



Ordine dei Dottori
Commercialisti
e degli Esperti Contabili
MILANO

NUMERO 15
GENNAIO 2026

*Parità di genere
tra obblighi normativi
e strumenti premiali*

Quadro regolatorio, strumenti premiali e criticità applicative

**Rassegna
del Professionista**

Circolare per il Professionista in collaborazione
tra 24 Ore Professionale e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano

24ORE
PROFESSIONALE

**A cura del Dott. Simone Bottero,
Dottore Commercialista e Consigliere
ODCEC Milano e del Comitato
Pari Opportunità ODCEC Milano:**

Elena Demarziani
Presidente

Ivana Maria De Michele
Vicepresidente

Francesca Favaloro
Segretaria

Claudia Barzaghi
Componente

Maria Concetta Colombo
Componente

Massima Lacerenza
Componente

Cristian Licheri
Componente

La parità di genere nel diritto societario

di Patrizia Toia, già Europarlamentare

3

**Giurisprudenza europea e legittimità
delle quote di genere**

di Claudia Segre, Presidente e Fondatrice Global Thinking Foundation ETS

8

**Parità di genere e diritto societario:
una sfida per la governance del futuro**

di Ivana Maria De Michele ODCEC Milano – commissione Diritto Societario

12

**Il nuovo Codice degli Incentivi 2026: verso un sistema
organico, digitale e trasparente per la crescita delle imprese**

di Tommaso Perri, Marco Palestro,

Norme&Tributi Plus Diritto, 19 dicembre 2025

14

**Contratti pubblici e certificazione della parità di genere,
il Consiglio di Stato ammette l'avvalibilità**

di Concetta Gengaro, Norme&Tributi Plus Diritto, 8 settembre 2025

17

Parità retributiva e lavoro di pari valore

di Tiziano Treu, Guida al Lavoro – Editoriale, 29 settembre 2025, n. 37

19

**La mancata parità retributiva va eliminata
e il danno risarcito**

di Dario Scimè, Enzo De Fusco,

Il Sole 24 Ore, 25 novembre 2025, NORME E TRIBUTI, p. 48

24

**Global Gender Gap, ancora 123 anni
per raggiungere la parità di genere**

di Monica D'Ascenzo, Il Sole 24 Ore, 13 giugno 2025, p. 17

26

**Parità di genere, al traguardo della certificazione
8.798 aziende**

di Valentina Melis, Il Sole 24 Ore, 7 luglio 2025, NORME E TRIBUTI, p. 23

28

**Circolare per il Professionista
in collaborazione tra 24 Ore Professionale
e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano**

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 Ore S.p.A.

**Sede legale
e amministrazione:**
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione: 24 ORE Professionale

© 2026 Il Sole 24 ORE S.p.a.

Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati
con scrupolosa attenzione, non possono
comportare specifiche responsabilità
per involontari errori e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE: 27 gennaio 2026

La parità di genere nel diritto societario

di Patrizia Toia, già *Europarlamentare*

Il contributo analizza il ruolo del diritto societario europeo nel promuovere una parità di genere effettiva, collocandolo nel più ampio processo di armonizzazione comunitaria. Attraverso l'esame delle principali Direttive europee – in particolare sulla trasparenza retributiva e sull'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione – il testo mette in luce progressi, criticità e prospettive future, evidenziando come l'inclusione non sia solo un obiettivo di equità, ma una leva strategica per la competitività, la governance e lo sviluppo del mercato interno

Diritto societario e armonizzazione comunitaria

L'interrogativo che sta alla base di questa tematica è veramente molto stimolante: il **diritto societario europeo**, che certamente non è, esplicitamente, discriminatorio, è anche in grado di **eliminare le discriminazioni**, di evitare le limitazioni e di promuovere una vera parità?

Quesito molto interessante per tutti, operatori del diritto e cittadini e cittadine, ma particolarmente vivo per chi, come me, è stato legislatore europeo.

Credo, almeno da parte mia, che la risposta sia sì.

Ma questo è ancora un obiettivo che si può raggiungere purché **si operi in modo consapevole e, talvolta, fortemente innovativo** per rispondere a una esigenza molto presente, in linea con le sfide odierne, nella società: quella della parità di genere.

Solo così il diritto societario sarà realmente ed efficacemente **inclusivo**.

Ad oggi, in generale e non solo sotto l'aspetto della parità di genere, il diritto societario europeo risente di **molte asimmetrie dovute alla disciplina dei diversi Stati membri** e si procede "oscillando" tra una spinta all'armonizzazione e una resistenza di frammentazione.

Permangono, infatti, gli assetti di legislazione nazionale, prevalgono le differenze e così 27 ordinamenti, soprattutto se si interagisce nei contesti sovranazionali, non aiutano certo il formarsi di un "diritto comunitario compiuto".

Le difficoltà, anche oggettive, sono rilevanti e trovano limiti (si pensi, ad esempio, al difficile cammino della Direttiva per la disciplina della "società europea").

Tuttavia la strada è quella di una **crescente armonizzazione**, che superi la strategia dei "requisiti minimi comuni", perché è in corso una progressiva integrazione della economia europea nel mercato interno e vi è l'esigenza di favorire il **consolidarsi di soggetti di dimensioni sovranazionali**.

Tali realtà comunitarie trarrebbero certamente giovamento da un "quadro giuridico europeo" o comunque da un quadro più uniforme in termini di libertà di stabilimento, di cooperazione transfrontaliera, di competitività e di capacità concorrenziale a livello globale.

Concludendo questa indicazione strategica, penso che l'attuale situazione tra armonizzazione e concorrenza tra ordinamenti, tra armonizzazione e asimmetrie regolatorie, **si evolverà, sotto la spinta delle esigenze reali, verso maggiori convergenze**, realizzando quello che alcuni studiosi hanno definito un "diritto a tendenza federale".

Molto interessante in questo quadro è la proposta contenuta nel **Rapporto Letta sul Mercato interno** (da

collegare al Rapporto Draghi sulla Competitività) per la creazione di un regime del 28º Stato. Si tratterebbe di un codice europeo di diritto commerciale (inizialmente), da utilizzare per scelta volontaria, valido per le aziende in ogni Stato membro, superando così le frammentazioni e il mosaico di 27 compartimentazioni dei regimi giuridici che ostacolano la crescita dei soggetti economici e finanziari e per "sbloccare" tutto il potenziale di sviluppo nel mercato unico. Naturalmente è facile obiettare che il completamento del mercato interno non è realizzabile solo con un regime giuridico unico, se non si integrano maggiormente alcune competenze fondamentali come i servizi digitali, i servizi finanziari e l'energia.

Direttive interessanti per la parità di genere

Due Direttive, molto rilevanti, su cui l'Europa ha legiferato in termini di inclusione e riduzione delle disparità di genere riguardano:

- **la Direttiva (UE) 2023/970 sulla Trasparenza retributiva;**
- **la Direttiva (UE) 2022/2381 sul miglioramento dell'equilibrio di genere nei Consigli di Amministrazione delle società quotate.**

I dati che vengono qui riportati, a supporto dell'analisi, vengono da rapporti ufficiali dell'EIGE, l'Istituto europeo per la parità di genere, EUROSTAT e ISTAT (per la parte nazionale) e dagli articoli dei Trattati UE di interesse.

In particolare, segnalo che il rapporto European Institute for Gender Equality, dal titolo Gender Balance In Business And Finance (maggio 2025), è particolarmente ricco di dati utili per la discussione sulla Direttiva sulla parità di genere nei Cda.

Quadro normativo europeo in materia di parità di genere e altri riferimenti documentali

Il principio di parità è uno dei valori fondamentali dell'UE ed è sancito dagli articoli:

- 2 e 3 (3) del Trattato sull'Unione Europea (TEU)
- 8, 10, 153 (i) e 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFEU)
- 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.

Oltre al quadro normativo, la Commissione ha elaborato Strategie per promuovere l'uguaglianza effettiva tra donne e uomini, traducendo i principi di parità in obiettivi, programmi e azioni concrete.

La più recente Strategia per la parità di genere 2020-2025 è la base delle attività per costituire una "Unione dell'uguaglianza".

Inoltre, è stata adottata una Roadmap For Women's Rights che sarà la base per nuove misure giuridiche e politiche oltre il 2025.

Direttiva 2023/970 sulla trasparenza retributiva e relativi meccanismi di applicazione

Il diritto alla parità retributiva tra donne e uomini per uno **stesso lavoro** o per un **lavoro di pari valore** è sancito dall'**art. 257 TFUE dalla Direttiva 2006/54**, con il divieto all'**art. 4** di discriminazione.

Oltre alle basi giuridiche richiamate, vale la pena di ricordare che anche il **Pilastro sociale dei diritti include il tema della parità di trattamento**.

E tuttavia la realtà è molto negativa al riguardo e permane un **divario molto alto** anche nelle fasce di lavoro più qualificato e nelle professioni.

Le ragioni di questa realtà sono molteplici, dalla **sottovalutazione strutturale** del lavoro femminile, alle oggettive **difficoltà di conciliazione** per le donne in assenza di misure concrete, efficaci e permanenti, dal peso che ricade prevalentemente sulle donne per il lavoro di cura con le crescenti carenze e restrizioni nel sistema di welfare.

In questa situazione, l'applicazione dei principi di parità è ancor più complessa per la difficoltà di **conoscere esattamente gli elementi che generano di fatto tale discriminazione** al punto che a volte il fenomeno **non è percepito perché non è rilevato**, a causa della mancanza di trasparenza che impedisce di capire

chiaramente dove si “annidano” le discriminazioni e impedisce alle vittime di trovare giustizia, non potendo ricorrere sulla base di elementi chiari.

Già nel 2021 la Commissione Europea ha presentato una proposta di Direttiva, adottata poi nel 2023, dopo il trilogo di Consiglio e Parlamento.

Tale Direttiva dovrà essere recepita dagli Stati membri **entro il giugno 2026**. Si dovrà in questo caso fare un grande lavoro di definizione degli **elementi specifici e di monitoraggio per l'attuazione**, sapendo che oggettivamente alcuni punti sono di per sé complessi, come la definizione del concetto di “**lavoro di pari valore**”. Importante è la norma che dispone che le **diversità retributive** devono **essere basate su criteri oggettivi** e non su “**profili di genere**”, così come le “**strutture retributive**”.

Qualche dato sulla situazione nell'Unione rappresenta bene la arretratezza complessiva, ancora, del quadro europeo, pur con le evidenti differenze.

Secondo Eurostat, **nel 2023** la retribuzione **oraria lorda** delle donne è stata, in media, **inferiore del 12%** rispetto a quella degli uomini nell'UE.

Nello stesso anno, il divario retributivo di genere più elevato è stato in Lettonia (19%) mentre il più basso in **Lussemburgo (-0,9%)**, dove le donne hanno guadagnato leggermente più degli uomini.

Analogo divario, e ancora peggiore, si ripercuote ovviamente a **livello pensionistico**, con pensioni per le donne che arrivano anche a **essere inferiori del 28%**.

Qualche dato italiano ci fa comprendere l'importanza della Direttiva anche per il nostro Paese.

La retribuzione oraria media è 16,4 euro, ma per **le donne è pari a 15,9 e per gli uomini 16**.

Il gap aumenta **tra i laureati** con una retribuzione media oraria di **20,3 euro per le donne e 24,3 euro per gli uomini**.

Infine, il gap è ancora più alto tra le **professioni con ridotta presenza femminile**, ad es. tra i dirigenti la **disparità arriva anche al 30,8%**.

Per la **retribuzione lorda annua** il differenziale di genere (gender pay gap) **arriva al 5,6%**.

Importante è anche sottolineare che nel nostro Paese c'è un effetto di composizione tra comparto pubblico, più virtuoso, e settore privato (15,9% nel privato e 5,2% nel pubblico).

Interessante è osservare che, accanto alle disposizioni per le aziende e all'affermazione dei diritti di informazione delle lavoratrici, al miglior accesso alla giustizia, la Direttiva punta molto su **modalità e meccanismi per un monitoraggio dell'applicazione e su modalità e meccanismi per “accompagnare”** il mondo del lavoro nelle sue diverse componenti, nella implementazione di quanto previsto.

Gli obiettivi principali sono relativi a:

- offrire ai lavoratori e lavoratrici i mezzi per far valere i loro diritti, imponendo misure vincolanti prima e dopo l'impiego in materia di trasparenza;
- potenziare la trasparenza dei sistemi retributivi;
- migliorare la comprensione di tutti dei concetti giuridici.

Alcuni articoli sono particolarmente interessanti:

- l'articolo 4, per cui i **datori di lavoro sono tenuti a costruire strutture retributive** utili a comparare lavori uguali o di pari lavoro con criteri obiettivi e neutrali rispetto al genere, da concordare con i rappresentanti dei lavoratori;
- l'articolo 9, secondo cui i datori di lavoro, consultando i rappresentanti dei lavoratori, comunicano le **informazioni utilizzate nei calcoli del divario retributivo**, inviano ogni informazione all'organismo di monitoraggio;
- l'articolo 10, secondo il quale i **rappresentanti dei lavoratori** hanno il diritto a una **valutazione congiunta** col datore di lavoro quando il divario retributivo è pari o superiore al 5% e non ci sia una motivazione non discriminatoria.

In sintesi, possiamo dire che questa Direttiva contribuirà a una conoscenza e consapevolezza maggiori su una discriminazione spesso occulta e non chiaramente identificabile, ma anche a un “affinamento” degli strumenti giuridici e delle metodologie per affrontarla, ridurla e, si spera, superarla del tutto.

Direttiva 2022 su "Women on boards"

Si tratta di una Direttiva importante sia per cambiare la situazione di squilibrio nella **rappresentanza di genere nelle posizioni decisionali nelle società quotate dell'UE**, sia per introdurre nella **governance societaria una cultura di responsabilità**, di trasparenza e di rispetto dei generi come risorse per lo sviluppo. È interessante sottolineare, per capire la portata innovativa di questa Direttiva, che sono stati necessari **ben 10 anni per arrivare alla sua approvazione**.

La prima proposta della Commissione infatti risale al 2012, il Parlamento adottò rapidamente il suo testo in prima lettura, ma la resistenza di alcuni Stati ha fatto sì che solo nel 2022 si potesse arrivare al testo finale, con la scadenza per il recepimento a dicembre 2024, fatto salvo che i Paesi già dotati di una legge in materia, come l'Italia, possono sospendere i requisiti della Direttiva, poiché i suoi atti normativi sono già idonei al conseguimento degli obiettivi indicati.

Infatti, l'Italia già dal 2011 ha introdotto per legge un meccanismo per equilibrare la rappresentanza negli organi collegiali delle società sia quelle quotate che in quelle non quotate controllate dalle pubbliche amministrazioni, quindi ha un campo di applicazione anche più estensivo.

Nel merito, secondo la Direttiva europea, gli Stati membri devono garantire che le società quotate perseguano almeno uno di questi obiettivi **entro il giugno 2026**:

- presenza di almeno il **40% di donne nelle posizioni senza incarichi esecutivi nei consigli**;
- presenza di almeno il **33% di donne nelle posizioni gestionali, con o senza incarichi esecutivi**.

La Direttiva inoltre specifica con chiarezza **le modalità per conseguire questi obiettivi**.

Ad esempio le aziende quotate devono adattare i loro processi di selezione per i membri del consiglio adottando criteri trasparenti, neutri rispetto al genere e rigorosamente fondati sul merito, impegnandosi altresì a comunicare i criteri specifici di qualificazione.

Se una società non raggiunge gli standard previsti, la stessa deve comunicare i motivi e le misure per correggere tali situazioni.

Per chi non ottemperasse agli obblighi **si prevedono sanzioni effettive e proporzionate**, affidate agli Stati membri che devono vigilare affinché la Direttiva sia attuata e rispettata.

In Europa, sebbene studi e ricerche abbiano ampiamente dimostrato che una presenza equilibrata di donne nelle posizioni apicali abbia ripercussioni positive non solo sull'occupazione femminile, ma su tutta l'economia e la redditività e la crescita, rimane assai pesante ancora il "soffitto di cristallo" in questo ambito e la sotto rappresentazione è forte, soprattutto nelle società private.

In particolare, secondo le stime dell'EIGE, un **incremento generale della parità di genere**, non solo ai vertici, potrebbe aumentare il **PIL pro capite dell'UE fino al 9,6% entro il 2059** con grande beneficio economico.

Al 2024 nell'UE la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle quotate ha raggiunto un livello significativo del 34,7%, avendo fatto grandi passi avanti solo negli ultimi anni, ma la cifra significativa è il risultato medio di situazioni estremamente differenti dal 40% al 17%.

Molto interessante è notare che questi risultati sono collegati in modo molto chiaro, come causa-effetto, alle misure messe in atto dai governi e dai parlamenti.

Possiamo infatti ripartire tre gruppi di Paesi: quelli che hanno adottato **norme cogenti**, altri che hanno adottato **misure flessibili e non vincolanti** e altri che **non hanno adottato nessun tipo** di norme o azioni incentivanti.

Il primo gruppo è composto da nove Paesi (Francia, Italia, Belgio, Paesi Bassi, Portogallo, Germania, Austria, Grecia) e grazie alle sue norme imperative arriva a toccare il 40,1%.

Nel dettaglio di questo drappello la tempistica è stata così: Spagna (2007), Belgio/Francia/Italia/Olanda (2011), Germania (2015), Austria/Portogallo (2017), Grecia (2020).

Il secondo gruppo, che si limita a prevedere norme più flessibili e "morbide" che "incoraggiano" le imprese ad autoregolamentarsi, è composto da ben **11 Paesi** (Danimarca, Irlanda, Svezia, Finlandia, Lettonia, Croazia, Slovenia, Romania, Polonia, Lussemburgo, Estonia) e arriva a una percentuale del 32,5%.

Infine, un **terzo gruppetto di 7 Paesi** che non hanno norme e sono: Bulgaria, Repubblica Ceca, Lituania, Slovacchia, Malta, Cipro, Ungheria, arriva a malapena al 17,8%.

Si dimostra così che una norma cogente è essenziale per “muovere la realtà” e accelerare i processi spontanei troppo lunghi e lenti, per guadagnare terreno perduto (o mai posseduto).

In questo quadro fa piacere notare che **l'Italia è al secondo posto in Europa, dopo la Francia**, con circa il 44,6% anche grazie a una legge, la Golfo-Mosca, approvata già nel 2011.

Altre iniziative in campo finanziario

È importante sottolineare che anche nuove iniziative sono in corso al di là della dimensione normativa. Ad esempio nel settore degli investimenti, dove le donne sono sottorappresentate, il Programma Investeu ha introdotto criteri di genere applicabili agli intermediari finanziari azionari per concentrarsi sulla diversità di genere nei fondi di venture capital e private equity, stabilendo che almeno il 25% degli intermediari finanziari sostenuti da Investeu attraverso la BEI deve soddisfare i criteri di genere.

Giurisprudenza europea e legittimità delle quote di genere

di Claudia Segre, Presidente e Fondatrice Global Thinking Foundation ETS

Si esamina il tema della legittimità delle quote di genere alla luce della giurisprudenza europea e del quadro normativo dell'Unione, evidenziando il passaggio dal principio di egualianza formale a quello di egualianza sostanziale. Attraverso il confronto tra modelli europei e anglosassoni, e con particolare attenzione all'esperienza italiana della Legge Golfo-Mosca, il testo mostra come le quote rappresentino uno strumento di buona governance e un ponte verso una cultura della rappresentanza inclusiva e sostenibile.

Introduzione: il principio di egualianza sostanziale come pilastro europeo

Il tema di questo contributo rappresenta un punto di equilibrio tra **diritto, economia e società**: la legittimità delle **quote di genere** alla luce della più recente **giurisprudenza europea** e del cammino normativo che ne ha sancito la piena dignità costituzionale e sovranazionale.

Nel quadro dell'Unione Europea, il principio di **egualianza di genere** è passato da obiettivo programmatico a **norma vincolante**, con un'evoluzione che parte dal Trattato di Roma del 1957 fino all'articolo 23 della **Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea**, che afferma:

“La parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, anche in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.”

Questo principio trova oggi attuazione concreta attraverso le **Direttive e le sentenze** che hanno ridefinito la nozione di pari opportunità anche nell'accesso agli organi decisionali, pubblici e privati.

La giurisprudenza europea più recente: dal principio formale all'effettività

La Corte di Giustizia dell'Unione Europea (CGUE) ha contribuito in maniera determinante a legittimare le *azioni positive* in favore delle donne, chiarendo che **non si tratta di una deroga al principio di merito**, bensì di un mezzo per garantirne la piena realizzazione.

Tra le sentenze più significative:

- **C-409/95, Marschall (1997)**: la Corte ha riconosciuto la liceità delle misure di preferenza femminile, a condizione che non siano automatiche e prevedano la valutazione individuale del merito.
- **C-407/98, Abrahamsson (2000)**: ha ribadito che la parità sostanziale può giustificare una preferenza di genere se proporzionata e necessaria.
- **C-450/93, Kalanke (1995)**: sentenza di confine, che inizialmente aveva negato legittimità alle preferenze automatiche, ma che ha aperto il dibattito evolutivo sulle azioni correttive.

Questa traiettoria giurisprudenziale è culminata nella **Direttiva (UE) 2022/2381**, nota come *Women on Boards Directive*, che impone agli Stati membri di assicurare che, entro **2026**, almeno il **40% dei posti nei consigli di amministrazione** delle società quotate sia occupato dal sesso sottorappresentato.

L'attuazione italiana e il modello della "Legge Golfo-Mosca"

L'Italia è stata tra i Paesi pionieri nel recepire e anticipare questa spinta normativa.

La **Legge 120/2011 (Golfo-Mosca)** ha introdotto una soglia minima del 30%, poi elevata al **40% con la Legge 160/2019**, rappresentando un punto di svolta nel diritto societario italiano.

Oggi i dati Consob mostrano che la presenza femminile nei CdA delle società quotate italiane ha superato il **43%**, un risultato che ci pone **al di sopra della media europea** e che dimostra come l'introduzione di quote non sia stata una misura temporanea, ma un **volano di riequilibrio strutturale**. La Corte Costituzionale italiana (sent. n. 81/2012) ha confermato la **legittimità costituzionale** delle quote, sottolineando che esse non violano il principio di uguaglianza, ma lo realizzano nella sua dimensione sostanziale, come previsto dall'art. 3, comma 2, della Costituzione.

Confronto con gli altri ordinamenti europei

Nel panorama europeo, la diversità degli approcci mostra come la **legittimazione delle quote** sia oggi un **criterio di buona governance** più che un'imposizione normativa:

- **Francia**: la *Loi Copé-Zimmermann* (2011) e la successiva *Loi Rixain* (2021) hanno imposto quote del 40% nei CdA e introdotto obiettivi vincolanti anche per i vertici esecutivi delle imprese con oltre 1.000 dipendenti.
- **Spagna**: la *Ley Orgánica 3/2007* ha introdotto il principio di equilibrio di genere negli organi di governo, recentemente rafforzato dalla *Ley de Paridad* (2023).
- **Germania**: il *FüPoG II* del 2021 ha introdotto una quota del 30% anche per i consigli di gestione delle grandi società.
- **Paesi Nordici**: modello più "culturale" che normativo, ma con risultati eccellenti grazie alla tradizione di welfare e parità sistematica.

Il caso del mondo anglosassone: dalle soft law alla trasparenza

Diversa la prospettiva nel mondo anglosassone.

Nel Regno Unito, l'approccio è quello del **comply or explain**, previsto dal *UK Corporate Governance Code*: nessuna quota obbligatoria, ma obbligo di trasparenza sui criteri di nomina e sulla rappresentanza di genere.

Negli Stati Uniti, la **California Gender Diversity Law** del 2018 ha introdotto quote minime nei board delle società quotate, ma nel 2022 la Corte Suprema dello Stato ne ha dichiarato l'incostituzionalità, invocando la tutela del principio di egualianza formale.

Un esempio emblematico della tensione tra **equality e equity**, tra libertà d'impresa e giustizia sostanziale.

Consolida una **quota obbligatoria del 40%** per il sesso sottorappresentato nei board delle società quotate entro il 2026, gli Stati Uniti imboccano la strada opposta: la **diversità come scelta di governance volontaria** e non come obbligo di legge.

Questo divario normativo riflette due concezioni del diritto societario:

- in Europa, la parità è un **principio di effettività democratica** applicato alla governance economica;
- negli USA, permane la visione **liberale del mercato** in cui il diritto tutela l'egualianza formale ma evita qualsiasi intervento "coercitivo".

Di fatto, negli Stati Uniti il modello si sta evolvendo verso una **diversità autoregolata**:

- si mantiene il principio del *disclosure-based approach*, ma su base **volontaria**;
- le politiche di board diversity vengono **spostate nei piani ESG** e nei report di sostenibilità (SEC Climate & ESG disclosure framework in discussione), dove le società possono comunque indicare obiettivi di parità di genere come *material issue*;
- le aziende più virtuose (tra cui Apple, Salesforce e Procter & Gamble) mantengono target interni di 35-45% di donne nei board, come *best practice* e segnale reputazionale.

Nel contesto più ampio delle politiche DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*), gli **Executive Orders 14173 e 14151** emanati nel 2025 hanno inciso anche sul quadro culturale della governance:

- il primo limita l'uso di criteri di diversità nei **contratti federali** e nelle pratiche di selezione pubblica;
- il secondo **abroga i programmi DEIA** all'interno delle agenzie federali, ponendo fine al supporto pubblico a queste iniziative.

Pur non incidendo direttamente sulle società private quotate, questi atti hanno consolidato un orientamento politico e giuridico di **ritorno al principio di neutralità formale**, con un progressivo abbandono delle azioni positive "di quota".

Le recenti disposizioni sui Board delle società quotate USA (2024-2025)

Il caso ha riguardato la legittimità della regola **Nasdaq Board Diversity Rule** (approvata nel 2021 e operativa dal 2023), che prevedeva per le società quotate l'obbligo di:

- avere **almeno una donna e una persona appartenente a una minoranza etnica o LGBTQ+** nel Consiglio di Amministrazione;
- in alternativa, fornire una **motivazione pubblica** in caso di mancato rispetto (*comply or explain*).

La **Corte d'Appello del Quinto Circuito** ha annullato tale disposizione nel dicembre 2024, affermando che la **SEC aveva ecceduto i propri poteri regolatori** e che l'obbligo imposto alle società quotate configurava una forma indiretta di "imposizione di diversità", non prevista dal *Securities Exchange Act of 1934*.

Conseguenza: dal 2025 la **Board Diversity Rule non è più vincolante**, e Nasdaq ha sospeso le richieste di disclosure obbligatoria sulla composizione di genere e di minoranza dei board.

La decisione ha generato un effetto a catena:

- le **società quotate su Nasdaq** non sono più tenute a rispettare parametri di rappresentanza, ma solo a indicare, su base volontaria, i dati aggregati di diversità;
- gli **operatori istituzionali** (come Vanguard e State Street) hanno attenuato le proprie *voting guidelines* sulla diversità nei board, pur continuando a considerarla un elemento di "good governance";
- l'**ISS (Institutional Shareholder Services)** ha annunciato nel febbraio 2025 che **non penalizzerà più le società prive di componenti femminili nei board** nelle proprie raccomandazioni di voto, in coerenza con la nuova cornice giuridica.
- «Negli Stati Uniti, il dibattito sulle quote obbligatorie negli organi societari ha subito negli ultimi tempi un'evoluzione significativa. Nel dicembre 2024, la Corte d'Appello del Quinto Circuito ha emesso la decisione **Alliance for Fair Board Recruitment v. SEC**, stabilendo che la SEC non possedeva l'autorità di imporre regole che obbligassero le società quotate a includere donne o rappresentanti di minoranze nei board - oppure a giustificare l'assenza - in quanto tali requisiti ecceudevano i poteri attribuiti dalla legge 1934. In parallelo, il modello "aspirazionale" di **Nasdaq** con obbligo *diversify or explain* ha perso efficacia, e le agenzie proxy (in primis ISS) hanno annunciato che non terranno più in considerazione le politiche di diversità di genere nelle raccomandazioni di voto. A livello federale, gli **Executive Orders 14173 e 14151 (2025)** hanno revocato strumenti di diversity nei contratti pubblici e ordinato la cessazione delle iniziative DEIA all'interno dell'amministrazione federale, in nome di una prospettiva che riafferma il merito come criterio centrale. **Questi mutamenti evidenziano come negli USA, più che una fase di quota obbligatoria, siamo di fronte – oggi – a una contesa sul limite politico e costituzionale dell'azione positiva e alla crescente reinternalizzazione della diversità nelle dinamiche volontarie di governance.»**

Dalla parità formale all'inclusione sistematica: la nuova fase dell'Unione Europea

Le nuove strategie europee vanno oltre la logica delle quote. La **Strategia per la Parità di Genere 2020-2025** e la **Direttiva 2023/970** sulla trasparenza retributiva segnano il passaggio a un approccio

integrato, che lega la rappresentanza alla **valutazione d'impatto di genere** in tutte le politiche aziendali e pubbliche.

In questa nuova fase, le quote diventano parte di un **ecosistema ESG di governance**, in cui la parità non è più una misura correttiva, ma una **condizione strutturale di sostenibilità**.

Conclusioni: oltre le quote, verso la cultura della rappresentanza

La giurisprudenza europea e nazionale ci ha mostrato che le quote non sono un'eccezione, ma **un ponte verso la normalità**.

E se oggi parliamo di parità come di un diritto acquisito, dobbiamo anche riconoscere che la vera sfida inizia ora: **trasformare la rappresentanza in partecipazione effettiva**, in leadership diffusa, in cultura organizzativa inclusiva.

Per questo serve **una nuova legittimità sociale della governance**, dove competenze, diversità e merito si intrecciano in modo naturale. Il futuro del diritto societario, europeo e italiano, sarà giudicato non solo dalla percentuale di donne nei board, ma da quanto quelle donne avranno **spazio decisionale, visibilità e influenza reale**.

Conclusioni

Le quote hanno avuto un ruolo determinante. Ma ora il diritto - e la società - sono chiamati a fare un passo in più: **dal dovere alla cultura, dalla norma all'egualanza sostanziale realizzata**. Solo così potremo dire di aver compiuto davvero la transizione da una governance di genere a una governance di giustizia.

Parità di genere e diritto societario: una sfida per la governance del futuro

di Ivana Maria De Michele ODCEC Milano – commissione Diritto Societario

La parità di genere nel diritto societario non è solo un principio di equità, ma un fattore di competitività e buona governance. Oltre agli obblighi normativi, è necessario un cambiamento culturale che renda l'inclusione un valore strutturale delle imprese, con effetti positivi su trasparenza, performance e responsabilità sociale

Un tema di giustizia e di competitività

La parità di genere non è più un argomento confinato al dibattito politico o culturale. È diventata una questione centrale per le imprese, le istituzioni e i professionisti del diritto. Non si tratta soltanto di promuovere un principio di equità, ma di riconoscere che l'inclusione e la valorizzazione dei talenti femminili generano valore economico, migliorano la governance e rafforzano la trasparenza dei processi decisionali.

In un mondo imprenditoriale che deve confrontarsi con mercati globali, con la trasformazione tecnologica e con la crescente attenzione alla sostenibilità, l'uguaglianza di genere non è un lusso: è una condizione necessaria per la competitività.

Il ruolo del diritto societario

Il diritto societario ha una funzione determinante in questo percorso. È lo strumento che disciplina la vita delle imprese, il funzionamento degli organi sociali, le responsabilità degli amministratori e le regole di governance. Proprio per questo non può rimanere indifferente di fronte al tema della parità: il modo in cui si scrivono e si applicano le norme incide direttamente sulla possibilità, o meno, di costruire ambienti di lavoro inclusivi.

Negli ultimi anni il legislatore europeo e nazionale ha introdotto importanti innovazioni. Si pensi, ad esempio, alle **quote di genere nei consigli di amministrazione**, che hanno favorito un aumento significativo della presenza femminile nei board delle società quotate. Ma se da un lato la normativa ha prodotto risultati tangibili, dall'altro restano aperte questioni cruciali: come consolidare questo progresso? Come evitare che la presenza delle donne si riduca a un adempimento formale e non a un reale cambiamento culturale e organizzativo?

Dal rispetto delle regole al cambiamento culturale

Il rispetto della legge è un primo passo, ma non basta. La parità effettiva richiede un mutamento profondo nelle dinamiche aziendali. Non si tratta solo di "inserire" più donne nei consigli di amministrazione, ma di **creare spazi in cui le competenze vengano riconosciute e valorizzate a prescindere dal genere**.

Le imprese che hanno investito in programmi di diversity & inclusion mostrano dati incoraggianti: maggiore innovazione, migliori performance economiche, più alta soddisfazione dei dipendenti. È dunque evidente che la parità non è un costo, ma un investimento che produce ritorni concreti.

Governance inclusiva e responsabilità sociale

Un diritto societario inclusivo non ha soltanto effetti interni all’impresa, ma si riflette sull’intero tessuto sociale. Le aziende svolgono un ruolo pubblico: creano occupazione, influenzano i consumi, orientano i mercati. Se i consigli di amministrazione e i collegi sindacali sono più equilibrati e rappresentativi, aumenta la fiducia degli stakeholder e si rafforza la percezione di legittimità delle decisioni prese.

In questo senso, la parità di genere è parte integrante della **responsabilità sociale d’impresa**. Non è più una “questione privata” delle aziende, ma un elemento che interessa la collettività, perché la qualità della governance si riflette sulla qualità della democrazia economica.

Le sfide ancora aperte

Nonostante i progressi normativi, persistono ostacoli significativi:

- il cosiddetto **“soffitto di cristallo”**, che limita l’accesso delle donne ai vertici, nonostante abbiano titoli e competenze equivalenti agli uomini;
- la **segregazione orizzontale**, che vede le donne concentrate in alcuni settori o funzioni aziendali, spesso meno remunerative;
- la **difficoltà di conciliazione** tra vita professionale e personale, ancora troppo spesso scaricata sulle spalle femminili;
- la **resistenza culturale**, fatta di stereotipi e pregiudizi che condizionano selezioni, promozioni e valutazioni di merito.

Superare queste barriere richiede non solo nuove norme, ma soprattutto un impegno condiviso tra istituzioni, imprese, professionisti e società civile.

Verso un diritto societario del futuro

Immaginare il futuro del diritto societario significa pensarlo come uno strumento dinamico, capace di adattarsi ai cambiamenti della società. La parità di genere non deve essere vista come un vincolo esterno imposto dal legislatore, ma come un **valore intrinseco alla buona governance**.

Il percorso è ancora lungo, ma il dibattito interdisciplinare – che mette insieme giuristi, economisti, manager, professionisti e rappresentanti delle istituzioni – può aiutare a individuare strumenti più efficaci. Alcune possibili linee di intervento riguardano:

- la revisione delle regole di nomina degli organi sociali;
- l’introduzione di criteri di valutazione legati agli obiettivi di sostenibilità e inclusione;
- la promozione di programmi di formazione specifica per superare bias inconsci e stereotipi;
- il rafforzamento della trasparenza e del monitoraggio sui risultati delle politiche di parità.

Conclusione

La parità di genere nel diritto societario è insieme una sfida e un’opportunità. Sfida, perché richiede di rimuovere ostacoli radicati e trasformare abitudini consolidate. Opportunità, perché offre la possibilità di costruire imprese più solide, innovative e credibili.

Il convegno dedicato a questo tema non vuole dare risposte definitive, ma stimolare un confronto aperto e interdisciplinare. Solo così sarà possibile elaborare soluzioni che uniscano il rigore del diritto, la concretezza della prassi aziendale e la spinta culturale verso un modello di società più giusto e sostenibile.

Il nuovo Codice degli Incentivi 2026: verso un sistema organico, digitale e trasparente per la crescita delle imprese

di Tommaso Perri , Marco Palestro, Norme&Tributi Plus Diritto, 19 dicembre 2025

Trasparenza, digitalizzazione e semplificazione: queste le parole chiave del Nuovo Codice degli Incentivi 2026, che diventerà l'infrastruttura normativa e operativa attorno a cui ruoterà l'intero ecosistema delle agevolazioni

Il sistema degli incentivi come motore della crescita e dello sviluppo

Nel clima economico attuale, segnato da incertezze sempre più marcate, il rischio di una progressiva riduzione degli investimenti e delle attività di ricerca e innovazione diventa concreto. Le imprese italiane, pur avendo storicamente dimostrato interesse e impegno in questi ambiti, si trovano oggi a dover affrontare scenari che potrebbero comprometterne la competitività internazionale. Da qui nasce l'urgenza di un **sistema di incentivi** capace non solo di sostenere lo **sviluppo economico e sociale**, ma anche di farlo **senza distorcere la concorrenza** all'interno del mercato **europeo**.

L'**Italia**, nel tempo, ha costruito un insieme articolato di **misure agevolative**, composto da strumenti strutturali e interventi straordinari attivati in momenti di necessità. Questo sistema, originariamente episodico, è progressivamente divenuto una **leva strategica di politica economica**. Tuttavia, la sua evoluzione non è stata accompagnata da un'adeguata armonizzazione: oggi gli operatori si trovano di fronte a **centinaia di misure distribuite tra diversi livelli amministrativi**, spesso eterogenee nelle regole, poco trasparenti e caratterizzate da **difficoltà di rendicontazione e monitoraggio**. Le criticità del **Registro Nazionale degli Aiuti** (RNA), concepito per garantire **tracciabilità** ma alimentato in modo **disomogeneo**, ne sono un esempio evidente.

La legge n. 160 del 2023 ha rappresentato il punto di svolta, conferendo al **Governo una delega per definire un sistema organico di incentivi** che fosse in grado di rispondere ai **fallimenti del mercato**, sostenere gli **ambiti strategici della politica industriale e ottimizzare la spesa pubblica**. Questo percorso trova oggi compimento nel **Nuovo Codice degli Incentivi 2026**, destinato a diventare l'infrastruttura normativa e operativa attorno a cui ruoterà l'intero **ecosistema delle agevolazioni nazionali**.

Un impianto riformatore per razionalizzare, semplificare e digitalizzare

Il Nuovo Codice, così come definito dal D.Lgs. 184/2025 (G.U. n. 286 del 10 dicembre 2025), strutturato in **28 articoli in 5 Capi**, si propone di mettere ordine attraverso:

- **L'introduzione di un catalogo digitale unico degli incentivi**, integrando le **piattaforme digitali RNA** e **"Incentivi.gov.it"**. Non si tratta solo di un contenitore informativo, ma di uno strumento che permetterà la consultazione delle misure, il tracciamento delle domande e la verifica dei risultati, ponendo finalmente la digitalizzazione al centro del rapporto tra imprese e Pubblica Amministrazione.
- **La programmazione degli interventi**: ogni amministrazione sarà chiamata a predisporre un programma degli incentivi, con l'individuazione di obiettivi, risorse, modalità di gestione e tempistiche. Il coordinamento tra politiche statali e regionali verrà assicurato dal **Tavolo permanente degli incentivi**,

istituito presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, con l'intento di evitare sovrapposizioni e dispersione di risorse.

- **L'adozione di un di un bando-tipo nazionale.** La standardizzazione delle procedure mira a garantire omogeneità nei requisiti, nei metodi di accesso, nei controlli e nella rendicontazione, correggendo una delle difficoltà storiche del sistema: la proliferazione di bandi profondamente disomogenei tra loro.

Elementi premianti, esclusioni e criteri di ammissibilità

Accanto alla struttura generale, il Codice definisce alcuni elementi che incideranno direttamente sulle **possibilità di accesso alle agevolazioni**.

Il **rating di legalità**, pensato come strumento **premiale per imprese etiche e inclusive** (*L. 27/2012*). Da un punto di vista operativo, il proponente dovrà quindi risultare **iscritto**, alla data di presentazione della domanda, nell'apposito **elenco** tenuto dall'*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)*.

Viene posta particolare attenzione a **giovani, parità di genere e disabilità**. Per quanto riguarda la **parità di genere** (*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna ex art. 46-bis, D.Lgs. 198/2006*), l'applicazione della **premialità** è subordinata al possesso della **certificazione** alla data del **31 dicembre dell'anno precedente** a quello della presentazione dell'**istanza di accesso alle agevolazioni** e alla relativa validità alla data di presentazione della medesima istanza. Il **lavoro giovanile e femminile** nonché il **sostegno alla natalità e alla genitorialità** dovranno essere dimostrati attraverso **idonea documentazione e/o certificazioni** attestanti le misure e le azioni adottate dall'impresa al fine di favorire e incentivare lo sviluppo di tali politiche.

Le cause di esclusione obbligatorie: ad esempio *assenza DURC, irregolarità pregresse, rischi di infiltrazione mafiosa*. Tali cause operano **indipendentemente** da quanto previsto dai singoli bandi, garantendo una **soglia minima di integrità comune** a tutte le misure.

Definizione chiara delle spese ammissibili, per ridurre incertezze e conteziosi offrendo alle imprese un quadro più stabile e prevedibile. Il bando dovrà identificarle con precisione, definendone la natura, le caratteristiche e i profili temporali. Per contro, il proponente dovrà aver cura di garantirne la **tracciabilità** garantendo una corretta e completa tenuta della documentazione; tutta la documentazione di spesa sarà univocamente identificabile attraverso l'indicazione del **codice unico di progetto (Cup) previsto dal bando**.

Digitalizzazione dei processi, controlli e contrasto alla delocalizzazione

Il **nuovo Codice**, attraverso la **digitalizzazione** dell'intero ciclo di vita degli incentivi, ha lo scopo di **ridurre tempi di gestione delle richieste, costi e margini di errore**, oltre che di **rafforzare la trasparenza del rapporto tra beneficiari e amministrazioni**. I soggetti gestori saranno chiamati a sviluppare servizi che:

- consentano la compilazione online delle istanze,
- l'acquisizione della documentazione,
- il controllo automatizzato dei requisiti,
- il monitoraggio e la rendicontazione delle attività.

Il disegno si completa con una disciplina specifica per il **contrastò alla delocalizzazione**, con l'individuazione delle fattispecie che comportano la **revoca degli incentivi**, e con un robusto sistema di **controlli e monitoraggio continuo**, elementi indispensabili per assicurare l'effettività delle misure e la loro coerenza con gli obiettivi di politica industriale.

È opportuno ricordare che il Codice si applica esclusivamente agli **aiuti selettivi e valutativi**, come *contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati e interventi nel capitale di rischio*. Restano invece **esclusi i crediti d'imposta**, che continueranno a seguire **regole autonome**, non essendo soggetti a istruttorie tecniche di tipo economico-finanziario. Ciò continuerà a valere, quindi, per i **crediti 4.0 e 5.0** seppur nella prevista **"nuova" veste dell'iperammortamento**. Da quanto riportato nel Codice, inoltre, per tali crediti 4.0 e 5.0 **non dovrebbe essere previsto** l'obbligo della sottoscrizione di **polizze catastrofali** (requisito invece necessario per gli altri incentivi previsti).

Una stagione nuova per imprese e operatori

Il Codice degli Incentivi 2026 entrerà **in vigore il 1° gennaio 2026**, ma la sua piena operatività richiederà **l'adozione di ulteriori decreti attuativi e direttoriali**.

Si apre così una fase che potrebbe segnare una trasformazione profonda per imprese, professionisti e consulenti: un sistema più chiaro, **programmato su base triennale**, fondato su trasparenza, digitalizzazione e semplificazione dei processi.

L'intervento normativo è certamente da accogliere con favore, ma la sua efficacia dipenderà dalla capacità di tradurre questa architettura in strumenti realmente operativi: *piattaforme digitali intuitive, procedure snelle, linee guida chiare*. Solo così il nuovo Codice potrà divenire quel meccanismo di fiducia e sviluppo che ambisce a essere, **trasformando le risorse pubbliche in crescita, innovazione e competitività per il Paese**.

Contratti pubblici e certificazione della parità di genere, il Consiglio di Stato ammette l'avvalibilità

di Concetta Gengaro, Norme&Tributi Plus Diritto, 8 settembre 2025

Si esamina il rapporto tra certificazione della parità di genere e contratti pubblici, alla luce del nuovo Codice dei contratti e dell'istituto dell'avvalimento premiale. Dopo un contrasto giurisprudenziale sull'"avvalibilità" della certificazione ex art. 46-bis D.Lgs 198/2006, il Consiglio di Stato, con la sentenza n. 5345/2025, ne ha ammesso il prestito, assimilando tale certificazione a quella di qualità dei processi aziendali e valorizzando la funzione pro-concorrenziale dell'avvalimento.

La **certificazione della parità di genere** di cui all'art. 46-bis del D.Lgs n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), introdotto dalla c.d. **Legge Gribaudo** n. 162/2021, attesta l'adozione da parte delle imprese di **politiche inclusive**, strutture organizzative equilibrate e prassi aziendali volte alla **riduzione del divario di genere** (in materia di carriere, retribuzioni e organizzazione del lavoro), in coerenza con la **prassi UNI/PdR 125:2022**, che contiene le **Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere**, individuanti una serie di **specifici KPI** (Key Performance Indicator, indicatori chiave di prestazione) di natura qualitativa e quantitativa, relativi alle politiche di **parità di genere nelle organizzazioni**.

Per quanto riguarda gli **appalti pubblici**, occorre rilevare che già l'art. 95, co.13, del D.Lgs n. 50/2016, aveva introdotto un **criterio premiale** per il possesso della **certificazione della parità di genere** e nel **Codice dei contratti pubblici attualmente vigente** (D.Lgs. n. 36/2023), il comma 7 dell'art. 108 sancisce , tra l'altro, al fine di promuovere la parità di genere, **l'obbligo per le stazioni appaltanti** (pena l'illegittimità della lex specialis e l'annullamento della gara – Parere Anac 9 aprile 2025, n. 145) di prevedere, nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti, il **maggior punteggio** da attribuire alle imprese per l'adozione di **politiche tese al raggiungimento della parità di genere** comprovata dal possesso della **certificazione della parità di genere** di cui all'articolo 46-bis del D. Lgs n.198/2006. Al riguardo **il MIT con il parere del 23 giugno 2025, n. 3636** ha chiarito che tale precezzo ha **carattere generale**, in quanto non specifica l'ambito oggettivo di applicazione in termini di tipologia di appalto (lavori, servizi, forniture), lasciando intendere una **applicabilità estensiva a tutte le procedure** in cui vi sia valutazione dell'offerta con **criteri di aggiudicazione diversi dal solo prezzo**.

Ciò premesso, il **nuovo Codice dei contratti pubblici** superando le perplessità manifestate in precedenza da una parte della giurisprudenza e della dottrina ed operando un **"cambio di impostazione"** attraverso la liberalizzazione del **ricorso all'avvalimento nelle gare pubbliche**, ha permesso alle imprese di ricorrere a tale strumento anche solo per **acquistare i requisiti meramente "migliorativi" dell'offerta** (c.d. **avvalimento premiale "puro"** ex art. 104 co. 4 D.Lgs. 36/2023) e dunque non solo per soddisfare i requisiti minimi di partecipazione ad una gara: in questi casi, l'operatore economico **non necessita dell'avvalimento per partecipare alla gara, ma soltanto per vincerla**.

Nella specie, relativamente alla possibilità di ricorrere all'avvalimento premiale per la comprova del possesso della certificazione di genere si sono formati **orientamenti giurisprudenziali contrapposti**.

In particolare, secondo un primo orientamento: “La certificazione di parità di genere attiene ad una condizione soggettiva intrinseca dell’azienda che **non può costituire oggetto di un contratto di avvalimento**, perché non assimilabile ad una risorsa da mettere a disposizione di terzi che poi la potrebbero impiegare nell’esecuzione di un lavoro o di un servizio” (TRGA – Sezione Autonoma della Provincia di Bolzano, sent. n. 257/2024); ancora: “La certificazione di parità di genere configurandosi come una **qualifica soggettiva ed anche etica** dell’impresa concorrente, **non può essere oggetto di prestito**, che altrimenti risulterebbe meramente formale o “cartolare” (Tar Campania, Napoli, Sez. II, sent. 3963/2025)

Secondo un **secondo orientamento**: “La certificazione di genere in quanto assimilabile a quella di qualità soggiace alla medesima logica, dunque in assenza di un divieto espresso, **l’avvalimento è ammissibile**, a condizione che il relativo contratto preveda che sia messa a **disposizione l’organizzazione aziendale che ha consentito al soggetto ausiliario di ottenere la certificazione**”. (Tar Marche, Sez. I, sent. n. 862/2024; Tar Toscana, Sez. I, sent. n. 1026/2025). A ben vedere, si tratta di una formula già impiegata in giurisprudenza per l’avvalimento (ai fini della partecipazione).

Sul punto, con sentenza n. 3117 dell’11 aprile 2025, la VI sezione del Consiglio di Stato in linea con il **primo orientamento** giurisprudenziale, ribadendo che la certificazione di genere costituisce un **requisito soggettivo** proprio dell’impresa **“non scindibile né prestabile ad altri soggetti”** ha affermato la **non avvallabilità** della medesima: “...laddove la lex specialis richieda il possesso della certificazione da parte di tutti i componenti del RTI, è legittimo subordinare l’attribuzione del punteggio premiale a tale condizione. Non è sufficiente, dunque, che la certificazione sia posseduta solo da uno dei membri del raggruppamento”. Da ultimo, nel riformare la sentenza del TRGA Bolzano prima richiamata, con sentenza n. 5345 del 18 giugno 2025, la VI sezione del Consiglio di Stato utilizzando un’interpretazione sistematica dell’istituto dell’avvalimento, ha chiarito in via definitiva che **è possibile ricorrere all’avvalimento** per conseguire **il punteggio per il possesso della certificazione per la parità di genere** assimilandola ad una certificazione di **qualità dei processi aziendali e valorizzando la finalità prococorrenziale dell’istituto**.

L’avvalimento dunque è possibile ogni qualvolta **non è espressamente vietato** dalla legge: “Se il legislatore avesse inteso introdurre un divieto di avvalimento premiale per la certificazione della parità di genere lo avrebbe fatto in maniera espressa intervenendo nella sede più opportuna, cioè sulla disciplina dell’avvalimento di cui all’art. 104 del Codice”; ancora: “in questa ottica, costituendo l’avvalimento anche nella sua versione “premiale”, istituto servente alla realizzazione del fondamentale principio di matrice eurounitaria della concorrenza (art. 3 del nuovo Codice dei Contratti Pubblici, Considerando 1 alla Direttiva 2014/24/UE DEL Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014), i giudici nazionali sono tenuti a prediligere, in sede interpretativa, anche al fine di garantire il cd. “effetto utile”, le soluzioni ermeneutiche che ne consentano l’operatività o che, comunque, ne assicurino il più vasto campo di applicazione.”

Parità retributiva e lavoro di pari valore

di Tiziano Treu, Guida al Lavoro – Editoriale, 29 settembre 2025, n. 37

L'evoluzione della disciplina europea in tema di parità retributiva fra lavoratori e lavoratrici, dalla legge italiana 162/2021 alla Direttiva 970/2023. Infine, si sottolinea la necessità che le parti sociali rivedano gli schemi classificatori dei contratti collettivi ai vari livelli, non solo per adeguarli alle evoluzioni produttive ma anche per verificare il rispetto dei criteri stabiliti dalla Direttiva

Dalla legge 162/2021 alla Direttiva 970/2023, continuità e novità

La Direttiva europea 2023/ 970 costruisce un nuovo, in realtà ennesimo, intervento della normativa comunitaria nella tormentata materia della parità di genere. Dalla prima affermazione del principio di parità retributiva, iscritto nell'art. 119 del trattato europeo, un vero unicum nello stesso testo per il suo contenuto diretto in materia sociale, è passato oltre mezzo secolo. In questi decenni le autorità comunitarie hanno **reiterato gli interventi incontrando non poche resistenze**. Gli adeguamenti delle normative nazionali al principio di parità retributiva sono stati lenti e parziali, a riprova del fatto che la effettività resta un obiettivo difficile in una materia di rilevanza strutturale come la parità.

Di recente si sono reiterati i tentativi, a livello sia nazionale sia comunitario, di trovare strumenti finalizzati a rafforzare il tasso di effettività di queste normative. Ho già avuto modo di annotare su Guida al Lavoro (n. 49, 10 dicembre 2021) come il nostro ordinamento abbia previsto **diverse disposizioni rivolte a questo fine**, dalle norme della legge di bilancio del 2022 sul piano strategico nazionale per la parità e sul potenziamento del congedo di maternità, alla legge 162/2021. Questa legge ha integrato la tradizionale disciplina precettiva in materia con norme di sostegno e premiali che si sono mostrate utili nella esperienza internazionale per rafforzare la effettività del principio di parità. È significativo in particolare che essa ha stabilito **l'obbligo per le imprese di redigere ogni due anni un rapporto dettagliato** sulla situazione del personale maschile e femminile riguardante tutte le principali condizioni di lavoro, compresi i trattamenti retributivi effettivi.

Questo obbligo specifico di disclosure mira a responsabilizzare le imprese affinché **venga superata la scarsa trasparenza** che oscura di solito le condizioni di lavoro e retributive delle due componenti del personale, così da aumentare la consapevolezza delle persistenti situazioni di differenza e di discriminazione. La Direttiva 970 riprende lo stesso obiettivo, ma lo accompagna con una strumentazione specifica che ne rafforza la capacità di incidenza. Inoltre, a questa normativa, da **recepirsi entro giugno 2026**, si aggiungono altre due Direttive gemelle, la 1499/2024 e la 1500/2024, che mirano a rafforzare gli organismi di parità esistenti nei vari paesi, come del resto fa la stessa 970.

Questi interventi comunitari, per la loro pluralità oltre che per i contenuti innovativi, sembrano rispondere alla consapevolezza della inadeguatezza degli sforzi finora compiuti per rendere effettivo quel principio di parità retributiva solennemente sancito fin dal 1975 dalla Direttiva 117.

Al riguardo basta ricordare che, stando alle ultime indicazioni dell'ISTAT, i differenziali salariali orari medi fra i generi nel pubblico impiego si stimano del 5,2% e di oltre il 15% nel settore privato. Inoltre, persistono significative differenze fra le condizioni nei vari settori, con divari retributivi più accentuati nei settori a forte presenza di occupazione femminile.

Per altro verso le differenze sono ancora più grandi se si considerano non le retribuzioni orarie ma quelle di periodi più lunghi, mese o anno. Qui i divari arrivano al 35-40%, perché riflettono il fatto che la occupazione femminile ha percentuali più alte di quella maschile di lavoro part time, spesso involontario, e sconta una maggiore presenza di lavori temporanei e saltuari.

Gli obblighi di informazione e comunicazione del datore di lavoro: loro rilevanza giuridica

In questo commento mi limito a sottolineare due aspetti di novità della Direttiva, riservandomi di ritornare sul tema. Il primo aspetto riguarda il dovere dei datori di lavoro di comunicare una **serie di informazioni sui divari retributivi** fra lavoratori e lavoratrici. Il dovere è stabilito all'art. 9 in modo preciso, con la specificazione che le informazioni devono riguardare tutti gli elementi della retribuzione, e che vanno specificati i divari mediani nelle varie componenti con le percentuali per ogni gente, per categorie di lavoratori e per quartili retributivi.

Tali specificazioni sono necessarie a cogliere i caratteri delle disparità retributive per verificarne la **eventuale natura discriminatoria** o viceversa la fondatezza. Per questo non si possono considerare dettagli burocratici, inutili ed eliminabili come si è ritenuto ad es. per le elencazioni, invero sovraccaricate, dei doveri di informazione contenuti negli ESRS allegati alla Direttiva CSRD, ora sotto esame dal dossier semplificazioni del pacchetto omnibus.

Una ulteriore specificazione importante è che queste informazioni devono essere **comunicate a tutti gli interessati**: oltre agli stessi lavoratori e alle loro rappresentanze, all'ispettorato del lavoro, all'organismo per la parità e alla autorità competente per la compilazione e pubblicazione dei dati di cui all'art. 29. La rilevanza di questa normativa sulla trasparenza è così rafforzata dall'obbligo di pubblicità.

Una ulteriore indicazione che mira a rafforzare la effettività degli obblighi di trasparenza si trova nell'art. 18 ove si stabilisce che, qualora un datore di lavoro non abbia attuato tali obblighi, **spetta allo stesso datore di dimostrare** nei procedimenti riguardanti una presunta discriminazione che non vi è stata una siffatta discriminazione. Si tratta di una conseguenza particolarmente efficace consistente nel fatto che la mancata trasparenza determina di per sé la inversione dell'onere della prova a carico del datore di lavoro (vedi V. Ferrante, Divario retributivo di genere: novità e conferme dalla Direttiva (UE) 2023/970, in Diritto delle Relazioni Industriali, Numero 2/XXXIV – 2024), che lo considera il cuore della Direttiva).

Altrettanto significativo della novità della impostazione è il fatto che l'obbligo di trasparenza non esaurisce i suoi effetti con le comunicazioni e con la conseguente pubblicità, ma attiva un **procedimento partecipativo sindacale**.

L'art. 10 prevede infatti che ove le informazioni così raccolte rivelino una differenza del livello retributivo medio fra lavoratori di sesso maschile e femminile pari ad almeno il 5% in qualsiasi categoria, e questa differenza non sia prontamente corretta o motivata dal datore di lavoro, questi debba effettuare una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori al fine di individuare, correggere e prevenire differenze retributive non motivate da criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

Si tratta di una norma che pone alle parti **l'obbligo del tutto nuovo**, anche qui dettagliato nei contenuti, di collaborare al fine di analizzare le origini e la natura delle discriminazioni e di porvi rimedio.

La preoccupazione per la effettività di questo obbligo collaborativo viene ribadita per diversi aspetti: richiedendosi alle parti una valutazione della efficacia delle misure derivanti da precedenti valutazioni congiunte delle retribuzioni, stabilendo l'obbligo del datore di mettere i risultati della valutazione a disposizione degli interessati, lavoratori e loro rappresentanti, ispettorato organismo per la parità e organismo di monitoraggio, prevedendo che il datore di lavoro provveda a correggere le differenze retributive immotivate in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori ed eventualmente dell'organismo di parità (art. 10).

Queste indicazioni puntuali segnalano la consapevolezza che un problema annoso e così radicato come quello delle disparità retributive richiede di essere **afrontato fra le parti con piena trasparenza e collaborazione**. Si tratta di una consapevolezza (finalmente) recepita dal legislatore che costituisce una forte

sollecitazione alle parti di fare tesoro di questa occasione superando inerzie e disattenzioni troppo a lungo perdurate su questi temi.

Il concetto di parità di valore del lavoro: criteri di valutazione e loro implicazioni

Una seconda novità della Direttiva riguarda il concetto base necessario per misurare e rendere effettiva la parità (anche) retributiva, cioè la **parità di valore del lavoro**. L'art. 4 stabilisce l'obbligo di adottare sistemi retributivi che assicurino la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di valore uguale, definito questo **sulla base di criteri oggettivi** e neutri sotto il profilo del genere, concordati con i rappresentanti dei lavoratori, laddove questi rappresentanti esistano. La norma precisa, inoltre, che tali criteri "non si fondano direttamente o indirettamente sul sesso dei lavoratori e includono le competenze, l'impegno, la responsabilità e le condizioni di lavoro, nonché se del caso qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifica".

Si tratta di indicazioni importanti che chiariscono **un concetto centrale per l'attuazione del principio di parità retributiva** che nel nostro ordinamento è stato finora "avvolto dalla nebbia e dalla incertezza giuridica" (così D. Izzi, Alla ricerca della effettiva parità di retribuzione fra uomini e donne: la Direttiva 2023/970, come punto di svolta?, in Riv. Giur. Lav., 2024, p. 314).

In realtà già la prima Direttiva europea in argomento, la 117 del 1975, stabiliva il diritto alla parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro al quale è attribuito un valore eguale e prevedeva che qualora si utilizzi un sistema di classificazione professionale per determinare le retribuzioni questo deve basarsi su principi comuni per lavoratori di sesso maschile quelli di sesso femminile.

Inoltre, la Corte di giustizia europea, in una decisione del 1982, decideva che il British Equal Pay Act del 1970 non rispettava la Direttiva in quanto non teneva conto che la equivalenza del valore del lavoro poteva riconoscersi solo quando la valutazione della prestazione fossero fondate su basi quantitative, utilizzando ad esempio, ma non esclusivamente, il metodo della job evaluation.

Il fatto è che i sistemi di classificazione adottati dai nostri contratti collettivi, non solo quelli italiani, sono per lo più basati su **declaratorie generali, spesso generiche**, che non permettono di fare confronti basati su dati oggettivi o quantitativi. Anzi talora tali declaratorie hanno precluso valutazioni simili, prestandosi a coprire trattamenti discriminatori fra i generi (esempi già nel mio scritto Equal pay and comparable worth:a view from Europe, in Comparative labor law journal, 1986, n. 1, p. 15, e in L. Calafa, M. Peruzzi, L'autonomia collettiva nella Direttiva gender pay gap, LD, 2025, p. 41 ss.).

D'altra parte, le tecniche classificatorie del tipo job evaluation non hanno avuto diffusione nella nostra esperienza perché legate nei paesi anglosassoni di origine a pratiche contrattuali aziendali, mentre da noi i sistemi classificatori sono tradizionalmente materia di **competenza dei contratti nazionali di categoria**. Oltre tutto questa matrice aziendale ha contribuito a renderli sospetti agli occhi dei nostri sindacati, anche al di là delle applicazioni non oggettive e discriminatorie che talora sono state denunciate (vedi il mio scritto Equal pay and comparable word, cit., p. 13, su casi di classificazione sex biased). In ogni caso, come afferma la sentenza della Corte di giustizia sopra ricordata, lo strumento della job evaluation non è l'unico possibile per rispondere alle indicazioni della normativa europea. Il punto decisivo, come ora specifica l'articolo 10 della Direttiva 970, è che i sistemi retributivi siano "tali da consentire di valutare se i lavoratori si trovano in una condizione comparabile per quanto riguarda il valore del lavoro sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere".

Il considerando 26 segnala che i quattro criteri indicati, competenze, impegno responsabilità e condizioni di lavoro, sono in linea con la **giurisprudenza della Corte di giustizia** e che secondo gli orientamenti della Unione sono essenziali e sufficienti per valutare i compiti svolti in una organizzazione indipendentemente dal settore economico cui questa appartiene. Ma aggiunge che poiché non tutti i fattori sono egualmente rilevanti per una determinata posizione, ciascuno di essi dovrebbe essere ponderato dal datore di lavoro in funzione della sua pertinenza per il lavoro in questione. Inoltre, si riconosce la possibilità che vengano considerati anche criteri aggiuntivi, ove pertinenti e motivati e per altro verso che la Commissione euro-

pea deve essere in grado di aggiornare gli attuali orientamenti in consultazione con l'Istituto Europeo per la Eguaglianza di Genere (EIGE).

Termine di riferimento per verificare la parità di valore e accertare le eventuali discriminazioni

Un' altra disposizione nuova della Direttiva che interviene a chiarire una questione lungamente dibattuta e non del tutto risolta è quella dell'art. 19. La norma stabilisce che la valutazione degli elementi comprovanti lo stesso lavoro o il lavoro di pari valore non si limita alle situazioni in cui i lavoratori dei due sessi lavorano per lo stesso datore di lavoro o che sono impiegati contemporaneamente, bensì va estesa **alla fonte unica che stabilisce le condizioni retributive pertinenti per il confronto tra lavoratori**. Inoltre, specifica al comma 3 che ove non sia possibile individuare un riferimento reale per dimostrare la discriminazione è consentito utilizzare qualsiasi evento di prova comprese statistiche o un confronto sul modo in cui un lavoratore sarebbe trattato in una situazione analoga.

La norma precisa con particolare cura il concetto di comparazione funzionale a individuare la discriminazione al fine di superare **dubbi interpretativi risalenti**, sviluppando indicazioni desumibili dalla giurisprudenza della Corte europea di giustizia e dalle stesse definizioni di discriminazione della Direttiva 2006/54. Con questa ampia individuazione del concetto si apre la strada, finora ostacolata, per **fare emergere discriminazioni retributive** nei settori e nelle attività ove la segregazione di genere orizzontale rende difficile se non impossibile individuarle se si adottano sistemi di confronto fra situazioni di lavoro concrete e contemporanee (vedi D. Izzi, Alla ricerca della effettiva parità di retribuzione tra uomini e donne: la Direttiva UE n. 2023/960 come punto di svolta?, cit., p. 306; M. Barbera, Principio di egualanza. e divieti di discriminazione, in M. Barbera, A. Guarisci (a cura di), La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti, Giappichelli, Torino 2019, p. 54, ss.).

Revisione degli attuali sistemi di classificazione professionale, ruolo della contrattazione collettiva

In ogni caso spetterà alle parti sociali, come indica esplicitamente l'art. 11 della Direttiva, intervenire per rivedere gli attuali sistemi classificatori al fine di adeguarli ai quattro criteri indicati dalla nuova normativa. Che una revisione sia necessaria pare indubbio, per diversi aspetti. Mi limito a segnalare come sia significativo, ad esempio, che **dalla Direttiva non viene menzionato il criterio della anzianità di servizio**.

In realtà si tratta di un criterio alquanto discusso. Tradizionalmente lo si è ritenuto giustificato, sostenendo che questa anzianità comporta tipicamente un accumulo di esperienza che, come tale, merita di essere apprezzato ma il valore di questo argomento è stato da tempo messo in discussione, tanto è vero che la contrattazione collettiva ha cominciato a ridurre o abolire le progressioni retributive basate sulla anzianità. In ogni caso il criterio della anzianità non si può ritenere gender neutral perché è un dato di esperienza che le carriere femminili sono tipicamente più corte di quelle maschili, sia perché tendenzialmente più frammentate e con presenza maggiore di part time, spesso involontario.

Per altro verso è da rilevare che fra i criteri indicati **si menziona l'impegno**, non elementi come lo sforzo fisico o la pesantezza del lavoro usati in passato, ma giudicati indirettamente discriminatori, né la produttività che pure si è prestata ad applicazioni discriminatorie. La contrattazione collettiva è chiamata a specificare con attenzione il tipo di criteri da adottare in sede di classificazione, non solo per adeguarli alle nuove professionalità ma anche per evitare di privilegiare più o meno consapevolmente scelte che portino a sottovalutare il lavoro femminile, come è stato spesso in passato e come tuttora sembra permanere.

Ad es. quanto al criterio competenze sarà opportuno operarne una valutazione aggiornata dando il giusto rilievo non solo alle competenze tecniche che il sistema educativo fornisce ancora in prevalenza agli uomini, anche se sempre meno, ma anche a quelle relazionali e comunicative. Queste sono state ritenute proprie delle donne, e per questo spesso svalutate, ma ingiustamente tanto è vero che **le più avvertite tendenze manageriali le stanno rivalutando**.

Più in generale sarà necessaria una **revisione accurata di tutte le griglie professionali** per verificare se e in che misura permanga ancora una sistematica sottovalutazione delle mansioni definite come tipicamente femminili.

In questa revisione è utile fare riferimento a modelli e linee guida elaborati a livello internazionale dall'ILO, in sede europea dalla Commissione e da alcuni Stati membri, come la Francia e la Spagna (vedi una rassegna commentata in L. Calafá, M. Peruzzi, L' autonomia collettiva nella Direttiva su gender pay gap, in LD, 2025, p. 52 ss.).

Inoltre, la trasposizione della Direttiva nel nostro ordinamento, fissata per il giugno 2026, potrebbe fare tesoro oltre che delle esperienze straniere anche delle indicazioni delle regole in vigore nel settore pubblico (Direttiva 2/19 Funzione pubblica e pari opportunità); con gli adattamenti necessari a tenere conto delle diverse dinamiche delle professioni nei due grandi comparti.

Data la complessità e la diversità delle situazioni, penso che sia necessaria anzitutto una **sperimentazione in sede aziendale concordate** con le rappresentanze sindacali, anche verificando forme di valutazione analitica delle prestazioni secondo il metodo della job evaluation. Da queste andrebbero ricavate indicazioni per specificare nei diversi contesti produttivi i criteri guida generali contenuti nella Direttiva. Questo processo contrattuale si presenta non facile e quindi andrebbe accompagnato da qualche intesa fra parti sociali e governo, come è avvenuto in altre vicende di simile importanza e come insegnava la esperienza internazionale, in particolare spagnola. Tale processo dovrà coinvolgere le organizzazioni delle parti sociali ai vari livelli di categoria per tener conto della complessità della nostra struttura contrattuale, ma con l'obiettivo di pervenire a un accordo quadro confederale. Pervenire a una visione complessiva è essenziale per verificare le diverse dinamiche settoriali, in particolare gli effetti distorsivi per la parità della segregazione occupazionale presente in vari ambiti che costituisce un fenomeno strutturale e per questo particolarmente difficile da contrastare.

In effetti, proprio per la natura delle diseguaglianze da segregazione occupazionale, il contrasto alle loro implicazioni non può realizzarsi **solo con gli strumenti per quanto sofisticati della normativa antidiscriminatoria**. Dovrà avvalersi di azioni di promozione della parità di genere finalizzate a rimuovere gli ostacoli che ancora la limitano, a cominciare dalla scarsa diffusione di servizi pubblici di cura alla infanzia e agli anziani e dalla diseguale distribuzione dei ruoli nella famiglia.

La mancata parità retributiva va eliminata e il danno risarcito

di Dario Scimè, Enzo De Fusco, *Il Sole 24 Ore*, 25 novembre 2025, NORME E TRIBUTI, p. 48

Il contributo analizza le tutele previste dalla Direttiva (UE) 2023/970 contro la discriminazione retributiva di genere, mettendo in luce l'impianto procedurale e sanzionatorio volto a garantire un'effettiva parità salariale. La Direttiva rafforza l'accesso alla giustizia, amplia il ruolo degli attori collettivi e introduce meccanismi risarcitorii e sanzionatori idonei ad assicurare deterrenza ed effettività, demandando al recepimento nazionale la concreta definizione degli strumenti applicativi.

Le tutele dei lavoratori contro la discriminazione retributiva fra uomini e donne, contenute nel capo III della Direttiva 970/2023, sono molto incisive. L'articolo 14 prevede, in particolare, che gli Stati membri provvedano affinché tutti i **lavoratori che si ritengono lesi dalla mancata applicazione del principio della parità di retribuzione** possano disporre di **procedimenti giudiziari** finalizzati all'applicazione dei diritti e degli obblighi connessi al principio. Tali procedimenti, secondo le indicazioni del legislatore europeo, dovranno essere facilmente accessibili ai lavoratori e alle persone che agiscono per loro conto, **anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro**.

Il ruolo delle associazioni e dei rappresentanti dei lavoratori

La Direttiva sulla trasparenza retributiva - che dovrà essere recepita dall'Italia entro il 7 giugno 2026 - riserva un **ruolo assai importante anche alle associazioni, alle organizzazioni, agli organismi per la parità e ai rappresentanti dei lavoratori** che siano portatori di un legittimo interesse a garantire la parità tra uomini e donne, i quali, potranno dare avvio a qualsiasi procedimento amministrativo o giudiziario relativo a una presunta violazione dei diritti o degli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione. Gli stessi potranno **agire per conto o a sostegno** di lavoratori che siano presunte vittime di una violazione di qualsiasi diritto o obbligo connesso al principio della parità di retribuzione, con il consenso di tali persone.

Risarcimento integrale e ripristino della parità retributiva

In caso di violazione, al lavoratore spetta il **pieno risarcimento o la piena riparazione** effettiva per tale danno. Il risarcimento o la riparazione mirano a **ricostruire la situazione economica** che il lavoratore avrebbe avuto se non fosse stato oggetto di discriminazione di genere o se non si fosse verificata alcuna violazione del principio di parità retributiva. In altri termini, la tutela **non si limita a compensare il danno subito, ma ripristina l'equilibrio lesio**, ponendo il lavoratore nella condizione in cui si sarebbe trovato in assenza della condotta discriminatoria, tant'è che la tutela, senza la fissazione a priori di massimali, comprende il recupero integrale delle retribuzioni arretrate e dei relativi bonus o pagamenti in natura, il risarcimento per le opportunità perse, il danno immateriale, nonché i danni causati da altri fattori pertinenti che possono includere la discriminazione intersezionale, nonché gli interessi di mora.

Sanzioni e misure deterrenti nel sistema della Direttiva

Secondo la Direttiva, le autorità competenti o gli organi giurisdizionali nazionali potranno emettere, su richiesta della parte ricorrente e a spese del convenuto, un **provvedimento che ponga fine alla violazione**, nonché un provvedimento volto ad adottare misure atte a garantire che i diritti o gli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione siano applicati. Qualora il convenuto non si conformi a un provvedimento, le autorità competenti o gli organi giurisdizionali nazionali potranno, se del caso, **emettere un'ingiunzione di pagamento di una pena pecuniaria** suscettibile di essere reiterata, al fine di garantirne l'esecuzione.

L'articolo 23 della Direttiva è dedicato al **regime sanzionatorio** per le imprese: le sanzioni, si stabilisce, dovranno essere **efficaci, proporzionate e dissuasive**. La Direttiva precisa che su questo punto ci sarà **massima attenzione nella fase di recepimento**, stabilendo che lo Stato membro notifichi senza ritardo alla Commissione tali norme e misure, così come ogni eventuale modifica successiva che le riguardi. La norma prevede che gli Stati provvedano affinché le **sanzioni garantiscano un reale effetto deterrente** per quanto riguarda le violazioni di diritti e obblighi connessi al principio della parità di retribuzione, stabilendo anche sanzioni specifiche nel caso in cui le violazioni siano ripetute. L'articolato, dunque, non dispone specifiche previsioni sanzionatorie ma fissa solo dei principi. Tuttavia, il considerando 55 della Direttiva suggerisce (non è un obbligo) che tali sanzioni dovrebbero comprendere ammende che potrebbero essere **basate sul fatturato lordo annuo del datore di lavoro o sulla sua massa salariale totale**. Peraltra, secondo l'Europa le sanzioni potrebbero **includere diversi tipi di disincentivi finanziari**, quali la revoca di benefici pubblici o l'esclusione, per un certo periodo, da qualsiasi ulteriore riconoscimento di incentivi finanziari o da qualsiasi gara d'appalto pubblica. In conclusione, il legislatore europeo non si limita a proclamare principi, ma prefigura un impianto procedurale e sanzionatorio assai articolato. Il nodo del regime sanzionatorio segnerà la misura concreta dell'impatto della Direttiva: dalla sua calibratura dipenderà la reale capacità del legislatore di bilanciare deterrenza e proporzionalità, effettività della tutela e coerenza con i principi del nostro sistema giuridico.

Global Gender Gap, ancora 123 anni per raggiungere la parità di genere

di Monica D'Ascenzo, *Il Sole 24 Ore*, 13 giugno 2025, p. 17

Il Global Gender Gap 2025 conferma il ritardo strutturale dell'Italia nella parità di genere, nonostante un lieve miglioramento in classifica, con forti criticità soprattutto su occupazione, carriere e divari retributivi. A fronte di risultati eccellenti nell'istruzione femminile, il Paese fatica a valorizzare il capitale umano delle donne nel mercato del lavoro e nella partecipazione politica, rallentando il percorso verso una reale uguaglianza sostanziale.

Italia in coda alla classifica globale

L'Italia vivacchia nella parte bassa della classifica. Ancora una volta il Global Gender Gap, redatto ogni anno dal World Economic Forum, certifica quanto il Paese sia lontano dagli standard di eccellenza in tema di parità di genere e come si posizioni nella **metà bassa della lista dei 148 Paesi** presi in considerazione. In realtà, l'edizione 2025 certifica che siamo **passati dall'87esimo posto all'85esimo**. Un leggero miglioramento, ma sarebbe da comprendere se sia dovuto a un **passo avanti dell'Italia o piuttosto al passo indietro di un paio di nazioni** che lo scorso anno ci precedevano. Un altro dato del report è esplicativo della situazione italiana: **in Europa siamo il 35esimo Paese su 40 e dopo di noi compaiono solo Macedonia, Romania, Repubblica Ceca, Ungheria e Turchia**. Tutti gli altri ci precedono che siano Paesi mediterranei, nordici, baltici, ex russi.

Istruzione: il punto di forza

A tenere a galla l'Italia è ancora una volta il comparto dell'educazione, dove si posiziona al 51esimo posto con uno score dello 0,998 su 1. Le **ragazze**, che dai primi anni Novanta costituiscono **oltre la metà dei laureati** in Italia, oggi rappresentano il **59,9% del totale**, secondo gli ultimi dati Almalaurea.

Permane una differenza fondamentale delle percentuali femminili **fra materie Stem e umanistiche**, con le prime ferme ancora al 41,1% mentre nei gruppi educazione e formazione (94,5%), linguistico (84,5%), psicologico (81,1%), medico-sanitario (75,1%) e arte e design (72,1%) le donne restano nettamente la maggioranza.

Tasto dolente **informatica e tecnologie Ict che conta solo il 14,5%**, così come ingegneria industriale e dell'informazione il 26,3% e scienze motorie e sportive il 30,8%. Resta il fatto comunque che, quale che sia la materia, le **studentesse si laureano in tempi più brevi e hanno voti più alti dei compagni**. Il problema arriva nel mondo del lavoro, come evidenzia ancora una volta il Global Gender Gap.

Lavoro e carriere: il vero nodo

Vero tallone d'Achille per l'Italia è infatti **l'occupazione femminile**, l'accesso alle carriere e la differenza salariale: in questo caso il punteggio è di solo 0,599 che fa scivolare il Paese al **117esimo posto**.

Se è pur vero, infatti, che la **percentuale di donne che lavorano è vicino ai massimi storici (54,1%)**, è anche vero che il Paese è ben lontano dagli **obiettivi di Lisbona che indicavano il 60%** come target al 2010

(15 anni fa) ed è sotto la media europea di 12,6 punti percentuali con il valore più basso tra i 27 Paesi dell'Unione, secondo il rapporto Cnel- Istat 2025 *Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità*. «Con la disponibilità di talenti ormai riconosciuta come uno dei principali ostacoli alle strategie economiche e aziendali, i Paesi in grado di attingere all'intero bacino di competenze disponibili — integrando appieno il vasto potenziale femminile ancora sotto utilizzato — avranno un chiaro vantaggio competitivo, ponendo basi più solide per una crescita sostenibile di lungo periodo», avverte il report del Wef, che indica come **a livello globale la presenza femminile nell'economia resta ancora limitata al 40,2% della forza lavoro e al 28,8% dei ruoli dirigenziali.**

E non è una questione di preparazione, tanto che **solo il 29,5% delle donne laureate** presenti nel mercato del lavoro raggiunge **posizioni apicali**. Situazione non dissimile tra le donne con titoli di master o laurea triennale, la presenza ai vertici è rispettivamente al 30,7% e al 30,8%. «**Man mano che il livello di istruzione aumenta, si amplia il divario** tra la presenza femminile nella forza lavoro e quella nei ruoli dirigenziali, segnalando un disallineamento evidente tra successo formativo e reale inclusione economica. Tale disparità evidenzia l'inefficienza dei sistemi attuali nel valorizzare appieno le competenze femminili nei processi decisionali e nei vertici dell'economia», osservano gli autori del report.

Proprio la carriera è un altro tasto dolente in Italia: **fra i dirigenti solo 3 su 10 sono donne** e lo scorso anno il trend ha registrato uno stop alla crescita con un arretramento dell'1,2%, secondo i dati Linkedin compresi nel report del Global Gender Gap . A chiudere il quadro la **differenza salariale, che si attesta attorno al 12% in media**. **Dal 7 giugno 2026**, però, su questo fronte in Europa (e anche in Italia quindi) le aziende dovranno adeguarsi alla **direttiva Ue sulla trasparenza salariale**, che introduce nuovi e stringenti obblighi: dall'indicare le fasce retributive negli annunci di lavoro al garantire ai dipendenti il diritto di conoscere i criteri alla base del proprio stipendio, dal pubblicare report periodici sui divari retributivi di genere all'implementare processi di mitigazione dei gap superiori al 5%. Un'iniziativa legislativa che potrebbe aiutare l'Europa a guadagnare la leadership di area geografica a livello globale con la maggiore rapidità nel raggiungimento della parità.

Con quest'ultimo report il World Economic Forum indica che **saranno necessari 123 anni per poter raggiungere la parità**, ma per l'Europa le stime si riducono a "soli" 76 anni. Fa meglio solo all'area America Latina e Caraibi con previsioni di 57 anni. Il Nord America avrà bisogno di 89 anni, mentre fanalino di coda è l'Asia Centrale con 208 anni.

La partecipazione politica

Se l'occupazione femminile è imprescindibile per poter costruire una società più equa, non può essere da meno la **partecipazione politica**. I miglioramenti rispetto al 2006 sono innegabili: le ministre pesano per il 25% contro il 12% di 20 anni fa e la percentuale di prime ministre al mondo è salita al 33% a fine dello scorso anno dal 18% del 2006. Una partecipazione politica che però risulta essere insufficiente per poter apportare un contributo concreto a strategie e visioni di governo a favore della parità di genere. Anche perché non è sufficiente la presenza di alcune donne negli esecutivi o a capo di essi. Si prenda l'Italia: nonostante vanti la prima donna premier nella sua storia e il 33% di donne fra gli scranni del Parlamento, ottiene un punteggio molto basso negli score del World Economic Forum con solo lo 0,255.

Sul tema è tornato anche il report dal titolo *Donne in politica*, pubblicato dall'Unione interparlamentare (Uip) e da UN Women, che evidenzia come gli **uomini superano le donne di oltre tre volte nelle posizioni esecutive e legislative**. Al primo gennaio 2025, la percentuale di donne a capo dei ministeri è scesa al 22,9%, rispetto al 23,3% di un anno fa. Dall'analisi emerge, poi, che solo nove Paesi, prevalentemente in Europa, hanno raggiunto la parità di genere nei gabinetti: si tratta di Nicaragua (64,3%), Finlandia (61,1%), Islanda e Liechtenstein (60%), Estonia (58,3%), Andorra, Cile, Spagna e Regno Unito (tutti al 50%).

Un peggioramento rispetto ai 15 Paesi con la parità del 2024.

Parità di genere, al traguardo della certificazione 8.798 aziende

di Valentina Melis, *Il Sole 24 Ore*, 7 luglio 2025, NORME E TRIBUTI, p. 23

La certificazione della parità di genere, introdotta dalla legge 162/2021 e sostenuta dal PNRR, registra una diffusione significativa tra le imprese italiane, superando ampiamente i target fissati a livello europeo. Si presentano i dati sulla crescita delle aziende certificate, il ruolo degli incentivi pubblici e le criticità emergenti, in particolare nell'ambito degli appalti pubblici e dell'uso dell'avvalimento, evidenziando il valore della certificazione come strumento di sviluppo, oltre che di equità.

Diffusione della certificazione della parità di genere

Sono 8.798 le aziende che hanno ottenuto la certificazione della parità di genere, l'attestato previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza per dare conto delle misure adottate dai datori di lavoro con lo scopo di ridurre il divario di genere, con interventi su opportunità di crescita in azienda, parità salariale a parità di mansioni, politiche di gestione delle differenze di genere e tutela della maternità. Il dato delle organizzazioni certificate arriva dal Dipartimento delle pari opportunità: «Sono per lo più aziende private - spiegano - ma cominciano a certificarsi anche enti pubblici». Nel dettaglio, i siti aziendali che hanno ottenuto la certificazione della parità di genere sono 31.861 (v. Tabella 1), dal momento che un'impresa può ottenere l'attestato per diverse sedi o unità produttive. Quest'ultimo dato arriva da Accredia, l'ente che accredita gli organismi di certificazione (che sono 58). La certificazione della parità di genere è la quarta, per diffusione, dopo le certificazioni Uni En Iso 9001 relativa ai sistemi di gestione per la qualità (143.105 siti certificati), la Uni En Iso 14001 per i Sistemi di gestione ambientale (45.553 siti) e la Uni En Iso 45001 per la sicurezza sul lavoro (41.828 siti). Un risultato notevole, considerata la giovane età della certificazione sulla parità di genere, introdotta nel nostro ordinamento dalla legge 162/2021.

Tabella 1. Siti aziendali con certificazione parità di genere

REGIONE	SITI CERTIFICATI
Abruzzo	695
Basilicata	277
Calabria	463
Campania	2.445
Emilia R.	3.164
Friuli V.G.	618

Lazio	3.701
Liguria	876
Lombardia	6.689
Marche	710
Molise	141
Piemonte	2.268
P.A. Bolzano	392
P.A. Trento	421
Puglia	1.877
Sardegna	573
Sicilia	1.567
Toscana	1.846
Umbria	413
Valle d'Aosta	63
Veneto	2.632
TOTALE ITALIA	31.831
Estero	30
TOTALE	31.861

Il ruolo del Pnrr e il sostegno alle Pmi

È questa la fotografia dell'applicazione del nuovo strumento all'indomani dell'approvazione da parte dell'Ecofin, il 20 giugno, della revisione tecnica del Pnrr presentata dall'Italia. Tra i vari obiettivi rivisti, è stato modificato anche quello relativo alla certificazione della parità di genere: il target da raggiungere è il raggiungimento dell'attestato da parte **di almeno 3.000 imprese (già raggiunto), il 60% delle quali (dunque 1.800) devono essere Pmi**. Inoltre, con i fondi stanziati dal Pnrr, il Governo dovrà continuare a supportare le piccole e medie imprese nel cammino verso la certificazione di parità, e contribuire alla certificazione di **almeno 500 piccole e medie imprese**. Infine, dovrà essere **completato e restare funzionante un sistema informativo per la raccolta dei dati sulle certificazioni e sulle imprese certificate**. Il Pnrr ha destinato 10 milioni di euro alla creazione del sistema nazionale per la certificazione della parità di genere e per l'accompagnamento delle Pmi in questo processo. Di questi fondi, 5,65 milioni sono già stati destinati a un primo avviso, pubblicato il 6 novembre 2024. Gli altri sono destinati al secondo avviso, pubblicato l'11 febbraio scorso. «Stiamo lavorando molto sulla certificazione», spiega la ministra per le Pari opportunità e la famiglia, Eugenia Roccella. «L'ottimo andamento - spiega - dimostra che anche il mondo delle imprese è ormai consapevole che il lavoro femminile non è solo una questione di giustizia ma un fattore di sviluppo per tutti».

Appalti pubblici e criticità sull'avvalimento

Da Accredia arriva un alert sugli appalti, per i quali la certificazione di parità porta in dote punti premiali: «In un contesto positivo - spiega il responsabile delle relazioni esterne Gianluca Di Giulio - esprimiamo

però preoccupazione per la tendenza ad applicare **l'istituto dell'avvalimento alla certificazione di parità di genere nelle gare pubbliche**, come avallato da alcune pronunce della giustizia amministrativa. Tale certificazione testimonia l'accertamento obiettivo e professionale del rispetto degli standard di riferimento in azienda e non potrebbe essere "prestata" ad altre imprese che non applicano gli stessi processi e non sono verificate da alcuno».