'altra teoria importante per ciò che riguarda lo studio delle dinamiche della crescita economica, fa riferimento alla variazione della composizione della domanda al crescere del reddito. Nelle economie avanzate l'aumento del reddito pro capite ha provocato un aumento della domanda di servizi e di conseguenza uno sviluppo nell'occupazione all'interno degli stessi<sup>6</sup>.

Questi sono solo alcuni degli elementi portati avanti dalla letteratura, in ogni caso, indipendentemente dalla teoria economica preferenziale, rimane un dato di fatto: la terziarizzazione è un fenomeno che riguarda tutte le economie avanzate<sup>7</sup>.

Il settore terziario, benché alla base delle economie europee, è stato fortemente colpito dalla crisi pandemica. L'espansione del COVID-19 e le misure restrittive messe in atto per riuscire ad affrontarlo hanno avuto ricadute pesanti sull'economia dei paesi europei, così come in tutto il mondo. La crisi ha avuto importanti effetti sia in termini macroeconomici che in termini di mercato del lavoro.

Nel 2020, la zona euro ha subito un calo del PIL del 5,6 %, a seguito dello shock legato alla pandemia. La ripresa economica si è avviata nel 2021, con una crescita significativa del 6,3 %, e ha continuato a consolidarsi nei tre anni successivi: +3,5 % nel 2022, +0,5 % nel 2023 e +1,0 % nel 2024. Nel complesso, questi andamenti hanno consentito al PIL del 2024 di superare del 5,5 % il livello pre-pandemico del 2019.

L'analisi settoriale evidenzia come il comparto dei servizi abbia giocato un ruolo centrale in questa ripresa. I dati più recenti, aggiornati a ottobre 2025, indicano

<sup>5</sup> R. Gemmiti, *Appunti di Geografia dell'impresa*, Editore Kappa, Roma, 2003, pp.95-97

<sup>6</sup> Blanchard, Amighini, Giavazzi "Il mercato dei beni, Una prospettiva Europea", 2016

<sup>7</sup> Per approfondire l'argomento: David N. Weil, "Economic Growth", Brown University, Pearson, Boston, 2013.

che il settore terziario nell'Unione europea ha registrato un incremento complessivo del 16,4 % rispetto a febbraio 2020, periodo immediatamente precedente l'inizio della crisi pandemica.

Questa dinamica riflette la resilienza e la capacità di adattamento del settore dei servizi nel contesto di un'economia in transizione post-pandemica<sup>8</sup>.

Per quanto riguarda l'occupazione nel settore terziario, la crisi pandemica ha provocato una leggera diminuzione nel biennio 2020-2021. Il tasso di perdita del lavoro femminile è stato 1,8 volte superiore a quello maschile<sup>9</sup>. Il costo della pandemia sul mercato del lavoro italiano è stato particolarmente alto per l'occupazione femminile che è diminuita in media del 3,8%, con una perdita, in valore assoluto, di 376.000 occupate. La riduzione registrata tra gli uomini è stata più contenuta in prospettiva, attestandosi al 2,6%<sup>10</sup>.

Il dato è particolarmente interessante perché non ha riscontro in altri paesi europei, dove l'impatto occupazionale derivante dalla pandemia è risultato più omogeneo. Tali risultati possono essere spiegati dal fatto che il tasso di occupazione femminile, in Italia, è particolarmente elevato nei settori economici maggiormente colpiti dalle misure di contenimento<sup>11</sup>.

Se si guarda all'evoluzione dell'occupazione tra il 2019 e il 2024, si può leggere una dinamica che riflette in modo piuttosto fedele le fasi attraversate dall'economia negli ultimi anni. Nel 2019 gli occupati erano 23.109.405, un livello che rappresentava una situazione di relativa stabilità. L'anno successivo segna però una discontinuità evidente: nel 2020 si scende a 22.385.257 unità, una contrazione significativa che va interpretata alla luce dell'impatto della pandemia, capace di interrompere bruscamente attività produttive e servizi.

A partire dal 2021 inizia una fase di recupero progressivo. Con la graduale riapertura delle attività e il ritorno a condizioni economiche più normali, l'occupazione torna a crescere, fino a raggiungere nel 2024 le 23.932.264 unità. Questo valore non solo compensa la perdita registrata nel 2020, ma supera anche il livello pre-crisi del 2019.

Nel complesso, tra il 2019 e il 2024 si registra quindi un incremento del 3,6%, che suggerisce una certa capacità di adattamento e di ripresa del mercato del lavoro. Allo stesso tempo, è utile leggere questo dato in modo contestualizzato: la crescita non è lineare, ma il risultato di una caduta improvvisa seguita da una fase di espansione.

<sup>8</sup> EUROSTAT, [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)

<sup>9</sup> COMMISSIONE Europea Bruxelles, 5.3.2020 COM(2020) 152 final COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL Parlamento EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO Economico E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025

<sup>10</sup> Istituto Nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro - Donne e lavoro, 2022

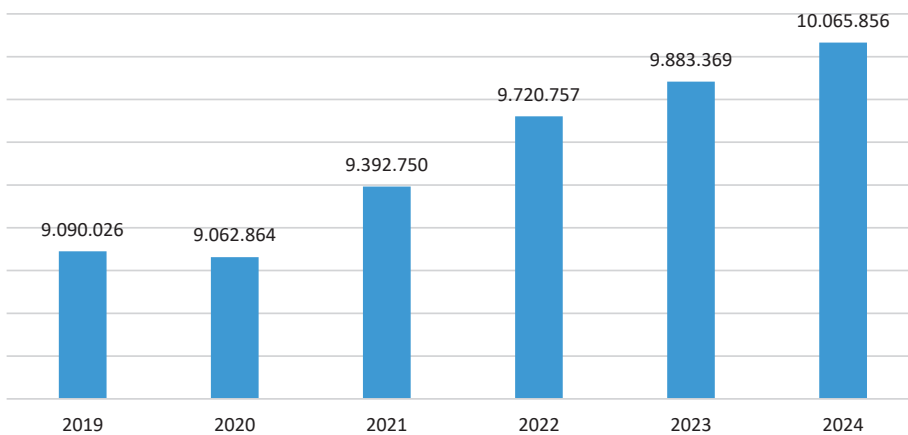
<sup>11</sup> ISTAT - Occupati (migliaia) - Ateco 2007, [WWW. esploradati.istat.it](https://www.esploradati.istat.it)

## 1.2. Analisi dei settori principali

Il settore del terziario di mercato, secondo l'ultimo dato aggiornato al 2024, occupa 10.065.856 dipendenti del settore privato in Italia. Di questi 301.684 sono lavoratori intermittenti.

L'analisi dell'occupazione nel settore terziario italiano, esclusi alloggio e ristorazione, evidenzia un trend di ripresa stabile dopo l'impatto della pandemia. Tra il 2019 e il 2024, il numero di lavoratori è passato da 9.090.026 a 10.065.856, con un incremento complessivo di quasi 976 mila unità, pari a una crescita del 10,7%<sup>12</sup>.

Numero lavoratori nell'anno



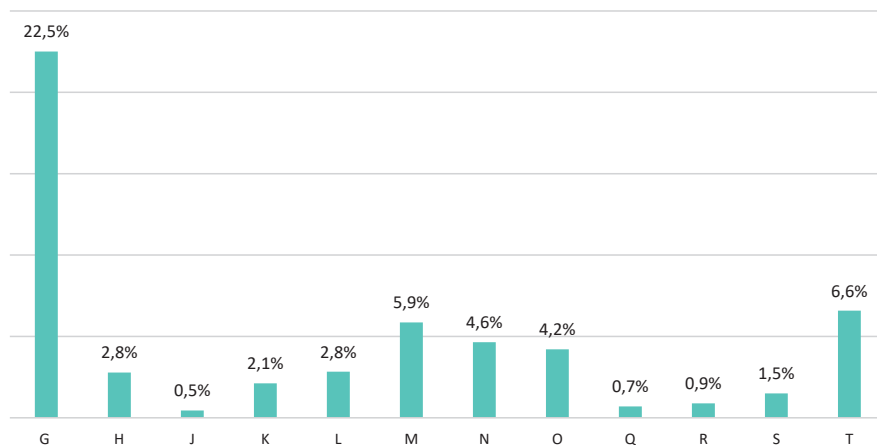
L'analisi dell'evoluzione del sistema imprenditoriale italiano evidenzia una lieve contrazione rispetto al periodo pre-pandemico. Nel confronto tra il 2019 e il 2024, le imprese attive passano da 5.137.678 a 5.052.350 unità, con una riduzione dell'1,7 % (-85.328 unità). Ancora più marcata la diminuzione delle imprese registrate, che al 31 dicembre 2024 si attestano a 5.876.871 unità, in calo del 3,5 % rispetto al 2019 (-215.100 unità).

L'ultimo dato disponibile indica che le imprese attive sono 5.034.652 e che oltre la metà opera nel terziario di mercato, confermando il ruolo strutturale dei servizi nel sistema produttivo nazionale.

Dal punto di vista della demografia d'impresa, si osserva un ridimensionamento dei flussi: le iscrizioni risultano in calo dell'8,6 % (-30.217 unità), mentre le cessazioni diminuiscono del 12,4 % (-40.444 unità). La flessione più intensa delle uscite rispetto alle nuove aperture segnala un rallentamento del turnover imprenditoriale.

<sup>12</sup> Fonte dati:INPS

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un tessuto produttivo numericamente più contenuto rispetto al 2019, ma caratterizzato da una dinamica di consolidamento, con minori movimenti in entrata e in uscita.<sup>13</sup>



### 1.2.1. Commercio all'ingrosso

L'attività del commercio è regolamentata dal decreto legislativo 114/98 e successive modifiche.

Per commercio all'ingrosso si intende l'attività svolta da chiunque professionalmente acquista merci in nome e per conto proprio e le rivende ad altri commercianti, all'ingrosso o al dettaglio, o ad utilizzatori professionali, o ad altri utilizzatori in grande. Tale attività può assumere la forma di commercio interno, di importazione o di esportazione.<sup>14</sup>

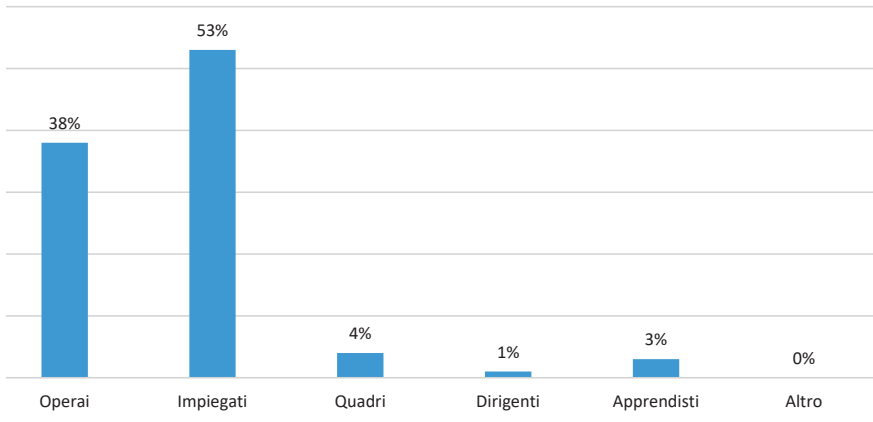
All'interno del comparto terziario, il commercio rappresenta uno dei settori più rilevanti in termini di numerosità imprenditoriale. In particolare, il commercio all'ingrosso conta 411.248 imprese attive in Italia e si colloca al secondo posto tra le attività terziarie per numerosità, preceduto dal commercio al dettaglio, che registra 721.868 imprese.

<sup>13</sup> Fonte Dati: Infocamere.

<sup>14</sup> Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'art. 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59, G.U. n. 95 del 24 aprile 1998.

Sotto il profilo occupazionale, il segmento del commercio all'ingrosso impiega complessivamente circa 770.351 addetti.

La composizione per qualifica evidenzia una prevalenza di personale impiegatizio, pari a 409.892 unità, che costituisce la componente maggioritaria della forza lavoro del settore.



Con riferimento alla composizione di genere, nel 2024 le donne rappresentano circa il 40 % del totale dei dipendenti del settore, evidenziando una lieve riduzione dell'incidenza rispetto al 2019 (circa -1 punto percentuale). Tale dinamica percentuale, tuttavia, non riflette una contrazione in termini assoluti dell'occupazione femminile.

Al contrario, il numero di donne nel settore è aumentato, passando da 298.127 unità nel 2019 a 312.067 nel 2024, con una crescita di 13.940 unità (+4,7 %). L'incremento complessivo dell'occupazione dipendente nel periodo è quindi accompagnato anche da un rafforzamento della presenza femminile in valori assoluti.

Parallelamente, la componente maschile registra una crescita più sostenuta: gli occupati uomini aumentano da 417.715 a 458.284 unità, con un incremento di 40.569 unità (+9,7 %). Questa dinamica più intensa determina, in termini relativi, una riduzione del peso percentuale delle donne sul totale, pur in un contesto di espansione complessiva dell'occupazione (+7,6 % tra il 2019 e il 2024).

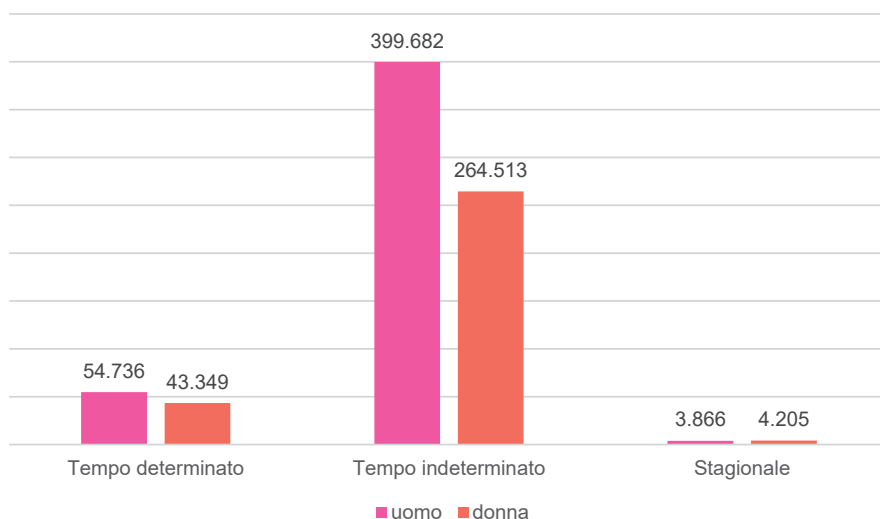
Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un settore in crescita e caratterizzato da un ampliamento più marcato della componente maschile, con conseguente rafforzamento della prevalenza maschile.

L'analisi della distribuzione per tipologia contrattuale evidenzia una netta prevalenza dei rapporti a tempo indeterminato, che rappresentano 664.195 unità, pari all'86,2 % del totale dei dipendenti (770.351). I contratti a tempo determinato ammontano a 98.085 unità (12,7 %), mentre il lavoro stagionale si attesta su valori residuali, con 8.071 unità (1,0 %). Il quadro complessivo descrive quindi un settore caratterizzato da un'elevata stabilità contrattuale.

Sotto il profilo di genere emergono alcune differenze significative. Tra gli uomini, l'87,2 % è occupato con contratto a tempo indeterminato (399.682 su 458.284), mentre il 12,0 % è a tempo determinato e meno dell'1 % con contratto di tipo stagionale. Tra le donne, la quota di contratti a tempo indeterminato si attesta all'84,8 % (264.513 su 312.067), mentre il lavoro a termine rappresenta il 13,9 % e quello stagionale circa l'1,3 %.

La componente femminile risulta dunque relativamente più concentrata nelle forme contrattuali non stabili: le donne rappresentano il 44,2 % dei lavoratori a tempo determinato e oltre il 52 % degli stagionali, a fronte di un'incidenza del 39,8 % sul tempo indeterminato.

Pur in presenza di una struttura occupazionale fortemente orientata alla stabilità, si osserva una maggiore esposizione della componente femminile a forme contrattuali a termine e stagionali. Tale configurazione suggerisce la persistenza di elementi di segmentazione del mercato del lavoro, con possibili implicazioni in termini di continuità reddituale, progressione di carriera e tutela occupazionale.



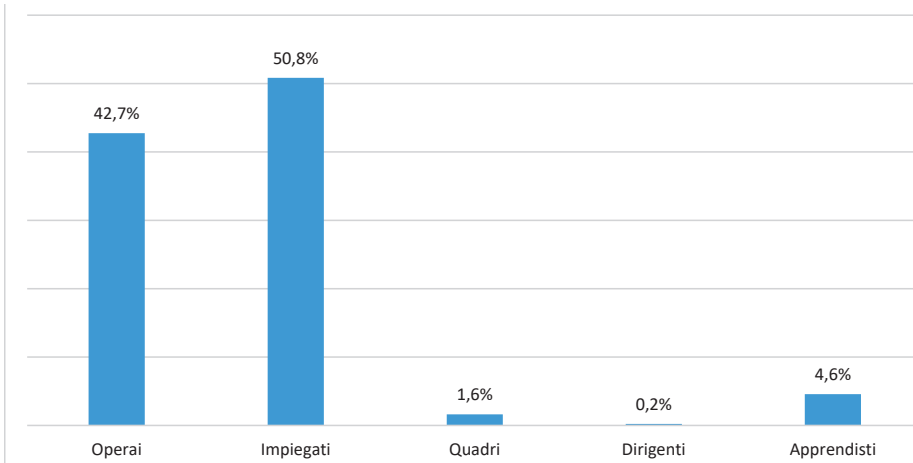
### 1.2.2. Commercio al dettaglio

Il commercio al dettaglio si conferma il segmento più rilevante del terziario in termini di numerosità imprenditoriale, con 721.868 imprese attive, rappresentando la quota più elevata dell'intero comparto. Sotto il profilo occupazionale, il settore impiega complessivamente 1.519.649 dipendenti, evidenziando un ruolo centrale nella struttura del mercato del lavoro nazionale.

La distribuzione per qualifica professionale mette in luce una prevalenza del personale impiegatizio, pari a 772.437 unità, che rappresenta circa il 51 % dell'occupazione complessiva del settore. Gli operai costituiscono la seconda componente per numerosità, con 649.616 addetti (43 %), confermando la natura operativa e commerciale delle attività di vendita e gestione dei punti vendita.

Più contenuta risulta la presenza delle qualifiche apicali: i quadri sono 24.580 (1,6 %) e i dirigenti 3.446 (0,2 %), a testimonianza di una struttura organizzativa, caratterizzata da una limitata incidenza dei livelli direttivi rispetto alla base occupazionale. Gli apprendisti ammontano a 69.528 unità (4,6 %), segnalando un discreto ricorso a forme di inserimento e formazione professionale.

Il commercio al dettaglio si configura come un comparto ad alta intensità di lavoro, con una struttura occupazionale fortemente concentrata nelle qualifiche operative e impiegatizie e una presenza marginale delle posizioni dirigenziali. Tale configurazione riflette le caratteristiche organizzative del settore, basate su reti diffuse di piccole e medie imprese e su modelli gestionali orientati alla prossimità e al servizio diretto al consumatore.



La distribuzione per genere nel commercio al dettaglio evidenzia una marcata prevalenza della componente femminile. Su un totale di 1.519.649 dipendenti, le donne sono 916.934, ovvero 60,3% dell'occupazione dipendente complessiva, mentre gli uomini ammontano a 602.715 unità, corrispondenti al 39,7 %.

Il settore si caratterizza dunque per una significativa femminilizzazione, con un divario di oltre 20 punti percentuali a favore della componente femminile. In termini assoluti, la presenza delle donne supera quella maschile di 314.219 unità, confermando il ruolo centrale dell'occupazione femminile.

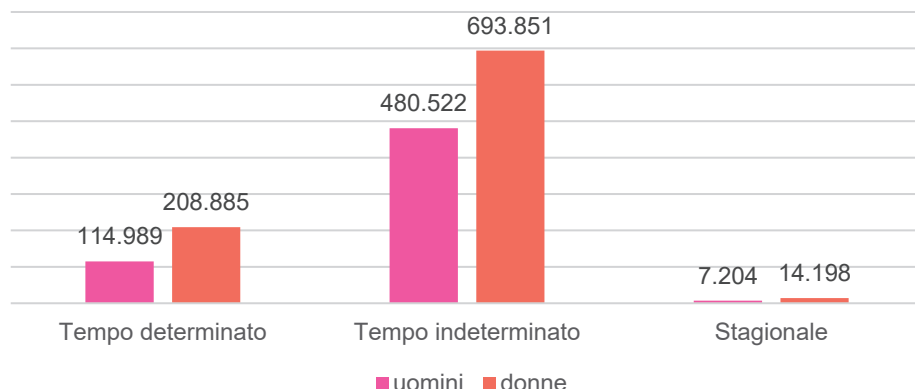
L'elevata incidenza delle donne nel settore rende il commercio al dettaglio un ambito strategico per l'analisi delle dinamiche di genere nel mercato del lavoro, con possibili implicazioni in termini di qualità dell'occupazione, conciliazione vita-lavoro e percorsi di carriera.

L'analisi della tipologia contrattuale nel commercio al dettaglio conferma una prevalenza dei rapporti a tempo indeterminato, che ammontano a 1.174.373 unità, pari al 77,3 % dell'occupazione dipendente complessiva. I contratti a tempo determinato sono 323.874 (21,3 %), mentre il lavoro stagionale si attesta su 21.402 unità (1,4 %).

Pur in presenza di una solida base di occupazione stabile, il ricorso al lavoro a termine assume un peso non trascurabile, coinvolgendo oltre un quinto dei dipendenti del settore.

La lettura per genere evidenzia differenze significative. Tra gli uomini, l'80% è occupato a tempo indeterminato (480.522 su 602.715), il 19,1% a tempo determinato e l'1,2% con contratti stagionali. Tra le donne, la quota di tempo indeterminato scende al 75,7 % (693.851 su 916.934), mentre il lavoro a termine sale al 22,8 % e quello stagionale all'1,5 %.

Le donne rappresentano il 64,5 % dei lavoratori a tempo determinato e il 66,3 % degli stagionali, a fronte del 59,1 % dei contratti a tempo indeterminato. Ciò indica una maggiore concentrazione della componente femminile nelle forme contrattuali meno stabili.



Nel complesso, il commercio al dettaglio si configura come un settore a forte presenza femminile ma caratterizzato da una maggiore esposizione delle donne a rapporti di lavoro non permanenti.

Negli ultimi due anni, il commercio al dettaglio in Italia ha mostrato un andamento complessivamente stabile, ma con differenze tra il valore delle vendite e il volume dei prodotti venduti. In altre parole, i ricavi generati dalle vendite sono aumentati, mentre la quantità effettiva di beni acquistati dalle famiglie ha subito una leggera flessione.

Nel 2024, il valore complessivo delle vendite al dettaglio è cresciuto dello 0,7% rispetto all'anno precedente, mentre il volume delle vendite è diminuito dello 0,4%. Questo fenomeno riflette un contesto in cui l'aumento dei prezzi dei beni ha sostenuto i ricavi, ma la spesa reale delle famiglie, ossia la quantità di beni effettivamente acquistata, è rimasta relativamente stabile.

Durante l'anno, le dinamiche dei diversi canali di vendita sono state differenziate. La grande distribuzione ha registrato una crescita più robusta (+1,9% su base annua), mentre la piccola distribuzione e le vendite al di fuori dei negozi tradizionali hanno mostrato flessioni. Nel frattempo, le vendite online hanno continuato a espandersi rapidamente, segnando un incremento del 7,0%, evidenziando l'importanza crescente del commercio digitale.

Nel 2025, la tendenza generale si è confermata. Il valore complessivo delle vendite è aumentato dello 0,8%, mentre il volume ha subito un calo più marcato -0,6%, confermando che l'incremento dei prezzi ha continuato a sostenere i ricavi, nonostante una riduzione della quantità di beni acquistati.

A dicembre 2025, le vendite destagionalizzate hanno registrato un calo mensile dello 0,8% in valore e dello 0,9% in volume, mentre nel quarto trimestre, confrontato con quello precedente, il valore è cresciuto dello 0,3% e il volume dello 0,1%, indicando una moderata ripresa dei consumi nel breve periodo.

Anche nel 2025, i canali di vendita hanno mostrato dinamiche differenti. La grande distribuzione ha registrato una crescita dello 0,6% rispetto a dicembre 2024, i piccoli negozi e le vendite non in store sono cresciuti dello 0,8%, mentre il commercio online ha continuato a espandersi, con un aumento del 3,1%. Per quanto riguarda i prodotti non alimentari, alcuni settori hanno registrato risultati positivi, come i prodotti farmaceutici (+4,6%) e i cosmetici e articoli da toeletta (+3,8%), mentre altri hanno subito cali, tra cui utensili (-3,4%) e scarpe, articoli in pelle e accessori da viaggio (-3,3%).

In sintesi, il periodo 2024-2025 mostra un commercio al dettaglio stabile in termini di ricavi, sostenuto dall'incremento dei prezzi, ma con una leggera contrazione dei volumi venduti, a indicare prudenza nei consumi delle famiglie. Al tempo stesso, si conferma il ruolo crescente della digitalizzazione, con le vendite online che continuano a espandersi e a trasformare le modalità di acquisto.

Questo quadro evidenzia come il settore stia progressivamente adattandosi alle nuove abitudini dei consumatori, mantenendo resilienza nonostante le incertezze economiche<sup>15</sup>.

### 1.2.3. Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse

La divisione Ateco Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse, include l'insieme delle attività finalizzate alla fornitura di servizi specializzati nel settore delle tecnologie informatiche. Tra queste: scrittura, modifica, verifica e assistenza software; pianificazione e progettazione di sistemi informatici che integrano hardware, software e tecnologie delle comunicazioni; gestione ed utilizzo on-site dei sistemi informatici dei clienti e/o di strutture di elaborazione dei dati ed infine altre attività professionali e tecniche legate al settore informatico.

Il comparto della produzione di software, della consulenza informatica e delle attività connesse conta 54.054 imprese attive, che complessivamente impiegano 365.319 dipendenti. La distribuzione per genere evidenzia una marcata prevalenza maschile: gli uomini sono 239.577, pari al 65,6 % del totale, mentre le donne sono 125.742 (34,4 %). Tale configurazione conferma una struttura occupazionale coerente con gli andamenti tradizionali dei settori tecnologici e ICT, nei quali la presenza femminile rimane significativamente inferiore.

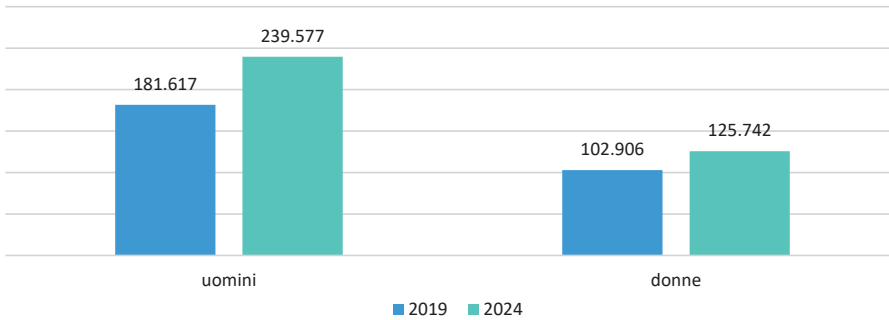
14

Tra il 2019 e il 2024 il settore ha registrato una dinamica occupazionale particolarmente positiva. Nel 2019 gli addetti erano 284.523, di cui 181.617 uomini (63,8 %) e 102.906 donne (36,2 %). Nel 2024 l'occupazione complessiva ha raggiunto 365.319 unità, con incrementi sia della componente maschile (239.577 addetti, +31,9 % rispetto al 2019) sia di quella femminile (125.742 addetti, +22,2 %). Nel complesso, l'aumento è stato pari a 80.796 occupati (+28,4 %).

La composizione di genere evidenzia inoltre un lieve rafforzamento della predominanza maschile: la quota degli uomini passa dal 63,8 % al 65,6 %, mentre quella femminile si riduce dal 36,2 % al 34,4 %. Ciò indica che, nonostante la crescita in termini assoluti dell'occupazione femminile, l'espansione del settore ha favorito in misura relativamente maggiore la componente maschile, ampliando il divario di genere.

Nel complesso, i dati confermano che la produzione di software e i servizi informatici costituiscono un ambito in forte espansione, caratterizzato da una dinamica occupazionale robusta ma da una persistente asimmetria di genere.

15 ISTAT: Retail trade



Il 95% dei contratti siglati dai dipendenti del settore è a tempo indeterminato. La quota restante è composta quasi interamente da contratti a tempo determinato, mentre il lavoro stagionale risulta trascurabile.

L'analisi della tipologia contrattuale mostra un consolidamento della stabilità occupazionale. I contratti a tempo indeterminato, già predominanti nel 2019 con 267.789 unità (94,2 %), raggiungono le 350.327 unità, pari al 95,9 % dell'occupazione dipendente totale. Il numero di contratti a tempo determinato diminuisce leggermente in termini relativi, passando da 16.353 a 14.898 unità, mentre i contratti stagionali, marginali già nel 2019, scendono da 381 a 94 unità. Questi dati evidenziano un rafforzamento della componente stabile dell'occupazione, tipica di un settore ad alta professionalizzazione.

Analizzando la distribuzione di genere all'interno delle diverse tipologie contrattuali, emerge che tra gli uomini il 96,5% è occupato con contratto a tempo indeterminato (230.999 su 239.577), il 3,6% a tempo determinato e lo 0,02% stagionale. Tra le donne, la quota di tempo indeterminato è leggermente inferiore, pari al 94,9 % (119.328 su 125.742), mentre il tempo determinato rappresenta il 5,1% e il lavoro stagionale lo 0,04 %.

Questa configurazione evidenzia due elementi chiave: in primo luogo, la stabilità occupazionale, che rappresenta il fulcro del settore, con una netta prevalenza di contratti a tempo indeterminato per entrambi i generi. In secondo luogo, nonostante l'elevata professionalizzazione e la predominanza maschile (65,6%), le donne risultano leggermente più presenti nelle forme contrattuali a termine, sebbene in valori assoluti la differenza resti contenuta.

Nel complesso, il comparto si conferma altamente specializzato e stabile, con un'occupazione concentrata su contratti a tempo indeterminato e una distribuzione di genere che riflette le dinamiche storiche dei settori tecnologici e ICT, dove la componente maschile continua a prevalere.



# 2

**Analisi del  
tessuto produttivo  
e le ricadute  
sul mercato del lavoro  
in Italia**

## 2.1. Le caratteristiche del tessuto produttivo italiano

Il sistema produttivo italiano si caratterizza per una marcata prevalenza di imprese di piccola dimensione. Su un totale di circa 5 milioni di unità produttive, il 94,6% è costituito da microimprese, ossia imprese con meno di 10 addetti.<sup>16 17</sup>

Le piccole e medie imprese rappresentano complessivamente il 5,3% del totale, con una netta prevalenza delle piccole imprese (10–49 addetti)<sup>18</sup>, pari al 4,7%. Le grandi imprese, con oltre 250 addetti, incidono in misura residuale (0,1%)<sup>19</sup>.

Tale configurazione non costituisce un'anomalia nel contesto europeo. Nell'Unione Europea, infatti, su 33,5 milioni di imprese del terziario, 33,2 milioni rientrano nella categoria delle micro e piccole imprese (fino a 49 addetti)<sup>20</sup>. Anche per quanto concerne la quota di grandi imprese, il dato italiano appare sostanzialmente in linea con altri principali Paesi europei, come la Francia (0,12%) e la media UE (0,2%), pur risultando inferiore rispetto alla Germania (0,49%)<sup>21</sup>.

Alla luce di tali evidenze, la struttura dimensionale del tessuto produttivo italiano deve essere interpretata non come una peculiarità isolata, bensì come espressione di un modello diffuso a livello europeo, seppur con differenze in termini di distribuzione e peso relativo delle classi dimensionali.

Sotto il profilo economico e giuridico, la prevalenza di micro e piccole imprese assume rilevanza in relazione a diversi ambiti: organizzazione del lavoro, relazioni industriali, accesso al credito, capacità di investimento e partecipazione ai mercati internazionali. In particolare, le microimprese presentano specificità strutturali che incidono sulla regolazione dei rapporti di lavoro e sull'applicazione della normativa, anche in considerazione della minore formalizzazione organizzativa e della frequente coincidenza tra proprietà e gestione.

Al contempo, la dimensione ridotta può comportare vincoli oggettivi in termini di produttività, innovazione e capacità di assorbire shock esogeni, con possibili ripercussioni sulla qualità dell'occupazione e sulla stabilità dei rapporti di lavoro.

<sup>16</sup> Viene definita micro l'impresa che: a) ha meno di 10 occupati b) ha un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro. Raccomandazione della Commissione n. 361 del 06 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese e D.M. Istruzione, Università e Ricerca 06-12-2005 recante modifica al Decreto 8 agosto 2000 n. 593 "Nuova definizione comunitaria di piccola e media impresa"

<sup>17</sup> **Imprese e addetti, Istat- [www.dat.i.istat.it](http://www.dat.i.istat.it)**

<sup>18</sup> Le PMI contribuiscono in modo rilevante all'occupazione e al fatturato totale della filiera, nonostante siano solo una piccola percentuale delle imprese attive (tra il 4 e il 6%). Il contributo al totale dei ricavi totali di filiera da parte delle PMI va dal 40% dell'agroalimentare, al 43% della moda e al 41% dell'arredo e del design, su un totale rispettivo di 576 miliardi di euro, 180 miliardi di euro e 110 miliardi di euro. PMI, Piccole e Medie Imprese- Definizione, Numeri, lo stato di digitalizzazione, l'ecosistema PMI e tecnologie, Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale

<sup>19</sup> Media impresa. E' definita media l'impresa che: a) ha meno di 250 occupati b) ha un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. D.M. Istruzione, Università e Ricerca 06-12-2005 recante modifica al Decreto 8 agosto 2000 n. 593 "Nuova definizione comunitaria di piccola e media impresa"

<sup>20</sup> [ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)

<sup>21</sup> Eurostat-Caratteristiche delle imprese per classi dimensionali

Tali elementi assumono particolare rilievo nell'ambito delle politiche attive e passive del lavoro, nonché nella definizione degli strumenti di bilateralità, chiamati a operare in un contesto produttivo fortemente frammentato.

Il confronto con altri Paesi europei evidenzia come differenze anche contenute nella presenza di imprese di maggiori dimensioni possano incidere sulla struttura complessiva del sistema economico, in termini di integrazione nelle catene globali del valore, intensità innovativa e capacità di coordinamento tra livelli produttivi. In questo senso, la minore incidenza relativa delle grandi imprese in Italia può rappresentare un elemento di riflessione nell'analisi delle dinamiche di crescita e competitività.

Ne deriva l'esigenza di un approccio integrato alle politiche economiche e del lavoro, che tenga conto della struttura dimensionale del sistema produttivo e delle sue implicazioni.

## 2.2. Le caratteristiche del mercato del lavoro nel terziario di mercato

Il mercato del lavoro italiano continua a registrare livelli di occupazione inferiori rispetto ai principali Paesi europei. Con un tasso di occupazione pari al 62,2%, l'Italia rimane distante dalla Spagna (66,2%), dalla Francia (69,8%) e, in misura ancora più significativa, dalla Germania, dove il divario supera i 15 punti percentuali.

Nel 2020, la pandemia ha determinato una contrazione immediata del mercato del lavoro, con una riduzione del tasso di occupazione di 1,5 punti percentuali. A partire dal 2021 si osserva una ripresa progressiva, che porta a un aumento complessivo di 4,7 punti tra il 2020 e il 2024, riportando il livello occupazionale italiano a valori superiori a quelli pre-pandemici. Questa dinamica di recupero interessa anche gli altri Paesi europei, sebbene con intensità differenziate: più marcata in Spagna e più contenuta in Francia e Germania.

Nel 2024 la crescita dell'occupazione prosegue, con un incremento di 352 mila unità rispetto all'anno precedente. Gli occupati raggiungono così 23 milioni e 932 mila persone, superando di 823 mila unità il livello del 2019. L'analisi comparativa con l'Europa evidenzia un recupero ciclico, ma mette altresì in luce la persistenza di fragilità strutturali. Il ritardo italiano rispetto a Spagna, Francia e Germania non è imputabile esclusivamente a fluttuazioni congiunturali, bensì a fattori di lungo periodo, tra cui la bassa partecipazione femminile e giovanile, che limita il potenziale di crescita dell'offerta di lavoro, gli squilibri territoriali, con differenze significative tra Nord e Mezzogiorno sia in termini di opportunità occupazionali sia nella qualità dell'impiego, e la progressiva riduzione della popolazione in età lavorativa, che condiziona il saldo tra ingressi e uscite dal mercato del lavoro. La diminuzione del tasso di disoccupazione deve pertanto essere interpretata alla luce di un insieme complesso di dinamiche congiunturali e strutturali.

Per quanto riguarda il terziario di mercato, questo settore si conferma il fulcro dell'economia italiana, sia in termini occupazionali sia per il contributo alla produzione di valore. Tra metà degli anni Novanta e oggi la quota di unità di lavoro impiegate nel terziario di mercato è aumentata dal 40,3% al 50,5%, con un incremento complessivo di 3,451 milioni di unità<sup>22</sup>. Parallelamente, il contributo al valore aggiunto è salito dal 44,3% al 47,4%. L'espansione ha interessato in particolare i servizi ad alto contenuto professionale e tecnologico, le attività di supporto alle imprese, i servizi sanitari e assistenziali di mercato, nonché i comparti legati all'alloggio, alla ristorazione, alle attività immobiliari, all'ICT, ai trasporti e alla logistica. In tutte queste aree la crescita delle unità di lavoro è significativa, con incrementi compresi tra 470 mila e oltre 800 mila posizioni rispetto ai livelli di metà anni Novanta<sup>23</sup>.

In controtendenza rispetto al terziario di mercato, gli altri settori produttivi mostrano andamenti più deboli o regressivi. L'industria riduce il proprio peso nell'occupazione dal 27% al 22,4%, con una perdita superiore a mezzo milione di unità di lavoro, e un valore aggiunto che scende dal 31,1% al 28%. Anche l'agricoltura subisce un ridimensionamento strutturale, con una contrazione di 522 mila unità di lavoro e un calo dell'incidenza sul valore aggiunto dal 3,5% al 2,3%.

Nel complesso, l'evoluzione degli ultimi tre decenni testimonia una trasformazione profonda della struttura economica italiana. I servizi di mercato emergono come principale motore di crescita, trainati dall'espansione delle attività professionali e dei servizi avanzati alle imprese, dal rafforzamento dei servizi dedicati alle persone e dalla crescente domanda di turismo, ristorazione, trasporto e servizi digitali. Questa riconfigurazione conferma la centralità del terziario di mercato come settore strategico per il funzionamento e lo sviluppo dell'economia nazionale<sup>24</sup>.

Il terziario di mercato, escluso il turismo, conta 10.065.856 dipendenti del settore privato.

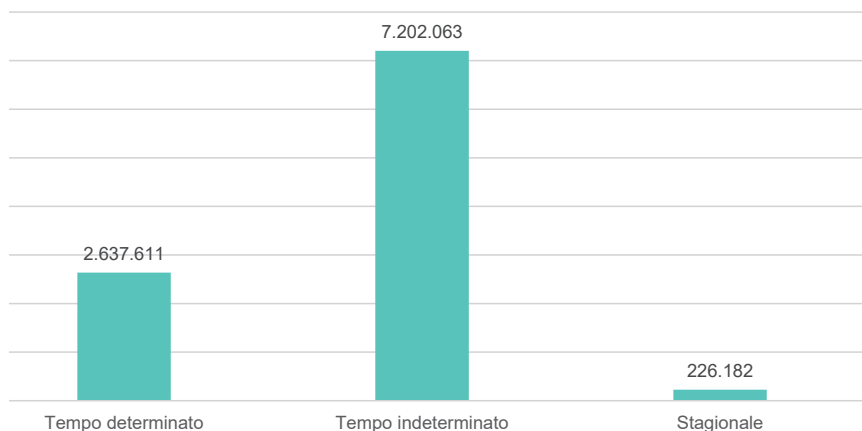
La tipologia contrattuale predominante è quella a tempo indeterminato 71,5%, mentre i contratti a tempo determinato e stagionali incidono rispettivamente per il 26,2% e 2,2%.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Si fa riferimento con "oggi" all'ultimo dato disponibile.

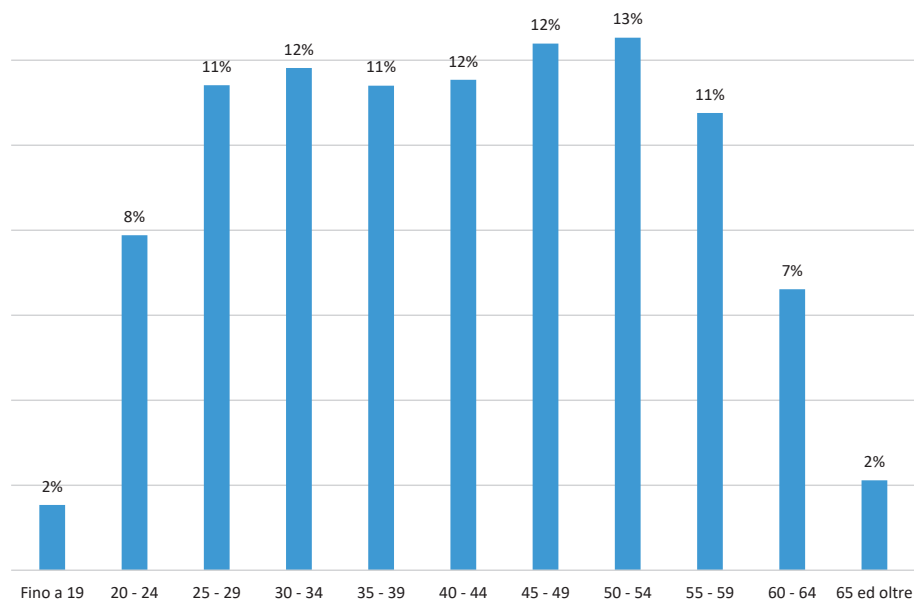
<sup>23</sup> *Confcommercio-Imprese per l'Italia*, giugno 2024

<sup>24</sup> RAPPORTO ANNUALE SULLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato 2025

<sup>25</sup> Osservatori statistici INPS



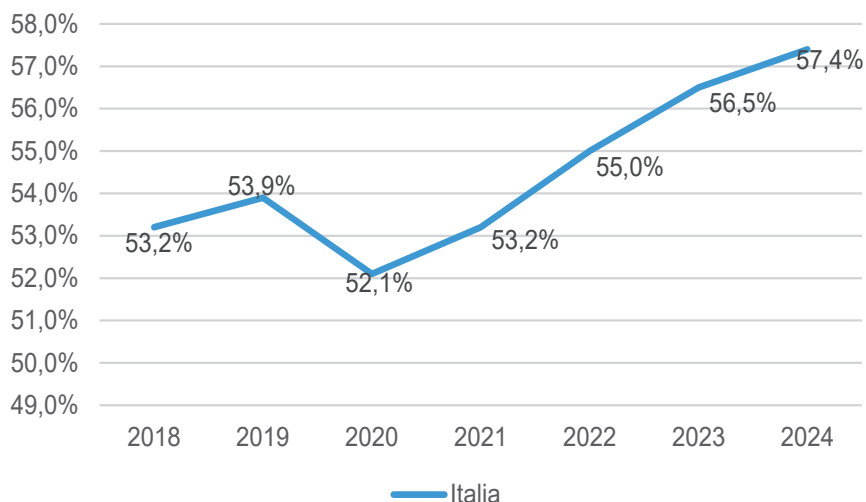
Dei 10.065.856 dipendenti del settore privato del segmento, il 44% ha meno di 35 anni. La classe che in valore assoluto conta il maggior numero di dipendenti è quella tra i 50 ed i 55 anni, che si attesta a 1.261.387 unità.



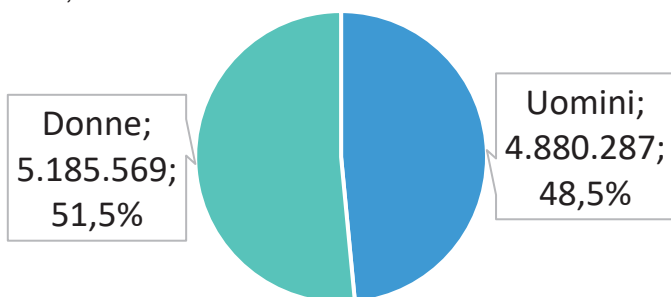
### 2.2.1. Focus sul mercato del lavoro femminile

La crisi del 2020 ha interrotto un processo che negli anni aveva aumentato gradualmente la partecipazione femminile al mercato del lavoro, che nel 2024 ha raggiunto il massimo storico del 57,4%.

## Partecipazione femminile al mercato del lavoro



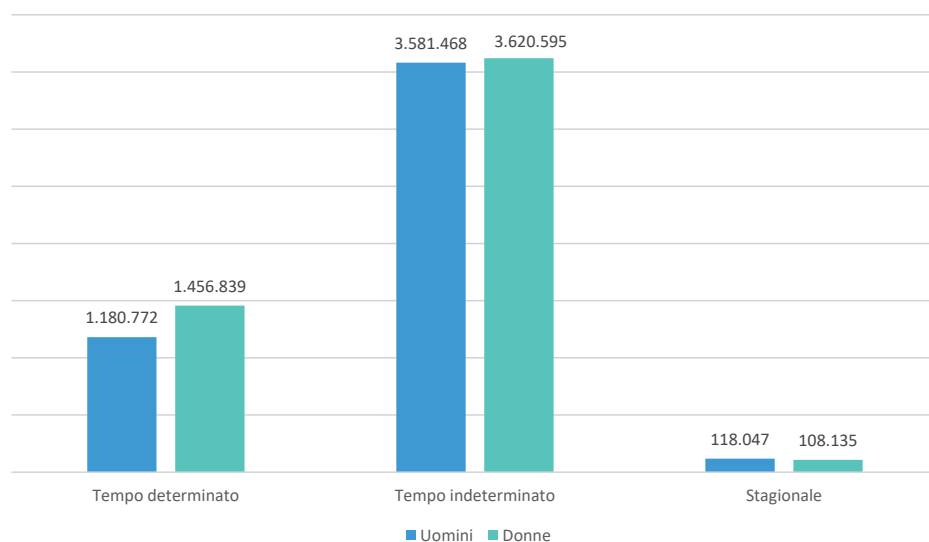
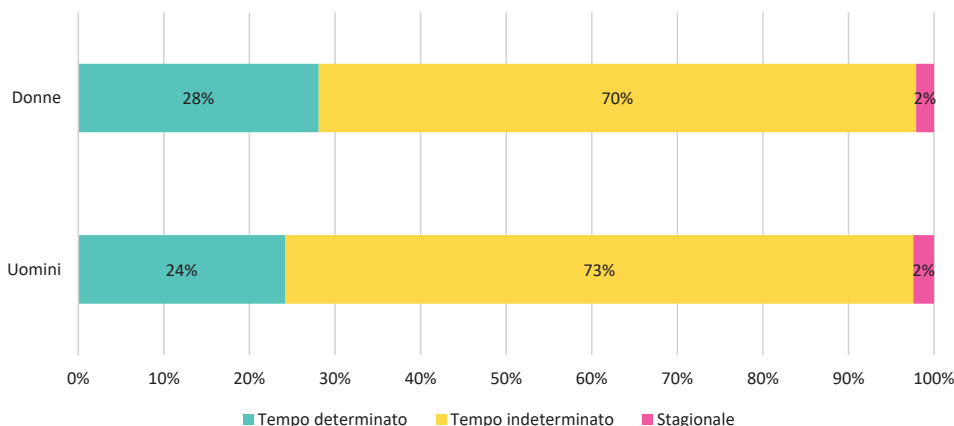
In ogni caso il terziario di mercato ha sempre rappresentato un'eccezione alla prevalenza maschile, fornendo un contributo fondamentale all'occupazione femminile. Nel settore la percentuale di lavoratrici è maggiore di quella di lavoratori, attestandosi al 51,5 %.<sup>26</sup>



La maggioranza delle lavoratrici dipendenti, 3.620.595 donne, lavora con contratto a tempo indeterminato, pari al 70% del totale femminile, mentre una quota significativa di 1.456.839 donne (28%) è impiegata con contratto a tempo determinato, evidenziando come quasi una donna su tre sia in una posizione lavorativa temporanea. I contratti stagionali coinvolgono invece 108.135 lavoratrici (2%), questo esprime una marginale presenza di occupazioni legate a picchi di attività o stagionalità. Sebbene le donne abbiano in prevalenza contratti stabili, esiste una quota rilevante di lavoratrici temporanee, maggiore rispetto agli uomini.

<sup>26</sup> Fonte dati INPS

Tra gli uomini, la maggioranza lavora con contratto a tempo indeterminato (3,58 milioni, 73%), mentre 1,18 milioni hanno un contratto a tempo determinato (24%) e 118 mila sono occupati con contratto stagionale (2%).



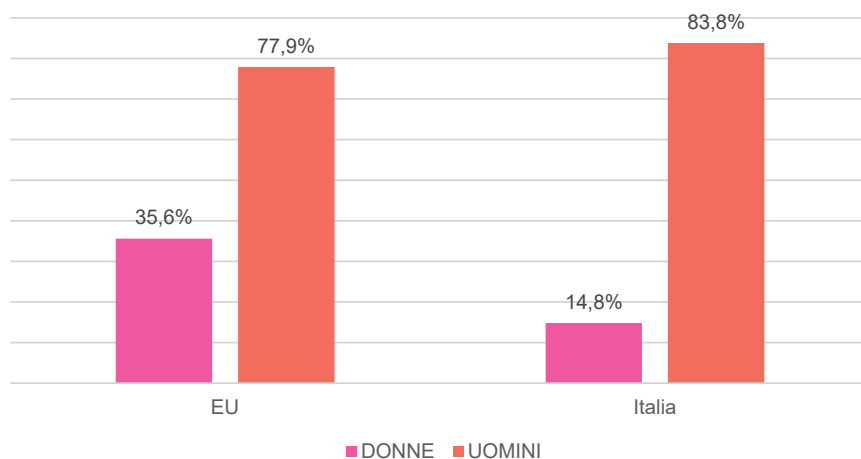
L'occupazione femminile in Italia, così come in tutta Europa, si modifica in modo importante nel momento in cui le donne decidono di avere un figlio. Il tasso di occupazione tra le donne senza figli è maggiore rispetto a quelle con figli piccoli<sup>27</sup>. L'analisi del tasso di occupazione degli adulti che vivono in coppia con figli residenti evidenzia una marcata asimmetria di genere, particolarmente accentuata nel contesto italiano.

<sup>27</sup> Employment rate by educational attainment level and household composition. Eurostat

A livello dell'Unione Europea, il tasso di occupazione delle donne in coppia con figli si attesta al 35,6 %, un valore già significativamente inferiore rispetto a quello maschile nella stessa condizione familiare, pari al 77,9 %. Il divario di genere supera dunque i 42 punti percentuali, confermando come la presenza di figli continui a incidere in misura molto più intensa sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro rispetto a quella maschile.

Il quadro italiano appare ancora più critico. Nel nostro Paese, il tasso di occupazione delle donne che vivono in coppia con figli residenti si ferma al 14,8 %, meno della metà della media europea. Al contrario, per gli uomini nella medesima condizione familiare il tasso di occupazione raggiunge l'83,8 %, valore persino superiore alla media UE. Il differenziale di genere in Italia supera quindi i 69 punti percentuali, evidenziando uno squilibrio strutturale particolarmente pronunciato.

La genitorialità, nel contesto italiano, rappresenta ancora un fattore fortemente penalizzante per l'occupazione femminile, mentre per gli uomini la presenza di figli non costituisce un ostacolo alla partecipazione al lavoro e, anzi, si associa a livelli occupazionali elevati. Il fenomeno riflette una persistente asimmetria nella distribuzione dei carichi di cura e nelle responsabilità familiari, nonché possibili carenze nei servizi di supporto alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.



# 3

**Mercato, imprese  
e lavoro: analisi  
e comparazione  
intra-europea**

### 3.1. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro nell'Unione Europea

I dati più recenti disponibili, forniti da Eurostat, offrono una fotografia dettagliata dell'economia del terziario di mercato nell'Unione Europea. Nel complesso, il settore è costituito da circa 33,5 milioni di imprese, che impiegano 164 milioni di persone e generano un fatturato netto di circa 39 trilioni di euro. Questi dati consentono di comprendere come la distribuzione delle imprese e le loro dimensioni influenzino l'occupazione e la produzione economica.

Le grandi imprese sono 55.000 e rappresentano una quota minima del totale delle aziende, circa lo 0,2%. Nonostante la loro ridotta numerosità, esse contribuiscono in misura significativa al fatturato complessivo, producendo circa 19,9 trilioni di euro e impiegando oltre un terzo della forza lavoro del settore, il 36,3% del totale. Le imprese di media dimensione, pur rappresentando una piccola parte del totale, 251.000 unità, generano circa un quinto del fatturato, 6,6 trilioni di euro, e occupano poco più del 15% della forza lavoro complessiva.

La maggiore parte delle imprese è costituita da micro e piccole aziende con meno di 50 addetti. Queste realtà rappresentano quasi la totalità delle imprese, fornendo lavoro a quasi la metà dei dipendenti del settore, circa 80 milioni di persone, producendo 12,2 trilioni di euro di fatturato netto. Ciò mostra come, pur avendo un peso minore sul fatturato, le micro e piccole imprese siano centrali per l'occupazione e per la diffusione economica sul territorio.

I servizi sono il settore con il maggior numero di imprese e occupati. Con oltre 21 milioni di aziende, il settore impiega circa 86 milioni di persone e genera un fatturato netto di 12,6 trilioni di euro, corrispondente a più della metà della forza lavoro complessiva del settore privato.

Il commercio, che comprende quasi 6 milioni di imprese nell'Unione, genera il 29,7% del fatturato totale e occupa circa 30 milioni di persone.

I dati 2024 mostrano come l'economia dell'UE sia dominata da un gran numero di micro e piccole imprese, responsabili della maggior parte dell'occupazione, mentre poche grandi imprese determinano la quota principale del fatturato. I servizi sono il comparto che produce maggiore fatturato nell'Unione.

#### 3.1.1. Il mercato del lavoro femminile nell'Unione Europea

Nel 2000 il tasso di occupazione era del 70,7% per gli uomini e del 53,6% per le donne.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Eurostat 158/2008 - 13 November 2008. Labour Force Survey: Reduced gap in employment rates between men and women in the EU27

Attualmente il tasso di occupazione nell'Unione Europea è aumentato in modo importante, mantenendo però una significativa differenza di genere. L'80,8% degli uomini è occupato, a fronte del 70,8% delle donne, determinando un divario occupazionale di 10 punti percentuali.

Analizzando l'evoluzione del tasso di occupazione femminile nell'UE a 27 paesi tra il 2018 e il 2024, si osserva una crescita costante dal 66,3% al 70,8%. L'incremento di 4,5 punti percentuali in sei anni riflette un progressivo rafforzamento della partecipazione femminile al mercato del lavoro europeo, nonostante rimangano significative differenze tra i singoli Stati membri.

Tra i Paesi presi in esame da questa ricerca, la Germania mantiene uno dei livelli di partecipazione femminile al mercato del lavoro più elevati, con un aumento del tasso di occupazione femminile che è passato dal 75,0% nel 2018 al 77,7% nel 2024. La Francia ha registrato un incremento dal 68,9% del 2018 al 72,2%, arrivando ad avere una partecipazione femminile nel mercato del lavoro leggermente superiore alla media europea. In Italia, il tasso è salito dal 53,2% al 57,4%, confermando un aumento significativo negli ultimi anni, sebbene resti tra i più bassi in Europa, con un divario occupazionale femminile ancora rilevante rispetto ad altri Paesi.

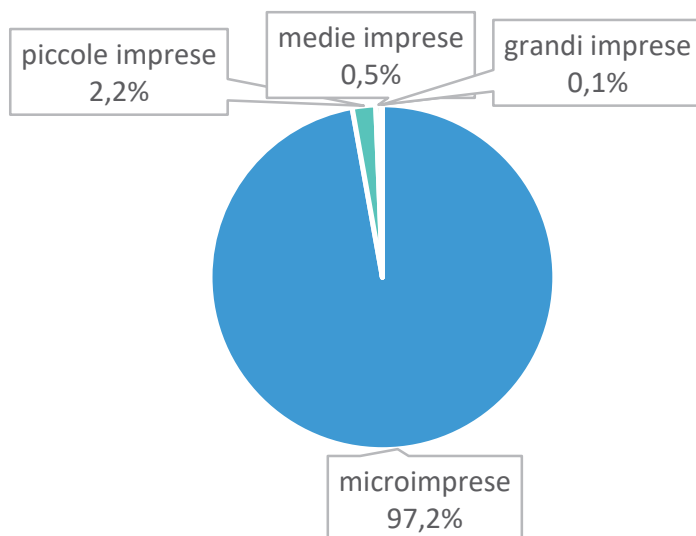
Nel complesso, questi dati indicano un trend di aumento della partecipazione femminile al lavoro in tutti i contesti europei, con una progressiva riduzione dei divari di genere. Le variazioni più consistenti si osservano in quei Paesi che partivano da livelli più bassi di occupazione femminile, segnalando un recupero della partecipazione post-pandemia e un miglioramento graduale nel lungo periodo.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

### 3.2. Dimensione d'Impresa e mercato del lavoro in Francia

La struttura produttiva francese si inserisce pienamente nel modello europeo, caratterizzato da una netta prevalenza di micro, piccole e medie imprese (PMI). In Francia, il 97,2% del totale delle imprese è costituito da microimprese, che generano complessivamente 899.938 milioni di euro. Le piccole imprese rappresentano il 2,2% del totale e producono 263.996 milioni di euro, mentre le medie imprese, pari allo 0,5%, generano 700.961 milioni di euro.

Le grandi imprese costituiscono una quota estremamente ridotta del tessuto imprenditoriale (0,12%), ma generano un volume di ricavi pari a 3.403.510 milioni di euro, evidenziando un livello di concentrazione economica molto elevato.



L'analisi congiunta della distribuzione numerica e della capacità di generazione di ricavi mette in luce una forte asimmetria dimensionale. Sebbene quasi la totalità delle imprese sia composta da micro-unità produttive, la quota preponderante del fatturato complessivo è riconducibile a una frazione minima di grandi imprese.

Le medie imprese, pur rappresentando meno dell'1% del totale, mostrano una capacità produttiva significativamente superiore rispetto alle micro e piccole realtà, confermando il loro ruolo strategico nella struttura industriale.

In termini economico-sociali, questo assetto riflette un sistema duale, da un lato un tessuto diffuso di micro e piccole imprese che contribuisce alla coesione territoriale e all'occupazione locale; dall'altro, un numero molto ristretto di grandi imprese che concentra una quota rilevante del valore economico generato, sostenendo competitività internazionale, investimenti e innovazione.

Nel complesso, la Francia presenta quindi una struttura produttiva numericamente frammentata ma economicamente concentrata, dove la dimensione d'impresa incide in modo determinante sulla capacità di generare ricchezza.<sup>30</sup>

L'analisi del Terziario di mercato in Francia evidenzia una struttura fortemente polarizzata tra numerosità imprenditoriale e capacità di generare valore economico. Nel commercio, a fronte di 708.772 imprese che producono complessivamente 1.708.905 milioni di euro, le sole 1.206 grandi imprese (pari allo 0,17 % del totale) concentrano oltre il 53 % del fatturato settoriale. Un livello di concentrazione ancora più marcato si osserva nei trasporti, dove 403 grandi imprese (0,23 %) generano circa il 75 % dei 281.484 milioni di euro complessivi, e nel comparto finanziario e assicurativo, in cui 346 grandi operatori (0,20 %) producono quasi il 74 % dei 559.381 milioni di euro di turnover. Anche nel settore dell'information e communication la concentrazione è elevata, 372 imprese di grandi dimensioni (0,17 %) generano quasi il 69 % dei 266.949 milioni di euro totali.

<sup>30</sup> Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards)  
Tableaux de l'économie française, Insee, [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

Più contenuta, ma comunque significativa, la concentrazione nel real estate, dove 102 grandi imprese (0,04 %) producono circa il 41 % del fatturato, mentre nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, 405 grandi imprese (0,06 %) generano il 31 % dei ricavi complessivi. Nel complesso, il terziario francese si caratterizza per una base imprenditoriale ampia e diffusa, composta prevalentemente da piccole e medie imprese, ma con una quota di valore economico fortemente concentrata in un numero estremamente ridotto di grandi operatori, evidenziando una struttura duale in cui coesistono capillarità produttiva e forte concentrazione del potere economico.<sup>31</sup>

Nel 2024 l'occupazione complessiva in Francia si attesta a 28.965.000 lavoratori. L'analisi settoriale evidenzia il peso rilevante del terziario di mercato, che assorbe una quota significativa della forza lavoro nazionale.

Il commercio impiega 3.654.800 lavoratori, pari a circa il 12,6 % dell'occupazione totale, confermandosi uno dei principali bacini occupazionali del Paese. Nel segmento, seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche con 1.995.200 addetti (6,9 %), e il settore dei trasporti con 1.456.500 occupati (5,0 %). Il settore Informazione e comunicazione impiega 1.034.600 lavoratori (3,6 %), mentre le attività finanziarie e assicurative contano 973.800 addetti (3,4 %). Più contenuto il peso del settore immobiliare, con 382.600 occupati, pari a circa l'1,3 % del totale.

Complessivamente, i sei comparti considerati assorbono circa 9,5 milioni di lavoratori, equivalenti a oltre il 32 % dell'occupazione totale francese. Il dato conferma la centralità strutturale del terziario avanzato e commerciale nel modello economico francese, sia in termini di creazione di valore sia di assorbimento occupazionale. In particolare, il commercio e le attività professionali rappresentano pilastri fondamentali del mercato del lavoro.

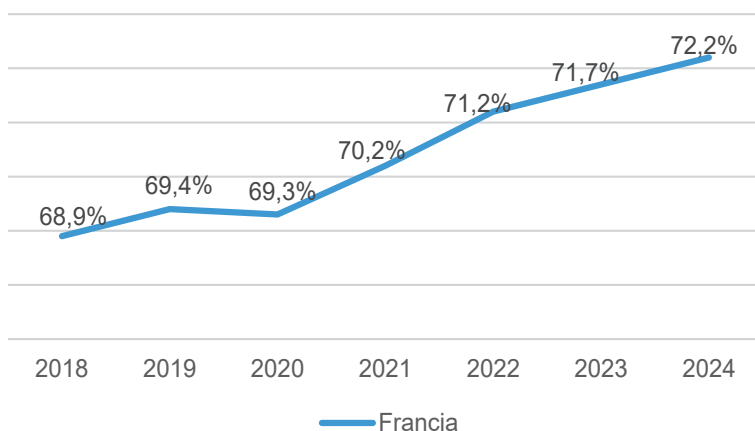
### 3.2.1. Il mercato del lavoro femminile in Francia

Il tasso di attività per le donne in Francia, oltre i 18 anni, è pari al 72,2%, a fronte di un tasso di attività per gli uomini del 74,5%.

L'occupazione femminile è aumentata di 2 punti percentuali rispetto al 2021 quando era pari al 70,2%<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards)

<sup>32</sup> Employment and activity by sex and age - annual data Online data code: ifsi\_emp\_a\_\_custom\_7808988, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)



L'analisi del tasso di attività nella fascia 20–49 anni evidenzia nel 2024 un livello pari al 78,8 %, confermando l'elevata partecipazione al mercato del lavoro nella fase centrale della vita attiva. Per gli uomini, tuttavia, si osserva una progressiva riduzione rispetto ai livelli registrati nel 1975, con un tasso che nel 2024 si attesta all'82,7 %, segnalando un ridimensionamento strutturale della partecipazione maschile nel lungo periodo.

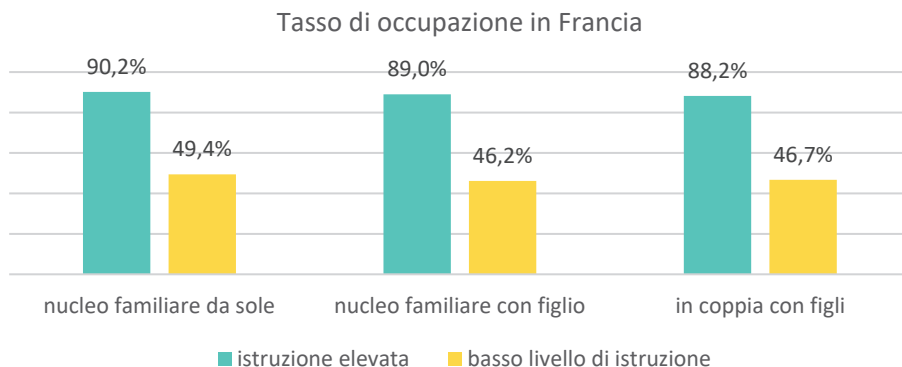
La lettura disaggregata per condizione familiare e livello di istruzione mette in luce dinamiche particolarmente rilevanti sul piano socio-economico. Nella fascia 20–49 anni, il tasso di occupazione femminile scende al 71,4 % nel caso di donne sole con figlio residente, mentre risale all'80,1 % per le donne che vivono in coppia con figli. Il dato suggerisce che la presenza di un partner rappresenti un fattore di maggiore stabilità e continuità lavorativa, probabilmente in relazione alla condivisione dei carichi familiari e a una migliore sostenibilità economica del nucleo.

Il livello di istruzione emerge come variabile determinante. Tra le donne con istruzione elevata, i tassi di occupazione risultano molto alti e relativamente omogenei: 90,2 % per le donne sole, 89% per le sole con figlio e 88,2% per le donne in coppia con figli. La genitorialità, in questo segmento, incide in misura contenuta, confermando come il capitale umano elevato rappresenti un fattore protettivo rispetto al rischio di uscita o marginalizzazione dal mercato del lavoro.

Al contrario, per le donne con basso livello di istruzione si osservano tassi significativamente inferiori: 49,4% per le donne sole, 46,2% per le sole con figlio e 46,7% per le donne in coppia con figlio, con una media complessiva del 48,7% nella fascia 20–49 anni. In questo caso, la presenza di figli si associa a una riduzione della partecipazione e, più in generale, il basso titolo di studio appare come un forte elemento di vulnerabilità occupazionale.

Nel complesso, la partecipazione femminile al mercato del lavoro nella fascia centrale dell'età attiva è fortemente condizionata dall'interazione tra struttura familiare e livello di istruzione.

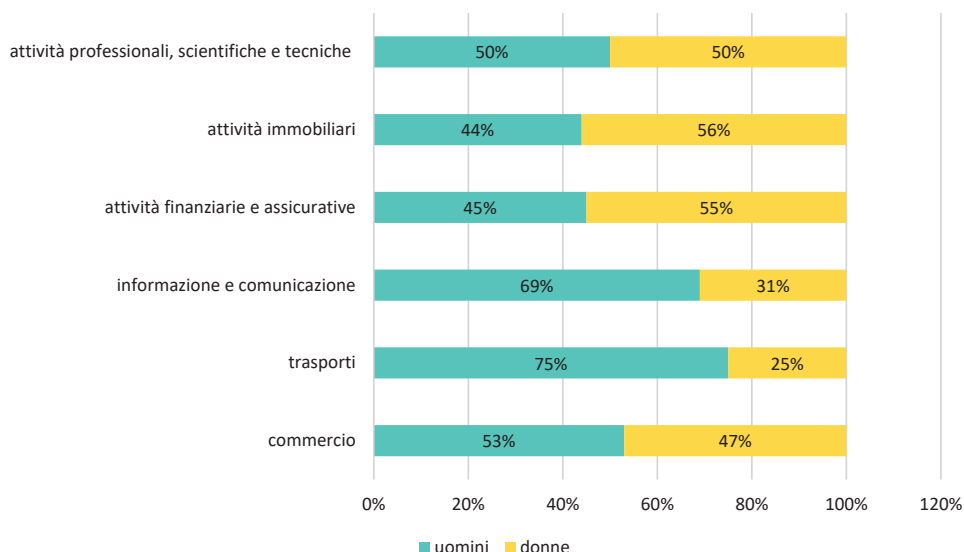
Se l'alta formazione attenua l'impatto della genitorialità sull'occupazione, i livelli di istruzione più bassi amplificano il rischio di esclusione o di partecipazione discontinua, con implicazioni rilevanti in termini di disuguaglianze economiche, autonomia finanziaria e coesione sociale nel medio-lungo periodo.



Nel commercio, che impiega 3.654.800 occupati complessivi, le donne rappresentano 1.717.500 unità, circa il 47 % del totale del settore, confermando la forte presenza femminile nelle attività commerciali. Nei trasporti, settore tradizionalmente a maggiore predominanza maschile, le donne contano 366.400 lavoratrici su 1.456.500 occupati (25% circa). Nell'informazione e comunicazione, le donne sono 324.200 su 1.034.600 addetti (circa 31%), mentre nelle attività finanziarie e assicurative la presenza femminile è più significativa, con 540.800 lavoratrici su 973.800 addetti (55%). Nelle attività immobiliari, le donne rappresentano 214.900 unità su 382.600 occupati (56 %), confermando il carattere femminilizzato di alcune attività del settore servizi. Infine, nelle attività professionali, scientifiche e tecniche le donne impiegate sono 1.001.400 su 1.995.200 addetti (50%), segnalandone una sostanziale parità di genere in questo segmento ad alta intensità di competenze.

La partecipazione femminile è elevata nei settori dei servizi avanzati, immobiliari e finanziari, mentre resta più contenuta nei comparti tradizionalmente maschili, come i trasporti. La distribuzione settoriale delle lavoratrici riflette sia i vincoli storici e culturali della divisione del lavoro, sia le dinamiche di istruzione e qualificazione, con le donne maggiormente presenti nei segmenti ad alta densità di professionalità e competenze. Complessivamente, il terziario di mercato appare cruciale non solo per l'assorbimento della forza lavoro femminile, ma anche per sostenere l'inclusione economica delle donne e la riduzione dei divari di genere nel mercato del lavoro francese.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

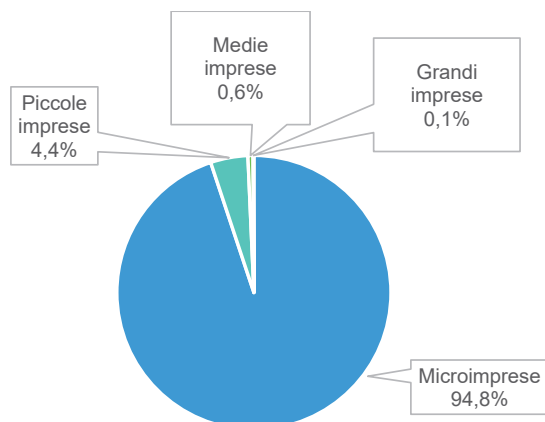


### 3.3. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro in Spagna

Il tessuto imprenditoriale spagnolo conta complessivamente circa 3.517.000 imprese, generando un fatturato totale di 3.129.551 milioni di euro. L'analisi dimensionale evidenzia una netta predominanza delle microimprese, che rappresentano 3.334.789 unità, pari al 94,8% del totale delle aziende, con un fatturato aggregato di 599.831 milioni di euro.

Le piccole imprese, suddivise tra quelle con 10–19 addetti e quelle con 20–49 addetti, costituiscono complessivamente 154.558 unità. Le prime, 98.312 aziende, generano 212.317 milioni di euro, mentre le seconde, 56.246 aziende, producono 331.272 milioni di euro. Pur rappresentando solo il 4,4 % del totale delle imprese, queste realtà contribuiscono a oltre il 17,3% del fatturato complessivo, confermando un'efficienza economica superiore rispetto alle microimprese.

Le medie imprese, 22.766, generano 533.457 milioni di euro, mentre le grandi imprese, appena 4.972 unità, producono 1.452.633 milioni di euro, pari a circa il 46,4% del fatturato totale. Questi dati evidenziano una forte concentrazione del valore economico nelle imprese di grandi dimensioni, meno dello 0,2% delle imprese spagnole genera quasi metà del fatturato nazionale, mentre la quasi totalità delle aziende, pur numericamente predominante, produce una quota relativamente contenuta di ricchezza.



L'analisi mette in luce una struttura duale simile a quella osservata in altri paesi europei, un tessuto imprenditoriale ampio e capillare di micro e piccole imprese, che assicura occupazione e coesione territoriale, affiancato da un numero limitato di grandi imprese, veri motori della produttività, della competitività e della generazione di valore economico. Questo equilibrio tra numerosità e capacità produttiva rappresenta una delle caratteristiche strutturali dell'economia spagnola e della sua resilienza nel mercato europeo<sup>34</sup>.

34

Il terziario di mercato in Spagna rappresenta il cuore pulsante dell'economia, sia in termini di numero di imprese sia di generazione di valore. Il settore del commercio si conferma il principale bacino economico, con 689.908 imprese, pari al 19,6% del totale nazionale, che generano 1.049.760 milioni di euro, ossia oltre un terzo del fatturato complessivo (33,5%). I trasporti, con 236.953 imprese (6,7% del totale), contribuiscono con 158.269 milioni di euro (5,1%), mentre l'informazione e comunicazione conta 85.950 imprese (2,4%) e genera 120.969 milioni di euro (3,9%).

Le attività finanziarie e assicurative, sebbene più ridotte numericamente (49.959 imprese, 1,4 % del totale), mostrano una forte capacità di generazione di valore, con un fatturato di 195.992 milioni di euro (6,3%), evidenziando una produttività media per impresa molto elevata. Il settore immobiliare, con 229.061 imprese (6,5%), produce 38.883 milioni di euro (1,2%), mentre le attività professionali, scientifiche e tecniche comprendono 449.665 imprese (12,8 %) e generano 136.257 milioni di euro (4,4 %). Infine, le imprese nel comparto arte e intrattenimento sono 125.664 (3,6 %) e producono 57.447 milioni di euro (1,8 %).

I settori numericamente più diffusi, come commercio e attività professionali, garantiscono occupazione e presenza territoriale capillare, mentre comparti ad alta

<sup>34</sup> Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards)

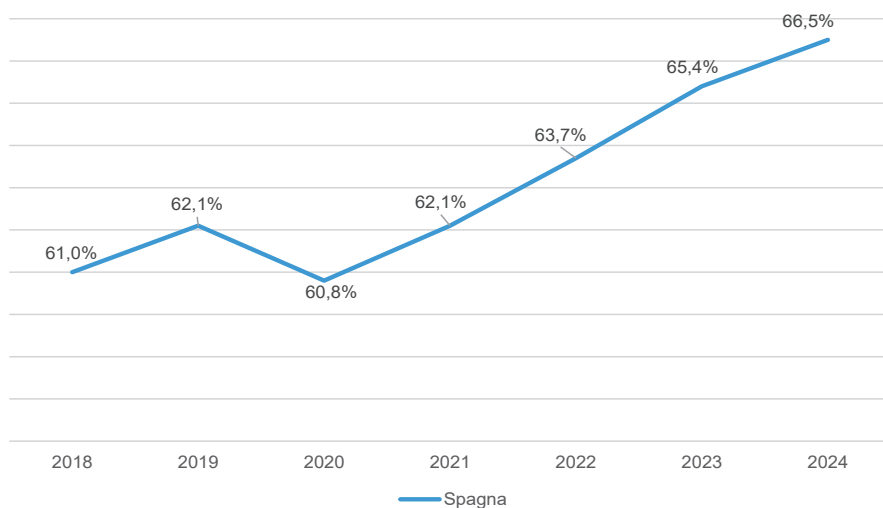
intensità di capitale e valore aggiunto, come finanza, assicurazioni, pur rappresentando una quota limitata di imprese, concentrano una porzione significativa del fatturato netto.

La Spagna conta circa 21.654.000 lavoratori, dei quali una quota significativa è assorbita dal terziario di mercato, confermando il ruolo centrale di questo comparto nell'economia nazionale. Il settore del commercio rappresenta il principale bacino occupazionale, con 3.129.000 lavoratori, pari a circa il 14,5% dell'occupazione totale. Seguono i servizi professionali, scientifici e tecnici, che impiegano 1.241.100 lavoratori (5,7%), e i trasporti, con 1.206.500 lavoratori (5,6%).

Il comparto informazione e comunicazione conta 831.700 lavoratori (3,8%), mentre le attività finanziarie e assicurative impiegano 450.000 lavoratori (2,1%). Le attività immobiliari, più contenute numericamente, occupano 164.400 lavoratori (0,8%), mentre le altre attività dei servizi assorbono 510.000 lavoratori (2,4%). Infine, le imprese nel settore arte e intrattenimento impiegano 438.100 lavoratori (2,0%).<sup>35</sup>

### 3.3.1. Il mercato del lavoro femminile in Spagna

In Spagna, la percentuale di donne attive nel mondo del lavoro è pari al 66,5%,<sup>36</sup>.



L'analisi del tasso di attività nella fascia 20–49 anni evidenzia nel 2024 un livello pari al 70%, confermando l'elevata partecipazione al mercato del lavoro nella fase centrale della vita attiva. Per gli uomini, questo tasso è più alto, raggiungendo il 78,3%.

<sup>35</sup> Population and employment by main activity, OEDC Statistic, [www.stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org)

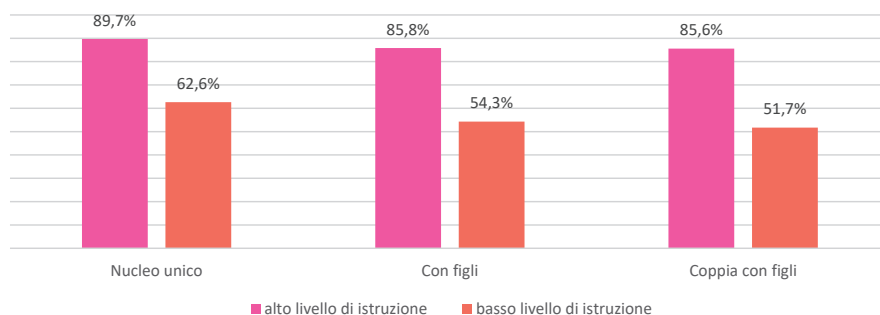
<sup>36</sup> Employment and activity by sex and age - annual data Online data code: lfsi\_emp\_a\_\_custom\_7808988, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

Il livello di istruzione emerge come variabile determinante. Tra le donne con istruzione elevata, i tassi di occupazione risultano molto alti e relativamente omogenei: 89,7% per le donne sole, 85,8% per le donne sole con figli e 85,6% per le donne in coppia con figli. La genitorialità, in questo segmento, incide in misura contenuta, confermando come il capitale umano elevato rappresenti un fattore protettivo rispetto al rischio di uscita o marginalizzazione dal mercato del lavoro. Al contrario, per le donne con basso livello di istruzione si osservano tassi significativamente inferiori: 62,6% per le donne sole, 54,3% per le sole con figlio e 51,7% per le donne in coppia con figlio, con una media complessiva del 55% nella fascia 20–49 anni. In questo caso, la presenza di figli si associa a una riduzione della partecipazione e, più in generale, il basso titolo di studio appare come un forte elemento di vulnerabilità occupazionale.

Nel complesso, la partecipazione femminile al mercato del lavoro nella fascia centrale dell'età attiva è fortemente condizionata dall'interazione tra struttura familiare e livello di istruzione. Se l'alta formazione attenua l'impatto della genitorialità sull'occupazione, i livelli di istruzione più bassi amplificano il rischio di esclusione o di partecipazione discontinua, con implicazioni rilevanti in termini di disuguaglianze economiche, autonomia finanziaria e coesione sociale nel medio-lungo periodo.

Per le persone con alto livello di istruzione, il divario di genere è più contenuto, pur rimanendo a sbilanciato, tra gli adulti in coppia con figli residenti, il tasso di occupazione maschile raggiunge il 95,5%, mentre quello femminile si attesta all'85,6%. La situazione cambia drasticamente tra le persone con basso livello di istruzione, dove le differenze di genere sono marcate. Gli uomini mostrano performance occupazionali elevate indipendentemente dalla composizione familiare: 76,8% per uomini soli, 80,4% per uomini con un figlio a carico e 86,6% per uomini in coppia con figli. La media complessiva femminile nella fascia 20–49 anni si attesta al 55%, sottolineando il forte impatto del basso livello di istruzione e della responsabilità familiare sulla partecipazione al lavoro femminile.<sup>37</sup>

tasso di attività nella fascia 20–49 anni



<sup>37</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

Le donne occupate in Spagna sono circa 10.052.500, su un totale di 21.653.900 lavoratori, pari al 46,4% dell'occupazione complessiva. Il dato evidenzia una partecipazione femminile significativa al mercato del lavoro, sebbene ancora lievemente inferiore a quella maschile.

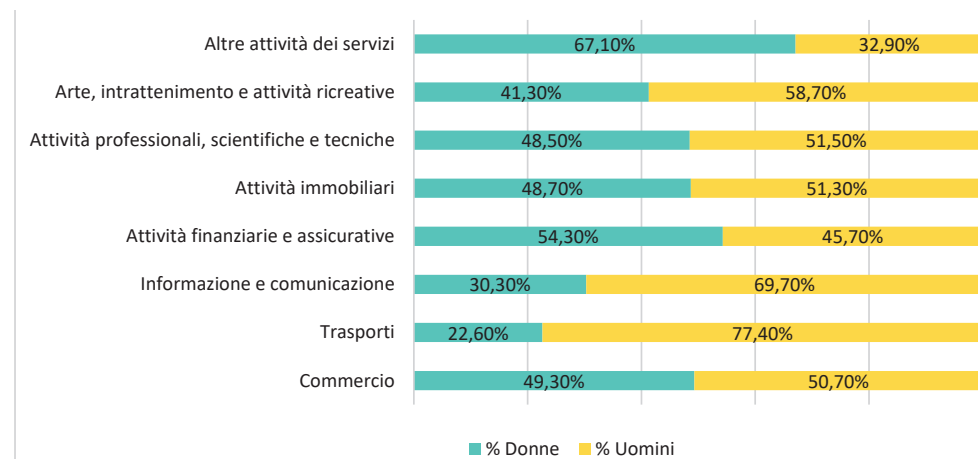
Nel commercio, uno dei principali bacini occupazionali del Paese, le donne sono 1.542.000, a fronte di 1.587.000 uomini, con una sostanziale parità di genere (circa il 49% di presenza femminile).

Permane invece una forte caratterizzazione maschile nei trasporti, dove le donne sono 272.400 e gli uomini sono 934.200, rappresentando poco più del 22% della forza lavoro settoriale. Analoga dinamica si osserva nel comparto informazione e comunicazione, con 252.000 donne e 579.700 uomini, dunque una quota femminile di circa il 30%.

Una situazione differente emerge nelle attività finanziarie e assicurative, dove le donne (244.100) superano gli uomini (205.800), raggiungendo una quota superiore al 54%. Anche nelle altre attività dei servizi la presenza femminile è nettamente prevalente: 342.700 donne e 167.900 uomini, pari a oltre il 67% degli occupati del settore.

Nei comparti delle attività professionali, scientifiche e tecniche la distribuzione è sostanzialmente equilibrata (circa il 49% di donne), così come nelle attività immobiliari. Nel settore artistico, dell'intrattenimento e delle attività ricreative, invece, la componente maschile risulta più consistente (circa il 59%), con una quota femminile attorno al 41%.

Nel complesso, il mercato del lavoro nel terziario di mercato spagnolo evidenzia una partecipazione femminile ampia ma settorialmente segmentata. Le donne risultano maggiormente concentrate nei servizi, nella finanza e nel commercio, mentre rimangono sottorappresentate nei comparti tecnici e infrastrutturali.



### 3.4. Dimensione d'impresa e mercato del lavoro in Germania

La Germania conta circa 3.251.000 imprese, che generano un fatturato netto complessivo di circa 9.900.000 milioni di euro, confermandosi come uno dei sistemi produttivi più solidi e ad alta capacità di generazione di valore in Europa.

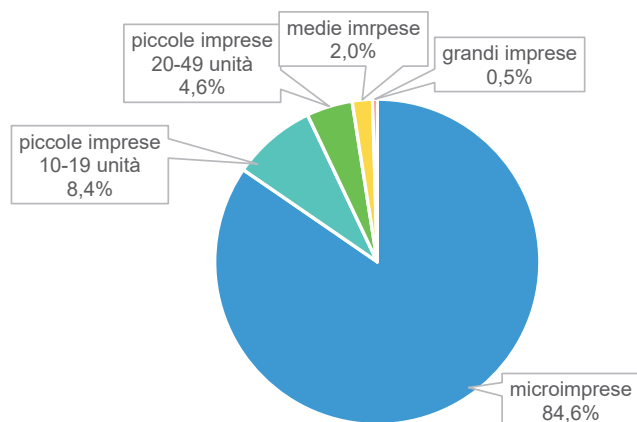
La struttura imprenditoriale appare, in termini numerici, fortemente sbilanciata verso le microimprese, 2.749.600 unità, pari a circa l'84,6% del totale, che producono 963.600 milioni di euro, ossia poco meno del 10% del fatturato complessivo. Le piccole imprese tra 10 e 19 lavoratori sono circa 272.000 (8,4% del totale) e generano circa 502.000 milioni di euro (circa il 5,1% del fatturato), mentre quelle tra 20 e 49 addetti, pari a 148.600 imprese (4,6%), producono 1.411.505 milioni di euro, contribuendo per oltre il 14% al valore complessivo.

Le imprese di medie dimensioni, dai 50 ai 249 lavoratori, sono circa 66.000 e generano 1.411.000 milioni di euro di fatturato netto.

Le grandi imprese, pari a sole 15.096 unità (circa lo 0,5% del totale), generano invece 6.283.965 milioni di euro, ovvero circa il 63,6% del fatturato netto complessivo nazionale.

La Germania si caratterizza dunque per una struttura fortemente duale, da un lato, un ampio tessuto di micro e piccole imprese che costituisce la base diffusa del sistema produttivo; dall'altro, un numero molto contenuto di grandi imprese che concentra oltre la metà del valore economico generato. Questo modello riflette la tipica configurazione dell'economia tedesca, caratterizzata da un solido *Mittelstand*, composto da piccole e medie imprese altamente specializzate, affiancato da grandi gruppi industriali e multinazionali che trainano export, innovazione e competitività internazionale.

Complessivamente, la Germania presenta un'economia numericamente frammentata ma economicamente concentrata, in cui la dimensione d'impresa incide in modo determinante sulla capacità di generare valore aggiunto e fatturato.



Gli occupati in Germania sono circa 42.702.600. L'analisi settoriale evidenzia il peso significativo del terziario di mercato, che assorbe una quota rilevante della forza lavoro complessiva.

Il commercio rappresenta il principale bacino occupazionale tra i comparti considerati, con 5.353.600 lavoratori, pari a circa 12,5% dell'occupazione totale nazionale. Seguono i trasporti, con 2.068.500 lavoratori (circa 4,8%), e il settore informazioni e comunicazione, che impiega 1.739.800 lavoratori (circa 4,1%).

Le attività finanziarie e assicurative contano 1.311.400 lavoratori (circa 3,1%), mentre le attività immobiliari si attestano su 397.400 lavoratori (circa 0,9%). Il settore delle attività professionali e scientifiche registra 236.600 lavoratori (circa 0,6%), dato relativamente contenuto rispetto al peso economico che tali comparti esprimono in termini di valore aggiunto.

L'arte e intrattenimento impiega 583.100 lavoratori (circa 1,4%), mentre le altre attività dei servizi raggiungono 1.308.100 lavoratori (circa 3,1%).

Complessivamente, i comparti elencati assorbono oltre il 30% dell'occupazione totale, confermando la centralità del terziario nel modello economico tedesco. Tuttavia, emerge una differenziazione interna significativa, alcuni settori, come commercio e trasporti, presentano un'elevata intensità di lavoro, mentre comparti ad alta specializzazione e contenuto tecnologico mostrano un peso occupazionale più contenuto.<sup>38</sup>

#### 3.4.1. Il mercato del lavoro femminile in Germania

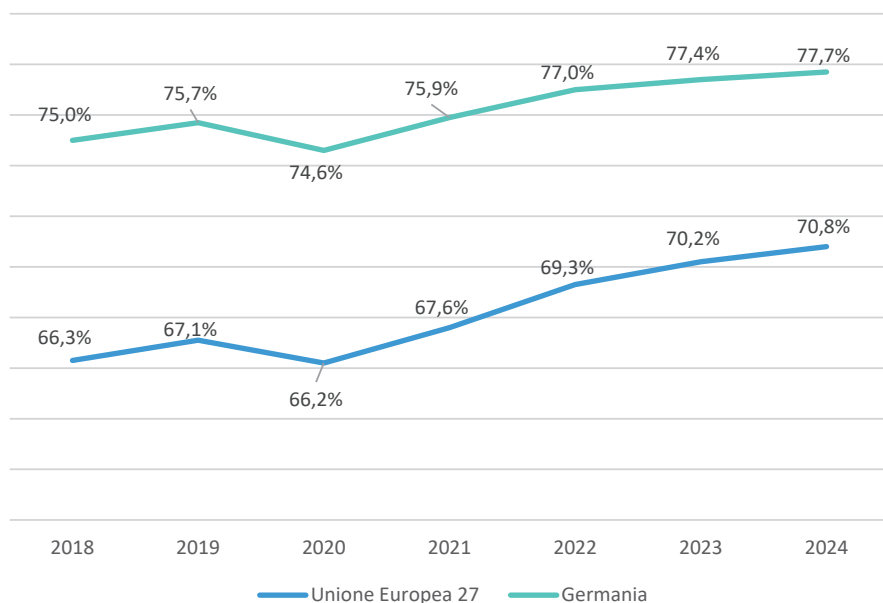
Il tasso di occupazione in Germania si attesta all'81,3%, collocando il Paese tra le migliori performance in ambito europeo. Il dato evidenzia una struttura del mercato del lavoro solida e caratterizzata da un'elevata partecipazione attiva della popolazione in età lavorativa.

Permane tuttavia un divario di genere. Il tasso di occupazione maschile raggiunge l'84,8%, mentre quello femminile si attesta al 77,7%, valore che mantiene la Germania tra le prime posizioni in Europa per partecipazione femminile (6ª posizione), ma evidenzia comunque una distanza significativa rispetto agli uomini.

Il differenziale di genere è pari a 7,1 punti percentuali, segnalando un gap ancora presente, sebbene più contenuto rispetto alla media europea. Tale scarto riflette differenze strutturali nella partecipazione al lavoro, correlate a fattori quali organizzazione familiare, diffusione del part-time e distribuzione settoriale dell'occupazione<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

<sup>39</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)



Nella fascia d'età 20–49 anni, il tasso di partecipazione femminile in Germania si attesta al 79,5%, confermando un livello elevato di integrazione delle donne nel mercato del lavoro. Tuttavia, l'analisi per tipologia di nucleo familiare evidenzia differenze significative.

Le donne che vivono da sole presentano un tasso di partecipazione pari al 79,9%, sostanzialmente in linea con la media della fascia d'età. La presenza di figli incide invece in modo evidente: tra le donne sole con un figlio il tasso scende al 71,7%, mentre per le donne in coppia con figli si attesta al 77,4%. Il dato suggerisce che la genitorialità, in particolare in assenza di un partner, rappresenta un fattore di riduzione della partecipazione al lavoro, pur in un contesto nazionale caratterizzato da livelli occupazionali elevati.

L'introduzione del livello di istruzione come variabile di analisi amplia ulteriormente la lettura del fenomeno. Tra le donne con istruzione alta, i tassi di partecipazione risultano significativamente superiori e più omogenei rispetto alla condizione familiare: 87% per le donne sole, 80,1% per le sole con figlio e 82,9% per le donne in coppia con figli. In questo segmento, l'effetto "penalizzante" della maternità appare attenuato, segnalando come il capitale umano elevato costituisca un fattore di protezione rispetto al rischio di uscita o marginalizzazione dal mercato del lavoro.

Al contrario, tra le donne con basso livello di istruzione, la partecipazione si riduce drasticamente e diventa fortemente sensibile alla composizione familiare: 54% per le donne sole, 43% per le sole con figlio e 49,2% per le donne in coppia con figli. Il differenziale rispetto alle donne altamente istruite supera in alcuni casi i 30 punti percentuali, evidenziando una marcata polarizzazione.

Nel complesso, in Germania la partecipazione femminile è sostenuta da un contesto economico dinamico, ma rimane condizionata da due variabili chiave: genitorialità e livello di istruzione. L'istruzione elevata mitiga l'impatto della maternità sull'attività lavorativa, mentre nei segmenti meno qualificati la combinazione tra basso capitale umano e carichi familiari produce effetti significativamente più restrittivi sulla presenza nel mercato del lavoro.<sup>40</sup>

Le donne occupate in Germania sono circa 20.032.000, su un totale di 42.702.600 lavoratori, pari a circa il 46,9% dell'occupazione complessiva. Il dato conferma un'elevata partecipazione femminile al mercato del lavoro, coerente con il posizionamento del Paese tra le economie europee con i più alti tassi di occupazione.

Nel commercio le donne sono 2.726.100, leggermente superiori agli uomini (2.626.500), rappresentando circa il 50,9% della forza lavoro del settore. Si tratta di uno dei principali bacini occupazionali femminili, sia in termini assoluti sia relativi.

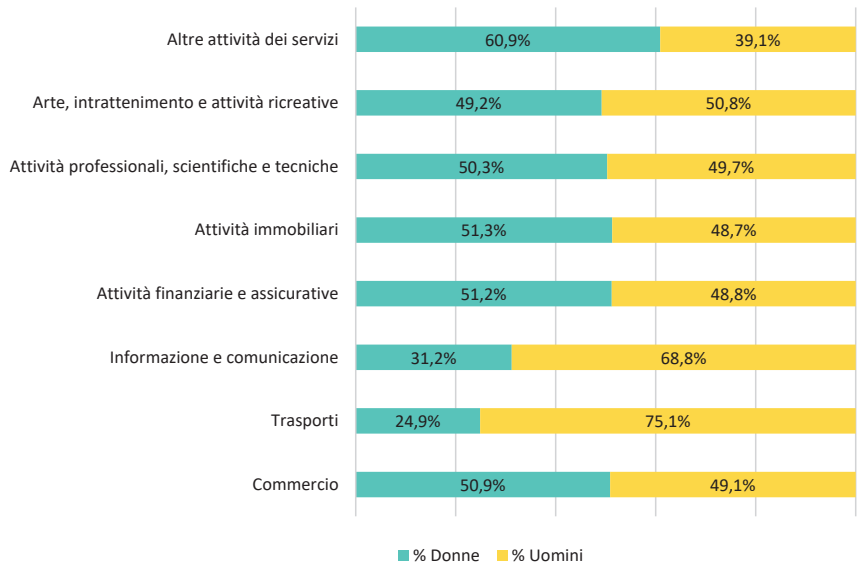
Nei trasporti, invece, la componente femminile è nettamente minoritaria: 515.100 donne e 1.553.400 uomini, con una quota femminile pari a circa il 24,9%. Analoga dinamica si osserva nel settore informazione e comunicazione, dove le donne (542.300) rappresentano circa il 31,2% degli occupati, a fronte di 1.197.500 uomini. Questi comparti mantengono dunque una forte caratterizzazione maschile.

Una situazione più equilibrata emerge nelle attività finanziarie e assicurative, dove le donne (671.100) superano leggermente gli uomini (640.300), attestandosi al 51,2% dell'occupazione settoriale. Analoga leggera prevalenza femminile si riscontra nelle attività immobiliari (circa 51,3% donne) e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, dove le donne (1.190.800) superano gli uomini (1.175.700), raggiungendo una quota del 50,3%.

Nel comparto artistico, dell'intrattenimento e delle attività ricreative, la distribuzione è sostanzialmente equilibrata (circa 49% donne). Più marcata è la presenza femminile nelle altre attività dei servizi, dove le donne (795.900) rappresentano circa il 60,9% degli occupati, configurando uno dei settori a maggiore femminilizzazione.

Nel complesso, il mercato del lavoro tedesco mostra un'elevata integrazione femminile, ma con una segmentazione settoriale evidente: forte presenza delle donne nei servizi, nel commercio e nei comparti finanziari e professionali; persistente sottorappresentazione nei settori a più alta componente tecnica o infrastrutturale, come trasporti e ICT.

<sup>40</sup> Occupazione per sesso, età e attività economica (dal 2008 in poi, NACE Rev. 2) - 1 000, Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)



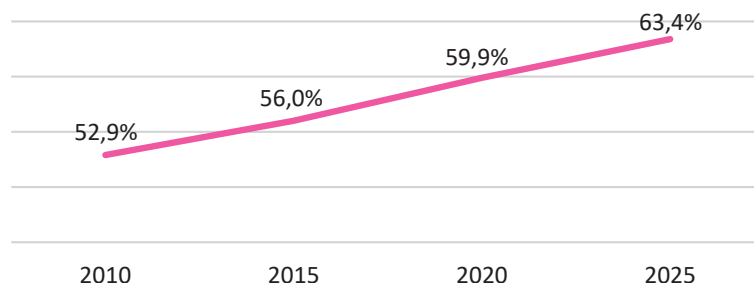
# 4

**Nozioni di  
legislazione europea  
in materia  
di parità**

All'interno dell'Unione Europea la parità tra uomini e donne è un obiettivo fondamentale a partire dal 1957, infatti in quell'anno venne firmato il trattato di Roma, nel quale erano già presenti articoli specifici in materia.

Come riportato dall'European Institute for Gender Equality, nel 2025 il livello medio di parità di genere nell'Unione Europea si attesta a 63,4 punti, un valore che, pur segnalando un progresso rispetto al passato, rimane indicativo di un percorso ancora incompiuto e strutturalmente fragile. Tale dato, infatti, restituisce l'immagine di un'Unione che avanza, ma lo fa con un'intensità e una profondità insufficienti a produrre un riequilibrio sostanziale nel breve periodo, lasciando intravedere la persistenza di asimmetrie radicate nei sistemi economici e istituzionali.<sup>41</sup>

### Indice di parità di genere UE



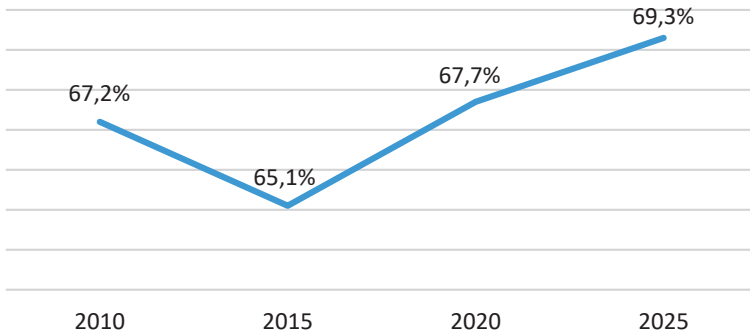
Dal 2010, l'incremento complessivo è stato pari a 10,5 punti, con un'accelerazione più marcata a partire dal 2015; negli ultimi dieci anni, l'indice è cresciuto di oltre 7 punti percentuali. Nonostante questi progressi, le proiezioni indicano che, mantenendo invariato l'attuale ritmo di crescita, il raggiungimento di una piena uguaglianza richiederà ancora diversi decenni. Questo elemento evidenzia come il processo di convergenza sia graduale e richieda continuità nelle politiche e negli interventi volti a ridurre le disuguaglianze.

L'evoluzione più recente è stata trainata soprattutto dai miglioramenti nell'ambito della rappresentanza nei processi decisionali, che ha registrato l'incremento più consistente, segnalando un rafforzamento della presenza femminile nei contesti istituzionali e decisionali. Parallelamente, si osservano progressi, seppur più contenuti, nelle dimensioni economiche legate al reddito e alla partecipazione al lavoro. Questo andamento differenziato tra ambiti evidenzia come i progressi nella parità di genere si distribuiscano in modo non uniforme, suggerendo l'importanza di interventi mirati capaci di sostenere un avanzamento più equilibrato tra le diverse dimensioni considerate.

<sup>41</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)

Il dominio del lavoro valuta in che misura donne e uomini abbiano pari accesso all'occupazione e a condizioni lavorative di qualità.

### Indice di parità di genere UE Lavoro



Il tasso di occupazione in equivalenti a tempo pieno (FTE) nell'Unione Europea evidenzia differenze di genere persistenti lungo l'intero ciclo di vita lavorativa.

Nella fascia 15–24 anni, la partecipazione risulta contenuta per entrambi i sessi, ma con un divario già evidente, il tasso si attesta al 26% per le donne e al 32% per gli uomini.

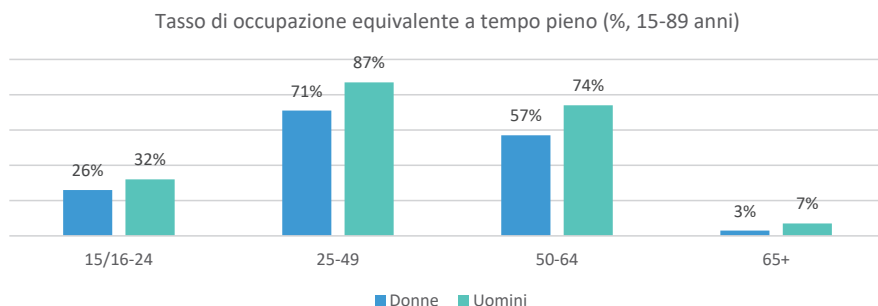
È nella fascia centrale 25–49 anni che emergono le distanze più significative, il tasso di occupazione femminile raggiunge il 71%, e quella maschile l'87%, con un differenziale di 16 punti percentuali. Si tratta della fase della vita maggiormente influenzata dalla genitorialità e dalla distribuzione dei carichi di cura, che continuano a incidere in misura prevalente sulle donne.

Anche nella fascia 50–64 anni permane un divario consistente: 57% per le donne e 74% per gli uomini (–17 punti percentuali), segnalando effetti cumulativi delle carriere discontinue e della maggiore diffusione del part-time femminile.

Infine, oltre i 65 anni, i livelli di occupazione risultano marginali per entrambi i generi (3% donne, 7% uomini), ma il differenziale resta proporzionalmente significativo.

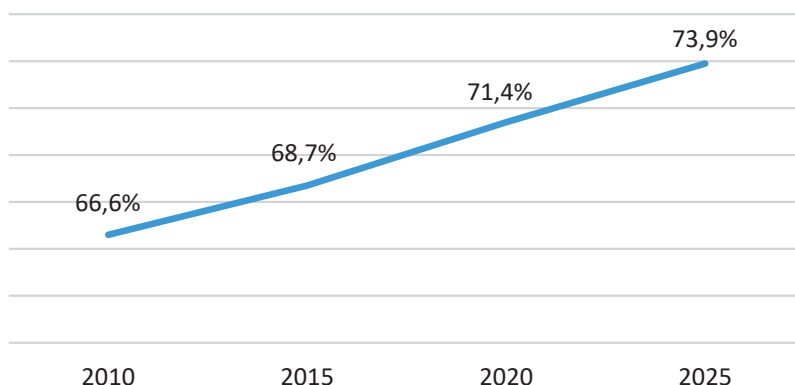
Nel complesso, il quadro europeo mostra come il gap di genere nell'occupazione pieno sia strutturale e si concentri soprattutto nelle età centrali e mature.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)



I dominio “denaro” analizza le differenze di genere nell’accesso alle risorse economiche e fotografa la condizione finanziaria complessiva di donne e uomini.

### Indice di parità di genere UE Denaro



L’analisi delle risorse economiche conferma la persistenza di significative disuguaglianze di genere nell’Unione Europea. Il reddito mediano annuo (espresso in PPS) per la popolazione occupata tra i 18 e i 64 anni si attesta a 23.000 per le donne, e 29.960 per gli uomini, evidenziando un differenziale retributivo sostanziale lungo l’intero ciclo lavorativo. Tale divario si riflette anche nella fase post-lavorativa. Il gender pension gap per la popolazione over 65 raggiunge il 25%, segnalando come le discontinuità occupazionali, il maggior ricorso al part-time e le minori retribuzioni femminili producano effetti cumulativi nel tempo.

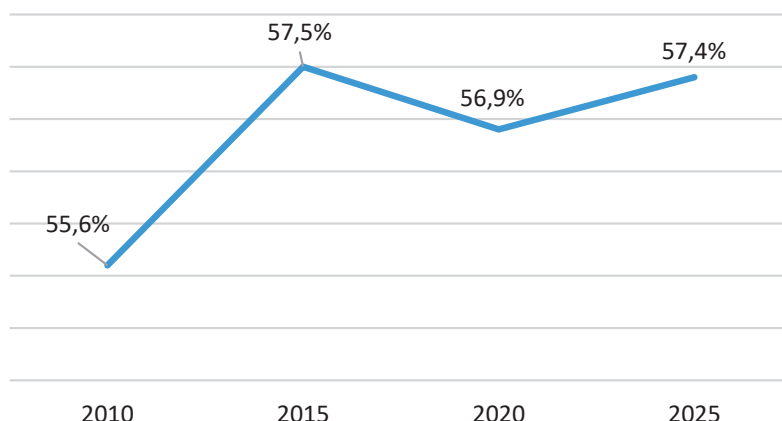
Dal punto di vista della situazione economica familiare, il rapporto tra il reddito mediano delle donne e quello del partner si attesta al 70%, mentre per gli uomini raggiunge il 152%, indicando una persistente asimmetria nella capacità di generare reddito all’interno delle coppie.

Tale squilibrio incide sull'autonomia economica femminile e sulla distribuzione del potere intrafamiliare.

Infine, l'analisi del rischio di povertà lavorativa tra gli adulti occupati che vivono soli o in nuclei monoparentali mostra un'incidenza più elevata per le donne (16%) rispetto agli uomini (13%). Il dato evidenzia come l'occupazione non costituisca sempre una garanzia sufficiente contro condizioni di vulnerabilità economica, soprattutto per le donne che sostengono sole il carico familiare<sup>43</sup>

Il dominio "conoscenza" analizza le disparità di genere nei livelli di istruzione raggiunti, nella partecipazione ai percorsi formativi lungo tutto l'arco della vita e nei fenomeni di segregazione educativa tra donne e uomini.

### Indice di parità di genere UE conoscenza



L'analisi dei livelli di istruzione e della partecipazione formativa nell'Unione Europea evidenzia un quadro caratterizzato da un significativo vantaggio femminile nell'accesso all'istruzione universitaria, ma anche da una marcata differenziazione nei campi di studio scelti.

Nella fascia d'età 30-34 anni, la quota di laureate raggiunge il 50%, a fronte del 39% tra gli uomini, confermando la maggiore presenza femminile nell'istruzione terziaria. Diversamente, nei percorsi di istruzione e formazione professionale iniziale, riferiti alla fascia 25-34 anni, la partecipazione maschile risulta superiore (34%) rispetto a quella femminile (27%), evidenziando orientamenti formativi differenti già nelle fasi precedenti all'ingresso nel mercato del lavoro.

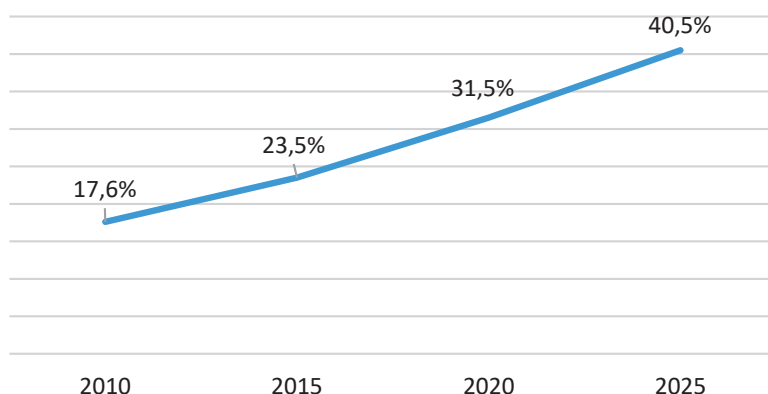
<sup>43</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)

Le differenze diventano ancora più evidenti osservando la distribuzione per ambiti disciplinari. Nei settori dell'istruzione, della salute e assistenza sociale, delle discipline umanistiche e artistiche, le donne rappresentano il 75% dei laureati. Al contrario, nei percorsi legati a scienze, tecnologia, ingegneria e matematica, la componente maschile è prevalente (66%).

Il quadro complessivo mostra quindi come il divario di genere non riguardi più tanto l'accesso all'istruzione superiore, quanto piuttosto la segregazione orizzontale dei percorsi di studio, con conseguenze dirette sulle opportunità occupazionali, sulle prospettive di carriera e sui livelli retributivi nel medio e lungo periodo<sup>44</sup>.

Il dominio "potere" valuta il grado di parità tra donne e uomini nei ruoli decisionali all'interno delle sfere politica, economica e sociale.

### Indice di parità di genere UE Potere



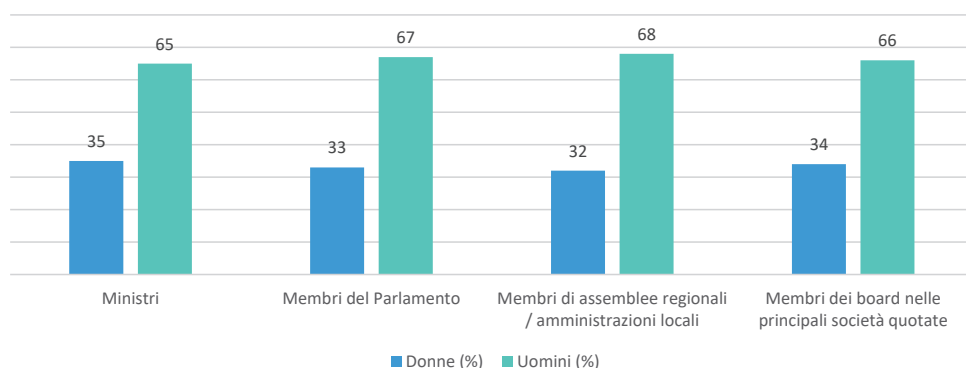
L'analisi della rappresentanza nei processi decisionali conferma come la dimensione del potere rimanga una delle aree più critiche nel percorso verso la parità di genere nell'Unione Europea.

In ambito politico, le donne rappresentano il 35% dei ministri, il 33% dei membri dei parlamenti nazionali e il 32% dei componenti delle assemblee regionali e delle amministrazioni locali. In tutti i livelli istituzionali considerati, la presenza maschile rimane dunque prevalente, con quote comprese tra il 65% e il 68%. Sebbene negli ultimi anni si siano registrati progressi, la distribuzione del potere politico continua a mostrare un significativo squilibrio strutturale.

<sup>44</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)

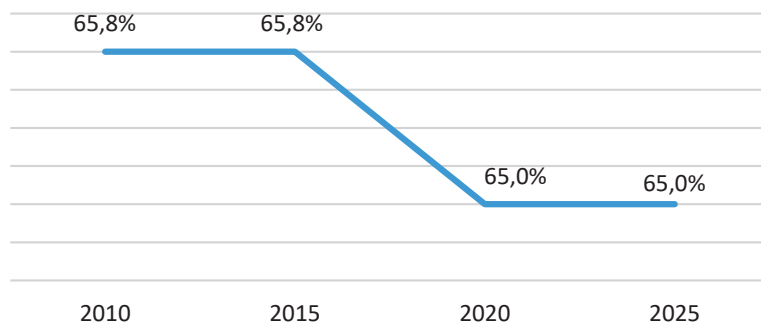
Anche nella sfera economica permangono asimmetrie rilevanti. Nei consigli di amministrazione delle principali società quotate, le donne occupano il 34% dei posti, mentre gli uomini detengono il restante 66%. Il dato segnala un miglioramento rispetto al passato, anche grazie all'introduzione di normative sulle quote di genere in diversi Stati membri, ma evidenzia al contempo come l'accesso femminile alle posizioni apicali del sistema economico non abbia ancora raggiunto un equilibrio pieno.

Nel complesso, la dimensione del potere, politico ed economico, continua a rappresentare uno degli ambiti in cui il divario di genere risulta più persistente, incidendo sulla capacità delle donne di partecipare in modo paritario ai processi decisionali strategici<sup>45</sup>.



Il dominio “tempo” analizza le differenze di genere nella distribuzione del tempo dedicato al lavoro di cura e alle attività domestiche, così come nella partecipazione alla vita sociale.

### Indice di parità di genere UE Tempo

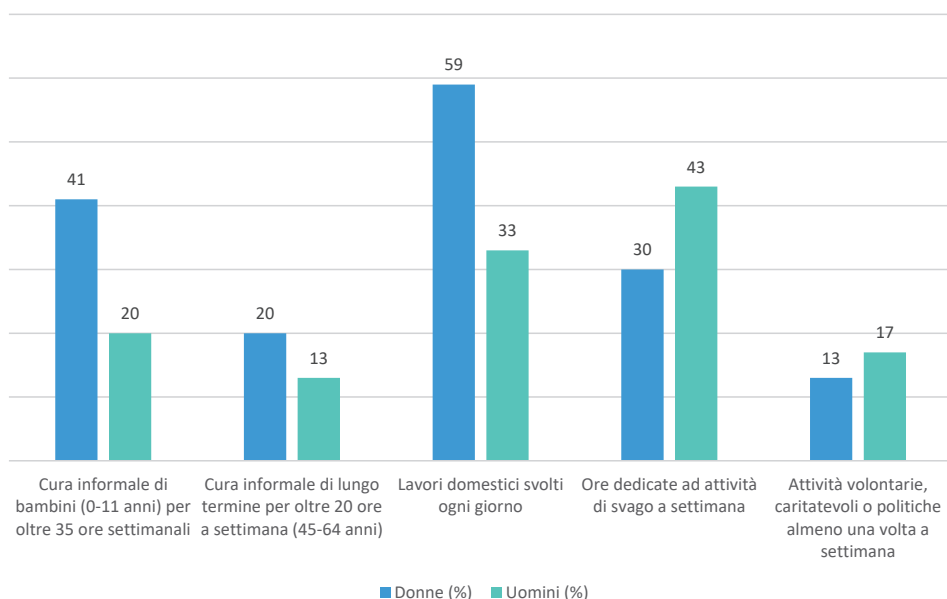


<sup>45</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)

L'analisi delle attività di cura e della dimensione sociale mette in luce una persistente asimmetria nella distribuzione del tempo tra donne e uomini nell'Unione Europea.

Per quanto riguarda la cura informale dei figli (0-11 anni) per oltre 35 ore settimanali, il coinvolgimento femminile raggiunge il 41%, a fronte del 20% maschile, evidenziando un carico di responsabilità familiare ancora fortemente sbilanciato. Analogamente, nell'ambito dell'assistenza informale di lungo periodo (oltre 20 ore settimanali, fascia 45-64 anni), il 20% delle donne risulta impegnato in attività di cura mentre per gli uomini il 13%.

Tale squilibrio nella distribuzione del lavoro non retribuito si riflette anche nella sfera del tempo libero e della partecipazione sociale. Gli uomini dedicano più tempo alle attività ricreative, con il 43% che trascorre ore settimanali in attività di svago, mentre per le donne il 30%. Inoltre, la partecipazione ad attività di volontariato, benefiche o politiche almeno una volta alla settimana coinvolge il 17% degli uomini e il 13% delle donne<sup>46</sup>.



<sup>46</sup> [www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025](http://www.eige.europa.eu/gender-equality-index/2025)

Entrando in materia di trattati, l'Art 19<sup>47</sup> del trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, sancisce la capacità giuridica dell'Unione di avviare procedimenti legislativi per combattere tutte le forme di discriminazione, compresa quella basata sul sesso<sup>48</sup>.

L'articolo 153<sup>49</sup> del TFUE, permette di intervenire nell'ambito delle pari opportunità, per tutte le questioni relative all'occupazione. L'azione diretta finalizzata all'ottenimento dell'emancipazione femminile è invece sancita dall'articolo 157<sup>50</sup> del medesimo trattato.

Considerando il concetto di parità tra uomo e donna in senso più ampio, si può far riferimento a uno dei valori fondanti dell'Unione Europea ovvero l'uguaglianza, riscontrabile nell'Articolo 2<sup>51</sup> e nell'Articolo 3<sup>52</sup> del trattato sull'Unione Europea. Sulla base di questi articoli, l'Unione si attribuisce il compito di eliminare l'ineguaglianza e di promuovere la parità.

47 Articolo 19 TFUE (ex Articolo 13 del TCE) 1. Fatte salve le altre disposizioni dei trattati e nell'ambito delle competenze da essi conferite all'Unione, il Consiglio, deliberando all'unanimità secondo una procedura legislativa speciale e previa approvazione del Parlamento europeo, può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale. 2. In deroga al paragrafo 1, il Parlamento europeo e il Consiglio, deliberando secondo la procedura legislativa ordinaria, possono adottare i principi di base delle misure di incentivazione dell'Unione, ad esclusione di qualsiasi armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri, destinate ad appoggiare le azioni degli Stati membri volte a contribuire alla realizzazione degli obiettivi di cui al paragrafo 1.

48 L'art. 19, quindi, non solo amplia il novero dei divieti di discriminazione, ma consente alle istituzioni europee competenti di intraprendere le azioni più opportune per attuare la parità uomo-donna al di là dei settori dell'occupazione, della formazione professionale e dei relativi ambiti. L'avere inserito nel panel dei divieti, tassativo e non esemplificativo, quello delle discriminazioni in base al sesso rispondeva proprio a questa finalità: non confinarlo al settore occupazionale e della formazione professionale. A. Sciortino, L'UGUAGLIANZA DI GENERE NELL'UE: CATEGORIE GIURIDICHE E TUTELE, Rivista AIC- Associazione italiana dei costituzionalisti, 23/09/2020, p.13.

49 Articolo 153 TFUE (ex Articolo 137 del TCE), Paragrafo 1 Lettera i) parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro ed il trattamento sul lavoro.

50 Articolo 157 TFUE (ex Articolo 141 del TCE) 1. Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. 2. Per retribuzione si intende, a norma del presente Articolo, il salario o trattamento normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore in ragione dell'impiego di quest'ultimo. La parità di retribuzione, senza discriminazione fondata sul sesso, implica: a) che la retribuzione corrisposta per uno stesso lavoro pagato a cottimo sia fissata in base a una stessa unità di misura; b) che la retribuzione corrisposta per un lavoro pagato a tempo sia uguale per uno stesso posto di lavoro. 3. Il Parlamento europeo e il Consiglio, deliberando secondo la procedura legislativa ordinaria e previa consultazione del Comitato Economico e sociale, adottano misure che assicurino l'applicazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, ivi compreso il principio della parità delle retribuzioni per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. 4. Allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sotto-rappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali.

51 Articolo 2: L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.

52 Articolo 3 (ex Articolo 2 del TUE) Paragrafo 3. ... L'Unione combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti dei minori.

Un concetto introdotto per la prima volta nel 1997 con il trattato di Amsterdam e diventato poi fondamentale per l'Unione Europea nell'ambito di parità uomo-donna è il *gender mainstreaming*<sup>53</sup>. L'idea di base è quella che tutte le politiche comunitarie prima e dell'Unione poi, debbano avere come scopo la realizzazione delle pari opportunità. In questo senso la questione di genere diventa la prospettiva che sottende tutte le altre politiche e per questa ragione, deve essere considerata da tutti gli attori ogni qualvolta vi siano da prendere delle decisioni.

La parità di genere è uno dei traguardi fondamentali dell'Unione, per questo motivo sia la legislazione che la giurisprudenza, negli anni, hanno dato un contributo fondamentale al fine di modificare i trattati per consolidare tale principio. La ragione principale che ha spinto all'azione l'Unione è ed è stato, il tentativo di arginare il *gap* che caratterizza la disparità tra cittadini uomini e donne.

L'Unione Europea, negli anni, è intervenuta per ottenere maggiori risultati in questo ambito specifico. Lo strumento cardine sono state le direttive. Tramite la Direttiva 79\7\CEE<sup>54</sup>, il Consiglio ha impegnato l'Unione verso l'attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne nell'ambito della sicurezza sociale. Del 27 novembre 2000<sup>55</sup> è invece la Direttiva che stabilisce la parità di trattamento in materia di occupazione, quattro anni più tardi, con la Direttiva del 2004\113\CE<sup>56</sup>, si fa riferimento al principio di parità di trattamento tra uomini e donne nell'accesso ai beni e ai servizi.

Il Parlamento Europeo si è sempre fatto promotore dell'uguaglianza tra uomo e donna. Tramite la Direttiva 2006\56\CE<sup>57 58</sup>, il Parlamento Europeo ed il Consiglio, fanno riferimento all'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di impiego.

53 LA PARITÀ DI GENERE NELL'Unione Europea- pp.5-6

54 Direttiva DEL CONSIGLIO del 19 dicembre 1978 relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale (79/7/CEE)

55 Direttiva 2000/78/CE DEL CONSIGLIO del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro

56 Direttiva 2004/113/CE DEL CONSIGLIO del 13 dicembre 2004 che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura

57 Direttiva 2006/54/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 5 luglio 2006 riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)

58 Paragrafo 11 di tale Direttiva "Gli Stati membri, in collaborazione con le parti sociali, dovrebbero affrontare il problema della persistente disparità retributiva tra uomini e donne nonché della marcata separazione tra i sessi nel mercato del lavoro, attraverso un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro che consenta alle donne e agli uomini di conciliare meglio la vita familiare con la vita lavorativa. Sono necessarie a tal fine disposizioni appropriate in materia di congedo parentale, a beneficio di entrambi i genitori, nonché la creazione di strutture accessibili ed Economiche per la cura dei figli e l'assistenza alle persone a carico"

Del 2010 è la Direttiva 2010/18/UE<sup>59</sup> specificatamente riferita alla materia del congedo parentale<sup>60</sup>. Continuando in questo senso, il Parlamento Europeo ed il Consiglio nel 2010 hanno approvato la Direttiva sull'applicazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne che esercitano attività autonoma<sup>61</sup>.

Attraverso la Direttiva 1158 del 20 giugno 2019<sup>62</sup>, il Parlamento Europeo e il Consiglio, si sono occupati di legiferare in materia di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e prestatori di assistenza.

La Direttiva risulta particolarmente interessante perché riflette alcune problematiche reali che vivono i cittadini europei quotidianamente, specialmente le donne. Nello specifico, il paragrafo 11<sup>63</sup> esplicita la sproporzione degli impegni familiari verso le donne. Infatti, dai dati emerge come le donne europee che giornalmente si occupano di casa e famiglia, nell'anno di pubblicazione, erano 79% a fronte di un 34% di uomini<sup>64</sup>. Ciò fa sì che le donne siano penalizzate in maniera gravosa all'interno del mercato del lavoro.

<sup>59</sup> Direttiva 2010/18/UE DEL CONSIGLIO dell'8 marzo 2010 che attua l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale concluso da BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP e CES e abroga la Direttiva 96/34/CE (Testo rilevante ai fini del SEE)

<sup>60</sup> ACCORDO QUADRO SUL CONGEDO PARENTALE (RIVEDUTO) 18 giugno 2009- Clausola 2: Congedo Parentale 1. Il presente accordo attribuisce ai lavoratori di ambo i sessi il diritto individuale al congedo parentale per la nascita o l'adozione di un figlio, affinché possano averne cura fino a una determinata età, non superiore a otto anni, che deve essere definita dagli Stati membri e/o dalle parti sociali. 2. Il congedo è accordato per un periodo minimo di quattro mesi e, per promuovere la parità di opportunità e di trattamento tra gli uomini e le donne, andrebbe previsto, in linea di principio, in forma non trasferibile. Per incoraggiare una più equa ripartizione del congedo parentale tra i due genitori, almeno uno dei quattro mesi è attribuito in forma non trasferibile. Le modalità di applicazione del periodo non trasferibile sono fissate a livello nazionale attraverso la legislazione e/o contratti collettivi, tenendo conto delle disposizioni sul congedo in vigore negli Stati membri.

<sup>61</sup> Direttiva 2010/41/UE DEL Parlamento EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 7 luglio 2010 sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la Direttiva 86/613/CEE del Consiglio

<sup>62</sup> Direttiva (UE) 2019/1158 DEL Parlamento EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la Direttiva 2010/18/UE del Consiglio

<sup>63</sup> L'attuale quadro giuridico dell'Unione prevede incentivi limitati volti a far sì che gli uomini condividano equamente le responsabilità di assistenza. La mancanza di congedi di paternità e parentali retribuiti in molti Stati membri contribuisce al basso utilizzo di congedi da parte dei padri. Lo squilibrio nella concezione delle politiche a favore dell'equilibrio tra attività professionale e vita familiare tra donne e uomini rafforza gli stereotipi e le differenze di genere nell'ambito del lavoro e dell'assistenza. Le politiche in materia di parità di trattamento dovrebbero mirare ad affrontare la questione degli stereotipi relativi alle professioni e ai ruoli sia maschili sia femminili, e le parti sociali sono incoraggiate ad agire in base al loro ruolo fondamentale di informare sia i lavoratori sia i datori di lavoro e di sensibilizzarli in merito alla lotta alla discriminazione. Inoltre, l'uso di meccanismi per conciliare attività professionale e vita familiare da parte dei padri, come il congedo o le modalità di lavoro flessibili, ha dimostrato di incidere positivamente sulla riduzione della percentuale di lavoro domestico non retribuito svolto dalle donne e di lasciare loro più tempo per il lavoro retribuito.

<sup>64</sup> Le percentuali distinte per genere.

La Direttiva 2019/1158/UE dedica al tema della flessibilità del lavoro previsioni molto significative. Specificando che i lavoratori genitori e prestatori di assistenza dovrebbero poter adeguare il calendario di lavoro alle proprie esigenze e preferenze personali. Da questo ne deriva che, gli stessi hanno diritto a richiedere modalità di lavoro flessibili, anche attraverso l'uso del lavoro a distanza<sup>65</sup>. All'articolo 9, si precisa che vi è un obbligo del datore di lavoro a prendere in considerazione tale richiesta e motivarne l'eventuale rifiuto<sup>66</sup>. Con quest'azione, il fine del Parlamento e del Consiglio, è quello di promuovere una ripartizione più equa delle responsabilità familiari tra gli uomini e le donne che possa permettere la realizzazione personale e professionale delle cittadine europee.

Anche la Corte di giustizia dell'Unione Europea ha svolto un ruolo fondamentale per promuovere l'uguaglianza tra cittadini europei, tramite la giurisprudenza, la Corte si è fatta promotrice di istanze in grado di superare anche i limiti dei Trattati. In questo ambito, risulta particolarmente interessante la sentenza del 3 giugno 2021 causa C624/19<sup>67</sup>, in cui si fa riferimento al divieto di discriminazione tra lavoratori di sesso maschile e femminile. La Corte dichiara che, dal momento che l'Articolo 157 TFUE ha carattere imperativo, il divieto di discriminazione tra lavoratori di sesso maschile e lavoratori di sesso femminile non solo riguarda le pubbliche autorità, ma vale per tutte le convenzioni che disciplinano in modo collettivo il lavoro subordinato, nonché per i contratti fra singoli.<sup>68</sup>

65 DIRETTIVA (UE) 2019/1158 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio, prescrizione 34-36, Affinché siano incoraggiati a rimanere a far parte della forza lavoro, i lavoratori che sono genitori e i prestatori di assistenza dovrebbero poter adeguare il calendario di lavoro alle proprie esigenze e preferenze personali. A tal fine e prestando attenzione alle esigenze dei lavoratori, questi hanno pertanto il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili al fine di adeguare l'organizzazione della vita professionale, anche, laddove possibile, mediante l'uso del lavoro a distanza, calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell'orario di lavoro, allo scopo fornire assistenza. Per rispondere alle esigenze sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro, gli Stati membri dovrebbero poter limitare la durata delle modalità di lavoro flessibili, compresa qualsiasi riduzione dell'orario di lavoro o qualsiasi modalità di lavoro a distanza. Benché il lavoro a tempo parziale si sia rivelato utile per consentire ad alcune donne di restare nel mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio o l'assistenza a familiari che necessitano di cure o sostegno, lunghi periodi di riduzione dell'orario di lavoro possono determinare una riduzione dei contributi di sicurezza sociale e, quindi, la riduzione o l'annullamento dei diritti pensionistici. Nell'esaminare le richieste di modalità di lavoro flessibili, i datori di lavoro dovrebbero poter tenere conto, tra l'altro, della durata delle modalità di lavoro flessibili richieste, nonché delle loro risorse e della loro capacità operativa di offrire tali modalità. Il datore di lavoro dovrebbe poter decidere se approvare o respingere la richiesta di modalità di lavoro flessibile presentata dal lavoratore. Le circostanze specifiche alla base dell'esigenza di modalità di lavoro flessibili possono cambiare. I lavoratori dovrebbero quindi non solo avere il diritto di ritornare all'organizzazione della vita professionale originale al termine di un periodo reciprocamente convenuto, ma dovrebbero anche poter chiedere di farlo quanto prima, se necessario a causa di un cambiamento delle circostanze. p.5.

66 È comunque importante ricordare, che alcuni settori possono beneficiare in maniera più ampia della cosiddetta remotizzazione delle prestazioni, altri invece, in particolare il settore dei servizi dell'accoglienza, come il turismo, la cura della persona, ed altro, tradizionalmente ad alta concentrazione di occupazione femminile, e necessitano di lavoro in persona poiché sono servizi erogati esclusivamente in prossimità.

67 causa C624/19, avente ad oggetto la domanda di pronuncia pregiudiziale proposta alla Corte, ai sensi dell'Articolo 267 TFUE, dal Watford Employment Tribunal (Tribunale del lavoro di Watford, Regno Unito), con decisione del 21 agosto 2019, pervenuta in cancelleria il 22 agosto 2019, nel procedimento K e a., L, M, N e a., O, P, Q, R, S, T contro Tesco Stores Ltd.

68 causa C624/19, Paragrafo 21, curia.europa.eu

Il 5 marzo 2020, la Commissione Europea ha approvato la strategia denominata “Strategia per la parità di genere 2020-2025”<sup>69</sup>. L’obiettivo dell’ambizioso piano è quello di creare per tutti i cittadini europei, nelle loro diversità, una situazione nella quale questi possano vivere opportunità di successo, indipendentemente dal genere. La Strategia si compone di alcuni target specifici, tra questi: la diminuzione del tasso di violenza nei confronti delle donne, la trasparenza retributiva come metodo per eliminare il divario salariale ed il riequilibrio di genere tra lavoro e vita privata.

Tra gli obiettivi a carattere strategico emerge la trasparenza retributiva. Con questo termine si fa riferimento all’idea di poter garantire efficacemente l’uguaglianza salariale tra uomini e donne attraverso la trasparenza. Secondo gli studi portati avanti dall’Unione Europea, a causa di una mancata trasparenza retributiva, i soggetti discriminati hanno difficoltà ad individuare tale discriminazione e dunque si trovano inconsciamente a perpetuare una situazione di svantaggio<sup>70</sup>.

Nel marzo 2021 la Commissione ha presentato le prime misure vincolanti per la trasparenza retributiva, che sono state formalizzate nella direttiva di maggio 2023<sup>71</sup>. Queste norme hanno garantito l’effettiva applicazione del principio sancito dal Trattato del 1957 secondo cui uomini e donne devono ricevere la stessa retribuzione per lavoro uguale o di pari valore, trasformando un principio storico in risultati concreti sul mercato del lavoro.

L’attenzione dell’UE alla protezione delle donne si è concretizzata anche nell’ottica della lotta alla violenza di genere. Nell’8 marzo 2022 la Commissione ha proposto una direttiva europea per contrastare la violenza contro le donne e la violenza domestica, e nel febbraio 2024 i colegislatori hanno raggiunto un accordo politico sul testo. La direttiva ha qualificato come reato diverse forme di violenza, sia offline sia online, e ha previsto misure strutturate di protezione e sostegno, comprese case rifugio, centri anti-stupro e linee di assistenza, offrendo alle vittime strumenti concreti di tutela e accesso alla giustizia<sup>72</sup>.

Nell’ottobre 2023, inoltre, l’UE ha aderito alla Convenzione di Istanbul, rafforzando ulteriormente le proprie norme e politiche nella prevenzione della violenza, nella cooperazione giudiziaria e nella protezione dei diritti fondamentali. Tale convenzione, entrata in vigore nel 2014, è il primo strumento internazionale vincolante in materia di prevenzione contro la violenza nei confronti delle donne.

<sup>69</sup> Bruxelles, 5.3.2020 COM(2020) 152 final COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL Parlamento EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO Economico E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025

<sup>70</sup> Trasparenza retributiva nell’UE [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)

<sup>71</sup> DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l’applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione. 17.5.2023 L 132/21

<sup>72</sup> DIRETTIVA (UE) 2024/1385 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 14 maggio 2024 sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica. 2024/1385 24.5.2024

Questa infatti stabilisce un complesso di norme giuridiche atte a prevenire qualsiasi tipo di violenza e a sostenere le vittime. Benché l'Unione Europea si sia sempre posizionata in modo favorevole nei confronti di tale convenzione, nell'aprile del 2019 il Parlamento ha chiesto alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea di valutare la compatibilità della Convenzione con i Trattati. La Corte ha fermato la compatibilità, scindendo la suddetta convenzione in due macro blocchi, una relativa alla prevenzione e alla lotta contro la violenza nei confronti delle donne nelle istituzioni dell'amministrazione pubblica dell'Unione, ed un'altra relativa alla lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica per quanto riguarda la cooperazione giudiziaria in materia penale, d'asilo e non respingimento<sup>73</sup>.

Sul fronte della partecipazione femminile ai vertici decisionali, la Commissione ha concluso nel novembre 2022 la lunga fase di negoziati sulla direttiva relativa all'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate, aprendo nuove opportunità per le donne qualificate e contribuendo a rompere il cosiddetto "soffitto di cristallo"<sup>74</sup>.

Parallelamente, dall'agosto 2022 sono entrati in vigore in tutta l'UE i nuovi diritti a favore dell'equilibrio tra lavoro e vita familiare per genitori e caregiver, sostenuti dalla strategia europea per l'assistenza presentata il 7 settembre 2022, che ha fissato nuovi standard per educazione e cura della prima infanzia e ha rafforzato la partecipazione delle donne al mercato del lavoro<sup>75</sup>.

Per combattere gli stereotipi di genere, la Commissione ha lanciato nell'8 marzo 2023 la campagna #EndGenderStereotypes, attiva per tutto l'anno. La campagna ha promosso la consapevolezza su come gli stereotipi influenzino le scelte professionali, la distribuzione dei compiti di cura e la partecipazione ai processi decisionali, contribuendo a un cambiamento culturale diffuso<sup>76</sup>.

I risultati di queste iniziative sono stati confermati dall'Eurobarometro pubblicato nel dicembre 2024, secondo cui i cittadini europei percepivano la parità di genere come un vantaggio per l'intera società, pur evidenziando la persistenza di stereotipi con differenze tra Paesi e fasce d'età<sup>77</sup>.

<sup>73</sup> Parità tra uomini e donne-Note tematiche sull'Unione europea. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

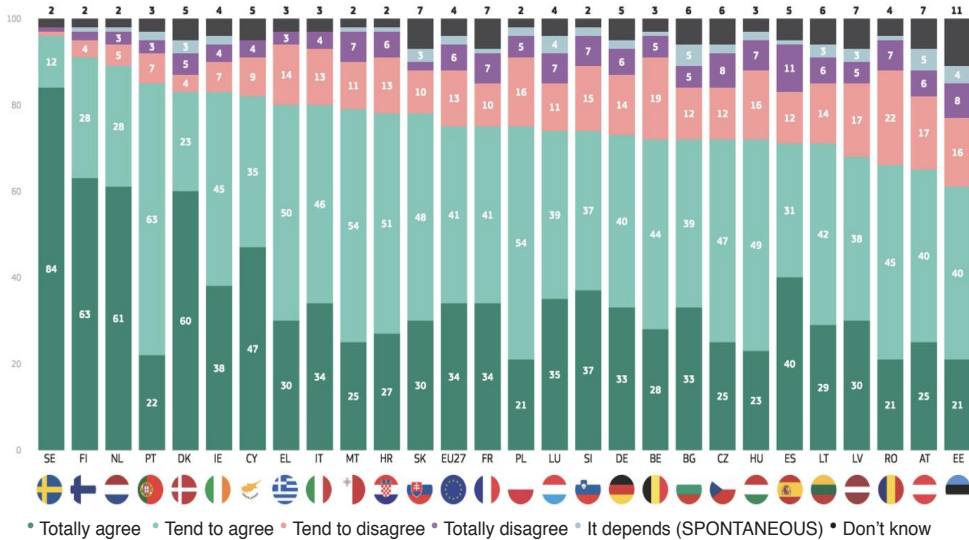
<sup>74</sup> Direttiva (UE) 2022/2381 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 novembre 2022 riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate e relative misure.

<sup>75</sup> Bruxelles, 7.9.2022. COM(2022) 440 final. COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI sulla strategia europea per l'assistenza.

<sup>76</sup> End-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index\_en

<sup>77</sup> I due grafici sono la sintesi dei risultati delle risposte eurobarometro 2024. Ripresi da <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2974>

**QD3.5. Please tell me whether you agree or disagree with each of the following statements:  
Men would also benefit from equality between women and men.**



**QD5. Please tell me whether you agree or disagree with each of the following statements  
about work (EU27) (%)**

A woman has the same chances of getting promoted as a man



Men often earn more than women because their jobs are more demanding



Women should give priority to their family responsibilities over their career



Women are not ambitious enough to get the more senior positions in an organisation



Men taking parental leave show a lack of ambition for their career



• Totally agree • Tend to agree • Tend to disagree • Totally disagree • It depends (SPONTANEOUS) • Don't know

Il lavoro femminile europeo è caratterizzato da una presenza massiva di donne all'interno di settori caratterizzati da una bassa retribuzione, che nella maggior parte dei paesi, coincide con le professioni a cui si applica il salario minimo. Il divario retributivo di genere aumenta nei lavori di alto profilo. Oltre, infatti, ad esserci un *gap* retributivo evidente, le donne tendenzialmente non riescono ad arrivare a posizioni apicali. Questa linea di tendenza si scontra con gli esiti ottenuti a livello di istruzione, infatti, le giovani donne hanno risultati migliori in ambito universitario rispetto ai colleghi uomini.<sup>78</sup>

La motivazione dietro a tale situazione sembra essere principalmente culturale. Nella maggior parte dei paesi europei, sono le donne a doversi occupare della famiglia così come della cura della casa, e allo stesso tempo, nella scelta dell'istruzione di alto livello, le stesse preferiscono ambiti di specializzazione che sono in media meno remunerativi.

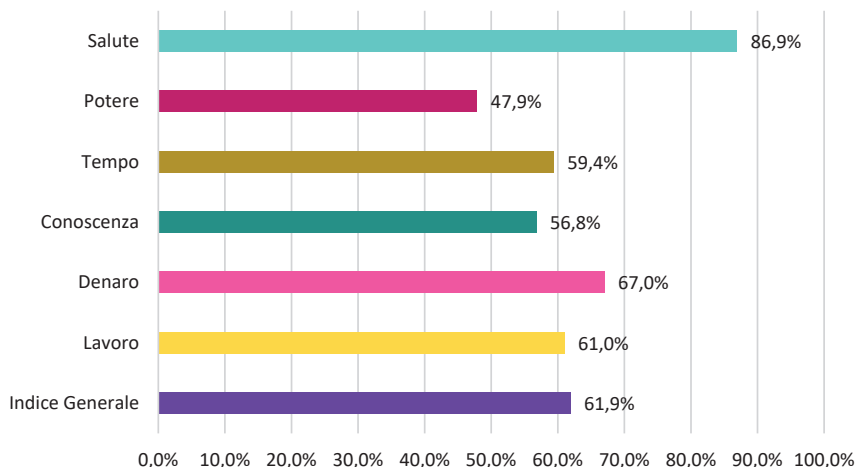
Nel complesso però, l'azione dell'UE ha combinato strumenti legislativi, strategie sociali e campagne culturali per consolidare la parità di genere, rafforzare la protezione delle vittime di violenza e migliorare le opportunità delle donne nel mercato del lavoro e nei posti di vertice, segnando risultati concreti e duraturi per la società europea.

---

<sup>78</sup> [www.eurofound.europa.eu/it/topic/gender-equality](http://www.eurofound.europa.eu/it/topic/gender-equality)

# 5

**Legislazione italiana  
in materia di  
pari opportunità  
e parità di genere**



Fonte dati: EIGE, L'Indice di uguaglianza di genere assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Un punteggio di 100 significa che un Paese ha raggiunto la piena uguaglianza tra donne e uomini. La crescita è riferita all'anno 2025

Secondo il Gender Equality Index (EIGE)<sup>79</sup>, l'Italia nel 2025 ha raggiunto 61,9 punti, posizionandosi 12<sup>a</sup> tra i Paesi UE. Il punteggio cresce rispetto agli anni precedenti: è aumentato di 9,4 punti dal 2015 e di 3,9 punti dal 2020, principalmente grazie ai progressi nel dominio del potere decisionale e della rappresentanza nelle istituzioni.

Nel settore lavoro, l'Italia raggiunge 61 punti, ancora sotto la media europea di 69,3 punti, mostrando ritardi nella parità occupazionale e nelle opportunità professionali tra donne e uomini. Il punteggio migliora rispetto al 2020 (60,5 punti), ma resta inferiore al livello del 2010 (62,4 punti).

La Costituzione italiana si occupa della tutela delle pari opportunità in vari articoli. Il fondamento è riscontrabile nel principio di uguaglianza, sancito dall'articolo 3<sup>80</sup>, dove si fa riferimento sia all'uguaglianza dal punto di vista formale, quale uguaglianza davanti alla legge, sia dal punto di vista sostanziale, dove viene indicato che la Repubblica ha il compito di rimuovere gli ostacoli che limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza, impediscono la realizzazione di condizioni di effettiva parità.

<sup>79</sup> L'Unione Europea e gli Stati membri ricevono un punteggio da 0 a 100, dove 100 indica la piena parità tra donne e uomini

<sup>80</sup> Carta Costituzionale, Articolo 3: Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

Un ulteriore passo viene fatto attraverso l'articolo 37 della Carta Costituzionale, nel quale viene sancito che la donna lavoratrice ha gli stessi diritti ed a parità di lavoro le stesse retribuzioni, che spettano al lavoratore uomo<sup>81</sup>.

L'articolo 51<sup>82</sup>, si occupa delle pari opportunità nell'accesso agli uffici pubblici, a seguito della modifica approvata nel 2003, risulta compito della Repubblica promuovere provvedimenti al fine di raggiungere la pari opportunità tra uomini e donne. In questo senso, c'è stato un passaggio dalla dimensione statica della parità di trattamento alla prospettiva dinamica del raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale. Inoltre, il riferimento alla Repubblica e l'uso del termine provvedimenti sta a sottendere, secondo la giurisprudenza, che la promozione delle pari opportunità debba coinvolgere tutti i poteri pubblici ed i decisori politici

La Costituzione interviene anche a livello regionale, infatti nell'articolo 117 al comma sette, si prevede che le leggi regionali debbano rimuovere ogni ostacolo che impedisca la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovano la parità di accesso di donne e uomini alle cariche elettive.

Nel 1996 viene creato il Ministero delle pari opportunità, mentre il primo Codice risale al 2006, quando, tramite Decreto legislativo n.198, entra in vigore il "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"<sup>83</sup>.

All'Articolo 1 comma 2 si fa espressamente riferimento al mondo del lavoro e alla questione della retribuzione: "La parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compresi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione". Il concetto, viene ripreso nell'Articolo 28 che vieta ogni forma di discriminazione diretta e indiretta concernente qualsiasi aspetto della retribuzione<sup>84</sup>. Nonostante ciò, il comma 3 dell'Articolo 2, precisa che il principio di parità non ostacolerà alcuna misura che preveda vantaggi per i sotto rappresentati.

<sup>81</sup> Carta Costituzionale, Articolo 37: La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione. La legge stabilisce il limite minimo di età per il lavoro salariato. La Repubblica tutela il lavoro dei minori con speciali norme e garantisce ad essi, a parità di lavoro, il diritto alla parità di retribuzione.

<sup>82</sup> Carta Costituzionale, Articolo 51: Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. La legge può, per l'ammissione ai pubblici uffici e alle cariche elettive, parificare ai cittadini gli italiani non appartenenti alla Repubblica. Chi è chiamato a funzioni pubbliche elettive ha diritto di disporre del tempo necessario al loro adempimento e di conservare il suo posto di lavoro. Testo del disegno di legge di revisione costituzionale n.1583 Camera All'articolo 51, primo comma, della Costituzione, è aggiunto, in fine, il seguente periodo: "La Repubblica promuove, a tale fine, le pari opportunità tra donne e uomini"

<sup>83</sup> Decreto LEGISLATIVO 11 aprile 2006, n. 198. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'Articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246. Entrata in vigore del Decreto: 15-6-2006. [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>84</sup> Art. 28. Divieto di discriminazione retributiva (legge 9 dicembre 1977, n. 903, Articolo 2) (1. E' vietata qualsiasi discriminazione, diretta e indiretta, concernente un qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni, per quanto riguarda uno stesso lavoro o un lavoro al quale e' attribuito un valore uguale.) 2. I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne (ed essere elaborati in modo da eliminare le discriminazioni)).

Attraverso tale comma, viene specificato come delle distorsioni alla parità siano previste, ma solo ed esclusivamente a favore delle donne.

In questo ambito nasce la figura della Consigliera Nazionale di Parità, che ha lo scopo di promuovere e vigilare l'attuazione dei principi di uguaglianza e pari opportunità nel mondo del lavoro. Nell'esercizio delle proprie funzioni, riveste la qualifica di pubblico ufficiale ed ha l'obbligo di segnalare all'autorità giudiziaria i reati di cui viene a conoscenza. La Consigliera si occupa di casi di discriminazione di genere sul lavoro di rilevanza nazionale.<sup>85</sup>

Il 3 dicembre 2021 entra in vigore la legge n.162 che modifica il Decreto legislativo n. 198<sup>86</sup>.

Nello specifico l'Articolo 2, modifica l'Articolo 25, di cui il comma 2-bis fornisce una nuova definizione di cosa costituisce discriminazione: "Ogni trattamento o modifica dell'organizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro che, in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti, pone o può porre il lavoratore in almeno una delle seguenti condizioni: a) posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori; b) limitazione delle opportunità di partecipazione alla vita o alle scelte aziendali; c) limitazione dell'accesso ai meccanismi di avanzamento e di progressione nella carriera."<sup>87</sup>

62

L'Articolo 3 riguarda le modifiche all'Articolo 46 del Codice delle pari opportunità. Tramite questo, viene ampliata la platea di aziende tenute alla redazione del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile. La soglia viene abbassata a 50 unità, oltre a ciò, è possibile per le imprese sotto i 50 dipendenti, erigere il medesimo rapporto su base volontaria. Il neo introdotto comma 2, stabilisce la modalità di redazione di tale rapporto ovvero esclusivamente online, attraverso la compilazione di un modello ministeriale scaricabile.

Nell'Articolo 4 si fa riferimento ad un nuovo Articolo, il 46 bis<sup>88</sup> nel quale viene inserita per la prima volta la Certificazione della parità di genere. Le aziende che si doteranno di tale certificazione ISO 30415:2021, potranno ricevere sgravi contributivi<sup>89</sup>.

<sup>85</sup> Consigliera Nazionale Parità- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

<sup>86</sup> LEGGE 5 novembre 2021, n. 162 Modifiche al Codice di cui al Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo. (21G00175). Entrata in vigore del provvedimento: 03/12/2021 [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>87</sup> Art. 2 Modifiche all'Articolo 25 del Codice delle pari opportunità, LEGGE 5 novembre 2021, n. 162 [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>88</sup> Art. 46-bis (Certificazione della parità di genere). - 1. A decorrere dal 1° gennaio 2022 è istituita la certificazione della parità di genere al fine di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità.

<sup>89</sup> Articolo 5 Premialità di parità comma 2, in misura non superiore all'1 per cento e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda.

Il conseguimento di tale certificazione garantirà punteggi premiali ai fini di concessioni di aiuti, finanziamenti e gare d'appalto<sup>90</sup>.

All'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, PNRR, la parità di genere ha un ruolo importante. Il fine è quello di promuovere la partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Tutto ciò è possibile attraverso una duplice tipologia di interventi: interventi diretti a sostegno dell'occupazione e dell'imprenditorialità femminile e interventi diretti o abilitanti per il potenziamento dei servizi educativi per bambini e servizi sociali che dovrebbero incoraggiare un aumento dell'occupazione femminile.

Attraverso l'attuazione delle prescrizioni presenti nell'art. 47 del D.L. 77/2021, sono previsti specifici obblighi, anche assunzionali, nonché assegnazione di punteggio aggiuntivo all'offerente o al candidato che rispetti alcune determinate caratteristiche, nell'ambito delle procedure di gara con investimenti pubblici finanziati tramite le risorse PNRR o attraverso il piano nazionale per gli investimenti complementari, finalizzato a integrare gli interventi del PNRR.

La Strategia nazionale per la parità di genere<sup>91</sup> nasce con l'obiettivo di ridurre il divario occupazionale, aumentando la partecipazione femminile.

Al momento dell'avvio della strategia 2021–2026, la situazione dell'Italia in termini di parità di genere mostrava diverse criticità su cinque priorità fondamentali: lavoro, reddito, competenze, tempo e potere.

Per quanto riguarda il lavoro, l'Italia si collocava al 28° posto e ultima in Europa per partecipazione femminile al mercato del lavoro. L'occupazione delle donne era significativamente inferiore a quella degli uomini, con un divario particolarmente marcato nel caso in cui le donne fossero madri.

Nel campo delle competenze, le donne italiane risultavano mediamente più istruite degli uomini, ma permaneva una forte segregazione nei percorsi di studio. Solo il 27% delle donne frequentava percorsi STEM, mentre discipline come l'insegnamento, la psicologia e il diritto rimanevano dominate dal genere femminile.

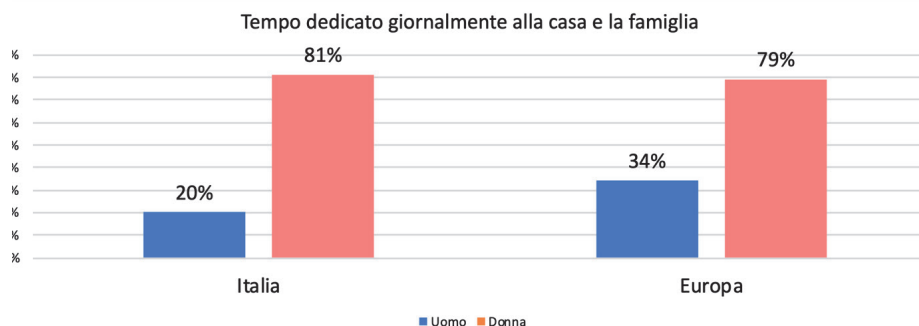
Relativamente alla gestione del tempo dedicato alla casa e alla famiglia, lo squilibrio era evidente, l'81% delle donne si occupava quotidianamente di attività domestiche e familiari mentre per gli uomini il dato crollava al 20%.

Il confronto europeo mostrava valori medi leggermente più equilibrati: 79% delle

<sup>90</sup> Circolare numero 137 del 27-12-2022 INPS, 3. Assetto e misura dell'esonero e risorse stanziare L'esonero in oggetto, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, della legge n. 162/2021, viene calcolato sulla contribuzione previdenziale complessivamente dovuta dal datore di lavoro, in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui. Il beneficio, riparametrato su base mensile, è fruito dai datori di lavoro in riduzione dei contributi previdenziali a loro carico e in relazione alle mensilità di validità della certificazione della parità di genere. La soglia massima di esonero della contribuzione datoriale riferita al periodo di paga mensile è, pertanto, pari a 4.166,66 euro (€ 50.000,00/12). [www.inps.it](http://www.inps.it)

<sup>91</sup> Presidente del consiglio dei ministri-Dipartimento per le pari Opportunità, Ministro per le pari opportunità e la famiglia, Strategia Nazionale per la parità di Genere 2021-2026. [www.sirm.org](http://www.sirm.org)

donne e 34% degli uomini. Il modello più avanzato era la Svezia, dove il 56% degli uomini partecipava ogni giorno alla cura della casa e della famiglia.



Questa fotografia del 2021 costituisce il punto di partenza della strategia e servirà da riferimento per valutare, al termine del 2026, gli effetti delle politiche attuate e i progressi effettivamente conseguiti nella riduzione delle disuguaglianze di genere<sup>92</sup>.

La Strategia italiana, si occupa di inserire alcuni obiettivi specifici da conseguire entro e non oltre il 2026. Per raggiungere tali target, ogni sotto categoria è caratterizzata da misure specifiche che verranno implementate al fine di ottenere i risultati voluti<sup>93</sup>.

64

**Obiettivo 1:** Aumento tasso di occupazione femminile. La volontà è quella di incrementare di quattro punti percentuale il tasso di occupazione femminile entro il 2026, riducendo del 24% la differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile. Il focus dell'attenzione dovrà concentrarsi principalmente sulle donne madri, la categoria più penalizzata all'interno del mondo del lavoro. Per ciò che riguarda il mondo dell'imprenditorialità femminile, l'aumento percentuale previsto è pari all'8%, entro il 2026 dunque il tasso di imprenditorialità dovrà raggiungere la soglia del 30% sulla totalità dell'imprese attive nel territorio italiano.

Le misure attuate per rendere possibile tutto ciò saranno principalmente la defiscalizzazione la decontribuzione. Tra questi incentivi alle aziende femminile, erogazione di credito agevolato per supportare l'espansione di tale tipologia di

<sup>92</sup> DIRETTIVA (UE) 2019/1158 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio, paragrafo 11: Lo squilibrio nella concezione delle politiche a favore dell'equilibrio tra attività professionale e vita familiare tra donne e uomini rafforza gli stereotipi e le differenze di genere nell'ambito del lavoro e dell'assistenza. Le politiche in materia di parità di trattamento dovrebbero mirare ad affrontare la questione degli stereotipi relativi alle professioni e ai ruoli sia maschili sia femminili, e le parti sociali sono incoraggiate ad agire in base al loro ruolo fondamentale di informare sia i lavoratori sia i datori di lavoro e di sensibilizzarli in merito alla lotta alla discriminazione. Inoltre, l'uso di meccanismi per conciliare attività professionale e vita familiare da parte dei padri, come il congedo o le modalità di lavoro flessibili, ha dimostrato di incidere positivamente sulla riduzione della percentuale di lavoro domestico non retribuito svolto dalle donne e di lasciare loro più tempo per il lavoro retribuito. p.2.

<sup>93</sup> Camera dei deputati, XVIII LEGISLATURA, Documentazione e ricerche Legislazione e politiche di genere n. 62 Quarta edizione 2 marzo 2022. [www.documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/ID0007.pdf?1677167722783](http://www.documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/ID0007.pdf?1677167722783)

impresa, taglio del cuneo fiscale a carico del datore di lavoro, incentivi alle imprese che assumeranno donne lavoratrici così come defiscalizzazione.

Tra gli altri elementi che ricadono nel cosiddetto obiettivo uno della strategia italiana vi sono la certificazione di parità di genere per le imprese e la creazione della figura del manager delle pari opportunità e diversità per le aziende quotate.

**Obiettivo 2:** Uguaglianza di reddito. La volontà è quella di ridurre la differenza di salario femminile maschile nel settore privato dal 17 al 10%, concentrandosi principalmente sulla differenza di salario tra i laureati, che dovrà scendere dal 22 al 15% entro il 2026.

Questo sarà possibile attraverso i sistemi di trasparenza salariale aziendale e l'incremento dell'indennità dei congedi parentali per madri e padri lavoratori

**Obiettivo 3:** Donne nelle posizioni apicali. Entro il 2026, il 45% dei board aziendali sarà composto da donne e 40% dei consiglieri regionali sarà una donna. Questo sarà possibile attraverso l'aumento e l'espansione delle quote previste dalla legge Golfo Mosca, la cosiddetta legge sulle quote rosa, che sarà estesa ad altre tipologie aziendali. Verranno introdotte delle quote di genere negli organi collegiali direttivi della pubblica amministrazione, degli enti pubblici ed è prevista la pubblicazione delle liste di candidati considerati per le fasi finali della selezione per i livelli dirigenziali delle grandi aziende. Inoltre, come già definito dal Decreto ministeriale del 3 maggio 2018, tutte le aziende con un numero di dipendenti superiori al livello fissato per legge avranno l'obbligo di misurare e analizzare annualmente il proprio divario salariale, condividere i dati e valutarli.

**Obiettivo 4:** Ripartizione degli oneri della vita familiare. Questo obiettivo è particolarmente complesso perché il fine è quello di ridurre l'onere della genitorialità a carico quasi esclusivo delle madri, promuovendo una divisione più equa dei compiti. Va comunque ricordato che ci sono anche dei fattori culturali importanti da dover modificare al fine di riuscire a ottenere questo risultato. Nel frattempo la strategia prevede un aumento di posti disponibili negli asili nido, arrivando al 50%, di cui garantito un minimale pari al 33% in tutte le regioni. La prerogativa del 33% era già stata introdotta a livello europeo nel 2010 ma l'Italia non è mai riuscita ad ottemperare questa richiesta. Viene inoltre previsto un uso più proficuo dello smart working per aumentare la flessibilità dei genitori con figli a carico, soprattutto in base al criterio dell'età, con l'introduzione della norma di legge del diritto al lavoro da remoto volontario per i genitori con figli fino al limite massimo di età, in accordo con i datori di lavoro per garantire comunque una prestazione di lavoro efficace. Vi è inoltre la volontà di estendere il congedo obbligatorio parentale per i padri, anche lavoratori autonomi, alle medesime condizioni della maternità. Ad oggi, in Italia, sono previsti 10 giorni obbligatori di congedo per i padri, ed il congedo di paternità è richiesto solo dal 21% degli aventi diritto, l'idea è quella di incrementare la soglia di richiedenti fino ad almeno il 50%. Per rendere il lavoro più efficace per i genitori, è stata introdotta la possibilità di estendere l'orario ed il periodo scolastico estivo, tramite lezioni curricolari e servizi scolastici estivi.

Per rafforzare la governance della Strategia 2021-2026, la legge di bilancio 2022 (Articolo 1, commi 139-148, L. n. 234/2021), oltre a ricondurre nell'ambito della legge l'adozione di un Piano strategico nazionale per la parità di genere, ha previsto l'istituzione presso il Dipartimento per le pari opportunità, di una Cabina di regia inter-istituzionale e di un Osservatorio nazionale per l'integrazione delle politiche per la parità di genere, con i seguenti obiettivi:

- individuare buone pratiche per combattere gli stereotipi di genere;
- colmare il divario di genere nel mercato del lavoro;
- raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori Economici;
- affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico;
- conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale.

Con il decreto ministeriale numero 327 del 2022, il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ed il Ministero dell'economia delle finanze hanno indicato, sulla base di dati Istat relativi ai settori e le professioni caratterizzati da un tasso di disparità uomo donna che supera il 25%, l'applicazione di incentivi per l'assunzione nell'anno 2023. I settori presi in esame sono sia quello agricolo che industriale che dei servizi, per quello che riguarda i settori dei servizi sono stati individuati il trasporto e il magazzinaggio, l'informazione la comunicazione e i servizi generali della pubblica amministrazione<sup>94</sup>.

Il 30 giugno 2025, sulla base all'Articolo 20 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, la Consigliera Nazionale di Parità ha presentato la prima Relazione biennale sullo stato di attuazione della normativa sulla parità e le pari opportunità nel lavoro<sup>95</sup>.

Il rapporto fornisce un quadro aggiornato della situazione, analizzando indicatori chiave come: tassi di occupazione femminile e maschile, contratti part-time e forme di lavoro precario, differenze retributive e progressione di carriera e misure di conciliazione vita-lavoro.

Questo strumento permette di monitorare concretamente l'effetto delle norme e di orientare eventuali interventi per migliorare la parità di genere nel mercato del lavoro.

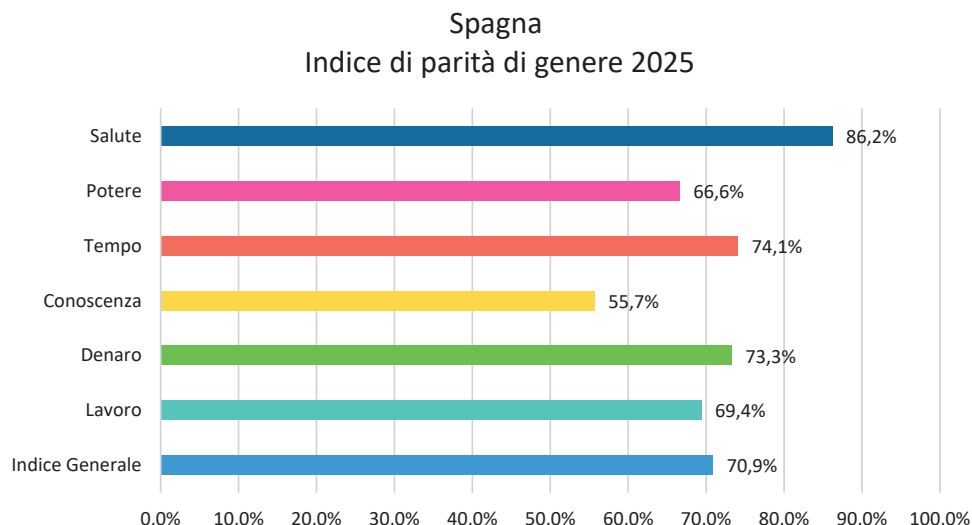
<sup>94</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Decreto n. 327/2022. Misura dell'incentivo - È uno sgravio del 50% dei contributi dovuti dal datore di lavoro sulla nuova assunzione, per la durata di: - 18 mesi in caso di assunzione a tempo indeterminato;- 12 mesi in caso di assunzione a termine (nella durata sono incluse le eventuali proroghe);- 18 mesi in tutto, tra primo e secondo rapporto di lavoro, in caso di trasformazione a tempo indeterminato della precedente assunzione a termine. I soggetti agevolati - Lo sgravio contributivo spetta esclusivamente sulle assunzioni riguardanti i seguenti soggetti: uomini o donne con almeno 50 anni di età e disoccupati da oltre 12 mesi; donne di ogni età, residenti in aree svantaggiate e prive d'impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi; donne di ogni età con professione o di un settore caratterizzati da disparità occupazionale e di genere e prive d'impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi; donne di ogni età, ovunque residenti, prive d'impiego regolarmente retribuito da 24 mesi.

<sup>95</sup> SENATO DELLA REPUBBLICA XIX LEGISLATURA.Doc. CCXLII, n. 1 RELAZIONE CONCERNENTE I RISULTATI DEL MONITORAGGIO SULL'APPLICAZIONE DELLA LEGISLAZIONE IN MATERIA DI PARITÀ E PARI OPPORTUNITÀ NEL LAVORO. (Articolo 20 del codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198) Presentata dalle Consigliere nazionali di parità effettiva e supplente (D'ANTINI e CANEVARI) Comunicato alla Presidenza il 7 luglio 2025.

# 6

**Analisi comparativa  
intra-europea  
sul tema delle  
pari opportunità e  
parità di genere**

## 6.1. Spagna



Fonte dati: EIGE, L'Indice di uguaglianza di genere assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Un punteggio di 100 significa che un Paese ha raggiunto la piena uguaglianza tra donne e uomini. La crescita è riferita all'anno 2025

La prima legge statale sull'uguaglianza di genere venne approvata in Spagna nel 2007<sup>96</sup>. Questa stabilì un quadro normativo per raggiungere l'uguaglianza di genere in aree quali l'occupazione, la salute e l'amministrazione. Negli anni, la legge è stata modificata in ottemperanza alle direttive europee, tra le modifiche più significative, l'inserimento dell'obbligatorietà del piano di uguaglianza per le aziende e del registro salariale obbligatorio in tutte le aziende. La base di tale legge è l'Articolo 14<sup>97</sup> della Costituzione spagnola, che specifica il diritto fondamentale all'uguaglianza e alla non discriminazione basata sul sesso, nonché l'Articolo 9<sup>98</sup>, che obbliga lo Stato a promuovere le azioni necessarie per ottenere la vera uguaglianza.

<sup>96</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Publicado en: «BOE» núm. 71, de 23/03/2007. Entrada en vigor: 24/03/2007 Departamento: Jefatura del Estado

<sup>97</sup> Constitución Española, Artículo 14 Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

<sup>98</sup> Constitución Española, Artículo 9, 1. Los ciudadanos y los poderes públicos están sujetos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico. 2. Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social. 3. La Constitución garantiza el principio de legalidad, la jerarquía normativa, la publicidad de las normas, la irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables o restrictivas de derechos individuales, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos.

In Spagna, così come prescritto dall'Unione Europea, il diritto alla non discriminazione è un elemento fondante del mercato del lavoro. Nell'Articolo 4 comma 2 dello statuto dei lavoratori, viene disposto che i lavoratori hanno diritto a non essere discriminati direttamente o indirettamente. Tra i fattori discriminanti viene inserito anche il sesso<sup>99</sup>.

Nell'Articolo 17 del Codice, viene sancito che tutti i precetti normativi, le clausole dei contratti e gli accordi che danno luogo a qualsivoglia tipo di discriminazione, sono da considerarsi nulli e privi di effetto. Nel medesimo Articolo al comma 4, si pone che nonostante la parità sia un elemento fondante, in sede di contrattazione nazionale, sono previsti dei meccanismi distorcenti a favore dei lavoratori sotto rappresentati, comprese le donne<sup>100</sup>.

La legge sulle infrazioni e le sanzioni dell'ordine sociale<sup>101</sup>, specifica che le aziende che prendono decisioni volte a favorire direttamente o indirettamente un gruppo di lavoratori<sup>102</sup> compie un'azione considerata dal Governo "infrazione molto grave"<sup>103</sup>. Dunque, chiunque venga a conoscenza o subisca qualsiasi tipo di atteggiamento che implichi questo tipo di discriminazione, può presentare denuncia agli uffici dell'ispettorato del lavoro e della previdenza sociale.

Per ciò che concerne la retribuzione, il datore di lavoro è obbligato a pagare per un lavoro di pari valore la stessa retribuzione, senza alcuna discriminazione in base al sesso. Come precisato dalla Corte di Giustizia Europea, con lavoro di pari valore, si intende un lavoro con la medesima natura delle funzioni e dei compiti, in cui le condizioni di lavoro di tali attività sono effettivamente svolte in modo equivalente.

- 
- <sup>99</sup> Estatuto de los Trabajadores, Última modificación: 8 de septiembre de 2022, Artículo 4. Derechos laborales.
- <sup>100</sup> Sección 2.ª Derechos y deberes derivados del contrato Artículo 17. No discriminación en las relaciones laborales, comma 4, *trad*: "Fatte salve le disposizioni dei commi precedenti, la contrattazione collettiva può stabilire misure di azioni positive misure per promuovere l'accesso delle donne a tutte le professioni. A tal fine, essa può stabilire riserve e preferenze nelle condizioni di assunzione in modo che, a parità di condizioni di idoneità, sia data la preferenza a persone del sesso sotto-rappresentato nel gruppo professionale in questione, sia data la preferenza per l'assunzione. La contrattazione collettiva può anche prevedere tali misure nelle condizioni di inquadramento, promozione e formazione, in modo che, a parità di condizioni di idoneità, sia data la preferenza alle persone del sesso sotto-rappresentato nel gruppo professionale interessato per facilitare il loro accesso al gruppo o al posto di lavoro in questione"
- <sup>101</sup> Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social. Publicado en: «BOE» núm. 189, de 8 de agosto de 2000, páginas 28285 a 28300 (16 págs.) Sección: I. Disposiciones generales Departamento: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Referencia: BOE-A-2000-15060
- <sup>102</sup> discriminazione sfavorevole diretta o indiretta in base all'età o alla disabilità o una discriminazione favorevole o sfavorevole in termini di retribuzione, orario di lavoro, formazione, promozione e altre condizioni di lavoro, dovuta a circostanze di sesso, origine, compresa l'origine razziale o etnica, stato civile, stato sociale, religione o convinzioni, idee politiche, orientamento sessuale, adesione o convinzioni, idee politiche, orientamento sessuale, appartenenza o meno a sindacati e relativi accordi, legami familiari con altri lavoratori dell'azienda o di lingua dello Stato spagnolo. Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social
- <sup>103</sup> Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, Artículo 8. Infracciones muy graves.

La Spagna ha inoltre inserito il concetto di registro salariale. A seguito di ciò, il datore di lavoro è obbligato a tenere un registro di valori medi dei salari, delle integrazioni salariali e dei pagamenti vari di tutto il personale, disaggregati per sesso e distribuiti per gruppi professionali. Ogni lavoratore ha diritto ad accedere al registro dei salari, tramite la rappresentanza legale dei lavoratori in azienda. Nel caso in cui un'azienda con almeno 50 dipendenti, si trovi nelle condizioni in cui la retribuzione media dei lavoratori di un sesso è superiore a quella dell'altro del 25% o più, il datore di lavoro deve obbligatoriamente includere nel registro dei salari una giustificazione per tale differenza, che deve essere legata a motivazioni indipendenti dal sesso.

L'inosservanza di tali obblighi comporta una violazione dell'ordine sociale e dunque l'ispettorato del lavoro, previa indagine, dovrà attivare la procedura sanzionatoria.

A partire dal 2019 sono state inserite due nuove leggi all'interno del panorama spagnolo: il Regio Decreto sull'uguaglianza retributiva tra uomini e donne del 2020<sup>104</sup> e la legge sull'uguaglianza del 2021.

Il Regio Decreto sull'uguaglianza retributiva tra uomini e donne del 2020 ha introdotto l'obbligo per tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione, ad avere un registro dei salari, in cui devono essere inclusi gli stipendi reali dei lavoratori, compresi gli alti funzionari, divisi tra uomini e donne.

La legge sull'uguaglianza promulgata nel 2021<sup>105</sup> si è concentrata sul diritto alla conciliazione tra lavoro e famiglia nel rapporto uomo-donna. Attraverso la creazione di protocolli e permessi speciali che accordano ad ambo i genitori la possibilità di garantire un'adeguata cura dei figli, il congedo di paternità ha raggiunto la soglia delle 16 settimane, equiparandosi al congedo di maternità. In questo modo, la legge, cerca di arginare le discriminazioni lavorative per le donne, considerate principali responsabili delle cure familiari, introducendo il concetto di corresponsabilità nell'assunzione degli obblighi familiari tra uomini e donne.

L'8 marzo 2022, il governo spagnolo ha approvato il Piano strategico per l'uguaglianza effettiva tra donne e uomini 2022-2025<sup>106</sup>. L'investimento previsto raggiunge i 21.319 milioni di euro, il 4,4% del bilancio non finanziario dello Stato rispetto all'1,1% del piano precedente, scaduto nel 2016. Il Piano è strutturato attorno a quattro assi di intervento, 20 linee di lavoro, 49 obiettivi specifici e 141 obiettivi operativi.

<sup>104</sup> Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Publicado en: «BOE» núm. 272, de 14/10/2020. Entrada en vigor: 14/04/2021 Departamento: Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática

<sup>105</sup> Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Jefatura del Estado «BOE» núm. 57, de 7 de marzo de 2019 Referencia: BOE-A-2019-3244

<sup>106</sup> III Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025

Il primo asse, definito il Buon Governo, ha il fine di creare un modello di governo più inclusivo e democratico. Il secondo punto, chiamato l'Economia per la vita e l'equa distribuzione della ricchezza, ha come obiettivo la lotta contro la povertà e la precarietà delle donne. Il terzo punto, vivere libere dalla violenza di genere, ha come obiettivo sradicare ogni forma di violenza. Il quarto asse mira invece a garantire che tutte le donne esercitino effettivamente i propri diritti in tutti gli ambiti della vita.

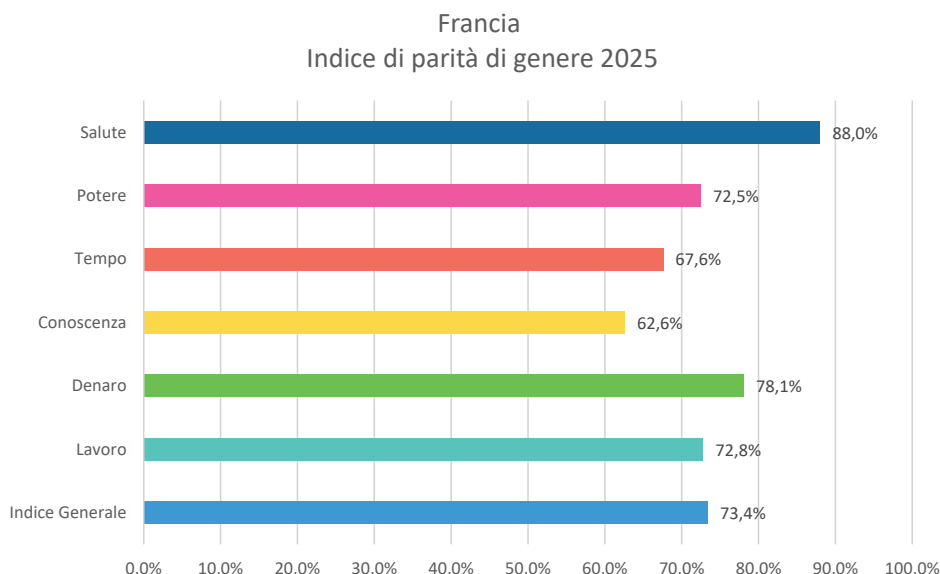
Il 91% delle risorse economiche ricadono sul secondo asse, al fine di implementare misure per garantire lavoro dignitoso e riduzione dei divari salariali e pensionistici nei confronti delle donne spagnole.

Secondo il testo ufficiale del piano, è prevista una valutazione ex post al termine del periodo di validità (2022-2025), volta ad analizzare lo sviluppo del piano, l'attuazione delle misure e i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi strategici. Al momento, la versione finale di questa valutazione non è ancora stata resa pubblica.

Nonostante la valutazione finale non sia disponibile, alcuni dati indicano già progressi concreti. In particolare, la Spagna ha registrato un miglioramento del Gender Equality Index, passato dal 59,9% nel 2020 al 63,4% attuale, a dimostrazione di un avanzamento nelle politiche di parità di genere implementate negli ultimi anni.

## 6.2. Francia

71



Fonte dati: EIGE, L'Indice di uguaglianza di genere assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Un punteggio di 100 significa che un Paese ha raggiunto la piena uguaglianza tra donne e uomini. La crescita è riferita all'anno 2025

Come sottolineato dal Ministero del lavoro francese, la parità di trattamento tra uomini e donne sul posto di lavoro è un obiettivo fondamentale. A ragione di ciò, sono previsti dall'ordinamento francese rimedi, sanzioni civili e penali, in caso di mancato rispetto della parità di genere.

A tutte le imprese nazionali con almeno 50 dipendenti è richiesto un piano d'azione relativo alla parità professionale, per attuare misure volte ad eliminare il divario retributivo tra donne e uomini.

Per quello che riguarda le assunzioni, è vietato menzionare in qualsivoglia annuncio di lavoro il sesso e lo stato di famiglia, del candidato ricercato. Per questa stessa ragione è vietato rifiutare di assumere una persona in base al sesso, lo stato di famiglia o la condizione di gravidanza. Nonostante ciò, l'Articolo R. 1142-1 del Codice del lavoro<sup>107</sup> stabilisce l'elenco dei lavori e delle attività professionali per i quali l'appartenenza all'uno o all'altro sesso è la condizione determinante, tale elenco viene rivisto periodicamente.

Secondo la legislazione francese, il datore di lavoro è tenuto a garantire che uomini e donne ricevano la stessa retribuzione per lo stesso lavoro o, come sottolineato dalla Corte di Giustizia Europea, per un lavoro di pari valore. Per questo motivo, nessuna decisione o clausola di un contratto collettivo, riferito a inquadramento, formazione, licenziamento et. alt., può tenere conto del fatto che una persona appartiene a un determinato sesso. A ragione di ciò, in tutte le aziende che impiegano almeno 300 dipendenti e quelle specializzate in assunzioni, indipendentemente dal numero di lavoratori, i dipendenti responsabili delle assunzioni ricevono una formazione sulla non discriminazione almeno una volta ogni cinque anni, come sancito nell'Articolo L. 1131-2 del Codice del lavoro<sup>108</sup>.

Esiste comunque la possibilità di adottare misure temporanee a beneficio esclusivo delle donne per garantire le pari opportunità e rimediare alle disuguaglianze che, di fatto, incidono sulla carriera femminile. Sulla base di ciò la Corte di Cassazione francese, tramite sentenza del 12 luglio 2017, ha disposto che un contratto collettivo di lavoro possa prevedere "una mezza giornata di riposo a beneficio esclusivo delle lavoratrici, in occasione della Giornata internazionale dei diritti della donna, purché tale misura sia finalizzata a stabilire la parità di opportunità tra uomini e donne, ponendo rimedio alle disuguaglianze che di fatto incidono sulle opportunità delle donne"<sup>109</sup>.

**107** Article R1142-1 Version en vigueur depuis le 01 mai 2008 Création Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V) Les emplois et activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante sont les suivants : 1° Artistes appelés à interpréter soit un rôle féminin, soit un rôle masculin ; 2° Mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ; 3° Modèles masculins et féminins.

**108** Article L1131-2 Version en vigueur depuis le 29 janvier 2017 Création LOI n°2017-86 du 27 janvier 2017 - art. 214 Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.

**109** Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 12 juillet 2017, 15-26.262

Nella fattispecie di aziende prive di un rappresentante sindacale specifico, per quelle non soggette all'obbligo di negoziazione e per tutte quelle non coperte da un accordo di settore sulla parità di retribuzione, spetta al datore di lavoro prendere in considerazione gli obiettivi di parità professionale e attuare misure per raggiungerli. Infatti, in assenza di accordi specifici, il Comitato Economico e Sociale<sup>110</sup> deve essere consultato ogni anno sulla politica sociale dell'azienda, sulle condizioni di lavoro e di occupazione, e sulla parità tra uomini e donne. Il datore di lavoro deve mettere a disposizione del Comitato tutte le informazioni necessarie tramite una banca dati. Le informazioni comprendono gli indicatori relativi alla parità professionale tra uomini e donne, in particolare riferiti alle differenze retributive e alla distribuzione di genere tra dirigenti e membri degli organi di gestione<sup>111</sup>.

Invece, nelle aziende in cui sono state istituite delle sezioni sindacali, il datore di lavoro deve avviare trattative ogni anno, estendibili a quattro per casi specifici, al fine di negoziare retribuzione, orario, ed uguaglianza professionale tra uomini e donne. Su quest'ultimo punto, si precisa come, qualsiasi accordo concluso, deve rispettare le condizioni stabilite all'Articolo R. 2242-2 del Codice del lavoro<sup>112</sup>. Nell'Articolo si fissano gli obiettivi di avanzamento e le azioni che consentono il raggiungimento della piena parità uomo-donna in ambito lavorativo. Nello specifico, le aziende con più di 300 dipendenti devono considerare almeno quattro delle aree tematiche individuate dall'Articolo, mentre quelle con meno di 300 dipendenti, almeno tre. Queste aree di azione sono: assunzione, formazione, promozione professionale, qualifiche, classificazione, condizioni di lavoro, salute e sicurezza sul lavoro, retribuzione effettiva e conciliazione tra attività professionale e vita personale/familiare.

<sup>110</sup> L'organo di rappresentanza dei dipendenti aziendali

<sup>111</sup> Ministère du travail, du plein l'emploi et de l'insertion, CSE : information et consultation, trad: Nelle aziende con almeno 50 dipendenti, il Comitato Economico e sociale (CSE) viene consultato regolarmente e, in quanto tale, è tenuto a esprimere un parere sulla direzione strategica dell'azienda, sulla sua situazione Economica e finanziaria, sulla sua politica sociale, sulle condizioni di lavoro e sull'occupazione. Il CSE viene consultato anche su base ad hoc in determinate situazioni, in particolare in caso di ristrutturazioni e ridimensionamenti, licenziamenti collettivi per motivi Economici (compreso il CSE nelle aziende con meno di 50 dipendenti), procedure di salvaguardia, amministrazione controllata e liquidazione giudiziaria. Per esercitare utilmente i propri poteri, i membri del CSE hanno accesso a una banca dati Economica, sociale e ambientale.

<sup>112</sup> Code du travail, Article R2242-2 trad: Articolo R2242-2 Versione in vigore dal 01 maggio 2019, Modificato dal Decreto n°2019-382 del 29 aprile 2019 - art. 1 L'accordo sull'uguaglianza professionale tra donne e uomini concluso a seguito della negoziazione di cui al 2° dell'Articolo L. 2242-1 o, in mancanza, il piano d'azione previsto dall'Articolo L. 2242-3 stabilisce gli obiettivi di avanzamento e le azioni che ne consentono il raggiungimento, coprendo almeno tre degli ambiti d'azione di cui al 2° dell'Articolo L. 2312-36 per le aziende con meno di 300 dipendenti e almeno quattro di questi ambiti per le aziende con 300 o più dipendenti. Queste aree di azione sono: assunzione, formazione, promozione professionale, qualifiche, classificazione, condizioni di lavoro, salute e sicurezza sul lavoro, retribuzione effettiva e conciliazione tra attività professionale e vita personale e familiare. Gli obiettivi e le azioni sono accompagnati da indicatori quantificati. La retribuzione effettiva deve essere inclusa nelle aree di azione selezionate dal contratto collettivo o, in mancanza, dal piano d'azione di cui al primo paragrafo. Nelle imprese con almeno cinquanta dipendenti, gli obiettivi di avanzamento, le azioni e gli indicatori quantificati stabiliti in quest'area devono tenere conto degli indicatori di cui all'Articolo L. 1142-8, nonché, se del caso, delle misure correttive definite alle condizioni di cui all'Articolo L. 1142-9.

L'Articolo D. 1142-6 del Codice del lavoro<sup>113</sup> stabilisce che nelle aziende con almeno 50 dipendenti, l'indice di parità di genere deve essere uguale o superiore a 75 \100, i risultati devono obbligatoriamente essere resi pubblici tramite il sito web dell'azienda, inoltre come stabilito dall'Articolo L. 2242-1 del Codice del lavoro<sup>114</sup> la contrattazione deve riguardare anche misure correttive.

In assenza di uno specifico accordo sulla parità professionale tra donne e uomini al termine delle trattative negoziali, il datore di lavoro è obbligato a elaborare un piano annuale per garantire tale parità. Nella fattispecie in cui, un'azienda con più di 50 dipendenti, non presenta né un accordo specifico né un piano, la stessa sarà soggetta a sanzione.

I contratti di lavoro stipulati a livello nazionale devono contenere un certo numero di disposizioni sugli argomenti, elencati nell'Articolo L. 2261-22<sup>115</sup> del Codice del lavoro, tra i quali risultano l'uguaglianza professionale tra donne e uomini, l'eliminazione dei divari retributivi e le misure per rimediare alle disuguaglianze riscontrate, la parità di trattamento dei dipendenti e la prevenzione della discriminazione.

La Francia tramite l'Articolo L. 1132-1<sup>116</sup>, si è inoltre occupata del tema dell'infor-

**113** Articolo D1142-6 Versione in vigore dal 27 febbraio 2022. Modificato dal Decreto n°2022-243 del 25 febbraio 2022 - art. 1 Le misure correttive e, se del caso, la programmazione delle misure finanziarie di adeguamento salariale, previste dall'Articolo L. 1142-9, devono essere attuate non appena il livello di risultato di cui all'Articolo D. 1142-3 è inferiore a settantacinque punti. Sono pubblicati sul sito web dell'azienda, se esiste, nella stessa pagina del livello dei risultati e dei risultati di cui all'Articolo D. 1142-4, una volta che l'accordo o la decisione unilaterale sono stati depositati alle condizioni previste dall'Articolo D. 2231-4 dello stesso codice. Possono essere consultati sul sito web dell'azienda fino a quando l'azienda non ottiene un livello di risultati almeno pari a settantacinque punti. Inoltre, il datore di lavoro è tenuto a portarli a conoscenza dei dipendenti con qualsiasi mezzo. Si vedano le condizioni di applicazione previste dall'Articolo 4 del Decreto n. 2022-243 del 25 febbraio 2022.

**114** Article L2242-1 Version en vigueur depuis le 31 mars 2022 Modifié par la LEGGE n°2021-1018 del 2 agosto 2021 - art. 4 Nelle imprese in cui sono state costituite una o più sezioni sindacali di organizzazioni rappresentative, il datore di lavoro avvia almeno una volta ogni quattro anni: 1° Una trattativa sulla retribuzione, in particolare sui salari effettivi, sull'orario di lavoro e sulla ripartizione del valore aggiunto nell'azienda; 2° Negoziati sulla parità professionale tra donne e uomini, comprese le misure per eliminare i divari retributivi, e sulla qualità della vita e delle condizioni di lavoro. Ai sensi dell'Articolo 40 della legge 2021-1018 del 2 agosto 2021, queste disposizioni entrano in vigore il 31 marzo 2022. Si vedano le condizioni di applicazione previste dal punto II del suddetto Articolo.

**115** Article L2261-22 Version en vigueur depuis le 01 janvier 2018 Modifié par Ordonnance n°2017-1491 du 25 octobre 2017 - art. 3

**116** Articolo L1132-1 Versione in vigore dal 01 settembre 2022 Modificato dalla legge n°2022-401 del 21 marzo 2022 - art. 10, trad: Nessuna persona può essere esclusa da una procedura di assunzione o di nomina o dall'accesso a uno stage o a un periodo di formazione in un'azienda, nessun dipendente può essere sanzionato, licenziato o essere oggetto di una misura discriminatoria diretta o indiretta, come definito all'Articolo 1 della legge n. 2008-496 del 27 maggio 2008 contenente varie disposizioni di adeguamento al diritto comunitario in materia di lotta contro le discriminazioni, in particolare per quanto riguarda la retribuzione, come definita all'Articolo L. 3221-3, le misure di partecipazione agli utili o la distribuzione di azioni, la formazione, la riclassificazione, la formazione e la distribuzione di azioni. 3221-3, le misure di partecipazione agli utili o la distribuzione di azioni, la formazione, la riclassificazione, l'assegnazione, la qualifica, l'inquadramento, la promozione professionale, l'orario di lavoro, la valutazione delle prestazioni, il trasferimento o il rinnovo del contratto a causa dell'origine, del sesso, della morale, dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere, dell'identità di genere, ecc, identità di genere, età, situazione familiare o gravidanza, caratteristiche genetiche, particolare vulnerabilità derivante dalla propria situazione Economica, apparente o nota all'autore del reato, appartenenza o non appartenenza, reale o presunta, a un gruppo etnico, a una nazione o alla cosiddetta razza, le sue opinioni politiche, le sue attività sindacali o mutualistiche, l'esercizio di un mandato elettivo, le sue convinzioni religiose, il suo aspetto fisico, il suo cognome, il suo luogo di residenza o il suo conto bancario, o a causa del suo stato di salute, della sua perdita di autonomia o del suo handicap, la sua capacità di esprimersi in una lingua diversa dal francese, la sua condizione di informatore, facilitatore o persona in contatto con un informatore, ai sensi, rispettivamente, dell'Articolo 6, comma I, e dell'Articolo 6-1, commi 1 e 2, legge 2016-1691 del 9 dicembre 2016 sulla trasparenza, la lotta alla corruzione e la modernizzazione della vita Economica.

mazione sul luogo di lavoro. Ogni dipendente, deve essere informato del testo degli articoli da 225-1 a 225-4 del Codice penale, che sanciscono le definizioni e le sanzioni per discriminazione, così come degli articoli da L. 3221-1 a L. 3221-7 del Codice del lavoro, relativi alla parità di retribuzione tra uomini e donne.

Sempre il Codice del lavoro stabilisce l'obbligatorietà della pubblicazione sul sito web dell'azienda dell'indice di parità di genere<sup>117</sup>, tale obbligatorietà scatta per tutte le società con almeno 50 dipendenti<sup>118</sup>. I dati devono essere pubblicati con cadenza annuale. La visione degli stessi verrà garantita tramite il sito web del Ministero del lavoro, dove le aziende hanno il mandato di inserire le informazioni richieste.

Il Comitato Economico e sociale (CSE), l'organo di rappresentanza dei dipendenti aziendali, definisce gli indicatori attraverso la BDESE, un archivio centrale di informazioni riservate sulla vita sociale, economica, finanziaria e ambientale dell'azienda, obbligatorio per le aziende con 50 o più dipendenti.

Nelle aziende in cui la soglia di parità non viene raggiunta, è compito del datore di lavoro stabilire e pubblicare gli obiettivi di progresso<sup>119</sup>. Nella fattispecie in cui le aziende con almeno 50 dipendenti non raggiungano un indice pari a 75 punti, devono essere attuate misure correttive e programmate misure finanziarie immediate.

Per ciò che concerne le aziende che impiegano almeno 1000 dipendenti, il datore di lavoro è tenuto a pubblicare ogni anno i dati sulla rappresentanza di donne tra i dirigenti di alto livello e gli organi di gestione. A partire dal 1° marzo 2026 sarà necessario avere almeno il 30% di donne ad occupare tali cariche, la percentuale dovrà aumentare fino al 40% entro il 2029<sup>120</sup>. I dati utilizzati per valutare eventuali divari di rappresentanza tra donne e uomini, sono specificati nell'Articolo D. 1142-15 del Codice del lavoro<sup>121</sup>.

<sup>117</sup> Il Ministero del Lavoro, dell'Occupazione e dell'Integrazione ha messo sul proprio sito web un simulatore-calcolatore per calcolare questo indice. [www.travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/indexegapro](http://www.travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/indexegapro)

<sup>118</sup> Articoli D. 1142-2 (aziende con più di 250 dipendenti) e D. 1142-2-1 del Codice del lavoro (aziende con 50-250 dipendenti)

<sup>119</sup> Queste disposizioni derivano dal Decreto 2022-243 del 25 febbraio 2022; sono applicabili a partire dalla pubblicazione degli indicatori nel 2022, fatte salve le disposizioni transitorie stabilite in questo Decreto

<sup>120</sup> ai sensi dell'Articolo L. 3111-2 del Codice del Lavoro, e dell'Articolo L. 23-12-1 del Codice di Commercio

<sup>121</sup> Article D1142-15, trad.: I dati utilizzati per valutare eventuali divari di rappresentanza tra donne e uomini di cui all'Articolo L. 1142-11 sono i seguenti: 1° La percentuale di donne tra tutti i senior manager ai sensi dell'Articolo L. 3111-2; 2° La percentuale di uomini tra tutti i senior manager ai sensi dell'Articolo L. 3111-2; 3° La percentuale di donne tra tutti i membri degli organi di gestione definiti nell'Articolo L. 23-12-1 del Codice commerciale, compresi i non dipendenti; 4° La percentuale di uomini tra tutti i membri degli organi direttivi definiti all'Articolo L. 23-12-1 del Codice commerciale, compresi i lavoratori autonomi. La percentuale di donne e uomini viene valutata ogni anno su un periodo di dodici mesi consecutivi corrispondenti all'esercizio finanziario, in base al tempo trascorso da ciascun uomo e da ciascuna donna in questo periodo di riferimento come alti dirigenti o membri dei suddetti organi di gestione.

La Repubblica francese, ha adottato un sistema di sanzioni, sia penali che civili, per rimediare ad eventuali inottemperanze da parte del datore di lavoro al diritto alla parità.

Nei tribunali civili l'onere della prova spetta al datore di lavoro mentre, in quelli penali, spetta all'accusa.

Sulla base di un'azione legale perseguita da una vittima di discriminazione, un'organizzazione sindacale o un'associazione di categoria, il tribunale può prevedere la reclusione fino a tre anni ed una multa fino a 45.000 euro, quando il rifiuto di assunzione o il licenziamento si basano su motivo discriminatorio. Inoltre, il datore di lavoro che non rispetta l'obbligo di garantire la parità di retribuzione tra uomo e donna per lo stesso lavoro, è punito con la reclusione fino a un anno e ad una multa di 3.750 euro<sup>122</sup>.

Sono poi previste sanzioni per le aziende che non pubblicano l'indice di parità di genere, o per le aziende che non hanno adottato misure correttive immediate se l'indice risulta inferiore a 75 punti. In questo caso specifico, l'azienda ha un periodo di tre anni per adeguarsi<sup>123</sup>, al termine del quale, se i risultati ottenuti sono ancora al di sotto di questo livello, il datore di lavoro può essere soggetto a una sanzione pecuniaria fino all'1% del monte salari<sup>124</sup>. A seconda degli sforzi compiuti dall'azienda nell'ambito della parità retributiva tra uomini e donne e delle ragioni del mancato adeguamento, le Direzioni Regionali per l'Economia, l'Occupazione, il Lavoro e la Solidarietà (DREETS)<sup>125</sup>, possono concedere all'azienda un anno supplementare per adeguarsi.

<sup>122</sup> Ai sensi dell'Articolo L1146-Codice del Lavoro

<sup>123</sup> Ai sensi dell'Articolo D1142-8 - Codice del Lavoro

<sup>124</sup> L'importo della sanzione è fissato a un massimo dell'1% delle retribuzioni e dei guadagni ai sensi dell'Articolo L. 242-1, primo comma, del Codice della sicurezza sociale, versati ai dipendenti o alle persone assimilate ai dipendenti durante i periodi in cui l'azienda non è coperta dall'accordo o dal piano d'azione, conformemente alle condizioni stabilite dall'Articolo R. 2242-7 del Codice del lavoro. L'égalité professionnelle Femmes-Hommes, 10.02.23, [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

<sup>125</sup> Proteggere, sostenere, sviluppare: al centro delle missioni delle DREETS. Le Direzioni regionali per l'economia, l'occupazione, il lavoro e la solidarietà (DREETS) sono il punto di contatto per la popolazione, a livello regionale, per tutte le questioni riguardanti: La politica del lavoro e l'ispezione del lavoro; il controllo del corretto funzionamento dei mercati e delle relazioni commerciali e la protezione dei consumatori; lo sviluppo dei settori e il sostegno alle imprese, il cambiamento Economico, la competitività e la protezione delle imprese; la politica dell'occupazione (accesso e ritorno al lavoro, sviluppo dell'occupazione e delle competenze, formazione professionale); le politiche di coesione sociale (protezione delle persone vulnerabili, lotta all'esclusione, alloggi); azioni sociali ed Economiche della politica cittadina (in alcune regioni, questa missione è svolta dal Segretariato Generale per gli Affari Regionali - SGAR); Il controllo e l'ispezione di strutture e servizi sociali; la formazione e certificazione delle professioni sanitarie e sociali non mediche; l'integrazione sociale e professionale. [www.dreets.gouv.fr](http://www.dreets.gouv.fr)

Le persone condannate in via definitiva per il reato di discriminazione ai sensi dell'Articolo 225-1 del Codice Penale<sup>126</sup>, o ai sensi degli articoli L. 1146-1<sup>127</sup> e D1142-2<sup>128</sup> del Codice del Lavoro, per non aver rispettato le disposizioni in materia di uguaglianza professionale tra donne e uomini, sono escluse dagli appalti pubblici per un periodo di tre anni a partire dalla data della decisione o della sentenza che accerta la violazione.

L'8 marzo 2023, il governo francese ha promulgato il Piano interministeriale per la parità tra donne e uomini 2023-2027. Questo piano è strutturato attorno a quattro assi principali: 1) la lotta alla violenza sulle donne; 2) la salute delle donne; 3) parità professionale ed economica; 4) la cultura dell'uguaglianza.

Per ciò che riguarda il terzo asse, parità professionale ed economica, sono state rafforzate alcune misure e ne sono state inserite di nuove. Prima di tutto, è stato

**126** Codice Penale, Articolo 225-1 Versione in vigore dal 01 settembre 2022, Modificato dalla Legge n°2022-401 del 21 marzo 2022 - art. 9 trad: Costituisce discriminazione qualsiasi distinzione tra persone fisiche in base all'origine, al sesso, alla situazione familiare, alla gravidanza, all'aspetto fisico, alla particolare vulnerabilità derivante dalla situazione Economica, apparente o nota all'autore del reato, al cognome, al luogo di residenza, allo stato di salute, alla perdita di autonomia, alla disabilità, alle caratteristiche genetiche, alla morale, all'orientamento sessuale, all'identità di genere, all'età, alle opinioni politiche, all'attività sindacale, allo status di informatore, alla facilitazione dell'esercizio del diritto di accesso all'informazione e al diritto a un equo processo, la loro attività sindacale, la loro condizione di informatore, facilitatore o persona in contatto con un informatore ai sensi, rispettivamente, dell'Articolo 1 dell'Articolo 6 e del 1° e 2° dell'Articolo 6-1 della legge n. 2016-1691 del 9 dicembre 2016 sulla trasparenza, la lotta contro la corruzione e la modernizzazione della vita Economica, la loro capacità di esprimersi in una lingua diversa dal francese, la loro appartenenza o non appartenenza, reale o presunta, a un determinato gruppo etnico, nazione, presunta razza o religione. Costituisce discriminazione anche qualsiasi distinzione tra persone giuridiche in base all'origine, al sesso, allo stato di famiglia, alla gravidanza, all'aspetto fisico, alla particolare vulnerabilità derivante dalla situazione Economica, apparente o nota all'autore, al cognome, al luogo di residenza, allo stato di salute, alla perdita di autonomia, alla disabilità, alle caratteristiche genetiche, alla morale, all'orientamento sessuale, all'identità di genere, all'età, alle opinioni politiche, all'attività sindacale, allo status di membro di un sindacato o di membro di un sindacato, ecc, le attività sindacali, lo status di whistleblower, di facilitatore o di persona in contatto con un whistleblower, ai sensi, rispettivamente, dell'Articolo 1 dell'Articolo 6 e del 1° e 2° dell'Articolo 6-1 della citata legge n. 2016-1691 del 9 dicembre 2016 la capacità di esprimersi in una lingua diversa dal francese, l'effettiva o presunta appartenenza o non appartenenza a un determinato gruppo etnico, nazione, presunta razza o religione dei membri o di alcuni membri di queste persone giuridiche.

**127** Codice del Lavoro, Articolo L1146-1 Versione in vigore dal 01 maggio 2008, trad: L'inosservanza delle disposizioni relative all'uguaglianza professionale tra donne e uomini, di cui agli articoli L. 1142-1 e L. 1142-2, è punita con un anno di reclusione e una multa di 3.750 euro. Il tribunale può anche ordinare, come pena aggiuntiva, l'affissione della sentenza a spese del condannato, alle condizioni previste dall'Articolo 131-35 del Codice penale, e la sua pubblicazione, integrale o per estratto, nei giornali da esso designati. Tali spese non possono superare l'importo massimo dell'ammenda subita.

**128** Codice del Lavoro, Articolo D1142-2 Versione in vigore dal 01 gennaio 2019, Creato dal Decreto n°2019-15 dell'8 gennaio 2019, Trad: Per le aziende con più di duecentocinquanta dipendenti, gli indicatori di cui all'Articolo L. 1142-8 sono i seguenti: 1° Il divario retributivo tra donne e uomini, calcolato sulla base della retribuzione media delle donne rispetto a quella degli uomini, per fascia di età e per categoria di posizioni equivalenti; 2° La differenza nel tasso di aumenti salariali individuali non corrispondenti a promozioni tra donne e uomini; 3° La differenza nei tassi di promozione tra donne e uomini; 4° La percentuale di dipendenti donne che hanno ricevuto un aumento nell'anno in cui sono rientrate dal congedo di maternità, se gli aumenti si sono verificati durante il periodo di congedo; 5° Il numero di dipendenti del sesso sottorappresentato tra i dieci dipendenti più pagati. Questi indicatori sono calcolati secondo i metodi definiti nell'Allegato I alla fine di questo capitolo. In caso di costituzione di un comitato sociale ed Economico a livello di unità Economica e sociale riconosciuta da un contratto collettivo o da una decisione giudiziaria tra più imprese giuridicamente distinte, gli indicatori sono calcolati a livello di unità Economica e sociale.

rafforzato il ruolo dell'indice di uguaglianza professionale, attivo a partire dal 2018, che tiene conto sia del differenziale uomo-donna rispetto alle retribuzioni che nell'ambito delle promozioni. Per le posizioni apicali all'interno delle aziende, la Francia ha fissato obiettivi ambiziosi, entro il 2027 il 30% delle aziende con più di 1000 dipendenti dovrà avere una donna come dirigente, la percentuale aumenterà fino a raggiungere il 40% entro il 2030. Sono state poste "quote rosa" anche per i concorsi relativi all'istruzione superiore, le commissioni giudicatrici infatti, dovranno prevedere almeno il 30% di donne all'interno dei percorsi scolastici. L'idea di base è quella di promuovere il ruolo delle donne all'interno dei settori disciplinari del futuro<sup>129</sup>. Sono inoltre previsti dei meccanismi per promuovere l'accesso agli appalti pubblici per le imprese che rispettano gli obblighi di pubblicazione dell'indice di uguaglianza professionale, o che hanno ottenuto un punteggio buono rispetto a tale indice.

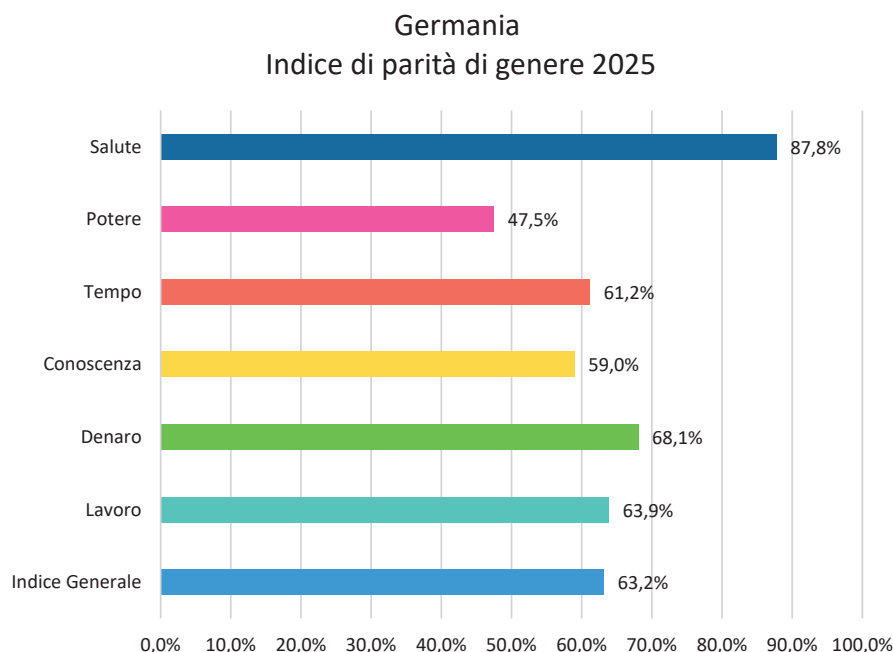
Secondo il testo ufficiale del piano, è prevista una valutazione ex post al termine del periodo di validità, nel 2027.

Il 5 marzo 2025, il Ministero per l'Europa e gli Affari Esteri francese ha pubblicato la Strategia internazionale per una diplomazia femminista 2025-2030<sup>130</sup>, rafforzando l'impegno della Francia verso l'uguaglianza di genere a livello globale. La strategia pone le donne e le ragazze al centro della politica estera, integrando la prospettiva di genere in tutti gli ambiti dell'azione internazionale, dalla cooperazione allo sviluppo alla sicurezza, dall'economia al digitale, promuovendo pari accesso alle risorse, partecipazione decisionale e protezione contro la violenza. Tra le priorità operative figurano la promozione dei diritti sessuali e riproduttivi, il sostegno a organizzazioni femministe e movimenti locali, e l'inclusione delle donne nei processi di pace e gestione dei conflitti. L'approccio prevede strumenti di monitoraggio, responsabilità e partenariati multilaterali per garantire l'efficacia delle azioni, evidenziando il ruolo dell'uguaglianza di genere come leva per lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale a livello globale.

<sup>129</sup> Plan interministériel pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2023 – 2027)

<sup>130</sup> France's International Feminist Foreign Policy Strategy (2025-2030. Ministère de L'europe et del affaires étrangères. [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/feminist\\_foreign\\_policy\\_strategy\\_bd\\_cle8761d9.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/feminist_foreign_policy_strategy_bd_cle8761d9.pdf)

### 6.3. Germania



Fonte dati: EIGE, L'Indice di uguaglianza di genere assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Un punteggio di 100 significa che un Paese ha raggiunto la piena uguaglianza tra donne e uomini. La crescita è riferita all'anno 2025

L'agenzia federale anti-discriminazione tedesca, analizzando il divario retributivo relativo alla retribuzione oraria lorda media di uomini e donne in Germania, valuta che tre quarti del divario possono essere spiegati tramite le strutture sociali, come il fatto che le donne tendenzialmente svolgono lavori meno remunerativi, oppure hanno meno possibilità di ricoprire posizioni apicali sul posto di lavoro. Rimane comunque un cosiddetto, "resto inspiegabile" che emerge dai dati, il cui risultato sancisce che anche a parità di posizione, esperienza professionale, età, ed altro, persiste una discriminazione diretta e/o indiretta basata sul genere. L'esperienza professionale e l'anzianità di servizio, hanno un impatto importante sulla retribuzione in Germania, quindi la mancata progressione di carriera femminile ha un ruolo decisivo sul divario retributivo di genere.

Spostando l'analisi sulla contrattazione, le Parti del contratto collettivo sono obbligate per legge a redigere contratti privi di discriminazioni, tuttavia, è possibile che i contratti violino tramite discriminazione indiretta la Legge generale sulla parità di trattamento (AGG)<sup>131</sup>.

<sup>131</sup> Legge generale sulla parità di trattamento (AGG), Articolo 1 Obiettivo della legge Lo scopo della legge è prevenire o eliminare la discriminazione basata sulla razza o l'origine etnica, il genere, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'identità sessuale. [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de)

In questo senso è possibile che la retribuzione si basi su criteri apparentemente neutri ma in grado di svantaggiare le donne<sup>132</sup>.

In ogni caso, le disposizioni e gli accordi che violano il divieto di discriminazione sono nulli, e le richieste di risarcimento danni possono far valere indennità salariale retroattiva.

Il Governo federale tedesco, per cercare di arginare il problema della mancata equiparazione del lavoro femminile e maschile, ha avviato alcune misure specifiche, tra cui, la legge per promuovere la trasparenza delle strutture retributive, entrata in vigore il 6 luglio 2017. L'obiettivo è quello di applicare nella pratica il principio "dell'uguale retribuzione per uguale lavoro o lavoro di pari valore". Il Pay Transparency Act<sup>133</sup>, garantisce il diritto individuale all'informazione per verificare il rispetto del requisito della parità salariale. I datori di lavoro, devono fornire le informazioni sulla retribuzione dei dipendenti di sesso opposto, nonché i criteri e le procedure per la determinazione della retribuzione. Il diritto all'informazione si applica a tutte le aziende con più di 200 dipendenti. La legge, inoltre, obbliga i datori di lavoro privati con più di 500 dipendenti a controllare con cadenza regolare le proprie strutture, al fine di verificare il rispetto della parità retributiva, presentando una relazione sulla regolamentazione dello stato della parità. Questi rapporti sono visibili a tutti<sup>134</sup>.

Il Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù, ha presentato sul proprio sito l'auto-test "KMU Equality Check"<sup>135</sup> per le piccole e medie imprese. Questo strumento permette di verificare rapidamente e facilmente se le stesse sono aggiornate in termini di uguaglianza tra donne e uomini. Con cinque domande per ciascuna delle quattro aree tematiche, ovvero, politica delle risorse umane, reclutamento del personale, condizioni di lavoro, retribuzione e comunicazione, le PMI possono testare da sole se c'è bisogno di azione. Per ciascuna delle aree tematiche, vengono offerte raccomandazioni concrete e proposte pratiche, facili da attuare, che possono dare alle PMI suggerimenti efficienti per il miglioramento<sup>136</sup>.

A causa dei loro ruoli sociali è generalmente molto più facile per gli uomini cambiare gli orari di lavoro con breve preavviso, dunque la legge generale sulla pa-

**132** Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit? Die Entgeltordnung des Tarifvertrags der Länder (TV-L) auf dem Prüfstand Eine Analyse von Dr. Andrea Jochmann-Döhl und Dr. Karin Tondorf- trad: Pari retribuzione per lavoro di pari valore? Al vaglio la scala salariale del contratto collettivo degli stati federali (TV-L)

**133** Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen, Vom 30. Juni 2017, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2017 Teil I Nr. 44, ausgegeben zu Bonn am 5. Juli 2017

**134** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, trad:Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù, donne e mondo del lavoro- Equità retributiva

**135** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, trad:Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù, Controllo di parità per le piccole e medie imprese Perseguire Verifica dell'uguaglianza delle PMI

**136** Ai sensi dell'Articolo 13 AGG, i dipendenti hanno il diritto di sporgere denuncia presso i dipartimenti responsabili dell'azienda o dell'azienda se si sentono svantaggiati per uno dei motivi menzionati al § 1 AGG, ad esempio a causa del loro genere.

rità di trattamento (AGG), specifica all'Articolo 15<sup>137</sup>, che la mancata presa in considerazione delle donne a causa della minore flessibilità in termini di tempo o luogo, viola il divieto di discriminazione, il che giustifica una richiesta per danni<sup>138</sup>. Medesimo principio può essere applicato al criterio del lavoro ininterrotto, ovvero la discriminazione indiretta nei confronti delle donne che usufruiscono di congedi o periodi di interruzione dal lavoro per motivi familiari.

Il 20 luglio 2020, il gabinetto federale ha approvato la Strategia per l'uguaglianza del governo federale<sup>139</sup>. La strategia inter-dipartimentale per l'uguaglianza identifica, raccoglie, promuove e coordina i contributi dei diversi dipartimenti relativamente all'uguaglianza e li raggruppa in una strategia complessiva, sulla base delle raccomandazioni del Secondo Rapporto sulle Pari Opportunità del Governo Federale. Con un divario di reddito tra uomo e donna pari al 17,6% ed un divario pensionistico di genere al 53% nel 2020, l'obiettivo numero uno della Germania per fine 2026 è arrivare alla parità di retribuzione. Questo verrà realizzato tramite un ulteriore sviluppo del Pay Transparency Act, anche attraverso la creazione di strumenti consultivi e meccanismi di sostegno in capo all'Agenzia federale contro la discriminazione. Gli obiettivi della strategia per l'uguaglianza sono in totale nove e si sviluppano in ambiti molto diversi<sup>140</sup>. Tra questi l'obiettivo 3 si occupa

**137** Legge generale sulla parità di trattamento (AGG) Sezione 15 Risarcimento e danni (1) In caso di violazione del divieto di discriminazione, il datore di lavoro è tenuto a risarcire il danno causato. Ciò non si applica se il datore di lavoro non è responsabile della violazione dell'obbligo. (2) Il dipendente può richiedere un adeguato risarcimento in denaro per un danno che non sia una perdita finanziaria. In caso di disoccupazione, l'indennità non può superare le tre mensilità se il lavoratore non sarebbe stato assunto anche se la selezione fosse stata priva di svantaggi. (3) Nell'applicare i contratti collettivi, il datore di lavoro è tenuto a pagare un indennizzo solo se agisce intenzionalmente o con grave negligenza. (4) Un reclamo ai sensi del paragrafo 1 o 2 deve essere fatto valere per iscritto entro un termine di due mesi, a meno che le parti del contratto collettivo non abbiano concordato diversamente. Nel caso di domanda o di avanzamento di carriera, il termine decorre dal ricevimento del rifiuto e negli altri casi di discriminazione dal momento in cui il lavoratore viene a conoscenza della discriminazione. (5) In caso contrario, rimangono impregiudicati i diritti nei confronti del datore di lavoro derivanti da altre disposizioni di legge. (6) Una violazione da parte del datore di lavoro del divieto di discriminazione di cui all'Articolo 7, paragrafo 1 non giustifica una richiesta di instaurazione di un rapporto di lavoro, rapporto di formazione professionale o avanzamento di carriera, a meno che ciò non derivi da un altro motivo legale.

**138** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, trad:Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù, Controllo di parità per le piccole e medie imprese Perseguire Verifica dell'uguaglianza delle PMI. La Corte di giustizia ha riscontrato che alcuni criteri per la differenziazione della retribuzione sono suscettibili di discriminazione. Le differenze nella flessibilità dei dipendenti uomini e donne possono giustificare una differenza di retribuzione solo se necessaria per lo svolgimento dell'attività specifica es. le responsabilità familiari non soddisfano questo criterio p.47

**139** La strategia per le pari opportunità del governo federale - [egalstellungsstrategie.de](http://egalstellungsstrategie.de), [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

**140** Obiettivo numero 2: valorizzare le professioni sociali come opzione di carriera attraente e flessibile. Obiettivo numero 3: i ministeri hanno concordato standard di politica di uguaglianza nel mondo digitale della vita e del lavoro. Obiettivo numero 4: Migliore compatibilità tra famiglia, assistenza e lavoro. Il lavoro retribuito e il lavoro assistenziale non retribuito dovrebbero essere distribuiti in modo più equo tra donne e uomini. Obiettivo numero 5: Portare più donne in posizioni di leadership nel mondo degli affari. Un cambiamento culturale dovrebbe garantire che le donne abbiano pari opportunità di carriera e non siano rallentate da modelli di ruolo stereotipati né da problemi nel conciliare lavoro e famiglia. Obiettivo numero 6: pari partecipazione delle donne alla democrazia. Le donne sono attualmente sottorappresentate nei parlamenti a tutti i livelli. In alcuni casi la percentuale delle donne è addirittura in calo. Questo sviluppo dovrebbe essere contrastato. Obiettivo numero 7: Parità di presenza e partecipazione di donne e uomini nella cultura e nella scienza. Obiettivo numero 8: il servizio pubblico federale è obbligato ad ampliare il suo ruolo pionieristico in termini di compatibilità e pari partecipazione alle posizioni dirigenziali. Obiettivo numero 9: Il governo federale si è posto il compito di collaborare con tutti i ministeri per promuovere efficacemente la parità di diritti tra donne e uomini e per rimuovere gli ostacoli a ciò. La politica di uguaglianza deve essere vista come un compito trasversale che può avere successo solo se tutti lavorano insieme. Ministero federale della famiglia, degli anziani, delle donne e della gioventù (in tedesco: *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend- Forti* per il futuro [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

della conciliazione tra vita e lavoro, l'obiettivo 5 della leadership femminile mentre l'obiettivo 9 raccoglie al suo interno la prospettiva del gender mainstreaming come policy da applicare a tutte le azioni governative, così come richiesto dall'Unione Europea a partire dal 1997.

Nel Dicembre 2021, è stata promulgata la legge per la pari partecipazione di donne e uomini in posizioni dirigenziali nel settore privato e nel settore pubblico<sup>141</sup>. Questa ha introdotto una quota di genere nei consigli di amministrazione delle grandi imprese, che sono obbligate a fissare obiettivi vincolanti riguardo la parità<sup>142</sup>. Nei consigli di amministrazione con più di tre componenti, di società quotate, si applica un requisito minimo di partecipazione femminile. Inoltre, tali aziende sono obbligate a giustificare il motivo per cui non vi sono nomine femminili nel *board*. Nelle società con una quota di maggioranza del Governo federale e negli enti pubblici, la quota di genere è stata fissata al 30%. Nel servizio pubblico federale, l'obiettivo era quello di raggiungere entro la fine del 2025, la partecipazione paritaria delle donne in posizioni dirigenziali.

I dati disponibili fino al 2024 mostrano un progressivo avanzamento verso gli obiettivi prefissati.

Nei consigli di amministrazione la quota di donne è passata infatti dal 35,9% nel 2021 al 38,5% nel 2024, e si attesta al 38,6% nella stima 2025. Il tasso di crescita, seppur moderato, segnala l'efficacia delle misure normative introdotte, tra cui l'obbligo di quote minime di genere per gli organi di sorveglianza. Tuttavia, l'avvicinamento alla soglia della parità di genere rimane graduale e richiederà un ulteriore consolidamento delle politiche di reclutamento e valorizzazione dei talenti femminili nel settore privato.

Risulta più marcato l'incremento nel servizio pubblico federale, dove la quota femminile nei ruoli dirigenziali è cresciuta dal 39,6% nel 2021 al 46,5% nel 2024, con un aumento di quasi sette punti percentuali in tre anni. La tendenza conferma un'accelerazione significativa nell'avvicinamento all'obiettivo strategico della pari partecipazione entro la fine del 2025. Gli sforzi di riequilibrio, sostenuti da strumenti di pianificazione mirata, programmi di sviluppo della leadership femminile e revisioni delle pratiche di selezione, stanno producendo risultati concreti e misurabili.

I risultati parziali indicano che, mentre nel settore privato il percorso verso una rappresentanza paritaria procede con gradualità, nel servizio civile federale la dinamica è più robusta e mostra una traiettoria compatibile con il raggiungimento dell'obiettivo entro il termine previsto. In entrambe le aree, tuttavia, resta fondamentale mantenere continuità nelle politiche di sostegno, monitorare l'applicazione della normativa e rafforzare le misure correttive laddove i progressi risultino insufficienti<sup>143</sup>.

<sup>141</sup> Seconda legge sulle posizioni dirigenziali - FöPoG II che ha sviluppato la legge sulle posizioni dirigenziali (FöPoG) entrata in vigore nel 2015. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

<sup>142</sup> L'attuale percentuale di donne nelle aziende che rientrano nel sistema delle quote è del 35,4%. Nel 2015 era solo il 25%. Mentre la percentuale di donne nei consigli di sorveglianza senza una quota fissa è pari al 19,9%. Più donne in posizioni dirigenziali nel settore privato, Il Second Management Positions Act mira a raggiungere una maggiore uguaglianza nei piani dirigenziali delle società tedesche con specifiche vincolanti. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

<sup>143</sup> [dns-indikatoren.de](http://dns-indikatoren.de). Indicator 5.1.b, c-Women in management positions in business and in the federal civil service.

# 7

**Highlights:**  
**la trasparenza**  
**retributiva, la**  
**certificazione di**  
**genere ed i garanti**

### 7.1. Trasparenza retributiva: Cosa si intende e a che punto siamo?

Il precetto della non discriminazione in base al genere è un imperio legislativo dell'Unione Europea a partire dal Trattato di Roma. Nonostante ciò, solo tramite la Direttiva 2006/54/CE<sup>144</sup> si è arrivati a superare la definizione classica di discriminazione contemplando anche quella di natura indiretta. Nello specifico, l'Articolo 2.1. afferma che sussiste discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere persone appartenenti a uno dei gruppi protetti in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone, a meno che tale disposizione, criterio o prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari.<sup>145</sup>

Il 5 marzo 2020, la Commissione Europea ha approvato una nuova strategia denominata "Strategia per la parità di genere 2020-2025"<sup>146</sup>.

Uno tra gli obiettivi strategici è stato individuato nella trasparenza retributiva, l'idea di base è quella di garantire efficacemente l'uguaglianza salariale attraverso la trasparenza. In questo modo, la Commissione, valuta di poter finalmente ottemperare ai dettami dell'Articolo 153 del trattato sul funzionamento dell'Unione Europea. Secondo l'Unione, infatti, a causa di una mancata trasparenza retributiva, i soggetti discriminati hanno difficoltà a individuare tale discriminazione<sup>147</sup>.

Il principio della parità di retribuzione tra uomini e donne è sancito sin dal 1957, tramite il Trattato di Roma. Attualmente, tale principio è vincolato attraverso l'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, che autorizza qualsivoglia azione positiva dell'Unione finalizzata all'emancipazione femminile. Il concetto di "retribuzione" include il salario o lo stipendio e tutti gli altri vantaggi, in contanti o in natura, che il lavoratore riceve direttamente o indirettamente, componenti complementari o variabili, dal datore di lavoro a motivo della sua occupazione. Esso comprende eventuali prestazioni complementari quali bonus, indennità per gli straordinari, servizi di trasporto (comprese le autovetture fornite dal datore di lavoro e le tessere dei mezzi di trasporto), indennità di alloggio, compensazioni per la partecipazione a corsi di formazione, indennità di licenziamento, indennità di malattia previste dalla legge, indennità obbligatorie e pensioni aziendali o professionali.

<sup>144</sup> DIRETTIVA 2006/54/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 5 luglio 2006 riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)

<sup>145</sup> Nella legislazione italiana, co.2 art.25 D.Lgs.198/2006 e succ. mod, "Si ha discriminazione indiretta, ai sensi del presente titolo, quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri mettono o possono mettere i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari"

<sup>146</sup> Bruxelles, 5.3.2020 COM(2020) 152 final COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL Parlamento EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO Economico E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025

<sup>147</sup> Trasparenza retributiva nell'UE [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)

Il 30 marzo 2023, il Parlamento Europeo ha votato a favore dell'adozione della direttiva sulla trasparenza salariale nell'Unione Europea. Nella Direttiva 2023/970<sup>148</sup>, la Commissione specifica che le aziende dell'Unione Europea con più di 100 dipendenti, saranno obbligate a divulgare le informazioni sulla retribuzione dei loro dipendenti. Se a seguito di questa analisi, comparirà un divario retributivo pari o superiore al 5%, i datori di lavoro insieme ai rappresentanti dei lavoratori dovranno condurre una valutazione ed elaborare un piano d'azione per garantire la parità. Viene inoltre specificato che l'onere della prova spetta al datore di lavoro, dunque, sarà il datore di lavoro a dover provare che non vi è stata alcuna discriminazione<sup>149</sup>. Il testo inizialmente presentato, soprattutto per volontà del Parlamento Europeo, stabiliva limiti molto più stringenti.

L'idea iniziale era quella di imporre la trasparenza retributiva alle aziende con più di 50 dipendenti e vincolarle a revisioni in caso in cui il divario retributivo fosse superiore a 2,5%. La Direttiva pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 10 maggio 2023, impone però limiti più ampi. La discussione in sede di Consiglio si è incentrata sulla possibilità effettiva di estendere la trasparenza retributiva alle piccole, medie e microimprese. La soglia, al termine delle consultazioni, è stata posta a 100 lavoratori. Il motivo di tale scelta risiede nelle preoccupazioni riguardo agli oneri amministrativi e finanziari che l'attuazione di tali obblighi avrebbero potuto comportare per i datori di lavoro<sup>150</sup>.

Una maggiore trasparenza retributiva implica per i datori di lavoro alcuni obblighi sostanziali, tra questi vi è l'imposizione della comunicazione del livello retributivo iniziale e della fascia retributiva da corrispondere al futuro lavoratore prima dell'assunzione. Inoltre, gli stessi, saranno obbligati a mettere a disposizione dei lavoratori tutta la gamma dei criteri utilizzati per definire la retribuzione e gli scatti per l'avanzamento di carriera.

Tutti i lavoratori, così come i rappresentanti degli stessi, avranno il diritto a chiedere informazioni sul loro livello retributivo individuale, sui livelli retributivi medi dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Tutte le aziende con almeno 100 dipendenti dovranno mettere a disposizione le informazioni sul divario retributivo e fornire tutte le informazioni sul divario per categoria di lavoratori. Insieme con i rappresentanti dei lavoratori, gli imprenditori effettueranno una valutazione delle retribuzioni. Nel caso in cui, le informazioni mostrino una differenza di retribuzione media tra lavoratori di sesso maschile femminile pari almeno al 5%, i

<sup>148</sup> DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione

<sup>149</sup> Divario retributivo di genere: legge UE per la trasparenza salariale, 5 Aprile 2022. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

<sup>150</sup> La proposta tiene conto dell'attuale difficile situazione dei datori di lavoro, in particolare nel settore privato, e mantiene la proporzionalità delle misure, offrendo nel contempo flessibilità alle piccole e medie imprese (PMI) e incoraggiando gli Stati membri a utilizzare le risorse disponibili per la comunicazione dei dati. I costi annuali della rendicontazione salariale per i datori di lavoro sono stimati tra 379 e 890 € per le imprese con più di 250 dipendenti. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

datori di lavoro dovranno adottare misure correttive, a meno che la differenza non sia giustificata da fattori oggettivi. Ogni Stato membro dovrà poi stabilire delle norme e delle sanzioni da applicare in caso di violazione delle disposizioni nazionali, derivanti dall'applicazione di tale direttiva.

La trasparenza risulta così importante secondo il parere della Commissione Europea perché i pregiudizi di genere nei sistemi retributivi e di inquadramento professionale, che tendenzialmente vanno a sfavorire il lavoro femminile, sono spesso inconsci. Per questo motivo cade il segreto salariale, i lavoratori avranno diritto a ricevere informazioni sulla retribuzione nella loro categoria di lavoro, queste dovranno essere chiare ed esaustive; dunque, non sarà più possibile inserire all'interno dei contratti clausole che impediscano ai lavoratori di divulgare informazioni sulla retribuzione o di chiedere informazioni in merito ad altre categorie di lavoratori. Inoltre, per le aziende che non rispettano tali regole, la direttiva prevede sanzioni, anche pecuniarie.

Così come specificato all'articolo 4<sup>151</sup> del testo della direttiva, al fine di consentire ai lavoratori e ai datori di lavoro di valutare ciò che costituisce lavoro di pari valore, la direttiva impone agli Stati membri di stabilire strumenti e metodologie per valutare e raffrontare il valore del lavoro, rispetto a una serie di criteri oggettivi. Questi includono i requisiti professionali, di istruzione e di formazione, le competenze, l'impegno e le responsabilità, il lavoro svolto e la natura dei compiti assegnati. Ciò fornisce la base per valutare se i lavoratori si trovino in una situazione analoga e svolgano un lavoro di pari valore. La struttura aiuterà anche i datori di lavoro a classificare e remunerare meglio le posizioni lavorative, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere. La presenza di criteri chiari a livello nazionale aiuterà i lavoratori a individuare un valido termine di paragone e a valutare se sono trattati in modo meno favorevole rispetto al loro omologhi, che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

La Corte di Giustizia Europea ha inoltre chiarito che, al fine di stabilire se lavoratori si trovino in situazioni di uguale lavoro o lavoro di pari valore, non è necessario raffrontarsi ad altri impiegati della medesima azienda, bensì si può utilizzare un'unica fonte che stabilisca le condizioni di lavoro, come ad esempio contratti collettivi nazionali o disposizioni di legge.

**151** Articolo 4 Stesso lavoro e lavoro di pari valore 1. Gli Stati membri adottano le misure necessarie per garantire che i datori di lavoro dispongano di sistemi retributivi che assicurino la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. 2. Gli Stati membri, in consultazione con gli organismi per la parità, adottano le misure necessarie per assicurare la disponibilità di strumenti o metodologie di analisi e per far sì che a tali strumenti o metodologie si possa accedere facilmente allo scopo di sostenere e guidare la valutazione e il confronto del valore del lavoro conformemente ai criteri di cui al presente articolo. Tali strumenti o metodologie consentono ai datori di lavoro e/o alle parti sociali di istituire e utilizzare facilmente sistemi di valutazione e classificazione professionale neutri sotto il profilo del genere che escludano qualsiasi discriminazione retributiva fondata sul sesso. DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione

Tale confronto non si limita dunque all'interno dell'azienda<sup>152</sup>.

L'Articolo 6<sup>153</sup> della direttiva si occupa della trasparenza nell'ambito dei criteri per l'avanzamento di carriera. Al fine di garantire la neutralità di genere per l'avanzamento di carriera, le disposizioni impongono ai datori di lavoro di garantire ai lavoratori una descrizione puntuale di tutti i criteri utilizzati per definire retribuzioni e avanzamenti, chiaramente questi devono risultare neutri sotto il profilo del genere. L'Unione Europea si è inoltre preoccupata dell'eventualità di ritorsioni, nel caso in cui i lavoratori chiedessero le informazioni all'impresa. Dunque per far fronte a queste possibili problematiche, la direttiva consente ai lavoratori di richiedere tutte le informazioni necessarie attraverso i propri rappresentanti<sup>154</sup>.

**152** In conformità della giurisprudenza della Corte, la nozione di "retribuzione" dovrebbe comprendere non solo il salario, ma anche prestazioni complementari quali bonus, indennità per gli straordinari, servizi di trasporto (comprese le autovetture fornite dal datore di lavoro e le tessere dei mezzi di trasporto), indennità di alloggio, compensazioni per la partecipazione a corsi di formazione, indennità di licenziamento, indennità di malattia previste dalla legge, indennità obbligatorie e pensioni aziendali o professionali. Dovrebbe inoltre includere elementi di remunerazione dovuti per legge o per contratto collettivo. La Corte ha chiarito che, al fine di stabilire se i lavoratori si trovino in una situazione analoga, il raffronto non è necessariamente limitato alle situazioni in cui uomini e donne lavorano per lo stesso datore di lavoro. I lavoratori possono trovarsi in una situazione analoga anche quando non lavorano per lo stesso datore di lavoro se le condizioni retributive possono essere ricondotte ad un'unica fonte che le stabilisce. Ciò può verificarsi quando le condizioni retributive sono disciplinate da disposizioni di legge o da contratti salariali collettivi applicabili a diverse imprese, o quando le condizioni di lavoro sono stabilite centralmente per più organizzazioni o imprese all'interno di una holding o di un conglomerato.

**153** Articolo 6 Trasparenza della determinazione delle retribuzioni e dei criteri per la progressione economica 1. I datori di lavoro rendono facilmente accessibili ai propri lavoratori i criteri utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli retributivi e la progressione economica dei lavoratori. Tali criteri sono oggettivi e neutri sotto il profilo del genere. 2. Gli Stati membri possono esonerare i datori di lavoro con meno di 50 lavoratori dall'obbligo relativo alla progressione economica di cui al paragrafo 1. DIRETTIVA (UE) 2023/970 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione

**154** Articolo 7 Diritto di informazione 1. I lavoratori hanno il diritto di richiedere e ricevere per iscritto, conformemente ai paragrafi 2 e 4, informazioni sul loro livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. 2. I lavoratori hanno la possibilità di richiedere e ricevere le informazioni di cui al paragrafo 1 tramite i loro rappresentanti dei lavoratori, conformemente al diritto e/o alle prassi nazionali. Hanno inoltre la possibilità di richiedere e ricevere le informazioni tramite un organismo per la parità. L. 132/34 IT Gazzetta ufficiale dell'Unione europea 17.5.2023 Se le informazioni ricevute sono imprecise o incomplete, i lavoratori hanno il diritto di richiedere, personalmente o tramite i loro rappresentanti dei lavoratori, chiarimenti e dettagli ulteriori e ragionevoli riguardo ai dati forniti e di ricevere una risposta motivata. 3. I datori di lavoro informano annualmente tutti i lavoratori del loro diritto di ricevere le informazioni di cui al paragrafo 1 e delle attività che il lavoratore deve intraprendere per esercitare tale diritto. 4. I datori di lavoro forniscono le informazioni di cui al paragrafo 1 entro un termine ragionevole, ma in ogni caso entro due mesi dalla data in cui è presentata la richiesta. 5. Ai lavoratori non può essere impedito di rendere nota la propria retribuzione ai fini dell'attuazione del principio della parità di retribuzione. In particolare, gli Stati membri attuano misure che vietano clausole contrattuali che limitino la facoltà dei lavoratori di rendere note informazioni sulla propria retribuzione. 6. I datori di lavoro possono esigere che i lavoratori che abbiano ottenuto informazioni a norma del presente articolo diverse da quelle relative alla propria retribuzione o al proprio livello retributivo non utilizzino tali informazioni per fini diversi dall'esercizio del loro diritto alla parità di retribuzione.

L'articolo 9<sup>155</sup> tratta il tema relativo alle comunicazioni di informazioni sul divario retributivo tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile. L'Unione affida agli Stati Membri il compito di vigilare affinché i datori di lavoro forniscano le informazioni relative alla loro organizzazione relativamente al divario retributivo di genere nel suo insieme, nelle componenti complementari o variabili, la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo e il divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori, ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili. I datori di lavoro con almeno 250 lavoratori dovranno fornire, entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni anno, le informazioni relative all'anno civile precedente. I datori di lavoro che hanno tra i 150 e i 249 lavoratori dovranno rendere pubbliche, entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni tre anni, le informazioni relative all'anno civile precedente. I datori di lavoro che hanno tra i 100 e i 149 lavoratori forniranno, entro il 7 giugno 2031 e successivamente ogni tre anni, le informazioni relative all'anno civile precedente. Gli Stati membri possono, in base al diritto nazionale, imporre ai datori di lavoro con meno di 100 lavoratori l'obbligo di fornire informazioni sulla retribuzione.

**155** Articolo 9 Comunicazioni di informazioni sul divario retributivo tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile. 1. Gli Stati membri provvedono affinché i datori di lavoro forniscano le informazioni seguenti relative alla loro organizzazione, conformemente al presente articolo: a) il divario retributivo di genere; b) il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili; c) il divario retributivo mediano di genere; d) il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili; e) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili; f) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo; g) il divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili. 2. I datori di lavoro con almeno 250 lavoratori forniscono, entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni anno, le informazioni di cui al paragrafo 1 relative all'anno civile precedente. 3. I datori di lavoro che hanno tra i 150 e i 249 lavoratori forniscono, entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni tre anni, le informazioni di cui al paragrafo 1 relative all'anno civile precedente. 4. I datori di lavoro che hanno tra i 100 e i 149 lavoratori forniscono, entro il 7 giugno 2031 e successivamente ogni tre anni, le informazioni di cui al paragrafo 1 relative all'anno civile precedente. 5. Gli Stati membri non impediscono ai datori di lavoro con meno di 100 lavoratori di fornire le informazioni di cui al paragrafo 1 su base volontaria. Gli Stati membri possono, in base al diritto nazionale, imporre ai datori di lavoro con meno di 100 lavoratori di fornire informazioni sulla retribuzione. 6. L'esattezza delle informazioni è confermata dalla dirigenza del datore di lavoro, previa consultazione dei rappresentanti dei lavoratori. I rappresentanti dei lavoratori hanno accesso alle metodologie applicate dal datore di lavoro. 7. Le informazioni di cui al paragrafo 1, lettere da a) a g), del presente articolo sono comunicate all'autorità incaricata della compilazione e della pubblicazione di tali dati a norma dell'articolo 29, paragrafo 3, lettera c). Il datore di lavoro può pubblicare le informazioni di cui al paragrafo 1, lettere da a) a f), del presente articolo sul proprio sito web o renderle pubblicamente disponibili in altra maniera. 8. Gli Stati membri possono compilare essi stessi le informazioni di cui al paragrafo 1, lettere da a) a f), del presente articolo sulla base di dati amministrativi quali, ad esempio, i dati forniti dai datori di lavoro alle autorità fiscali o di sicurezza sociale. Le informazioni sono rese pubbliche conformemente all'articolo 29, paragrafo 3, lettera c). 9. I datori di lavoro forniscono le informazioni di cui al paragrafo 1, lettera g), a tutti i propri lavoratori e ai loro rappresentanti e le trasmettono all'ispettorato del lavoro e all'organismo per la parità su richiesta. Anche le informazioni relative ai quattro anni precedenti, se disponibili, sono fornite su richiesta. 10. I lavoratori, i rappresentanti dei lavoratori, gli ispettorati del lavoro e gli organismi per la parità hanno il diritto di chiedere ai datori di lavoro chiarimenti e dettagli ulteriori in merito a qualsiasi dato fornito, comprese spiegazioni su eventuali differenze retributive di genere. I datori di lavoro rispondono a tali richieste entro un termine ragionevole fornendo una risposta motivata. Qualora le differenze retributive di genere non siano motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, i datori di lavoro pongono rimedio alla situazione entro un termine ragionevole, in stretta collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, l'ispettorato del lavoro e/o l'organismo per la parità.

L'Articolo 10<sup>156</sup> si occupa specificatamente della valutazione congiunta delle retribuzioni. Nel caso in cui vi sia una disparità di retribuzioni pari almeno al 5%, in una delle categorie di lavoratori che compiono il medesimo lavoro o un lavoro di pari valore, non giustificata da fattori oggettivi o neutri sotto il profilo di genere, il datore di lavoro è obbligato a effettuare una valutazione delle retribuzioni. Questa valutazione deve essere effettuata in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, e se i rappresentanti formali non sono presenti all'interno dell'organizzazione, il datore di lavoro deve designare uno o più lavoratori che si occuperanno di ottemperare a tale mansione<sup>157</sup>. Nel caso in cui la disparità non può essere giustificata da fattori oggettivi, il datore di lavoro dovrà adottare misure correttive. A tutti gli Stati membri, l'Unione ha imposto il diritto a chiedere il pieno risarcimento per i lavoratori che hanno subito un danno causato dalla violazione del diritto di parità o un obbligo ad esso connesso. In questa fattispecie, il lavoratore dovrà essere posto nella medesima posizione in cui sarebbe stato se non si fosse verificata la discriminazione. Oltre a ciò, al lavoratore sarà garantito il recupero integrale della re-

**156** Articolo 10 Valutazione congiunta delle retribuzioni 1. Gli Stati membri adottano misure appropriate per garantire che i datori di lavoro soggetti all'obbligo di comunicazione di informazioni sulle retribuzioni a norma dell'articolo 9 effettuino, in cooperazione con i rappresentanti dei propri lavoratori, una valutazione congiunta delle retribuzioni qualora siano soddisfatte tutte le condizioni seguenti: a) le informazioni sulle retribuzioni rivelano una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile pari ad almeno il 5 % in una qualsiasi categoria di lavoratori; b) il datore di lavoro non ha motivato tale differenza di livello retributivo medio sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere; c) il datore di lavoro non ha corretto tale differenza immotivata di livello retributivo medio entro sei mesi dalla data della comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni. 2. La valutazione congiunta delle retribuzioni è effettuata al fine di individuare, correggere e prevenire differenze retributive tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che non sono motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere e comprende gli elementi seguenti: a) un'analisi della percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ciascuna categoria di lavoratori; b) informazioni sui livelli retributivi medi dei lavoratori di sesso femminile e maschile e sulle componenti complementari o variabili, per ciascuna categoria di lavoratori; c) eventuali differenze nei livelli retributivi medi tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ciascuna categoria di lavoratori; d) le ragioni di tali differenze nei livelli retributivi medi, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, se del caso, stabilite congiuntamente dai rappresentanti dei lavoratori e dal datore di lavoro; e) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che hanno beneficiato di un miglioramento delle retribuzioni in seguito al loro rientro dal congedo di maternità o di paternità, dal congedo parentale o dal congedo per i prestatori di assistenza, se tale miglioramento si è verificato nella categoria di lavoratori pertinente durante il periodo in cui è stato fruito il congedo; f) misure volte ad affrontare le differenze di retribuzione se non sono motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere; L 132/36 IT Gazzetta ufficiale dell'Unione europea 17.5.2023 g) una valutazione dell'efficacia delle misure derivanti da precedenti valutazioni congiunte delle retribuzioni. 3. I datori di lavoro mettono la valutazione congiunta delle retribuzioni a disposizione dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori e la comunicano all'organismo di monitoraggio a norma dell'articolo 29, paragrafo 3, lettera d). Essi mettono tale valutazione a disposizione dell'ispettorato del lavoro e dell'organismo per la parità, su richiesta. 4. Nell'attuare le misure derivanti dalla valutazione congiunta delle retribuzioni, il datore di lavoro corregge le differenze di retribuzione immotivate entro un periodo di tempo ragionevole, in stretta collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, conformemente al diritto e/o alle prassi nazionali. L'ispettorato del lavoro e/o l'organismo per la parità possono essere invitati a prendere parte alla procedura. L'attuazione delle misure comprende un'analisi degli attuali sistemi di valutazione e classificazione professionale neutri sotto il profilo del genere o l'istituzione di tali sistemi per garantire l'esclusione di qualsiasi discriminazione retributiva diretta o indiretta fondata sul sesso.

**157** dal testo: Bruxelles, 4.3.2021 COM(2021) 93 final 2021/0050(COD) Proposta di DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi {SEC(2021) 101 final} - {SWD(2021) 41 final} - {SWD(2021) 42 final} p.11

tribuzione arretrata, i bonus, i risarcimenti per le opportunità perse ed il pregiudizio morale. Inoltre, nessun risarcimento potrà essere limitato tramite previa fissazione di massimale. Gli Stati membri dovranno stabilire le sanzioni applicabili alla violazione della direttiva oltre che specifiche sanzioni in caso di reiterazione. In questo caso nella direttiva si fa riferimento a alcune possibilità come ad esempio la revoca dei benefici pubblici, l'esclusione da riconoscimenti di incentivi finanziari o di credito. La direttiva sulla trasparenza salariale nell'Unione Europea dovrà essere formalmente adottata dagli Stati membri e recepita entro il 7 giugno 2026. Mentre, entro il 7 giugno 2031 gli Stati dovranno informare la Commissione in merito all'applicazione della direttiva e al suo impatto pratico.

### 7.1.1. La ricezione della Direttiva sulla trasparenza salariale nell'UE

Nel 2024 il reddito mediano equivalente netto nell'Unione Europea si attesta a 21.582 euro annui<sup>158</sup>. Trattandosi di un indicatore che misura il reddito disponibile delle famiglie corretto per dimensione e composizione del nucleo, il dato offre una rappresentazione più aderente alle effettive condizioni di vita rispetto ai semplici salari lordi individuali, poiché tiene conto delle economie di scala familiari e della distribuzione interna del reddito.

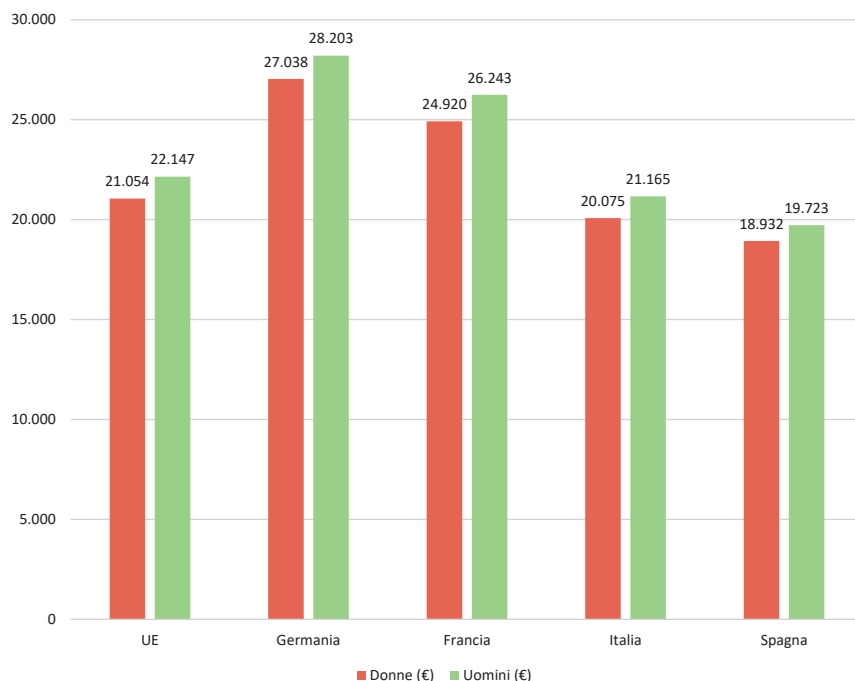
Nel confronto tra Paesi emergono differenze significative. La Germania registra un valore mediano pari a 27.619 euro, seguita dalla Francia con 25.557 euro. L'Italia si colloca a 20.605 euro, leggermente al di sotto della media UE, mentre la Spagna presenta il livello più contenuto tra i Paesi considerati, con 19.307 euro.

La disaggregazione per genere evidenzia una distanza reddituale che permane in tutti i contesti analizzati. A livello europeo, il reddito mediano equivalente netto è pari a 21.054 euro per le donne e a 22.147 euro per gli uomini, con uno scarto di poco superiore ai 1.000 euro annui. Analogamente, in Germania il valore è pari a 27.038 euro per le donne e 28.203 euro per gli uomini; in Francia 24.920 e 26.243 euro; in Italia 20.075 e 21.165 euro; in Spagna 18.932 e 19.723 euro.

Poiché l'indicatore considera il reddito disponibile dopo imposte e trasferimenti sociali, il persistere di tale differenza suggerisce che i meccanismi redistributivi attenuano ma non eliminano il divario di genere. Le implicazioni economico-sociali sono rilevanti: una minore disponibilità reddituale incide sul potere d'acquisto, sulla capacità di risparmio e sulle prospettive pensionistiche, oltre a influenzare la vulnerabilità al rischio di povertà.

In questo quadro, la riduzione del divario non rappresenta soltanto un obiettivo di equità, ma anche un fattore strategico per rafforzare la coesione sociale e sostenere la crescita inclusiva nell'Unione Europea.

<sup>158</sup> Eurostat. Mean and median income by age and sex Online data code:ilc\_di03DOI:10.2908/ilc\_di03



Secondo le conclusioni della Commissione Europea la Direttiva 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione, è in grado di arginare il persistente *gap* nei guadagni medi tra uomini e donne. Gli Stati Membri hanno l'obbligo di recepire tale Direttiva entro il 7 giugno del 2026 e al momento nessuno Stato ha recepito la Direttiva in toto. Nonostante ciò, è possibile riscontrare alcuni elementi in linea con le prescrizioni all'interno delle strategie nazionali per la parità di genere 2026. La Strategia Nazionale per la parità di genere 2026 italiana si è concentrata molto sul tema della genitorialità dato l'impatto negativo che questa rappresenta per la condizione lavorativa femminile. L'Italia è il fanalino di coda d'Europa per quello che riguarda la differenza nel tasso di occupazione tra madri e padri.

In ragione di quanto già definito dal Decreto Ministeriale del 3 maggio 2018<sup>159</sup>, tutte le aziende pubbliche e private che occupano oltre 100 dipendenti saranno obbligate alla redazione del rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile. Una volta redatto tale rapporto dovrà essere caricato all'interno del sito del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, in modo che la consigliera o il consigliere regionale di parità possa accedere ai dati contenuti all'interno dei rapporti al fine di elaborare i relativi risultati e trasmetterli alla consigliera o al consigliere nazionale di parità, al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e al Dipartimento delle pari

<sup>159</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Decreto Ministeriale del 3 maggio 2018, Giuliano Poletti Roma.

opportunità della presidenza del Consiglio dei Ministri. Inoltre, le aziende avranno il compito di inviare una copia del rapporto alle rappresentanze sindacali aziendali. Il passaggio ulteriore rispetto a quello definito dal decreto ministeriale del 3 maggio 2018, è il fatto che il rapporto dovrà misurare e analizzare annualmente il divario salariale tra uomini e donne, una volta stilati i dati questi dovranno essere analizzati con i propri dipendenti e con le autorità competenti. È prevista poi l'introduzione di una *policy* di genere, non ancora definita nei dettagli, che preveda obiettivi di miglioramento e azioni concrete che l'azienda dovrà perseguire per la promozione di una migliore parità di genere. Risulta ancora in fase di valutazione l'idea di estendere l'obbligo per le aziende quotate alla pubblicazione dei risultati e delle azioni sul proprio sito web<sup>160</sup>.

La strategia italiana, attesta la necessità di adottare sistemi di misurazione di *Equal Pay* a livello aziendale, articolati secondo le diverse caratteristiche che incidono sulla retribuzione dei lavoratori. Sarà dunque necessario definire una sintesi unica di indicatori per poter valutare in modo oggettivo la situazione aziendale, al momento però tali indicatori non sono stati pubblicati. Sempre nella strategia nazionale si fa riferimento, nell'ambito delle *policy* di genere, all'introduzione di normative ad hoc che considerino il diritto dei lavoratori a richiedere trasparenza salariale per genere e il divieto per il datore di lavoro di chiedere informazioni sulle retribuzioni precedentemente percepite dei candidati per un nuovo posto di lavoro, entrambe le missioni sono in linea con la Direttiva 2023/970, ma al momento non si hanno altre informazioni rispetto alle modalità di applicazione.

Anche in Francia, benché la direttiva sulla trasparenza retributiva non sia stata ancora recepita, ci sono piani specifici in questo senso. La nuova direttiva europea sulla trasparenza retributiva andrà a modificare l'impianto già creato in Francia a partire dal 2018. Al momento in Francia ogni anno le aziende con almeno 50 dipendenti sono tenute a calcolare e pubblicare il punteggio complessivo dell'indice di parità professionale, questo indice è stato creato per combattere le disuguaglianze salariali tra uomini e donne che ammontavano nel 2022 al 9%. Questo indice viene calcolato su base 100, mentre l'indice proposto dalla direttiva sulla trasparenza retributiva è su base percentuale dunque sarà necessario apportare delle modifiche. Inoltre, come già affermato precedentemente, l'indice è obbligatorio per tutte le aziende francesi con più di 50 dipendenti mentre la Direttiva pone la soglia a 100 dipendenti.

In pratica, l'indice sull'uguaglianza di genere è composto da 4 indicatori, 5 per le aziende con più di 250 dipendenti:

- 1) Il divario retributivo tra donne e uomini (40 punti). Per ottenere 40 punti, l'azienda deve raggiungere lo 0% di differenza tra donne e uomini in posizioni ed età comparabili. L'indicatore mette a confronto la retribuzione media delle donne e degli

<sup>160</sup>2Presidenza del Consiglio dei Ministri- Dipartimento per le pari opportunità, Strategia Nazionale per la Parità di Genere LUGLIO 2021. [www.pariopportunita.gov.it](http://www.pariopportunita.gov.it)

uomini, compresi premi di risultato e benefici in natura. Sono esclusi solo i bonus legati alle condizioni di lavoro (bonus notturno, straordinari, ecc.) e i bonus di uscita e precarietà.

- 2) La differenza nella distribuzione degli aumenti individuali (35 punti). Il punteggio massimo viene assegnato quando la differenza tra gli aumenti per uomini e donne non supera il 2%.
- 3) Il numero dei dipendenti in aumento al rientro dalla maternità (15 punti). Dal 2006 il recupero salariale per le donne che tornano dal congedo di maternità è obbligatorio.
- 4) La presenza di almeno 4 donne tra le 10 posizioni più remunerative in azienda (10 punti). Più si sale nella scala professionale, meno donne ci sono. L'obiettivo è quindi quello di garantire a tutti i livelli gerarchici, e in particolare nelle posizioni dirigenziali, una rappresentanza più equilibrata di entrambi i sessi.
- 5) La differenza nella distribuzione delle promozioni, solo nelle aziende con più di 250 dipendenti (15 punti). In questo caso l'obiettivo è incoraggiare le aziende a rimuovere gli ostacoli all'avanzamento professionale delle donne.

Il punteggio minimo che le aziende devono raggiungere è 75 su 100. Al di sotto di questa soglia l'azienda ha un periodo di 3 anni per risolvere le difformità. Le aziende con un punteggio inferiore a 75/100 per almeno tre anni consecutivi rischiano una multa fino all'1% del monte salari.

Anche la Spagna, pur non avendo ancora recepito la Direttiva, ha delle prescrizioni all'interno del proprio ordinamento legate alla trasparenza retributiva. Nello specifico, la Spagna ha inserito il registro salariale per la parità a partire dal marzo 2022 per le aziende con almeno 50 dipendenti, precedentemente la soglia era stata posta a 250. Il datore di lavoro è obbligato a tenere un registro di valori medi dei salari, delle integrazioni salariali e dei pagamenti vari di tutto il personale, disaggregati per sesso e distribuiti per gruppi professionali. Ogni lavoratore ha diritto ad accedere al registro dei salari, tramite la rappresentanza legale dei lavoratori in azienda. Nel caso in cui un'azienda con almeno 50 dipendenti, si trovi nelle condizioni in cui la retribuzione media dei lavoratori di un sesso è superiore a quella dell'altro del 25% o più, il datore di lavoro deve obbligatoriamente includere nel registro dei salari una giustificazione per tale differenza, che deve essere legata a motivazioni indipendenti dal sesso. L'inosservanza di tali obblighi comporta una violazione dell'ordine sociale e dunque l'ispettorato del lavoro, previa indagine, dovrà attivare la procedura sanzionatoria. La non conformità può comportare sanzioni per le aziende che vanno da 626 a 6.250 euro. Nonostante le misure già adottate, la Confederazione Europea dei Sindacati (CES) ha avvertito che il divario retributivo di genere in Spagna non scomparirà fino al 2046 con le prescrizioni attuali.

Il Governo federale tedesco, per cercare di arginare il problema della mancata equiparazione del lavoro femminile e maschile, ha avviato alcune misure specifiche, tra cui, la legge per promuovere la trasparenza delle strutture retributive, entrata in vigore il 6 luglio 2017, e ad oggi rafforzata. L'obiettivo è quello di applicare nella pratica il principio dell'uguale retribuzione per uguale lavoro o lavoro di pari valore". Il *Pay Transparency*

Act<sup>161</sup>, garantisce il diritto individuale all'informazione per verificare il rispetto del requisito della parità salariale. I datori di lavoro, devono fornire le informazioni sulla retribuzione dei dipendenti di sesso opposto, nonché i criteri e le procedure per la determinazione della retribuzione. Il diritto all'informazione si applica a tutte le aziende con più di 200 dipendenti. La legge inoltre, obbliga i datori di lavoro privati con più di 500 dipendenti a controllare con cadenza regolare le proprie strutture, al fine di verificare il rispetto della parità retributiva, presentando una relazione sulla regolamentazione dello stato della parità. Questi rapporti sono visibili a tutti<sup>162</sup>.

## 7.2. La certificazione di genere

### 7.2.1. Lo scopo e l'entrata in vigore della certificazione UNI/Pdr 125:2022

Le tematiche della diversità e dell'inclusione sono elementi cardine della *vision* europea, e non solo, tra i 17 *Sustainable Development Goals*, dell'Agenda 2030, il *goal* 5 si prefissa l'obiettivo di raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze, superando tutti gli stereotipi di genere, sia lavorativi che familiari, eliminando così le fonti di disuguaglianza.

Esistono due tipologie di certificazione riconosciute a livello internazionale che possono essere acquisite da parte delle aziende per dimostrare l'impegno dell'organizzazione rispetto alla diversità e l'inclusione. La certificazione ISO 30415:2021 e la UNI/Pdr 125:2022. La certificazione ISO 30415:2021 è la più ampia rispetto ai temi di diversità e inclusione, poiché si considerano aspetti come età, provenienza, abilità. La UNI/Pdr 125:2022 si focalizza al fine di sviluppare e migliorare i processi organizzativi al fine di ridurre le differenze basate sul genere.

La certificazione ISO 30415:2021, "Gestione delle risorse umane: Diversità e inclusione", è stata elaborata in sede internazionale dal comitato tecnico ISO/TC 260. Lo scopo di tale certificazione è quella di valorizzare le diversità che vi sono all'interno delle aziende, in modo da cogliere tutti quelli che sono i benefici che la diversità può portare, all'interno di un ambiente lavorativo inclusivo e in grado di gestire i bisogni specifici delle persone che lavorano al proprio interno. Questa può essere richiesta da qualunque tipo di organizzazione, indipendentemente dalla forma giuridica, dal settore di operatività e dalla dimensione. La base giuridica di riferimento per lo sviluppo di tale certificazione sono gli obiettivi di sviluppo sostenibile, con particolare riferimento al *goal* numero cinque ovvero la parità di genere, il numero otto il lavoro dignitoso e crescita economica, il numero 10 ridurre le disuguaglianze. Inoltre, la stessa è parte della missione 5 del PNRR italiano, che ha previsto lo stanziamento di 9.81 miliardi a favore di politiche per l'inclusione sociale, in un'ottica di *gender mainstreaming*, così come richiesto a livello europeo. La certificazione attesta l'impegno di un'impresa verso la promozione della diversità e dell'inclusione, non tanto sul sistema di gestione, bensì

<sup>161</sup> Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen, Vom 30. Juni 2017, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2017 Teil I Nr. 44, ausgegeben zu Bonn am 5. Juli 2017

<sup>162</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, trad:Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù, donne e mondo del lavoro- Equità retributiva

sui processi di gestione delle risorse umane. Il *focus* è posto nello sviluppo di un'organizzazione inclusiva, in grado di riconoscere la diversità, agire in modo responsabile, lavorare e comunicare in modo inclusivo. Le organizzazioni devono essere in grado di dimostrare attraverso le proprie strategie, principi ed azioni, la promozione di comportamenti etici, stabilendo e mantenendo meccanismi in grado di facilitare la segnalazione di comportamenti non etici senza timore di conseguenze negative.

L'applicazione della normativa ISO 30415:2021 consente alle organizzazioni di migliorare la propria reputazione, differenziarsi dalla concorrenza ed ottenere riconoscimenti da parte di terzi. La differenza sostanziale però è che la UNI/Pdr 125:2022, oltre a garantire tutto ciò, consente di accedere a sgravi contributivi, punteggi premiali in bandi di gara dove è prevista la certificazione UNI PDR, e acquisire punteggi in processi di qualifica fornitori.

La certificazione UNI/Pdr 125:2022, è stata elaborata sulla base degli obiettivi di parità di genere assunti a livello europeo ed internazionale. Il fine è quello di realizzare un cambiamento di paradigma, per fare ciò risulta necessario che il principio di parità di genere sia integrato all'interno degli obiettivi delle organizzazioni, che si devono impegnare per interiorizzare tali principi e farli diventare uno *stable* durante tutto il percorso professionale delle lavoratrici. Questa certificazione risulta dunque atta a promuovere e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro. Come incentivo, per le aziende che si doteranno di tale certificazione, sono previsti meccanismi di premialità.

### 7.2.2. La ricezione di tale certificazione in Italia e nei paesi europei

La creazione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere rappresenta uno dei punti cardine della Strategia italiana per la parità di genere 2026, pubblicata nel 2021. L'idea era quella di introdurre un sistema di certificazione atto a garantire ad alcune aziende particolarmente meritevoli rispetto alle tematiche della parità di genere, elementi premiali. Inoltre, accompagnare le altre aziende, attraverso meccanismi di incentivazione, a migliorare le politiche aziendali per ridurre il *Gender gap*. Tramite il Decreto Ministeriale del 29 Aprile 2022, "Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità"<sup>163</sup> l'Italia si è dotata di un insieme di parametri atti al conseguimento della certificazione UNI/Pdr 125:2022.

L'articolo 1<sup>164</sup>, si spende su quelli che sono i parametri minimi per il conseguimento

<sup>163</sup> PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITA'-DECRETO 29 aprile 2022 Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità'. [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>164</sup> Art. 1. I parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese. 1. I parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese sono quelli di cui alla Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022, pubblicata il 16 marzo 2022, contenente e successive modifiche o integrazioni. Decreto Ministeriale del 29 Aprile 2022, "Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità"

della certificazione di parità di genere, sostenendo che per quello che riguarda l'Italia sono gli stessi contenuti nelle linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere. Le linee guida hanno individuato sei aree di indicatori in grado di contraddistinguere un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere, queste sono: 1) Cultura e strategia, 2) Governance, 3) Processi di HR, 4) Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda, 5) Equità remunerativa per genere, 6) Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro. Ogni Area è contraddistinta da un peso percentuale che contribuisce alla misurazione del livello dell'organizzazione. Per ciascuna Area di valutazione sono stati identificati degli specifici indicatori attraverso i quali misurare il grado di maturità dell'organizzazione, il monitoraggio annuale e la verifica biennale, per dare evidenza al miglioramento ottenuto grazie alla varietà degli interventi messi in atto. Gli indicatori sono di natura quantitativa e qualitativa. Gli indicatori di natura qualitativa sono misurati in termini di presenza o non presenza, mentre gli indicatori di natura quantitativa sono misurati in termini di delta % rispetto a un valore interno aziendale, al valore medio di riferimento nazionale o del tipo di attività economica, attraverso il codice ATECO di appartenenza. Ogni singolo indicatore è associato a un punteggio il cui raggiungimento o meno, viene ponderato per il peso dell'Area di appartenenza. È previsto il raggiungimento del punteggio minimo di sintesi complessivo del 60% per determinare l'accesso alla certificazione da parte dell'organizzazione. Ogni due anni, tale certificazione viene rivalutata e rinnovata se per le mancanze rilevate precedentemente, sono stati messi in atto piani di mitigazione e miglioramento.

La prima area, Cultura e strategia, è volta a misurare che i principi e gli obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione alla *gender diversity* dell'organizzazione siano coerenti con la sua visione, le finalità e i valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 15%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono 7, tutti qualitativi<sup>165</sup>.

La seconda area, *governance*, misura il grado di maturità della gestione aziendale, valuta la presenza del genere femminile negli organi di indirizzo e controllo dell'organizzazione, nonché la presenza di processi volti a identificare e trovare soluzioni per eventuali situazioni di non-inclusione. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 15%. Gli indicatori attinenti a questa area sono 5, di cui uno

**165** 1. Formalizzazione e implementazione di un piano strategico che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva; 2. Presenza di procedure interne che consentano 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. *NOTA* Sono da intendersi, oltre alle procedure in senso stretto, anche iniziative, progetti e valori stabiliti dall'azienda il cui fine sia il medesimo, ovvero consentire alle persone di esprimere opinioni e creare un ambiente aperto al confronto e al dialogo.; 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; 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; 5. Realizzazione nell'ultimo biennio di interventi formativi a tutti i livelli, compresi i vertici, sulla differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli unconscious bias; 6. Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno; 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.

quantitativo<sup>166</sup>.

La terza area, processi di HR, è volta alla misurazione dei processi di assunzione e gestione del personale, valutando che questi siano basati su inclusione e rispetto delle diversità. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 10%. Gli indicatori attinenti a questa area sono 6, qualitativi e quantitativi<sup>167</sup>.

La quarta area, opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda, valuta in base all'accesso ai percorsi di carriera e crescita interni, la neutralità dell'organizzazione. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%. Gli indicatori attinenti a questa area sono 7, tutti quantitativi<sup>168</sup>.

La quinta area, equità remunerativa per genere, valuta l'azienda in base al differenziale retributivo, comprensivo dei compensi come il *welfare* aziendale. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%. Gli indicatori attinenti a questa area

**166** 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. NOTA Il tipo di presidio per la gestione e monitoraggio dei temi di genere può variare in relazione alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione. Per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 è ipotizzabile un presidio base.;2. Presenza di processi per identificare, approfondire e gestire;3. Presenza di un budget dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione;4. Definizione di obiettivi legati alla parità di genere e loro attribuzione ai vertici e al management, per i quali saranno valutati;5. Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione.

**167** 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, on-boarding neutrali, valutazioni prestazioni; 2. Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere; 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; 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; 5. Presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità; 6. Presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento ad episodi di molestie o mobbing

**168** 1. Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico-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; 2. Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento-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. 3. Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente ( in caso di impresa familiare considerare anche le donne con ruoli dirigenziali espressione della proprietà) -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; 4. Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente (per le imprese familiari considerare solo donne non espressione della proprietà) - 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; 5. Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento-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; 6. Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice-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.7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento-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

sono 3, tutti quantitativi<sup>169</sup>.

La sesta ed ultima area, tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro, valuta la presenza di politiche a sostegno della genitorialità e procedure di supporto per garantire il bilanciamento di vita e lavoro dei dipendenti. Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%. Gli indicatori attinenti a questa area sono 5, sia quantitativi che qualitativi<sup>170</sup>.

Il meccanismo di premialità derivante dal possesso della Certificazione di parità è stato sancito tramite la Legge del 5 novembre 2021 n. 162<sup>171</sup>. Nell'articolo 5<sup>172</sup>, Pre-

**169** 1. Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze-II 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; 2. Percentuale promozioni donne su base annua-II KPI si considera raggiunto quando la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini promossi rispetto al totale di uomini in organico, prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto; 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-II 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 al totale di uomini in organico.

**170** 1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il back to work, coaching, part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale); 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 back to work, coaching, part-time reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale, programmi di engagement, su base volontaria, durante il congedo di maternità); 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; 4. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori-I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%; 5. Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge-I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%.

**171** LEGGE 5 novembre 2021, n. 162-Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo, [www.normattiva.it](http://www.normattiva.it)

**172** Art. 5 Premialità di parità. 1. Per l'anno 2022, alle aziende private che siano in possesso della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-bis del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, introdotto dall'articolo 4 della presente legge, e' concesso, nel limite di 50 milioni di euro, un esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro. Resta ferma l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche. 2. L'esonero di cui al comma 1 e' determinato in misura non superiore all'1 per cento e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda, riparametrato e applicato su base mensile, con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro delegato per le pari opportunità, da adottare entro il 31 gennaio 2022, assicurando il rispetto del limite di spesa di 50 milioni di euro di cui al comma 1. 3. Alle aziende private che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, siano in possesso della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-bis del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, introdotto dall'articolo 4 della presente legge, e' riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, di proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti. Compatibilmente con il diritto dell'Unione europea e con i principi di parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità, le amministrazioni aggiudicatrici indicano nei bandi di gara, negli avvisi o negli inviti relativi a procedure per l'acquisizione di servizi, forniture, lavori e opere i criteri premiali che intendono applicare alla valutazione dell'offerta in relazione al possesso da parte delle aziende private, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-bis del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, introdotto dall'articolo 4 della presente legge. Per le procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse previste dal regolamento (UE) 2021/240 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 febbraio 2021, e dal regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 febbraio 2021, nonche' dal Piano nazionale per gli investimenti complementari (PNC) resta in ogni caso fermo quanto previsto dall'articolo 47 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108. 4. Agli oneri derivanti dal comma 1, pari a 50 milioni di euro per l'anno 2022, si provvede, ai fini della compensazione degli effetti in termini di fabbisogno e di indebitamento netto, mediante riduzione, per 70 milioni di euro per l'anno 2022, del Fondo sociale per occupazione e formazione, di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2. 5. Il Ministro dell'economia e delle finanze e' autorizzato ad apportare, con propri decreti, le occorrenti variazioni di bilancio. 6. I benefici di cui al comma 1 possono essere previsti anche per gli anni successivi al 2022, previa emanazione di apposito provvedimento legislativo che stanzi le occorrenti risorse finanziarie, anche sulla base dell'andamento dei benefici riconosciuti ai sensi del medesimo comma 1.

mialità di parità, vengono specificati i campi di applicazione, si fa riferimento ad un esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro. Inoltre, alle aziende in possesso della certificazione, è riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, di proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di Stato e cofinanziamento degli investimenti sostenuti.

In Spagna, attraverso il Regio Decreto n.1615 del 26 ottobre 2009<sup>173</sup>, è stato creato il Distintivo di uguaglianza in azienda, "Igualdad en la Empresa", regolato oggi dal Regio Decreto 850/2015<sup>174</sup>, ovvero un marchio di eccellenza assegnato dal Ministero delle Pari opportunità alle aziende e ad altri enti che si distinguono nello sviluppo di politiche di uguaglianza tra donne e uomini sul posto di lavoro. Per ottenere tale sigillo, è richiesto alle aziende l'attuazione di misure specifiche in ambiti quali l'accesso all'occupazione, l'impegno per un bilanciamento equo tra vita e lavoro, una politica retributiva in grado di prestare particolare attenzione al genere, una comunicazione inclusiva, un modello organizzativo caratterizzato dalla sostenibilità e dalla responsabilità sociale dell'impresa. L'assegnazione di tale sigillo è garantita attraverso bandi annuali ai quali può partecipare qualsiasi azienda o ente, sia privato che pubblico, che si distingua, in modo complessivo, nell'applicazione e nei risultati delle suddette misure di parità tra donne e uomini. Il Sigillo ha validità di 3 anni, durante i quali, annualmente, l'Istituto delle Donne richiederà un rapporto di monitoraggio sulle misure e sulle attività proposte nel Piano per la parità. Nel corso dell'ultimo anno, il verbale richiesto servirà ad estendere il sigillo per altri 3 anni. Il Ministero della Parità, attraverso la Direzione Generale per la Parità nel Lavoro, mantiene un registro pubblico delle concessioni, dei rinnovi, delle dimissioni volontarie, delle sospensioni e delle revoche del sigillo. Il marchio prevede un riconoscimento pubblico che non si esaurisce con un certificato, una targa e un atto di solenne di diffusione, poiché genera anche altri effetti positivi, informa la società e tutti i partecipanti alla catena produttiva rispetto le aziende che soddisfano gli standard richiesti, valorizza le misure sviluppate a favore della parità, migliora l'ambiente di lavoro e garantisce pubblicità istituzionale e divulgazione da parte del Ministero della Salute, delle Politiche Sociali e dell'Uguaglianza. Oltre a ciò, consente alle aziende punteggi premiali ai fini dell'ottenimento di sovvenzioni pubbliche, le cui basi normative premiano l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di parità, così come punteggi aggiuntivi per l'ottenimento di appalti pubblici.

La Francia, già a partire dal 2004 si era impegnata per la creazione del marchio Uguaglianza Professionale, con lo scopo di promuovere la diversità e l'uguaglianza professionale tra donne e uomini, nel settore privato e nel servizio pubblico. Questo può essere ottenuto da tutte le tipologie di organizzazioni e consente di valutare e, se necessario, perfezionare, le azioni svolte dal datore di lavoro in termini di parità professionale.

<sup>173</sup> Regio decreto 1615/2009, del 26 ottobre, che regola la concessione e l'utilizzo del badge "Uguaglianza in azienda". [www.boe.es](http://www.boe.es)

<sup>174</sup> Regio decreto 850/2015, del 28 settembre, che modifica il regio decreto 1615/2009, del 26 ottobre, che regola la concessione e l'utilizzo del badge "Uguaglianza in azienda". [www.boe.es](http://www.boe.es)

La struttura che richiede l'etichettatura è sottoposta ad un audit di valutazione. Il meccanismo di certificazione si basa su tre criteri principali, ovvero, la presenza di azioni svolte in azienda a favore della parità professionale; la gestione delle risorse umane; ed il sostegno alla genitorialità nel contesto professionale. Una volta assegnata la certificazione questa ha una durata di 4 anni, in ogni caso il mantenimento, così come il rinnovo eventuale, è soggetto ad una procedura di controllo e monitoraggio. La certificazione in Francia può essere ottenuta anche dalle pubbliche amministrazioni, ed il 30 giugno 2022, tutti i ministeri hanno ottenuto e mantenuto il marchio Uguaglianza. In Germania, la certificazione di genere avviene attraverso EDGE, acronimo di *Economic Dividends for Gender Equality*<sup>175</sup>, uno standard di valutazione internazionale delle pari opportunità all'interno dell'azienda. La certificazione EDGE comprende tre livelli: ASSESS, MOVE e LEAD. Il primo livello valuta l'impegno di un'azienda per la parità di trattamento tra uomini e donne sul posto di lavoro. La certificazione MOVE misura, al secondo livello, i progressi che l'azienda sta facendo in questo senso. La terza certificazione, livello LEAD, riconosce le aziende che soddisfano tutti i requisiti per l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. Oltre alla parità retributiva, le aziende vengono valutate in base alla modalità in cui hanno implementato la parità di genere nelle assunzioni e nelle promozioni, nello sviluppo e nella promozione delle donne manager, nella flessibilità dell'orario di lavoro e nell'inclusione nella cultura aziendale. Il sistema di certificazione EDGE si basa su quattro pilastri che definiscono il successo in termini di equità di genere, questi sono: La rappresentanza a tutti i livelli dell'organizzazione; l'equità in termini di compensi; l'efficacia delle politiche e delle pratiche per garantire flussi di carriera equi in termini di parità di retribuzione per lavoro equivalente, reclutamento e promozione, formazione e tutoraggio per lo sviluppo della leadership, lavoro flessibile e cultura organizzativa; e l'inclusività della cultura.

### 7.2.3. I meccanismi che sottendono la certificazione di genere

In Italia così come in Europa, la segregazione all'interno del mondo del lavoro è una realtà fattuale<sup>176</sup>. Gli uomini e le donne europee mantengono una distribuzione di genere nel mondo del lavoro ben radicata nella società.

<sup>175</sup> [www.edge-cert.org](http://www.edge-cert.org)

<sup>176</sup> Si parla di segregazione occupazionale quando si rileva una diseguale distribuzione degli individui tra le diverse occupazioni. Possiamo specificare che la componente femminile del mercato del lavoro subisce una segregazione di tipo orizzontale all'interno di compiti che tendono a riprodurre stereotipi di ruolo oltre che contenuti e forme del lavoro domestico. Si tratta di occupazione scarsamente remunerate e/o a bassa qualificazione e con ridotte prospettive di carriera ma per tempi e modalità organizzative più accordabili con la gestione dei carichi di lavoro familiari. Nell'occupazione femminile riscontriamo anche una segregazione di tipo verticale in quanto le donne si concentrano ai livelli più bassi della scala gerarchica ossia nelle qualifiche a cui corrispondono gradi di potere, di responsabilità, di autonomia e riconoscimenti economici inferiori. Per quanto riguarda il lavoro regolare comincia a venire rilevato e studiato il fenomeno della segregazione orizzontale ovvero il fatto che le donne tendono a concentrarsi in determinati lavori o professioni che vanno appunto femminilizzandosi mentre per la segregazione verticale troviamo cause di tipo economico, culturale connesse al ruolo produttivo femminile e alla suddivisione disuguale dei compiti domestici e familiari tra i membri della coppia. A. Paladino e M. Cutro, *Lavoro e disuguaglianza di genere in Europa*, Centro Studi Europei, p.3.

La certificazione di genere potrebbe dunque, in un mercato del lavoro così segregato, creare dei meccanismi distortivi in grado di impattare negativamente su segmenti di mercato che hanno una percentuale di donne piuttosto bassa, a causa di fattori strettamente collegati al contesto culturale. Ma non solo, il problema potrebbe toccare anche le cosiddette aziende al femminile, queste potrebbero non ottenere la certificazione di parità, poiché nelle linee guida si parla dell'equilibrio e della parità tra gli esponenti dei due sessi, non del numero di donne nell'organizzazione.

Analizzando gli indicatori di performance per l'ottenimento della certificazione, è possibile vedere se effettivamente sono presenti dei meccanismi che vanno a penalizzare le organizzazioni facenti parte di segmenti di mercato a prevalenza occupazionale di genere.

Per ciò che concerne la cultura e la strategia, il primo macro-indicatore, non vi sono specificità relative alla percentuale di soggetti del sesso meno rappresentato che devono essere presenti all'interno dell'organizzazione, si fa riferimento principalmente alla cultura aziendale dell'inclusione ed a procedure interne volte ad incoraggiare confronto e dialogo. Nel sotto indicatore quattro però, si esplicita la necessità di politiche in grado di garantire che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori nelle tavole rotonde, nei convegni o durante gli eventi.

Nel secondo indicatore, *governance*, non si fa specifico riferimento al numero di occupati del genere meno rappresentato che vi devono essere all'interno dell'organizzazione, si parla principalmente di presenza di processi o budget per lo sviluppo e il supporto dell'inclusione. All'interno nel macro-indice però, il sotto-indicatore cinque è più specifico in questo senso, viene richiesta la presenza di esponenti del sesso meno rappresentato per almeno 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione.

Il terzo indicatore, *Processi di Human Resources*, si occupa principalmente delle politiche per la valorizzazione e la partecipazione di entrambi i sessi all'interno dell'azienda, si fa poi riferimento specifico alla presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità, che quindi interessa solo le lavoratrici donne.

Il quarto indicatore, *Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda*, è invece prettamente legato al mercato del lavoro femminile. Si fa specifico riferimento alla percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico, però l'indicatore può dirsi completo nel momento in cui l'azienda registra una differenza di almeno +10 punti percentuali rispetto al valore del biennio precedente o rispetto al valore medio dell'industria di appartenenza. Anche nell'indicatore relativo alla percentuale di donne con qualifica di dirigente all'interno dell'organizzazione, il punteggio viene assegnato nel momento in cui l'azienda registra una differenza di almeno +10 punti percentuali rispetto al valore medio dell'industria di appartenenza o comunque rispetto all'anno precedente. Nell'indicatore relativo alle donne responsabili di unità organizzative, il punteggio viene invece assegnato quando si registra una quota pari almeno al 40% rispetto al totale dei responsabili. Per ciò che concerne la presenza di donne al vertice, viene richiesto un aumento di 10 punti percentuali rispetto al valore medio percentuale di donne con quella qualifica nell'industria di appartenenza. In

questo senso nel macro-indicatore quattro, quello più prettamente legato al numero di donne presenti all'interno dell'organizzazione, il riferimento è esterno e guarda all'industria di appartenenza.

Il quinto indicatore, equità remunerativa per genere, fa riferimento alla differenza retributiva per il medesimo livello di inquadramento, a seconda del genere. Viene dato punteggio nel momento in cui il differenziale tra la retribuzione media maschile femminile è inferiore al 10%. Per quello che invece riguarda le promozioni, si ottiene punteggio nel momento in cui la percentuale di donne promosse rispetto la totalità delle donne in organico, è pari alla percentuale di uomini promossi rispetto alla totalità di uomini in organico.

Il sesto indicatore, Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro, fa riferimento alla presenza di servizi dedicati al rientro post maternità o paternità e *policy* a favore della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Dal punto di vista quantitativo, gli indicatori, vanno a guardare il rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi 12 anni di vita del bambino, viene garantito il punteggio nel momento in cui ci si avvicina il più possibile al 100%. Medesimo precetto viene applicato nell'analisi del rapporto tra i giorni medi di congedo di paternità obbligatorio fruiti, rispetto al totale dei giorni potenziali previsti dalla legge. A seguito della disamina è dunque possibile affermare che, anche le aziende facenti parte di segmenti di settore a prevalenza maschile, possono accedere alla certificazione di parità di genere. Risulta necessario ricordare in questa sede che, per riuscire ad ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022, è necessario ottemperare al 60% del punteggio previsto tramite indicatori.

Il nuovo Codice degli Appalti, Decreto Legislativo n. 36/2023<sup>177</sup>, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 marzo 2023, non contemplava alcuna previsione espressa relativa alla certificazione di parità di genere disciplinata dall'articolo 46-bis del Codice delle Pari Opportunità. Tale omissione, nella sua formulazione originaria, rischiava di creare un vuoto applicativo in merito al riconoscimento dei benefici premiali previsti per le imprese in possesso della certificazione UNI/PdR 125:2022, così come previsto dal Decreto Ministeriale del 29 Aprile 2022<sup>178</sup>. In assenza di un chiaro raccordo normativo, la concreta attribuzione di tali punteggi restava demandata alla discrezionalità delle singole amministrazioni aggiudicatrici.

Un intervento correttivo è tuttavia sopraggiunto con il DL 29 maggio 2023, n. 57, il cui Articolo 2 ha stabilito che, ai fini dell'accesso ai punteggi premiali, la dimostrazione del possesso dei requisiti in materia di parità di genere può avvenire esclusivamente tramite la certificazione UNI/PdR 125 rilasciata da organismi accreditati, escludendo ogni forma di autodichiarazione.

<sup>177</sup> Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, «Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici.». Decreto legislativo pubblicato nel Supplemento ordinario n. 12/L alla Gazzetta Ufficiale - Serie generale - n. 77 del 31 marzo 2023. [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>178</sup> PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITA'-DECRETO 29 aprile 2022 Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità'. [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

Contestualmente, l'assetto dell'articolo 108, comma 7, del nuovo Codice degli Appalti è stato ridefinito dall'articolo 6, comma 2-bis, del Decreto-Legge 10 maggio 2023, n. 51, convertito con modificazioni dalla Legge 3 luglio 2023, n. 87<sup>179</sup>. La disposizione così riformulata impone alle stazioni appaltanti di inserire negli atti di gara un punteggio aggiuntivo destinato alle imprese che adottano politiche aziendali orientate alla promozione della parità di genere, comprovate tramite la certificazione prevista dall'articolo 46-bis del Codice delle Pari Opportunità.

Nel suo complesso, il nuovo quadro normativo tende quindi a consolidare un meccanismo premiale omogeneo e giuridicamente certo, rafforzando l'incentivo all'adozione di modelli organizzativi che favoriscano l'equilibrio di genere all'interno delle imprese partecipanti alle procedure di appalto pubblico.

### 7.3. Le figure atte a garantire la parità

#### 7.3.1. Il Diversity manager

La Strategia Nazionale per la parità di genere prevede la creazione di una nuova figura atta a garantire la parità all'interno delle aziende quotate e nelle pubbliche amministrazioni<sup>180</sup>. Questa nuova figura è il *diversity manager*, ruolo che può essere inserito ex novo o tramite un facente funzione, con il compito di riportare al *top manager* aziendale la situazione relativa alla parità di genere all'interno dell'organizzazione. In tutti i corpi della Pubblica Amministrazione, tale funzione potrà essere svolta da una figura che riporti o faccia parte dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità.

La figura del *Diversity Manager* non è nuova, bensì è il frutto di un processo di valorizzazione che le aziende stanno portando avanti in tutti il mondo, relativo al ripensamento del concetto di diversità<sup>181</sup>. Sempre più aziende spingono verso un approccio di *business* legato alla sostenibilità, enfatizzando la prospettiva della crescita inclusiva. In questo ambito si inserisce la figura del *Diversity Manager* che ha le competenze per promuovere la diversità in azienda, cogliendo il valore dell'inclusione ed i benefici che questa può portare per lo sviluppo dell'organizzazione<sup>182</sup>.

Dai dati Istat<sup>183</sup> emerge che già nel 2019, il 20,7% delle imprese italiane aveva adottato almeno una misura non obbligatoria per legge, al fine di valorizzare la diversità all'interno della propria organizzazione. Queste tipologie di misure hanno coinvolto principalmente le imprese con oltre 500 dipendenti.

Dei fondi PNRR, pari a 191,5 Miliardi, l'Italia ha destinato 19,86 miliardi alla missione

<sup>179</sup> LEGGE 3 luglio 2023, n. 87. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 maggio 2023, n. 51, recante disposizioni urgenti in materia di amministrazione di enti pubblici, di termini legislativi e di iniziative di solidarietà sociale. (23G00096)

<sup>180</sup> Le iniziative connesse agli obiettivi della priorità strategica dedicata al Lavoro. Governance e monitoraggio della diversity e della gender parity in azienda e nella PA Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità, Strategia Nazionale per la Parità di Genere, Luglio 2021 p.20

<sup>181</sup> D.KNIGHTS, H. A.WILLMOTT, Comportamento organizzativo e management, Isedi, Torino, 2009, pp. 347-390.

<sup>182</sup> R. Riccò, Il Diversity Management nella pratica Una gestione integrata delle diversità, Sviluppo&Organizzazione.

<sup>183</sup> 11 novembre 2020, IL DIVERSITY MANAGEMENT PER LE DIVERSITÀ LGBT+ E LE AZIONI PER RENDERE GLI AMBIENTI DI LAVORO PIÙ INCLUSIVI Anno 2019, [www.istat.it](http://www.istat.it)

cinque, inclusione e coesione<sup>184</sup>. La missione è suddivisa in tre macro categorie, la categoria uno, “politiche per il lavoro”, atta a promuovere la trasformazione del mercato del lavoro, migliorare l’occupabilità e le competenze dei lavoratori; la categoria due “infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore”, atta a contrastare l’esclusione sociale attraverso il rafforzamento di servizi sociali e un maggiore accesso alle discipline sportive; ed infine la categoria tre, “interventi speciali per la coesione territoriale”, al fine di ridurre le disuguaglianze territoriali, promuovendo lo sviluppo integrato del paese. Alla categoria uno sono stati assegnati 6,66 miliardi di euro, alla categoria due 11,22 miliardi di euro e per la categoria tre 1,98 miliardi di euro<sup>185</sup>.

### 7.3.2 Il consigliere di Parità

La figura del Consigliere di parità è stato istituito dalla Legge 10 aprile 1991, n. 125 intitolata “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”<sup>186</sup>, nonché dal Decreto Legislativo 23 maggio 2000, n. 196, che disciplina l’attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e fornisce disposizioni in merito alle azioni positive<sup>187</sup>. La sua missione è duplice: da un lato, si occupa del controllo per assicurare il rispetto della normativa antidiscriminatoria nel contesto lavorativo; dall’altro, promuove attivamente la realizzazione di pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro. L’articolo 8 della Legge 10 aprile 1991, n. 125, delinea il ruolo e le responsabilità dei Consiglieri di parità. Questi, istituiti dalla legge del 1984, svolgono un ruolo chiave nelle commissioni regionali e circoscrizionali per l’impiego. A livello provinciale, viene nominato un consigliere di parità con la facoltà di intervenire anche in altre commissioni circoscrizionali. La loro nomina avviene per designazione del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, previa consultazione delle principali organizzazioni sindacali nazionali, inoltre è richiesta un’esperienza professionale di almeno tre anni nei settori correlati. Un aspetto interessante è il ruolo deliberativo del consigliere di parità all’interno della commissione per l’impiego. Oltre ai compiti legislati, i consiglieri sono incoraggiati a intraprendere iniziative per realizzare gli obiettivi della legge. Sono considerati pubblici funzionari e hanno l’obbligo di segnalare alla magistratura eventuali reati di cui vengono a conoscenza durante l’esercizio delle loro funzioni.

Partecipano attivamente agli organismi di parità a livello locale, svolgendo così un ruolo chiave nell’attuazione delle politiche di impiego a livello regionale e provinciale. Hanno il potere di richiedere informazioni sull’occupazione maschile e femminile presso i luoghi di lavoro all’ispettorato del lavoro. Inoltre, hanno facoltà di agire in giudizio e intervenire in procedimenti legali, garantendo così una tutela giuridica per le lavoratrici. La comunicazione e la relazione con il Comitato sono parte integrante del loro mandato, e hanno la possibilità di consultare il Comitato e il consigliere nazio-

<sup>184</sup> Le risorse stanziare per il PNRR sono pari a 191,5 miliardi di euro, ripartite in sei missioni: Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura - 40,32 miliardi. Rivoluzione verde e transizione ecologica - 59,47 miliardi. Infrastrutture per una mobilità sostenibile - 25,40 miliardi. Istruzione e ricerca - 30,88 miliardi. Inclusione e coesione - 19,81 miliardi. Salute - 15,63 miliardi. Ministero delle Imprese e del Made in Italy, PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza-I progetti del ministero [www.mimit.gov.it](http://www.mimit.gov.it)

<sup>185</sup> Ministero delle Imprese e del Made in Italy, PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza-I progetti del ministero [www.mimit.gov.it](http://www.mimit.gov.it)

<sup>186</sup> Legge 10 aprile 1991, n. 125 Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro (G.U. n. 88 del 15.04.1991)

<sup>187</sup> DECRETO LEGISLATIVO 23 maggio 2000, n.196 Disciplina dell’attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive, a norma dell’articolo 47 della legge 17 maggio 1999, n. 144.

nale di parità su questioni ritenute utili. Riguardo alla loro sede e finanziamento, sono domiciliati in specifici uffici, con possibilità di modifica della collocazione da parte del Ministro del lavoro e della previdenza sociale. Infine, ricevono compensazioni per la partecipazione alle riunioni e per la loro effettiva presenza nelle sedi dove sono domiciliati, con i relativi oneri a carico del bilancio del Ministero del lavoro e della previdenza sociale. Per i lavoratori dipendenti, è previsto il diritto a permessi non retribuiti per l'espletamento del loro mandato, previa comunicazione al datore di lavoro con un preavviso di tre giorni<sup>188</sup>.

L'articolo 3 del Decreto Legislativo 23 maggio 2000, n. 196, si occupa dei compiti e delle funzioni attribuiti alle consigliere e ai consiglieri di parità nel contesto della promozione della parità di opportunità e della prevenzione delle discriminazioni nel campo lavorativo. Questi, sono chiamati ad agire in modo proattivo per garantire che il principio fondamentale di non discriminazione sia rispettato e per favorire pari opportunità tra uomini e donne. Le responsabilità assegnate ai consiglieri comprendono l'analisi delle situazioni in cui si verificano squilibri di genere, con l'obiettivo di svolgere funzioni di promozione e di protezione contro le discriminazioni, come previsto dalla legge n. 125 del 10 aprile 1991. Inoltre, sono incaricati di promuovere progetti di azioni positive, individuando risorse a livello comunitario, nazionale e locale. Si chiede loro di vigilare sull'aderenza della programmazione delle politiche di sviluppo territoriale agli indirizzi comunitari, nazionali e regionali

**188** Art. 8. Consiglieri di parità 1. I consiglieri di parità di cui al decreto-legge 30 ottobre 1984, n. 726, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 dicembre 1984, n. 863, sono componenti a tutti gli effetti delle rispettive commissioni regionali per l'impiego. 2. A livello provinciale è nominato un consigliere di parità presso la commissione circoscrizionale per l'impiego che ha sede nel capoluogo di provincia, con facoltà di intervenire presso le altre commissioni circoscrizionali per l'impiego operanti nell'ambito della medesima provincia. 3. I consiglieri di parità di cui ai commi 1 e 2 sono nominati dal Ministro del lavoro e della previdenza sociale su designazione del competente organo delle regioni, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello nazionale e devono essere scelti tra persone che abbiano maturato un'esperienza tecnico-professionale di durata almeno triennale nelle materie concernenti l'ambito della presente legge. 4. Il consigliere di parità di cui all'articolo 4, comma 2, della legge 28 febbraio 1987, n. 56, è componente con voto deliberativo della commissione centrale per l'impiego. 5. Qualora si determini parità di voti nelle commissioni di cui ai commi 1, 2 e 4 prevale il voto del presidente. 6. Oltre ai compiti ad essi assegnati dalla legge nell'ambito delle competenze delle commissioni circoscrizionali, regionali e centrale per l'impiego, i consiglieri di parità svolgono ogni utile iniziativa per la realizzazione delle finalità della presente legge. Nell'esercizio delle funzioni loro attribuite, i consiglieri di parità sono pubblici funzionari e hanno l'obbligo di rapporto all'autorità giudiziaria per i reati di cui vengono a conoscenza nell'esercizio delle funzioni medesime. I consiglieri di parità, ai rispettivi livelli, sono componenti degli organismi di parità presso gli enti locali regionali e provinciali. 7. Per l'espletamento dei propri compiti i consiglieri di parità possono richiedere all'ispettorato del lavoro di acquisire presso i luoghi di lavoro informazioni sulla situazione occupazionale maschile e femminile, in relazione allo stato delle assunzioni, della formazione e promozione professionale. 8. I consiglieri di parità di cui al comma 2 e quelli regionali competenti per territorio, ferma restando l'azione in giudizio di cui all'articolo 4, comma 6, hanno facoltà di agire in giudizio sia nei procedimenti promossi davanti al pretore in funzione di giudice del lavoro che davanti al tribunale amministrativo regionale su delega della lavoratrice ovvero di intervenire nei giudizi promossi dalla medesima ai sensi dell'articolo 4. 9. I consiglieri di parità ricevono comunicazioni sugli indirizzi dal Comitato di cui all'articolo 5 e fanno ad esso relazione circa la propria attività. I consiglieri di parità hanno facoltà di consultare il Comitato e il consigliere nazionale di parità su ogni questione ritenuta utile. 10. I consiglieri di parità di cui ai commi 1, 2 e 4, per l'esercizio delle loro funzioni, sono domiciliati rispettivamente presso l'ufficio regionale del lavoro e della massima occupazione, l'ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione e presso una direzione generale del Ministero del lavoro e della previdenza sociale. Tali uffici assicurano la sede, l'attrezzatura, il personale e quanto necessario all'espletamento delle funzioni dei consiglieri di parità. Il Ministro del lavoro e della previdenza sociale, con proprio decreto, può modificare la collocazione del consigliere di parità nell'ambito del Ministero. 11. Oltre al gettone giornaliero di presenza per la partecipazione alle riunioni delle commissioni circoscrizionali, regionali e centrale per l'impiego, spettano ai consiglieri di parità gettoni dello stesso importo per le giornate di effettiva presenza nelle sedi dove sono domiciliati in ragione del loro ufficio, entro un limite massimo fissato annualmente con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale. L'onere relativo fa carico al bilancio del Ministero del lavoro e della previdenza sociale. 12. Il consigliere di parità ha diritto, se lavoratore dipendente, a permessi non retribuiti per l'espletamento del suo mandato. Quando intenda esercitare questo diritto, deve darne comunicazione scritta al datore di lavoro, di regola tre giorni prima. LEGGE 10 aprile 1991, n. 125 Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro

in materia di pari opportunità. Inoltre, devono sostenere attivamente le politiche del lavoro, comprese quelle formative, per assicurare la promozione e la realizzazione di pari opportunità. Le consigliere e i consiglieri di parità sono chiamati a collaborare strettamente con le direzioni provinciali e regionali del lavoro per individuare procedure efficaci per rilevare violazioni della normativa sulla parità e la discriminazione. La diffusione della conoscenza, lo scambio di buone pratiche e le attività di informazione e formazione culturale sulle questioni della parità di opportunità e sulle forme di discriminazione sono anch'esse parte integrante del loro mandato. Per quanto riguarda la rendicontazione, essi devono presentare un rapporto annuale sulle attività svolte agli organi che li hanno designati entro il 31 dicembre di ciascun anno. La mancata presentazione o il ritardo superiore a tre mesi comporta la decadenza dall'ufficio. Inoltre, vengono istituite strutture regionali di assistenza tecnica e monitoraggio, previste dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, per fornire alle consigliere e ai consiglieri di parità il supporto tecnico necessario per diverse attività, tra cui la rilevazione di situazioni di squilibrio di genere e la promozione di progetti di azioni positive.

Su richiesta, le direzioni provinciali e regionali del lavoro acquisiscono informazioni nei luoghi di lavoro sulla situazione occupazionale maschile e femminile<sup>189</sup>.

**189** Art. 3: Compiti e funzioni. 1. Le consigliere ed i consiglieri di parità intraprendono ogni utile iniziativa ai fini del rispetto del principio di non discriminazione e della promozione di pari opportunità per lavoratori e lavoratrici, svolgendo in particolare i seguenti compiti: a) rilevazione delle situazioni di squilibrio di genere, al fine di svolgere le funzioni promozionali e di garanzia contro le discriminazioni previste dalla legge 10 aprile 1991, n. 125; b) promozione di progetti di azioni positive, anche attraverso l'individuazione delle risorse comunitarie, nazionali e locali finalizzate allo scopo; c) promozione della coerenza della programmazione delle politiche di sviluppo territoriale rispetto agli indirizzi comunitari, nazionali e regionali in materia di pari opportunità; d) sostegno delle politiche attive del lavoro, comprese quelle formative, sotto il profilo della promozione e realizzazione di pari opportunità; e) promozione dell'attuazione delle politiche di pari opportunità da parte dei soggetti pubblici e privati che operano nel mercato del lavoro; f) collaborazione con le direzioni provinciali e regionali del lavoro al fine di individuare procedure efficaci di rilevazione delle violazioni alla normativa in materia di parità, pari opportunità e garanzia contro le discriminazioni, anche mediante la progettazione di appositi pacchetti formativi; g) diffusione della conoscenza e dello scambio di buone prassi e attività di informazione e formazione culturale sui problemi delle pari opportunità e sulle varie forme di discriminazioni; h) verifica dei risultati della realizzazione dei progetti di azioni positive previsti dalla legge 10 aprile 1991, n. 125; i) collegamento e collaborazione con gli assessorati al lavoro degli enti locali e con organismi di parità degli enti locali. 2. Le consigliere ed i consiglieri di parità nazionale, regionali e provinciali, effettivi e supplenti, sono componenti a tutti gli effetti, rispettivamente, della commissione centrale per l'impiego ovvero del diverso organismo che ne venga a svolgere in tutto o in parte le funzioni a seguito del decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, e delle commissioni regionali e provinciali tripartite prevista dagli articoli 4 e 6 del citato decreto legislativo n. 469 del 1997; essi partecipano altresì ai tavoli di partenariato locale ed ai comitati di sorveglianza di cui al regolamento (CE) n. 1260/99 del Consiglio del 21 giugno 1999. Le consigliere ed i consiglieri regionali e provinciali sono inoltre componenti delle commissioni di parità del corrispondente livello territoriale, ovvero di organismi diversamente denominati che svolgono funzioni analoghe. La consigliera o il consigliere nazionale è componente del Comitato nazionale e del Collegio istruttorio di cui agli articoli 5 e 7 della legge 10 aprile 1991, n. 125. 3. Le strutture regionali di assistenza tecnica e monitoraggio di cui all'articolo 4, comma 1, lettera d), del decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, forniscono alle consigliere ed ai consiglieri di parità il supporto tecnico necessario: alla rilevazione di situazioni di squilibrio di genere; all'elaborazione dei dati contenuti nei rapporti sulla situazione del personale di cui all'articolo 9 della legge 10 aprile 1991, n. 125; alla promozione e realizzazione di piani di formazione e riqualificazione professionale; alla promozione di progetti di azioni positive. 4. Su richiesta delle consigliere e dei consiglieri di parità, le direzioni provinciali e regionali del lavoro territorialmente competenti acquisiscono nei luoghi di lavoro informazioni sulla situazione occupazionale maschile e femminile, in relazione allo stato delle assunzioni, della formazione e promozione professionale, delle retribuzioni, delle condizioni di lavoro, della cessazione del rapporto di lavoro, ed ogni altro elemento utile, anche in base a specifici criteri di rilevazione indicati nella richiesta. 5. Entro il 31 dicembre di ogni anno le consigliere ed i consiglieri di parità regionali e provinciali presentano un rapporto sull'attività svolta agli organi che hanno provveduto alla designazione. La consigliera o il consigliere di parità che non abbia provveduto alla presentazione del rapporto o vi abbia provveduto con un ritardo superiore a tre mesi decade dall'ufficio.

Dunque, il Consigliere o la consigliera di parità, nell'ambito delle proprie competenze, effettua l'analisi delle dinamiche di genere presenti nelle organizzazioni. Al fine di promuovere la parità di opportunità, si impegna nella realizzazione di progetti di azioni positive, individuando e gestendo le risorse disponibili a livello comunitario, nazionale e locale. Garantisce la coerenza della pianificazione delle politiche di sviluppo territoriale rispetto agli indirizzi delineati a livello comunitario, nazionale e regionale in tema di pari opportunità. Nella prospettiva della promozione e attuazione di iniziative paritarie, fornisce supporto alle politiche attive del lavoro e alla formazione. Assume un ruolo attivo nella diffusione e implementazione delle politiche di pari opportunità, collaborando con le direzioni territoriali del lavoro, gli assessorati al lavoro degli enti locali e gli organismi di parità a livello locale. Inoltre, si impegna nella sensibilizzazione di datori di lavoro, sia del settore pubblico che privato, e di enti operanti nel mercato del lavoro e nella formazione. In ambito giuridico, ha la facoltà di agire in giudizio per accertare situazioni discriminatorie e rimuoverne gli effetti, agendo su delega del lavoratore o affiancandolo nel processo legale.

## 8 - ANALISI DEI PRINCIPALI GRUPPI COMMERCIALI EUROPEI

La classifica dei principali gruppi commerciali europei vede nelle prime 10 posizioni due aziende europee, entrambe tedesche, Schwarz Group e Aldi Group.

| Ranking | Nome della Compagnia                                    | Stato d'origine |
|---------|---------------------------------------------------------|-----------------|
| 1       | Walmart Inc                                             | USA             |
| 2       | Amazon.com, Inc                                         | USA             |
| 3       | Costco Wholesale Corporation                            | USA             |
| 4       | Schwarz Group                                           | Germania        |
| 5       | The Home Depot, Inc                                     | USA             |
| 6       | The Kroger Co.                                          | USA             |
| 7       | Aldi Einkauf GmbH & Co. and Aldi Internat Services GmbH | Germania        |
| 8       | JD.com                                                  | Cina            |
| 9       | Walgreens Boots Alliance, Inc.                          | USA             |
| 10      | CVS Health Corporation                                  | USA             |

108

Nella classifica delle 100 principali imprese commerciali al mondo, la presenza delle aziende europee si amplia, delineando un panorama del retail molto eterogeneo e caratterizzato da forti specificità nazionali.

In Europa, Germania e Francia continuano a occupare una posizione di rilievo grazie alla solidità dei loro modelli di sviluppo. La Germania si conferma leader, trainata soprattutto dal Schwarz Group, il più grande player europeo, che raggiunge ricavi retail pari a 648.123 milioni di dollari. Accanto a questo colosso, si impone con forza il modello discount, rappresentato dalle realtà Aldi Einkauf GmbH & Co. e Aldi International Services GmbH, che insieme raggiungono 123.608 milioni di dollari. Completano il quadro tedesco le grandi cooperative e catene di supermercati come Edeka – Verebund (75.930 milioni di dollari) e Rewe Group (68.552 milioni), confermando un sistema competitivo basato sulla grande scala e su una forte capillarità territoriale. La Francia, pur registrando valori leggermente inferiori rispetto ai principali player tedeschi, si distingue invece per la sua particolare diversificazione. Accanto agli ipermercati Carrefour S.A. (90.803 milioni) e ELO SA (35.590 milioni), il Paese ospita infatti alcuni dei più grandi gruppi del lusso mondiale, come LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A. (73.229 milioni), Kering S.A. (17.047 milioni) e Hermès International SCA (13.485 milioni). A questi si aggiungono importanti realtà della distribuzione alimentare quali Centres Distributeurs E. Leclerc (63.229 milioni) e Coopérative U (30.360 milioni), che rafforzano ulteriormente il profilo diversificato del mercato francese.

Guardando invece all'Europa del Sud, Spagna e Italia mostrano dimensioni complessive più contenute, ma una forte identità settoriale. In Spagna spiccano il gruppo

della moda Inditex S.A. (38.935 milioni), la catena di supermercati Mercadona S.A. (36.267 milioni) e il department store El Corte Inglés S.A. (13.372 milioni). In Italia, emergono aziende leader nei rispettivi settori come EssilorLuxottica S.A. (25.027 milioni), il sistema cooperativo Conad-Consorzio Nazionale Dettaglianti (19.866 milioni) e Coop Italia (16.334 milioni).

Nel complesso, il quadro europeo del retail mostra un continente variegato, da un lato la potenza di scala tedesca, dall'altro la diversificazione del modello francese, fino ad arrivare ai sistemi più specializzati e cooperativi di Italia e Spagna. Un mosaico di approcci differenti che insieme contribuiscono a definire il ruolo dell'Europa nel

|    |                                                         |          |
|----|---------------------------------------------------------|----------|
| 4  | Schwarz Group                                           | Germania |
| 7  | Aldi Einkauf GmbH & Co. and Aldi Internat Services GmbH | Germania |
| 13 | Carrefour S.A.                                          | Francia  |
| 17 | Edeka - Verebund                                        | Germania |
| 18 | LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A.                 | Francia  |
| 20 | Rewe Group                                              | Germania |
| 21 | Centres Distributeurs E. Leclerc                        | Francia  |
| 28 | Les Mosquetaires                                        | Francia  |
| 32 | Inditex, S.A.                                           | Spagna   |
| 35 | Mercadona S.A.                                          | Spagna   |
| 36 | ELO SA                                                  | Francia  |
| 39 | Groupe Adeo S.A.                                        | Francia  |
| 44 | Coopérative U                                           | Francia  |
| 48 | EssilorLuxottica S.A.                                   | Italia   |
| 50 | Metro AG                                                | Germania |

## 9 - ANALISI CONTRATTUALE

## 9.1. Premessa metodologica

L'analisi contrattuale si è focalizzata sulla comparazione di contratti stipulati da un medesimo ente aziendale operante in tre distinti Paesi, ossia Italia, Spagna e Francia. Al fine di condurre una valutazione esaustiva, sono stati selezionati i contratti di imprese appartenenti a grandi gruppi con una presenza consolidata su tutti i territori, caratterizzati da un numero di dipendenti tale da conferire loro un significativo impatto economico e sociale. In particolare, sono stati esaminati i contratti della catena di supermercati Carrefour, operante in tutti e tre i Paesi considerati, nonché quelli della catena di discount Lidl, parte dello Schwarz Group, tra i principali operatori del retail a livello globale.

Ciascun contratto è stato sottoposto a un esame dettagliato con specifico riguardo alle disposizioni in materia di parità di genere. L'analisi ha preso in considerazione le modalità di recepimento e attuazione della normativa vigente nei diversi contesti nazionali, nonché l'insieme delle tutele e delle garanzie riconosciute al personale, finalizzate a promuovere e salvaguardare l'equità di genere nei luoghi di lavoro. Tale approccio ha consentito di mettere in luce le differenze e le convergenze tra i vari ordinamenti, contestualizzando le dinamiche contrattuali rispetto alle peculiarità normative e organizzative di ciascun Paese.

Un'attenzione particolare è stata riservata al tema della trasparenza retributiva, quale strumento sempre più centrale nelle politiche di contrasto al divario salariale di genere. L'enfasi su tale principio comporta per i datori di lavoro obblighi significativi, tra cui quello di comunicare al candidato non solo il livello iniziale della retribuzione, ma anche la relativa fascia retributiva prima dell'assunzione. In tale prospettiva, le indicazioni provenienti a livello europeo riconoscono nella trasparenza salariale un presidio fondamentale per la riduzione delle disuguaglianze strutturali nel mercato del lavoro.

Nel solco dei principi affermati a livello internazionale in materia di tutela della dignità e dell'integrità della persona nei luoghi di lavoro, le parti sociali hanno progressivamente assunto un ruolo proattivo nella traduzione di tali istanze in strumenti concreti all'interno della contrattazione collettiva. In questo contesto si colloca l'introduzione, inizialmente in via propositiva e successivamente recepita in diversi contratti, della figura del Garante di Parità. Tale istituto si configura come espressione di una volontà condivisa tra rappresentanze di rafforzare i meccanismi di prevenzione e contrasto alle discriminazioni, alle molestie e alla violenza di genere nei contesti lavorativi.

La previsione contrattuale del Garante di parità, spesso individuato attraverso procedure partecipative che coinvolgono direttamente i lavoratori e le lavoratrici, risponde all'esigenza di assicurare un presidio interno qualificato, capace non solo di intervenire nelle situazioni di criticità, ma anche di promuovere una cultura organizzativa improntata al rispetto, all'inclusione e alla parità sostanziale.

In tal senso, l'esperienza contrattuale evidenzia come l'iniziativa delle parti sociali abbia contribuito a dare attuazione effettiva ai principi internazionali, integrando il quadro normativo con strumenti operativi idonei a incidere concretamente sulle dinamiche aziendali e sulle condizioni di lavoro.

## 9.2. Analisi comprata dei contratti aziendali dei principali gruppi in Italia, Spagna e Francia

**Contratto integrativo aziendale – Carrefour**

L'analisi dei contratti e accordi aziendali di Carrefour in materia di pari opportunità e inclusione consente di evidenziare approcci specifici in ciascun Paese, letti alla luce delle rispettive modifiche e proroghe, e di delineare una strategia di gruppo che pur uniforme nei principi fondamentali si declina in strumenti e modalità operative differenziate a seconda del contesto nazionale. In Italia, il **contratto integrativo aziendale del 24 luglio 2017, prorogato e modificato il 31 marzo 2025**, pone al centro una gestione preventiva e partecipata delle politiche di inclusione. La modifica del 2025 ribadisce l'impegno delle parti a monitorare la corretta applicazione delle clausole relative all'organizzazione del lavoro a livello territoriale,

sottolineando il ruolo strategico della contrattazione aziendale come strumento di adattamento dinamico e di governance delle trasformazioni organizzative.

Il contratto dedica un articolo specifico alle pari opportunità, inclusione e non discriminazione, prevedendo la promozione di azioni positive conformi al decreto legislativo n. 198 dell'11 aprile 2006 e l'istituzione di una commissione paritetica con compiti di raccolta dati, analisi normativa, proposta di progetti per valorizzare la diversità e sviluppo dell'occupazione. Particolare attenzione è riservata alla tutela della dignità dei lavoratori e al supporto psicologico tempestivo per chi subisce o assiste a molestie, bullismo, mobbing o discriminazioni, attraverso uno sportello gestito da psicologi e psicoterapeuti. L'approccio italiano si caratterizza quindi per la combinazione tra prevenzione, sostegno diretto ai lavoratori e monitoraggio territoriale, con un forte accento sulla dimensione partecipativa delle organizzazioni sindacali.

In **Spagna**, il **contratto integrativo aziendale del 5 giugno 2023** adotta un'impostazione più formalizzata e strutturale. L'inquadramento professionale è basato su gruppi, con criteri oggettivi correlati alle mansioni svolte, finalizzati a prevenire discriminazioni dirette o indirette, in particolare di genere. La parità di trattamento è dichiarata principio generale. Il contratto disciplina, inoltre, la protezione delle vittime di violenza di genere e prevede protocolli negoziati tra direzione aziendale e rappresentanza legale dei lavoratori per la prevenzione di reati e comportamenti lesivi della libertà sessuale.

L'approccio spagnolo privilegia la formalizzazione procedurale e la prevenzione legale, integrando la parità di trattamento con misure concrete di sicurezza e tutela, senza trascurare la funzione preventiva e organizzativa della contrattazione collettiva.

In **Francia**, l'**accordo di gruppo sulla parità di genere, stipulato nel marzo 2020 e prorogato al 31 dicembre 2025**, con addendum del 2 febbraio 2021, 12 luglio 2023, 29 febbraio 2024 e 14 novembre 2024, evidenzia un orientamento mirato all'uguaglianza effettiva tra uomini e donne. L'accordo stabilisce obiettivi quantitativi per la rappresentanza femminile nei ruoli dirigenziali (40%) e regole oggettive per la determinazione della retribuzione sia alla fase di assunzione sia durante le negoziazioni annuali, garantendo parità salariale proporzionale tra tempo pieno e tempo parziale. L'accordo francese prevede inoltre un monitoraggio sistematico dell'indice di uguaglianza di genere, attività di sensibilizzazione, comunicazione interna e misure protettive per vittime di violenza domestica o esterna.

In continuità con gli obblighi nazionali, Carrefour Francia rende pubbliche informazioni sulle politiche di diversità e inclusione, segnala l'adesione alla Charte de la Diversité e attua programmi volti a favorire l'accesso al lavoro e la progressione professionale di categorie vulnerabili, giovani provenienti da quartieri prioritari e lavoratori over 45. L'azienda introduce procedure interne di prevenzione di condotte discriminatorie o moleste, sistemi di segnalazione dedicati, formazione periodica, misure di tutela delle persone LGBT+ e percorsi di aggiornamento delle competenze digitali, assicurando pari accesso alle opportunità di crescita. L'approccio francese combina compliance normativa, trasparenza e strumenti quantitativi di monitoraggio con programmi concreti di inclusione sociale e professionale.

L'analisi comparativa tra i tre contesti nazionali permette di individuare sia elementi comuni sia differenze sostanziali. In tutti e tre i Paesi emerge un impegno condiviso a promuovere una cultura inclusiva, a garantire pari opportunità e a prevenire discriminazioni, con la partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali.

Tutti prevedono strumenti specifici per affrontare le questioni di inclusione: la commissione paritetica italiana opera su analisi, proposta e sostegno individuale; in Spagna i protocolli formali collegano la parità di trattamento all'inquadramento professionale e alla prevenzione di comportamenti illeciti; in Francia, la trasparenza pubblica, il monitoraggio quantitativo e i programmi di inclusione sociale, digitale e professionale rafforzano la dimensione integrativa e preventiva. Tutti e tre i Paesi prevedono misure di protezione per le vittime di violenza di genere, con modalità adattate al contesto locale: supporto psicologico immediato in Italia, protocolli preventivi in Spagna, tutela integrata e pubblica in Francia. Le differenze principali risiedono dunque nella modalità di intervento, negli strumenti adottati e nel livello di formalizzazione e trasparenza.

### Contratto integrativo aziendale – Lidl

L'analisi dei contratti integrativi aziendali di Lidl Italia, Spagna e Francia, rispettivamente del 20 febbraio 2026, del 31 agosto 2022 e del 25 febbraio 2022, evidenzia un approccio complessivo e differenziato alle politiche di pari opportunità e conciliazione tra vita lavorativa e familiare, pur mantenendo una visione coerente in linea con gli obblighi legali e con le direttive europee. In **Italia**, il contratto integrativo attribuisce alle pari opportunità un ruolo centrale e strategico, integrandole in un quadro complessivo che lega strettamente il benessere dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro e le tutele individuali.

Il Titolo III stabilisce una programmazione anticipata trimestrale degli orari di lavoro, con l'impegno a non modificare i giorni di riposo pianificati salvo esigenze sopravvenute, introducendo strumenti di flessibilità che favoriscono una reale conciliazione dei tempi di vita e lavoro e sperimentazioni locali per migliorare la gestione dei turni.

Il Titolo IV del contratto, dedicato al welfare aziendale e alle tutele individuali, evidenzia un approccio integrativo e partecipativo, mirato a identificare e soddisfare i bisogni dei dipendenti attraverso strumenti concreti quali congedi matrimoniali estesi alle unioni civili, permessi non retribuiti per malattia del figlio fino a dieci giorni con autocertificazione, prolungamento del congedo parentale, congedo di paternità aggiuntivo di quindici giorni fruibile anche a singole giornate e anticipabile fino a due mesi prima del parto, e possibilità di pianificare i turni per inserimenti scolastici. La parità di genere viene trattata in maniera trasversale e rafforzata dall'istituzione di una commissione congiunta su pari opportunità, antidiscriminazione e anti-violenza, incaricata di individuare comportamenti discriminatori, proporre interventi e percorsi formativi, istituire la figura del Garante di Parità e sviluppare iniziative a tutela delle vittime di violenza di genere, dimostrando un chiaro impegno condiviso tra azienda e sindacati a promuovere un clima inclusivo e rispettoso della dignità di tutti i lavoratori.

In **Spagna**, sebbene il contratto del 31 agosto 2022 non preveda un articolo dedicato esclusivamente alla parità di genere, il principio è comunque integrato in diversi punti dell'accordo, a partire dall'inquadramento professionale, che deve rispettare la parità tra uomini e donne, fino all'istituzione di congedi speciali per vittime di violenza di genere, che prevedono permessi fino a tre anni per i lavoratori appartenenti allo stesso gruppo professionale. L'accordo spagnolo prevede inoltre una commissione per l'uguaglianza e la diversità incaricata di garantire il diritto alla parità di trattamento, negoziare piani di parità conformi alla normativa vigente e promuovere iniziative concrete per prevenire discriminazioni. Particolarmente rilevante è la disciplina delle condotte lesive e delle molestie sul posto di lavoro, incluse quelle sessuali o di genere, considerate reati molto gravi con possibilità di licenziamento disciplinare, mostrando come l'approccio spagnolo combini l'affermazione dei principi di uguaglianza con strumenti sanzionatori molto precisi.

In **Francia**, l'accordo del 25 febbraio 2022 mette invece l'accento sull'indice di uguaglianza di genere, un indicatore misurabile che consente di monitorare concretamente i progressi aziendali, con Lidl che ha ottenuto punteggi elevati negli anni 2019 e 2020.

L'accordo francese integra, inoltre, misure finalizzate alla conciliazione tra vita personale e professionale, come giorni retribuiti per il trasloco o per la cura di figli con disabilità, e politiche specifiche in materia di sostenibilità e inclusione per categorie vulnerabili, evidenziando un approccio sistematico orientato alla misurazione dei risultati e alla promozione di una cultura organizzativa inclusiva. La comparazione tra i tre contratti evidenzia alcune differenze significative. In **Italia**, l'enfasi è posta sul rafforzamento della parità di genere e sull'integrazione delle politiche di conciliazione e welfare in un quadro complessivo, con strumenti concreti, flessibili e partecipativi, mentre in Spagna la parità di genere emerge più come principio trasversale accompagnato da strumenti sanzionatori definiti per le violazioni. In Francia, il focus è sul monitoraggio e sulla misurazione dei risultati attraverso indicatori oggettivi, con misure preventive e formative per garantire l'inclusione e il benessere dei lavoratori più vulnerabili.

Nonostante queste differenze, tutti e tre gli accordi condividono l'obiettivo di promuovere una cultura inclusiva, prevenire comportamenti discriminatori, tutelare le vittime di violenza di genere e garantire la conciliazione tra lavoro e vita personale, sebbene con strumenti e modalità differenziate secondo il contesto nazionale e la struttura organizzativa.

**Ricerca realizzata da**

Agenzia Generale Studi e Gestioni s.r.l.  
Via Nizza 128 – 00198 Roma - Tel. 06 84242247  
E-mail: [info@agsg.it](mailto:info@agsg.it)

Autori della ricerca:  
Roberto Vegnuti, RVConsulting  
Caterina Vegnuti, RVConsulting

Testi ultimati aprile 2026

**Stampa**

Romana Editrice S.r.l.  
Via dell'Enopolio, 37 - 00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Luglio 2026

