

INDICE

Prefazione	pag.	13
-------------------------	------	----

SEZIONE I - TRASPARENZA RETRIBUTIVA

Il divario retributivo di GENERE: un fenomeno persistente	pag.	16
--	------	----

1. Il tasso di occupazione femminile.....	»	19
---	---	----

La genesi della Direttiva (UE) 2023/970 e il suo recepimento in Italia	pag.	22
---	------	----

1. Le radici nel diritto europeo: dal Trattato di Roma alla Direttiva 2006/54/CE.....	»	22
---	---	----

2. La Strategia per la parità di GENERE 2020-2025	»	23
---	---	----

3. La proposta della Commissione europea.....	»	23
---	---	----

4. Il dibattito in sede di Consiglio UE	»	25
---	---	----

5. L'accordo politico e l'adozione della Direttiva (UE) 2023/970.....	»	26
---	---	----

6. Il recepimento italiano	»	26
----------------------------------	---	----

7. Lo schema di decreto legislativo: approvazione e iter parlamentare.....	»	27
--	---	----

8. Cronologia.....	»	29
--------------------	---	----

Trasparenza, informazione e obblighi per i datori di lavoro	pag.	30
--	------	----

1. La trasparenza retributiva prima dell'assunzione.....	»	30
--	---	----

1.1. L'obbligo di indicare la retribuzione negli annunci di lavoro	»	30
--	---	----

1.2. Il divieto di chiedere la retribuzione precedente.....	»	31
---	---	----

1.3. Il dibattito tra i professionisti della selezione: trasparenza e spazio negoziale.....	»	34
---	---	----

1.4. La fascia retributiva come strumento strategico.....	»	36
---	---	----

1.5. Il divieto assoluto di acquisire informazioni sulla retribuzione pregressa.....	»	40
--	---	----

1.6. Il rovescio della medaglia: accettare retribuzioni fuori fascia significa importare nuove disparità.....	»	42
---	---	----

1.7. Verso un cambio di paradigma: dalla competizione retributiva alla competizione sul valore	»	46
--	---	----

1.8. La tutela del datore di lavoro: documentare la conformità del processo di selezione	»	47
2. Il diritto di informazione dei lavoratori in servizio.....	»	51
2.1. La trasparenza sulla progressione retributiva	»	51
2.2. L'esenzione per i datori di lavoro con meno di cinquanta dipendenti dalla comunicazione della progressione economica	»	55
2.3. L'informativa all'atto dell'assunzione come adempimento ordinario della trasparenza retributiva	»	57
3. La definizione di "stesso lavoro" e di "lavoro di pari valore"	»	60
3.1. Il fondamento: senza comparazione non c'è parità	»	60
3.2. La definizione nella Direttiva: l'articolo 4	»	61
3.3. La distinzione tra "stesso lavoro" e "lavoro di pari valore"	»	61
3.4. La comparazione nel contesto italiano: il ruolo della classificazione del CCNL.....	»	62
3.5. La comparazione intra-livello	»	65
3.6. Il problema del comparatore assente	»	66
3.7. La necessità di un aggiornamento delle classificazioni dei CCNL	»	67
4. Le discordanze tra Direttiva e Decreto nella definizione degli elementi retributivi	»	68
4.1. La definizione di retribuzione nella Direttiva europea	»	68
4.2. La definizione di retribuzione nel Decreto legislativo italiano	»	69
4.3. Le discordanze: un'analisi puntuale.....	»	70
4.4. Il superminimo assorbibile e il superminimo non assorbibile.....	»	72
4.5. Il paradosso del confronto ancorato al CCNL.....	»	74
4.6. Il livello retributivo del Decreto sulla trasparenza e il salario giusto	»	78
4.7. La non conformità del Decreto alla Direttiva: il rischio di infrazione comunitaria.....	»	81
4.8. L'incoerenza sistematica tra il confronto individuale e il reporting aggregato	»	85
4.9. La titolarità del diritto di informazione: un diritto di tutti i lavoratori, non solo delle lavoratrici.....	»	89
4.10. Il diritto a chiarimenti e la risposta motivata.....	»	108
4.11. L'accessibilità delle informazioni per le persone con disabilità	»	112

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo.....	pag. 115
1. Il contenuto della comunicazione: analisi delle lettere da a) a g) dell'articolo 9 del Decreto con esempi applicativi.....	» 115
1.1. Lettera a) – Il divario retributivo di GENERE	» 116
1.2. Lettera b) – Il divario retributivo di GENERE nelle componenti complementari o variabili	» 117
1.3. Lettera c) – Il divario retributivo mediano di GENERE.....	» 118
1.4. Lettera d) – Il divario retributivo mediano di GENERE nelle componenti complementari o variabili.....	» 119
1.5. Lettera e) – La percentuale di lavoratori e lavoratrici che ricevono componenti complementari o variabili	» 120
1.6. Lettera f) – La percentuale di lavoratori e lavoratrici in ciascun quartile retributivo	» 121
1.7. Lettera g) – Il divario retributivo di GENERE tra categorie di lavoratori, ripartito per retribuzione di base ordinaria e componenti complementari o variabili.....	» 123
2. Retribuzione e livello retributivo, quale differenza.....	» 127
3. Il divario nelle componenti variabili: retribuzione pagata o retribuzione maturabile?.....	» 128
3.1. Un esempio concreto	» 128
3.2. La risposta normativa: il silenzio della Direttiva e del Decreto	» 129
3.3. Perché il solo dato sul pagato è insufficiente: la necessità di una doppia lettura.....	» 130
3.4. Una proposta interpretativa: il maturabile come criterio di trasparenza, il pagato come criterio di misurazione .	» 131
3.5. Il bias nella valutazione della performance.....	» 131
3.6. Le implicazioni per il reporting e per la valutazione congiunta	» 132
3.7. La raccomandazione operativa: comunicare entrambi i dati	» 133
4. La conferma dell'esattezza dei dati e il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori.....	» 133
4.1. La questione della consultazione nelle imprese senza rappresentanza sindacale.....	» 135
5. Il reporting aggregato a livello di gruppo.....	» 135
5.1. La distorsione da numerosità ridotta.....	» 136
5.2. La distorsione da composizione asimmetrica	» 136
5.3. La distorsione da mobilità infragruppo	» 137

6. La normativa attuativa: il rinvio ai decreti ministeriali.....	»	139
6.1. I quattro ambiti della normativa attuativa	»	139
7. Il regime di pubblicazione differenziata: dati pubblici e dati riservati.....	»	142
7.1. La pubblicazione volontaria da parte del datore di lavoro..	»	143
8. L'accessibilità riservata dei dati della lettera g)	»	144
9. Il diritto a chiarimenti e l'obbligo di rimedio	»	145
9.1. Il termine dei sessanta giorni: una disciplina più rigorosa.	»	146
10. L'ambito soggettivo: la soglia dei 100 dipendenti.....	»	148
11. La periodicità della comunicazione e i termini di prima applicazione	»	148
11.1. La logica delle tre fasce: proporzionalità e gradualità	»	148
11.2. Il termine del 7 giugno 2027: un'urgenza operativa	»	149
11.3. Il raccordo con il Rapporto biennale dell'articolo 46	»	150
11.4. Una riflessione sulla gradualità: protezione delle imprese o ritardo della tutela?.....	»	150
11.5. Le conseguenze pratiche della distinzione.....	»	151
La valutazione retributiva congiunta	pag.	153
1. Funzione e natura della valutazione retributiva congiunta	»	153
2. Il presupposto: il divario superiore al 5% non giustificato da criteri oggettivi.....	»	153
2.1. Il 5% si applica alla retribuzione base, alle componenti variabili o a entrambe?.....	»	154
3. I soggetti coinvolti.....	»	155
3.1. L'identificazione dei rappresentanti legittimati alla valutazione congiunta	»	156
3.2. Il ruolo della Consigliera di parità	»	157
4. Il contenuto della valutazione retributiva congiunta	»	158
5. Le misure correttive e i termini di attuazione.....	»	160
5.1. I termini di attuazione	»	160
6. La valutazione dell'efficacia.....	»	161
7. Il confronto con la Direttiva: una sostanziale conformità con interrogativi aperti.....	»	161
8. Il confronto con la Direttiva e il mancato raccordo con la UNI PdR 125:2022.....	»	162
8.1. La soglia del 5% e il mancato raccordo con la UNI PdR 125:2022	»	162
8.2. La discrasia tra le due soglie: 5% versus 10%.....	»	163

8.3. La necessità di un raccordo normativo.....	»	164
8.4. Gli altri interrogativi aperti.....	»	165
9. Le basi di calcolo a confronto: UNI PdR 125 e decreto legislativo, due metriche per la stessa realtà	»	165
9.1. La base di calcolo della UNI PdR 125: la retribuzione fissa esclusi gli scatti di anzianità	»	166
9.2. La base di calcolo del Decreto: le voci retributive da CCNL, inclusi gli scatti di anzianità.....	»	166
9.3. Il variabile target versus il variabile pagato: due filosofie di misurazione	»	167
9.4. Le implicazioni della divergenza: quando un sistema vede la discriminazione e l'altro no	»	168
9.5. La raccomandazione dell'autore: integrare le due metriche	»	169
9.6. La certificazione come messaggio culturale	»	171
9.7. La parità salariale come preconditione della parità di GENERE.....	»	172
9.8. L'incoerenza come danno alla credibilità istituzionale.....	»	172
9.9. La via d'uscita: allineare i valori prima delle soglie.....	»	173
L'Organismo di monitoraggio e il sistema di vigilanza	pag.	175
1. La funzione dell'Organismo di monitoraggio nell'architettura del Decreto.....	»	175
2. L'istituzione e la composizione dell'Organismo di monitoraggio	»	175
2.1. La collocazione istituzionale.....	»	175
2.2. La composizione	»	176
3. Le funzioni dell'Organismo	»	177
3.1. La raccolta e la pubblicazione dei dati.....	»	177
3.2. L'analisi dei dati e le raccomandazioni.....	»	177
4. Il raccordo con gli organismi per la parità previsti dalla Direttiva.....	»	178
4.1. La Direttiva e gli organismi per la parità	»	178
4.2. Gli organismi per la parità nell'ordinamento italiano	»	179
4.3. Il rischio di sovrapposizione e di frammentazione.....	»	179
5. Il ruolo dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.....	»	180
6. Il ruolo della Consigliera nazionale di parità	»	181
7. Il quadro istituzionale della vigilanza: una sintesi critica.....	»	183
7.1. Una riflessione finale: il monitoraggio come strumento di accountability	»	183

La tutela dei diritti: mezzi di ricorso e protezione dalle ritorsioni...	pag.	185
1. L'articolo 12 del Decreto: la tutela giudiziaria per rinvio.....	»	185
1.1. L'apparato processuale del Codice delle pari opportunità..	»	186
2. L'onere della prova nella trasparenza retributiva	»	187
2.1. Il meccanismo ordinario dell'inversione.....	»	187
2.2. L'agevolazione probatoria qualificata in caso di inadempimento: il paragrafo 4 dell'articolo 18	»	189
2.3. L'eccezione per le violazioni manifestamente involontarie e di lieve entità	»	190
2.4. Il silenzio del decreto italiano sull'eccezione: una lacuna a doppia valenza.....	»	192
2.5. Il quadro complessivo dell'onere della prova: una sintesi ...	»	194
3. L'articolo 36 del Codice delle pari opportunità: la conciliazione come primo strumento di tutela	»	197
3.1. La conciliazione come via preferenziale	»	197
3.2. Il ruolo della Consigliera di parità nella conciliazione	»	197
3.3. La conciliazione come strumento deflattivo del contenzioso.....	»	198
3.4. Il raccordo con l'obbligo di "porre rimedio" dell'articolo 9, comma 8	»	198
4. La legittimazione ad agire: una platea ampia di soggetti.....	»	199
4.1. I soggetti legittimati dal comma 1 dell'articolo 12.....	»	199
4.2. Il requisito della "specifica delega"	»	200
Il sistema sanzionatorio: l'art. 23, Direttiva, e l'art. 13, D.Lgs. n. 96/2026, a confronto	pag.	201
1. L'articolo 23 della Direttiva: i requisiti minimi del sistema sanzionatorio	»	201
2. L'articolo 13, D.Lgs. 96/2026: un rinvio e nient'altro.....	»	202
3. L'articolo 41, D.Lgs. n. 198/2006: cosa prevede in concreto	»	203
3.1. Il comma 1: la revoca dei benefici e l'esclusione dagli appalti .	»	203
3.2. Il comma 2: l'ammenda.....	»	204
4. Il sistema sanzionatorio complessivo: una valutazione d'insieme	»	204
4.1. I livelli della sanzione	»	204
4.2. Il diverso impatto in base alla dimensione del datore di lavoro	»	205
5. L'incentivo alla conciliazione	»	205

6. Il confronto sistematico: articolo 23 della Direttiva versus articolo 13 del Decreto..... »	206
7. Le criticità..... »	207
7.1. Prima criticità: l'assenza di sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza..... »	207
7.2. Seconda criticità: il sistema è interamente reattivo »	207
7.3. Terza criticità: l'assenza di proporzionalità dimensionale nella sanzione pecuniaria »	207
7.4. Quarta criticità: il paradosso della certificazione della parità di GENERE..... »	207
8. Il rischio di infrazione..... »	208
9. La necessità di un intervento correttivo »	208
9.1. L'urgenza dell'intervento »	208
10. Tavola delle sanzioni – D.Lgs. n. 96/2026 e Codice delle pari opportunità..... »	209
10.1. Sanzioni attivate direttamente dall'articolo 13, D.Lgs. n. 96/2026 (rinvio all'articolo 41, D.Lgs. n. 198/2006)..... »	209
10.2. Sanzioni per discriminazione già previste dall'ordinamento (D.Lgs. n. 8/2016 – depenalizzazione)..... »	211
10.3. Tutele giudiziarie attivate dall'articolo 12, D.Lgs. n. 96/2026 (rinvio al Libro III, Titolo I, Capo III, D.Lgs. n. 198/2006) »	211
10.4. Quadro riepilogativo per tipologia di violazione del D.Lgs. n. 96/2026 »	212
Roadmap operativa per le aziende: dalla compliance alla gestione della parità retributiva..... pag.	213
1. Premessa: perché serve una roadmap »	213
2. Fase 1 – La diagnosi: mappatura della situazione retributiva.... »	213
2.1. L'audit retributivo di GENERE: il punto di partenza »	213
3. Fase 2 – L'adeguamento: correzione delle criticità e predisposizione dei processi..... »	216
3.1. Le azioni correttive immediate..... »	216
3.2. La predisposizione del processo di reporting..... »	217
4. Fase 3 – L'implementazione: il primo ciclo di reporting e l'attivazione del sistema »	218
4.1. Il primo reporting: un esercizio di apprendimento »	218
4.2. La gestione delle richieste di informazione individuale »	218
4.3. La gestione della valutazione congiunta..... »	218

5. Fase 4 – La gestione continuativa: il sistema di gestione della parità retributiva.....	»	219
5.1. L'integrazione con il sistema di gestione per la parità di GENERE (UNI PdR 125:2022).....	»	219
5.2. La struttura del sistema di gestione integrato.....	»	220
6. Il cronoprogramma.....	»	223
7. Una riflessione conclusiva: la roadmap come investimento.....	»	223
8. Fase 5 - L'adeguamento delle procedure operative: dalla selezione alla gestione ordinaria.....	»	223
8.1. Premessa: il Decreto impatta su tutte le fasi del rapporto di lavoro.....	»	223
8.2. Procedure di selezione e assunzione.....	»	224
8.3. Procedure di gestione della retribuzione in costanza di rapporto.....	»	226
8.4. Procedure di progressione di carriera e promozione.....	»	229
8.5. Procedure di gestione dei congedi e del rientro.....	»	230
8.6. Procedure di gestione delle richieste di informazione.....	»	230
8.7. Procedure di politica salariale.....	»	231
8.8. Tavola riepilogativa delle procedure.....	»	232
9. L'integrazione nel sistema di gestione per la parità di GENERE (UNI PdR 125:2022).....	»	233
9.1. La struttura integrata.....	»	233
9.2. L'adeguamento dei KPI della UNI PdR 125.....	»	234
9.3. Il ciclo PDCA integrato.....	»	234
10. Il cronoprogramma aggiornato.....	»	235
11. Una riflessione conclusiva: le procedure come infrastruttura della parità.....	»	236
Bibliografia principale di riferimento.....	pag.	237

SEZIONE II - PARITÀ DI GENERE

Introduzione.....	pag.	240
La parità di GENERE, un valore universale.....	pag.	241
1. I dati della Relazione 2025 sulla parità di GENERE nell'Unione Europea.....	»	250
L'itinerario legislativo che ha portato all'adozione della UNI PdR 125:2022.....	pag.	253
1. Cos'è la UNI PdR 125:2022.....	»	257

Il sistema premiale e le agevolazioni a favore delle imprese certificate	pag.	258
1. La misura nazionale: l'esonero contributivo dell'1% a favore delle imprese certificate	»	258
1.1. Beneficiari	»	259
1.2. Assetto e misura dell'esonero e risorse stanziati	»	261
1.3. Condizioni di spettanza dell'esonero	»	262
1.4. Compatibilità con la normativa in materia di aiuti di Stato	»	263
1.5. Presentazione della domanda.....	»	263
2. Le misure regionali.....	»	266
3. La premialità nei bandi pubblici	»	269
4. L'esempio del settore privato: il Manifesto per la parità di GENERE nella filiera italiana.....	»	270
Il sistema di gestione	pag.	271
1. La politica di parità di GENERE.....	»	273
2. Gli organismi della parità di GENERE.....	»	274
2.1. L'Alta Direzione.....	»	274
2.2. Il Comitato Guida	»	275
2.3. Il Comitato Esecutivo	»	278
2.4. Gli auditors interni	»	278
3. Come funziona il sistema di gestione.....	»	282
4. Il piano strategico.....	»	285
4.1. Revisione periodica	»	286
Gli indicatori di performance (KPI) per le organizzazioni	pag.	290
1. I cluster	»	291
2. Le tabelle ISTAT	»	294
3. Il calcolo dei KPI.....	»	296
3.1. Area Cultura strategia (5.2) - Prospetto 3 - peso dell'Area 15%.....	»	296
3.2. Governance (5.3) - Prospetto 4 - peso dell'Area 15%	»	303
3.3. Processi HR (5.4) - Prospetto 5 - peso dell'Area 10%	»	309
3.4. Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda (5.5) - Prospetto 6 - peso dell'Area 20%	»	315
3.5. Equità remunerativa per GENERE (5.6) - Prospetto 7 - peso dell'Area 20%	»	326
3.6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (5.7) - Prospetto 8 - peso dell'Area 20%	»	334

Aree di intervento	pag. 351
1. Selezione ed assunzione (recruitment) – 6.3.2.1.....	» 351
2. Gestione della carriera - 6.3.2.2	» 353
3. Equità salariale - 6.3.2.3.....	» 354
4. Genitorialità e cura - 6.3.2.4	» 356
5. Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance) - 6.3.2.5..	» 357
6. Attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verba- le, digitale (molestia) sui luoghi di lavoro - 6.3.2.6	» 357
Comunicazione interna ed esterna	pag. 359
Il piano di azione contro le molestie verbali, fisiche e digitali	pag. 361
Processo di Audit	pag. 373
1. Organismi di certificazione.....	» 373
2. Tempi di audit.....	» 373
3. Attività di audit.....	» 373
4. Raccolta e gestione dei dati.....	» 377
5. Durata della certificazione.....	» 377
6. Criteri di competenza team di audit.....	» 378
7. Certificazioni multisite.....	» 379
8. Audit di mantenimento.....	» 380
Conclusione	pag. 383
Bibliografia principale di riferimento	pag. 384