



Riflessioni e proposte in merito all'attuazione della direttiva (UE) 2023/970

1. Riflessione generale

L'attuazione della direttiva (UE) 2023/970 rappresenta un'occasione preziosa per consolidare la cultura della parità e dell'equità all'interno del mercato del lavoro nazionale, promuovendo una trasparenza che possa tradursi in un valore aggiunto sia per i lavoratori che per le imprese. Nel recepire tale normativa, appare opportuno muoversi con una sensibilità attenta alle dinamiche del sistema produttivo italiano, ispirandosi a un approccio di collaborazione istituzionale che valorizzi le buone prassi esistenti. Una riflessione centrale in questo percorso riguarda la necessità di assicurare che l'applicazione dei principi di parità contenuti nella direttiva avvenga in modo armonioso, evitando il rischio che interventi interpretativi eccessivamente rigidi possano interferire, in via incidentale, con la legittima discrezionalità del datore di lavoro nel riconoscere e premiare il merito individuale.

È convinzione condivisa che la trasparenza retributiva debba servire a far emergere eventuali asimmetrie ingiustificate, agendo come un volano per l'inclusione, senza tuttavia trasformarsi in un ostacolo alla libera valutazione delle prestazioni professionali. La giurisprudenza consolidata della corte di cassazione, attraverso le sentenze n. 8299/2019 e n. 7752/2018, ha lungamente approfondito il tema della parità di trattamento nei rapporti di lavoro di natura privatistica, concludendo che non sussiste un obbligo generale di parità retributiva automatica. Tale orientamento riconosce al datore di lavoro la facoltà di differenziare i trattamenti economici per valorizzare l'apporto specifico, il talento e l'impegno dei singoli dipendenti, sempre a condizione che tali scelte siano aliene da qualsiasi intento discriminatorio basato sul genere, l'etnia o altri fattori protetti. L'adeguatezza salariale, in questo contesto, resta garantita dai parametri costituzionali di proporzionalità e sufficienza di cui all'art. 36 della costituzione.

In questa ottica collaborativa, la direttiva (UE) 2023/970 può essere accolta come un'opportunità per affinare i criteri di valutazione del lavoro, rendendoli sempre più oggettivi e condivisi. Anche i più recenti orientamenti di legittimità, tra cui la sentenza n. 17008/2025, invitano a preservare quello spazio di autonomia privata necessario per la gestione del merito, che costituisce il cuore pulsante dell'innovazione aziendale. Un recepimento equilibrato della norma europea saprà dunque integrare il diritto alla parità con la tutela della meritocrazia, promuovendo un ambiente di lavoro dove la trasparenza supporti, anziché limitare, le sane politiche di incentivazione e la libertà d'impresa.

In un contesto economico globale sempre più orientato verso la sostenibilità sociale, è dunque essenziale che il recepimento nazionale della direttiva non si limiti a una mera trasposizione di vincoli formali, ma si configuri come un processo di accompagnamento verso modelli organizzativi più evoluti e consapevoli. Ciò implica la promozione di un dialogo sociale costante, capace di tradurre le

istanze di trasparenza in criteri di gestione del personale che siano al contempo rigorosi sotto il profilo antidiscriminatorio e flessibili nell'intercettare il valore aggiunto individuale. Una governance aziendale moderna deve poter contare su parametri chiari per documentare la razionalità delle proprie politiche premiali, trasformando il dovere di informazione in uno strumento di "accountability" che rafforzi la fiducia reciproca tra le parti. Solo attraverso questa sintesi tra la necessaria protezione dei diritti fondamentali e la valorizzazione della capacità propositiva del datore di lavoro sarà possibile generare un ecosistema lavorativo realmente inclusivo, dove l'equità retributiva diventi un pilastro della reputazione aziendale e un fattore di attrazione per i migliori talenti, senza mai soffocare la spinta propulsiva garantita dal riconoscimento del merito e dell'eccellenza professionale.

2. Proposte migliorative sulla base di possibili evoluzioni normative e contrattuali

L'evoluzione del quadro normativo e contrattuale offre diverse strade per coniugare l'equità con la flessibilità organizzativa, puntando su strumenti che accompagnino le imprese in un percorso di crescita sostenibile. La contrattazione collettiva emerge come il laboratorio ideale per sperimentare soluzioni che non si limitino a recepire i vincoli normativi, ma che sappiano tradurli in vantaggi competitivi per le aziende. Attraverso il dialogo tra le parti sociali, è possibile definire sistemi di inquadramento e di progressione economica che, pur garantendo l'assoluta imparzialità di genere, lascino inalterata la capacità del management di premiare le competenze distintive e i risultati raggiunti. Questo approccio permette di superare la logica dell'adempimento burocratico per abbracciare quella della valorizzazione del capitale umano, dove ogni politica retributiva diventa lo specchio di una strategia aziendale fondata sulla trasparenza, sull'equità e sul riconoscimento del valore individuale come motore dell'innovazione.

Un quadro normativo che incentivi tali pratiche di auto-responsabilizzazione, piuttosto che imponga modelli rigidi e uniformi, favorisce lo sviluppo di una cultura d'impresa orientata alla responsabilità sociale. In ultima analisi, il successo di questa transizione risiede nella capacità di costruire un ecosistema dove la parità retributiva non sia percepita come un costo o un limite, bensì come un pilastro della reputazione aziendale e un fattore determinante per l'attrazione dei talenti, garantendo al contempo quella flessibilità gestionale necessaria per rispondere con agilità alle sfide di un mercato globale sempre più esigente.

Al fine di rendere operativi questi principi e di fornire una guida concreta al legislatore e alle parti sociali, si delinea di seguito un ventaglio di proposte tecniche e organizzative volte a bilanciare la trasparenza con la libera iniziativa economica.

2.1. Introduzione di misure premiali e certificazione

Invece di affidarsi esclusivamente a logiche di controllo e sanzione, si suggerisce di promuovere un sistema di certificazione della parità retributiva basato sull'adesione volontaria e sulla premialità. Le aziende che dimostrano un impegno attivo in questo ambito potrebbero accedere a percorsi di facilitazione, come premialità nei bandi di gara o riduzioni degli oneri contributivi, trasformando l'adempimento in una scelta strategica di competitività. In tale contesto, si ritiene fondamentale valorizzare la continuità normativa: data la preesistenza di sistemi di certificazione della parità di genere, appare opportuno prevedere meccanismi di premialità rafforzata o percorsi di incentivazione dedicati per i soggetti che hanno già adottato e implementato tali politiche. Questo approccio permetterebbe di capitalizzare gli investimenti organizzativi già effettuati dalle imprese virtuose,

armonizzando i nuovi requisiti della direttiva con le certificazioni esistenti in un'ottica di semplificazione.

2.2. Istituzionalizzazione del garante della parità aziendale

Per favorire un clima di fiducia e cooperazione interna, si propone di incoraggiare l'introduzione della figura del garante della parità, specialmente nelle realtà con più di 50 dipendenti. Tale ruolo, possibilmente definito attraverso il dialogo tra le parti sociali, potrebbe fungere da punto di riferimento per l'ascolto e la risoluzione bonaria di eventuali perplessità, garantendo che le politiche di merito siano percepite come eque e trasparenti, seguendo l'esempio positivo di quanto già attuato in settori come quello del turismo.

2.3. Rafforzamento della tutela contro la discriminazione intersezionale

Lo sguardo del legislatore potrebbe estendersi gradualmente verso la considerazione delle discriminazioni intersezionali, ovvero quelle situazioni in cui più fattori di svantaggio si sovrappongono. Favorire una raccolta dati sensibile a queste dinamiche, in forma protetta e per le aziende più strutturate, permetterebbe di costruire politiche di inclusione più efficaci, capaci di valorizzare la diversità in tutte le sue forme come risorsa per l'azienda stessa.

2.4. Allineamento delle soglie dimensionali

Al fine di garantire che i nuovi processi siano sostenibili per le piccole e medie imprese, cuore del nostro sistema economico, si suggerisce di attenersi con prudenza alle soglie dimensionali indicate dalla direttiva europea. Per le imprese con meno di 100 dipendenti, si potrebbe prevedere un regime di esclusione dagli obblighi più complessi di reporting, lasciando spazio a forme di monitoraggio più agili e meno burocratiche. Per le imprese tra i 100 e i 250 dipendenti, si potrebbero introdurre obblighi di comunicazione semplificati, riservando i protocolli di valutazione congiunta più dettagliati alle realtà con oltre 250 dipendenti, dotate delle strutture necessarie per gestire tali adempimenti.

2.5. Valorizzazione della soglia del 5%

La soglia del 5% di scostamento retributivo menzionata dalla direttiva andrebbe intesa come un indicatore di attenzione che invita a un'analisi interna costruttiva, piuttosto che come un limite invalicabile. Il superamento di tale valore dovrebbe dare luogo a un momento di riflessione aziendale volto a documentare e confermare come tali differenze siano frutto di valutazioni neutre e oggettive, quali il merito, l'esperienza acquisita o l'eccellenza delle prestazioni, tutelando così la libertà del datore di lavoro di premiare il valore aggiunto.

2.6. Autovalutazione retributiva e responsabilizzazione delle imprese

Incentivare l'uso di strumenti di autovalutazione basati sui criteri stabiliti dalla contrattazione collettiva rappresenta una modalità efficace per responsabilizzare le imprese. Fornire alle aziende modelli di analisi semplici e chiari permette loro di monitorare autonomamente la propria struttura retributiva, garantendo la correttezza dei processi e prevenendo possibili criticità attraverso una gestione consapevole della premialità individuale.

2.7. Valutazione congiunta e ruolo dell'organismo di monitoraggio

La valutazione congiunta dovrebbe essere vista come un momento di sintesi collaborativa da attivare in via sussidiaria. Allo stesso modo, l'organismo di monitoraggio dovrebbe essere percepito dalle imprese come un partner istituzionale capace di fornire supporto tecnico, chiarimenti e buone prassi, facilitando l'adeguamento ai nuovi standard europei attraverso un dialogo costante e costruttivo.

2.8. Centralità della contrattazione collettiva. Problematiche sindacali.

L'Associazione esprime preoccupazione riguardo alle attuali tendenze normative, ritenendo indispensabile ribadire che ogni iniziativa legale o sindacale debba essere subordinata esclusivamente alla delega formale del lavoratore coinvolto. Tale misura è strettamente necessaria per tutelare il tessuto imprenditoriale del terziario da potenziali aggressioni di matrice ideologica messe in atto da soggetti privi di un effettivo titolo rappresentativo, garantendo che le dinamiche aziendali non vengano strumentalizzate per finalità estranee al merito del rapporto di lavoro. Parallelamente, appare estremamente critico il tema dell'inversione dell'onere della prova, poiché l'introduzione di un simile meccanismo aprirebbe la strada a contestazioni arbitrarie in cui chiunque potrebbe sostenere di aver subito una discriminazione senza l'obbligo di dimostrarla. In questo scenario, l'impresa si troverebbe nell'irragionevole condizione di dover provare l'insussistenza di un fatto non documentato, creando una vulnerabilità strutturale soprattutto nella fase di cessazione del rapporto di lavoro.

Conclusioni

In conclusione, la sfida posta dalla direttiva (UE) 2023/970 può essere vinta solo attraverso un impegno comune che metta al centro la persona e il valore del suo lavoro. Tale percorso richiede una visione lungimirante che sappia guardare oltre il mero adempimento formale, abbracciando una cultura dell'equità che sia autenticamente integrata nelle strategie di crescita aziendale.

Privilegiare un approccio collaborativo, che valorizzi la contrattazione e protegga la capacità di premiare il merito, consentirà di costruire un mercato del lavoro più trasparente e inclusivo. In questo scenario, la parità di genere e la libertà di iniziativa economica smettono di essere percepite come istanze in contrapposizione per diventare forze sinergiche che si sostengano a vicenda, garantendo non solo il rispetto dei diritti fondamentali, ma anche la crescita complessiva e duratura del Paese nel contesto globale. Solo attraverso questa sintesi tra diritti e libertà sarà possibile trasformare la trasparenza in un fattore di progresso civile ed economico, rendendo il lavoro un luogo di autorealizzazione e di valore condiviso.