SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

FOCUS REPORT

Parità di genere e trasparenza retributiva nel terziario in provincia di Varese

Indagine a cura di:
SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Elaborazione dati:
EconLab Research Network

Varese, 05 novembre 2026

TERZIARIO Provincia di Varese
TURISMO Provincia di Varese
ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE SALUTE E SICUREZZA
EconLab Research Network

Per ulteriori approfondimenti sugli argomenti esposti nel presente rapporto, consultare la presentazione di accompagnamento o contattare la segreteria degli **Enti Bilaterali della Provincia di Varese**
info@entibilateralivarese.it

INQUADRAMENTO NORMATIVO E CONTESTO DI RIFERIMENTO

La svolta della Direttiva (UE) 2023/970 e il D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96

La parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore costituisce uno dei principi fondanti del diritto europeo. Tuttavia, la persistenza di uno **strutturale *Gender Pay Gap*** (o divario retributivo di genere, cioè la differenza percentuale tra il salario medio degli uomini e quello delle donne) **nell'Unione Europea, attestato mediamente attorno all'11,0%**, ha evidenziato l'insufficienza dei tradizionali divieti di discriminazione passiva.

Con la **Direttiva (UE) 2023/970**, il legislatore europeo ha attuato un netto cambio di paradigma, passando dall'obbligo generico di "non discriminare" all'**obbligo di trasparenza e giustificazione a carico dei datori di lavoro**. Il Governo italiano ha di recente recepito formale attuazione alla direttiva, mediante il **Decreto Legislativo 7 maggio 2026, n. 96** (pubblicato in G.U. il 1° giugno 2026 ed **entrato in vigore il 7 giugno 2026**).

La nuova disciplina nazionale ed europea introduce sei pilastri trasformativi, per la gestione delle risorse umane.

- **Trasparenza nei reclutamenti**: obbligo di indicare la retribuzione iniziale o la fascia retributiva negli annunci di lavoro o prima del colloquio; contestuale divieto per il datore di lavoro di richiedere notizie sulla storia retributiva passata del candidato.
- **Diritto all'informazione del lavoratore**: facoltà per ciascun dipendente di richiedere e ottenere dati trasparenti sui criteri di determinazione dello stipendio e sul livello retributivo medio, disaggregato per sesso, dei colleghi che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
- **Inversione dell'onere della prova**: nelle controversie individuali su presunte disparità salariali, spetta al datore di lavoro dimostrare che le differenze retributive sono giustificate da criteri oggettivi, neutri rispetto al genere.
- **Trasparenza sulla circolazione delle informazioni**: nullità di qualsiasi clausola contrattuale volta a limitare la facoltà dei dipendenti di divulgare la propria retribuzione a terzi.
- **Obbligo di Reporting e Valutazione Congiunta**: reporting periodico sul divario retributivo per le aziende con almeno 100 dipendenti e obbligo di "valutazione congiunta delle retribuzioni" con i rappresentanti dei lavoratori, qualora emerga un divario non giustificato pari ad almeno il 5%.
- **Regime sanzionatorio e Appalti**: sanzioni pecuniarie e possibili limitazioni/esclusioni dalla partecipazione alle gare di appalto pubblico per le aziende inadempienti.

LA RILEVAZIONE NEL TERZIARIO VARESINO: UN'ANALISI "A CALDO"

L'ultima indagine condotta da Spazio Indagine Varese – il Centro Studi sull'evoluzione del Sistema Terziario, promosso dagli Enti Bilaterali e dall'OPP della provincia – si è posta l'obiettivo principale di **verificare lo stato dell'arte tra le aziende associate e i lavoratori dipendenti del terziario provinciale,** approfondendo questo tema così delicato, a pochi giorni dall'entrata in vigore della legge in ambito nazionale (D.Lgs. 96/2026).

Tale tempismo conferisce alla ricerca un valore strategico unico: misura il livello di "reattività a caldo", la reale consapevolezza e lo stato di preparazione iniziale sia delle micro/piccole imprese locali, sia dei lavoratori del commercio, turismo e servizi della provincia di Varese, di fronte ad una riforma normativo-culturale senza precedenti.

L'indagine ha coinvolto due campioni indipendenti, ma speculari, raggiunti tramite piattaforma digitale con garanzia di totale anonimato (**189 datori di lavoro/imprese e 168 lavoratori dipendenti**), raccogliendo anche informazioni di carattere generale sulla percezione della parità di trattamento in azienda tra generi diversi, su eventuali ostacoli alla carriera e alla conciliazione vita-lavoro.

Tabella 1 – Struttura sintetica del campione aziendale e dei lavoratori

PROFILO IMPRESE (N = 189)	%	PROFILO LAVORATORI (N = 168)	%
Settore di appartenenza		**Settore di appartenenza**	
Commercio	54,0%	Commercio	54,2%
Turismo	28,6%	Servizi	28,6%
Servizi	17,4%	Turismo	17,2%
Dimensione aziendale		**Genere dei rispondenti**	
1 – 4 dipendenti (Micro)	55,0%	Femmina	78,6%
5 – 14 dipendenti	26,5%	Maschio	21,4%
15 – 50 dipendenti	10,6%	**Fascia d'età lavoratori**	
Over 50 dipendenti	7,9%	Fino a 34 anni	14,3%
Anni di attività dell'impresa		35 – 44 anni (fase critica maternità/care)	30,9%
Oltre 20 anni	48,1%	45 – 54 anni	37,5%
Da 10 a 20 anni	22,2%	Over 54 anni	17,3%
Fino a 10 anni	29,7%	**Inquadramento contrattuale (CCNL)**	
Controllo e proprietà		Quadri / 1° / 2° Livello (Direttivi/Concetto)	19,6%
Prevalenza maschile	66,7%	3° Livello (Impiegati tecnici/amministrativi)	35,1%
Prevalenza femminile	33,3%	4° Livello (Operativi qualificati/vendita)	32,1%
		5° / 6° / 7° Livello (Esecutivi/Ausiliari)	13,2%

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

Il campione datoriale rispecchia la base associativa degli Enti (il 54,0% delle aziende rientra nel settore del commercio) e la struttura economica tipica del terziario varesino, dominata dal tessuto della piccola impresa consolidata (il 92,1% delle aziende ha fino a 50 dipendenti e il 48,1% opera sul mercato da oltre 20 anni). **Il campione dei lavoratori** evidenzia un'elevata partecipazione femminile (78,6%), concentrata prevalentemente nelle fasce d'età centrali (68,4% tra i 35 e i 54 anni) e nei livelli d'inquadramento intermedio-operativi (67,2% nei livelli 3° e 4°).

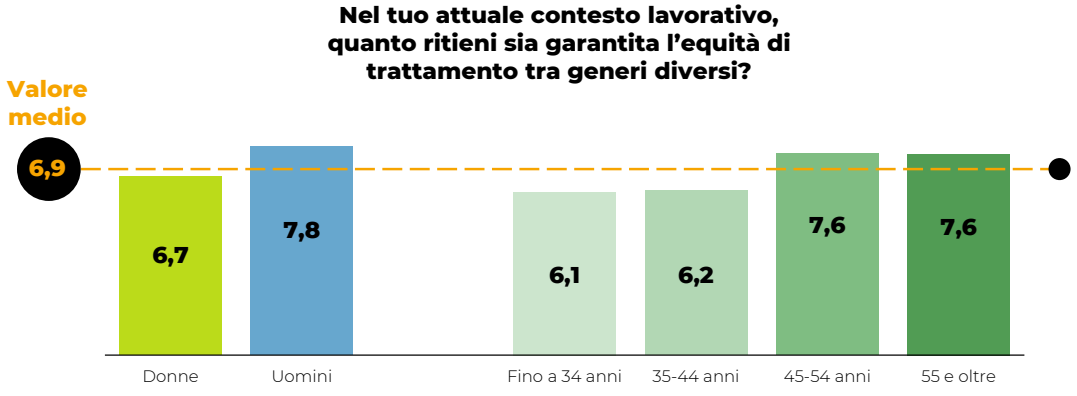
L'ANALISI DEL VISSUTO E DELLA PERCEZIONE NEI LAVORATORI

Equità di trattamento: la duplice spaccatura di genere e generazionale

La valutazione media sull'**equità di trattamento tra generi percepita dai dipendenti** nel proprio ambiente lavorativo si attesta a **6,9 su 10**. Questo valore sintetico nasconde, tuttavia, due marcate fratture interne.

- **Un divario di genere**: gli uomini esprimono un giudizio ampiamente positivo (**7,8**), mentre le donne mantengono una posizione cauto-critica (**6,7**). Chi appartiene al genere storicamente avvantaggiato tende a percepire l'ambiente come neutrale ed equo, mentre le lavoratrici ne vivono direttamente le asimmetrie.
- **Un divario generazionale**: i lavoratori under 45 (fasce fino a 34 anni e 35-44 anni) esprimono una valutazione al limite della sufficienza (**6,1 e 6,2**). Questo può riflettere una maggiore sensibilità ai temi dell'inclusività, ma anche un vissuto diretto di disparità nella crescita di carriera, nelle retribuzioni di ingresso o nel bilanciamento vita-lavoro. Indica una positività "al limite", che segnala un'area di vulnerabilità o di insoddisfazione latente. Al contrario, tra il personale over 45 la percezione sale nettamente a **7,6**. Ciò può essere dovuto a una posizione organizzativa più consolidata o a norme culturali lavorative differenti.

Figura 1 – Valutazione media dell'equità di trattamento sul luogo di lavoro (Scala 1-10)



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

Clima aziendale, ostacoli alla carriera e conciliazione

- **Discriminazioni e comportamenti inappropriati**: il **25,6%** dei lavoratori dichiara di aver subìto o assistito a discriminazioni verbali o comportamenti inappropriati basati sul genere. Il fenomeno si intensifica tra le donne (**28,8%**) e tra i giovani lavoratori under 35 (**33,3%**).
- **Leadership e carriera:** il **40,5%** dei lavoratori ritiene che per una donna sia più difficile accedere a ruoli dirigenziali. La percezione dell'ostacolo è avvertita dal **43,9%** delle donne contro il **27,8%** degli uomini.
- **Conciliazione vita-lavoro**: solo il 48,8% ritiene che la conciliazione (flessibilità, Welfare, Smart Working) sia favorita equamente. Ben **il 46,4% afferma che la conciliazione "non viene molto favorita in generale"**, dato che raggiunge il picco del **57,7%** tra i lavoratori della fascia 35-44 anni (l'età della genitorialità e della cura familiare).

Opacità salariale e tabù della retribuzione

Alla domanda sull'esistenza di un *Gender Pay Gap* aziendale (divario retributivo tra persone di genere diverso, come differenza di stipendio, premi produzione, indennità e benefit), a parità di mansione o ruolo di pari livello contrattuale, risalta un fenomeno di profonda **analfabetizzazione salariale e opacità**:

- il **41,7%** dei dipendenti risponde ***"Non saprei, non ho elementi per valutare"*** (quota che sale al **52,8%** tra gli uomini e al **61,5%** nella fascia 35-44 anni, a dimostrazione di una scarsa problematizzazione o attenzione sul tema);
- il **31,0%** ritiene le **retribuzioni del tutto allineate**;
- il **19,7% delle donne rileva un divario significativo a favore degli uomini** (contro appena il 2,8% degli uomini). Nella fascia giovanile under 34, la quota di chi denuncia un favoritismo evidente verso i colleghi maschi sale al **33,3%**.

Inoltre, **il disagio psicologico e culturale nel discutere di retribuzione rimane forte**: il voto medio relativo a quanto ci si sentirebbe a proprio agio nel chiedere informazioni sulla retribuzione media dei colleghi si attesta a soli **2,9 su 5** (frenato dal **2,8** delle donne e dal **2,7** dei giovani under 34).



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

LA PROSPETTIVA DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO VARESINO

L'autovalutazione datoriale: percezione di equità e assenza di barriere

I datori di lavoro del terziario varesino esprimono un'ottima autovalutazione del proprio contesto aziendale, in merito alla percezione di quanto sia garantita l'equità di trattamento tra generi diversi: il **voto medio è pari a 9,0 su 10**, con differenze irrilevanti tra i diversi settori di appartenenza (Servizi 9,1; Turismo 9,1; Commercio 8,9). Nelle aziende a conduzione/proprietà femminile la percezione sfiora la perfezione (**9,5** vs 8,8 delle aziende a guida maschile).

- L'**83,6%** delle imprese dichiara che nella propria azienda ***"Non esiste alcuna barriera che impedisca una reale parità di genere"***, anche se una quota seppur minima del **7,9%** afferma che il tema in questione ***"Non è un aspetto prioritario nell'azienda"*** (in particolare nel Commercio raggiunge il **10,8%** e nelle imprese controllate da uomini l'**11,1%**).
- L'**81,0%** dei datori afferma che ***"Le retribuzioni tra uomini e donne sono del tutto allineate"***, a parità di mansione o livello contrattuale. Non esiste, quindi, un divario retributivo (differenza di stipendio, premi produzione, indennità e benefit) tra persone di genere diverso; ove presente (6,9% dei casi), viene considerato **"quasi impercettibile"** dal **5,3%** degli imprenditori.

L'EVIDENZA CHIAVE: IL GAP DI PERCEZIONE (2,1 PUNTI)

Tra la valutazione media espressa dalle imprese (**9,0**) e quella espressa dai lavoratori (**6,9**) risiede uno **scarto di 2,1 punti**. I datori di lavoro tendono a considerare la parità di genere come un fattore risolto e "scontato", non cogliendo le sottili criticità e il disagio avvertito dal personale dipendente (soprattutto femminile e giovanile).

L'adozione effettiva di politiche per la parità

A fronte di una percezione datoriale molto positiva, l'analisi del**l'adozione concreta di strumenti di gestione evidenzia un forte ritardo strutturale**, in larga parte legato alle ridotte dimensioni aziendali. Tra le carenze più rilevanti, se ne evidenziano tre principali.

- **Il nodo della Certificazione UNI/PdR 125:2022**: solo il 9,5% delle aziende l'ha adottata (con una maggiore presenza nei Servizi al 15,2%). Ben il 75,0% dei *"No"* proviene da microimprese con meno di 15 dipendenti, che percepiscono lo standard come un adempimento troppo burocratico e sovradimensionato.
- **Welfare e Servizi**: le misure di conciliazione sono **presenti nel 38,1% delle aziende**; più diffuse nel settore dei Servizi (45,5%) e nelle imprese a conduzione femminile (42,9%).
- **Monitoraggio *Gender Pay Gap***: solo il 33,9% dichiara di fare verifiche interne sulle retribuzioni.

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

Tabella 2 – Adozione di provvedimenti aziendali per la parità di genere nelle imprese

PROVVEDIMENTO AZIENDALE	Totale Imprese	Commercio	Turismo	Servizi	Guida Donne	Guida Uomini
Certificazione Parità di Genere (UNI/PdR 125) È lo standard di riferimento in Italia che permette alle aziende di attestare formalmente il proprio impegno attraverso indicatori misurabili (KPI). Ottenerla garantisce sgravi fiscali e premialità negli appalti.	**9,5%**	8,8%	7,4%	**15,2%**	9,5%	9,5%
Misure di Conciliazione e Welfare Regolamentazione di orari flessibili e Smart Working, supporto alla genitorialità (congedi parentali aggiuntivi, rimborsi sanitari, asili nido aziendali) o altre misure di Welfare.	**38,1%**	37,3%	35,2%	**45,5%**	**42,9%**	35,7%
Politiche di Equità Salariale (*Gender Pay Gap*) Evidenziano eventuali squilibri di genere e svolgono un ruolo di supporto alle attività di vigilanza, monitoraggio e rimozione di condotte discriminatorie.	**33,9%**	29,4%	37,0%	**42,4%**	25,4%	**38,1%**
Rapporto Biennale sulla Situazione del Personale Obbligatorio già dal 2021 per le aziende oltre i 50 dipendenti (facoltativo per quelle di dimensioni inferiori), serve a comunicare i dati sull'occupazione aziendale, tra i quali anche le retribuzioni ed eventuali divari di genere.	**15,9%**	15,7%	**16,7%**	15,2%	11,1%	**18,3%**

Il dato di fondo è che la maggioranza delle aziende non ha adottato alcun provvedimento per favorire la parità di genere (in particolare, quelle del Commercio risultano le più lacunose in tal senso).

La leadership maschile tende ad approcciare il tema della parità con un'**impostazione "tecnico-amministrativa"** (controllo dei numeri, tabelle salariali, adempimenti di legge). La leadership femminile agisce invece in modo prioritario sulle **leve organizzative quotidiane** (orari flessibili, supporto alla genitorialità, Welfare). È possibile che le aziende a conduzione maschile avvertano maggiormente la necessità di effettuare monitoraggi formali sul *Gender Pay Gap*, ad esempio, per tutelarsi da possibili contenziosi o per verificare un potenziale rischio di disparità interna. Al contrario, le imprese a guida femminile – forti di una percezione interna di equità quasi totale – tendano a considerare l'allineamento retributivo come un fatto "scontato" e già garantito, percependo meno l'urgenza di formalizzare audit e reportistiche salariali.

L'apparente paradosso tra i vantaggi teorici della **Certificazione della Parità di Genere (UNI/PdR 125:2022)**, l'obbligo del **Rapporto Biennale sulla situazione del personale** (già in vigore dal 2021 per le aziende con oltre 50 dipendenti) e i relativi **bassi tassi di adozione (9,5% e 15,9%)** trova spiegazione incrociando i dati dimensionali della survey con le dinamiche gestionali delle PMI italiane. In particolare, i fattori principali che spiegano perché oltre il 90% delle aziende non si sia ancora certificato sono riconducibili a cinque ragioni principali.

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

PERCHÉ LA CERTIFICAZIONE NON DECOLLA NELLE PMI: IL DIVARIO TRA INCENTIVI NORMATIVI E STRUTTURA DEL TESSUTO LOCALE

- **Il fattore "Micro-Dimensione" (la barriera principale)**: nel campione indagato, il 92,1% delle imprese conta fino a 50 dipendenti e ben il 55,0% ne ha da 1 a 4. I dati dell'indagine rivelano che il 56,1% dei *"No"* proviene da aziende con massimo 4 dipendenti e la percentuale sale all'84,2% includendo la fascia fino a 14 dipendenti. Per realtà strutturate in questo modo, l'impianto formale della prassi UNI/PdR 125 (KPI, Comitato di Guida, audit interni) viene percepito come sproporzionato rispetto alla propria organizzazione.
- **Rapporto Costi/Benefici percepito come sfavorevole**: lo sgravio dell'1,0% sui contributi previdenziali (fino a 50.000 €/anno) genera un risparmio economico irrisorio per chi ha 2 o 3 dipendenti, insufficiente a coprire i costi fissi dell'ente certificatore terzo e delle consulenze d'accompagnamento; il principale vantaggio d'impatto della certificazione risiede nelle premialità per le gare pubbliche. Gran parte delle microimprese del commercio, del turismo e dei servizi di vicinato lavora esclusivamente nel mercato privato, azzerando l'attrattività di questo beneficio.
- **"Bolla di autocompiacimento" e sovrastima dell'equità interna**: i datori di lavoro del campione valutano l'equità nella propria azienda con un voto medio di 9,0/10 e l'83,6% dichiara che non esiste alcuna barriera di genere. Convinti che la parità sia già garantita "nei fatti", gli imprenditori tendono a considerare la certificazione come una mera complicazione burocratica o un "pezzo di carta" ridondante.
- **Assenza di un reparto HR e carico procedurale**: l'ottenimento dello standard richiede la definizione di politiche formali, monitoraggi continui e processi documentati. Le microimprese terziarie, in gran parte prive di una funzione *Risorse Umane* dedicata, non hanno il tempo né le competenze interne per gestire l'iter di accreditamento e mantenimento.
- **Ruolo dei consulenti e deficit informativo**: i piccoli imprenditori delegano la gestione formale dell'azienda a studi professionali o commercialisti. Trattandosi di una misura volontaria e recente, rara è la promozione proattiva da parte dei consulenti esterni, che tendono a dare priorità agli adempimenti cogenti ed urgenti.

Le difficoltà nel reperimento di profili femminili apicali

Il 43,4% dei datori di lavoro ha riscontrato alcune difficoltà (basse 18,5% - medie 16,4% - alte 4,8% - estreme 3,7%) **nel trovare risorse femminili idonee ad assumere ruoli dirigenziali** o di responsabilità. Le motivazioni principali individuate da queste imprese sono:

- **Carenza di candidature femminili spontanee (37,8%)**, ovvero scarsità di profili femminili che si candidano spontaneamente per posizioni dirigenziali o ruoli apicali nel settore, fenomeno accentuato nei Servizi (53,9%) e nelle aziende a guida maschile (45,8%);

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

- **Mismatch di competenze tecniche/STEM (29,3%)**, ovvero difficoltà nel trovare profili femminili con il background tecnico, scientifico (STEM) o di esperienza, richiesto dalla specifica attività, rilevato in particolare nel Turismo (33,3%);
- **Cultura della disponibilità oraria e straordinari (23,2%)**, dove i ruoli di leadership richiedono una reperibilità o una presenza straordinaria, che spesso frena le professioniste dal proporsi o dall'accettare l'incarico, considerata un deterrente maggiore nel Turismo (33,3%) e indicata con forza dalle stesse imprenditrici donne (39,1%).
- **Autoselezione delle candidate (23,2%)**, ovvero la tendenza delle professioniste interne a rinunciare a proporsi per promozioni o scatti di carriera, per preservare l'equilibrio vita-lavoro (30,8% nei Servizi, 34,8% nelle imprese a guida femminile).

L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970: CONFRONTO INCROCIATO

Il divario di conoscenza sui nuovi obblighi di legge

Mettere a confronto le risposte di datori di lavoro e dipendenti sulla conoscenza dei pilastri della Direttiva (UE) 2023/970, a pochi giorni dall'entrata in vigore del D.Lgs. 96/2026, rivela una profonda asimmetria nell'informazione.

Tabella 3 – Risposte "Sì, sono a conoscenza" sui pilastri della Direttiva (Datori vs Lavoratori)

PILASTRO DELLA NORMATIVA (UE) 2023/970 / D.LGS. 96/2026	Datori (%)	Lavoratori (%)	Gap Informativo
Trasparenza in selezione In fase di colloquio, chi si candida potrà già conoscere la fascia retributiva di una posizione aperta e l'azienda non potrà più richiedere l'ultima busta paga percepita.	72,5%	46,4%	**+26,1 p.p.**
Diritto all'informazione Ogni dipendente potrà richiedere i criteri utilizzati per determinare il proprio stipendio e anche informazioni sul livello retributivo medio percepito da colleghi e colleghe, che svolgono il "medesimo lavoro" o un "lavoro di pari valore" (disaggregato per genere).	72,0%	41,1%	**+30,9 p.p.**
Trasparenza contrattuale Le aziende non potranno più vietare al personale dipendente di divulgare la propria retribuzione a terzi ed eventuali "clausole di riservatezza" stipulate da contratto non avranno più validità.	65,6%	41,1%	**+24,5 p.p.**
Onere della prova L'inversione dell'onere della prova sarà lo strumento principale a tutela del singolo dipendente nelle controversie individuali? In caso di contenzioso, il datore di lavoro avrà l'obbligo di dimostrare la legittimità di eventuali disparità salariali emerse.	61,9%	35,1%	**+26,8 p.p.**
Sanzioni Le violazioni degli obblighi di trasparenza (dall'omissione della fascia retributiva negli annunci, alla mancata comunicazione dei dati sul divario salariale) comporteranno alle aziende delle multe dirette e limitazioni all'accesso a gare d'appalto.	61,4%	35,1%	**+26,3 p.p.**
Reporting periodico Le aziende con almeno 100 dipendenti avranno l'obbligo di presentare a Organi di Controllo, rapporti periodici sul divario retributivo di genere.	48,7%	33,3%	**+15,4 p.p.**

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

TAKEAWAY CHIAVE SULL'INFORMAZIONE

I datori di lavoro (specialmente nel Turismo e nelle aziende a guida femminile) **si dimostrano mediamente informati sui contenuti della riforma** (con punte di conoscenza del 72-83%).

Al contrario, **oltre il 61% dei lavoratori (65% per il genere femminile) ignora completamente i propri nuovi diritti legali**. Particolarmente critico è il dato sull'inversione dell'onere della prova e sul regime sanzionatorio, ignorato da quasi il 65% dei dipendenti (70% nel caso delle donne).

Oneri temuti dalle imprese vs Vantaggi attesi dai lavoratori

L'analisi delle aspettative e delle preoccupazioni rispetto all'attuazione della normativa evidenzia approcci diametralmente opposti.

- **Lato Imprese (Oneri)**: il 59,3% delle aziende dichiara di non avere particolari timori; chi invece **esprime qualche preoccupazione in merito (il 40,7%)** si focalizza principalmente: sulla *"Burocrazia del monitoraggio e del reporting"* (64,9%), con picchi nel Turismo (80,0%); sulla *"Gestione di eventuali tensioni interne tra colleghi"* (46,8%), sentita soprattutto nel Commercio (54,3%); sul *"Dover giustificare eventuali disparità salariali"* (20,8%), problema avvertito in modo particolare nel Turismo (25,0%).
- **Lato Lavoratori (Vantaggi)**: l'84,5% dei lavoratori dipendenti pensa che la nuova riforma porterà loro dei vantaggi. Il 33,3% vede nella trasparenza lo strumento chiave per *"Far valere i propri diritti in ambito lavorativo"* (aspettativa che sale al 45,8% tra i giovani under 34). Seguono, la possibilità di *"Maggiore negoziazione in fase di assunzione"* (17,9%) e la *"Riduzione delle ingiustizie nel lavoro"* (17,3%).

Efficacia attesa della misura

Sull'impatto "reale" che l'obbligo di trasparenza retributiva avrà nel ridurre il *Gender Pay Gap*, sia le imprese che i lavoratori esprimono uno scetticismo cauto o una fiducia appena sufficiente.

- **Voto medio Lavoratori:** 6,2 su 10
- **Voto medio Imprese:** 5,9 su 10

In un contesto in cui, mediamente, i lavoratori trovano appena sufficiente l'obbligo di rendere trasparenti le retribuzioni per ridurre il problema del divario salariale, "uomini e personale over 54" esprimono una maggior fiducia (6,7), mentre "donne e personale 35-44" una fiducia inferiore al dato medio (6,0 e 5,7). **Le lavoratrici e la fascia d'età 35-44 anni – ossia i soggetti più esposti al divario – sono paradossalmente i più diffidenti verso l'efficacia puramente "formale" della trasparenza salariale**, ritenendo che senza interventi strutturali sui servizi di supporto alla famiglia, la sola trasparenza non basti a colmare il gap.

SINTESI COMPARATIVA E LINEE GUIDA PER LA GOVERNANCE TERRITORIALE

Le tre grandi fratture emerse dall'indagine

PERCEZIONE SULLA PARITÀ

I **datori di lavoro** percepiscono la parità di genere come un obiettivo raggiunto

9,0/10

GAP 2,1

6,9/10

I **dipendenti** vivono opacità retributiva e criticità di conciliazione

EQUITÀ DI TRATTAMENTO

All'interno dei lavoratori, risorse **under 45 e donne** esprimono una netta insoddisfazione rispetto ai colleghi **uomini e senior**

7,8/10 — 7,6/10

GAP 1,1 — GAP 1,5

6,7/10 — 6,1/10

CONSAPEVOLEZZA SULLA NORMATIVA

In media, il 63,7% dei **datori di lavoro** conosce già la Direttiva UE 2023/970, a pochi giorni dall'entrata in vigore

63,7%

GAP 25 pp

38,7%

In media, solo il 38,7% dei **lavoratori** ne conosce l'esistenza e le tutele che comporta

Linee guida per la governance territoriale

Alla luce dei dati emersi dalla presente indagine, si delineano tre direttrici d'intervento prioritario per la governance del territorio varesino:

1. Campagna di Alfabetizzazione Salariale e Diritti per i Lavoratori

È urgente colmare l'analfabetismo normativo dei lavoratori dipendenti, promuovendo iniziative informative sui diritti introdotti dal D.Lgs. 96/2026 (trasparenza negli annunci, diritto di accesso ai dati retributivi medi, superamento delle clausole di riservatezza).

2. Supporto Tecnico e Semplificazione per le Microimprese

Il 90,5% delle aziende escluse dalla *Certificazione di Parità* evidenzia l'esigenza di kit operativi leggeri, checklist di autocontrollo salariale e modelli trasparenti per gli annunci di selezione, dedicati alle PMI sotto i 15 dipendenti.

3. Potenziamento del Welfare di Conciliazione Territoriale (target 35-44 anni)

Poiché la conciliazione rappresenta il vero collo di bottiglia che frena le carriere femminili e genera insoddisfazione tra i 35 e i 44 anni, gli Enti di supporto sono chiamati a sviluppare e a promuovere sussidi di Welfare contrattuale mirati (contributi asili nido, supporto per la cura dei familiari, incentivi alla flessibilità oraria e allo Smart Working negoziale).

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati *Survey*, 2026

SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

OSSERVATORIO.ENTIBILATERALI.VA.IT

Parità di genere e trasparenza retributiva nel terziario in provincia di Varese

Indagine a cura di:
SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Elaborazione dati:
EconLab Research Network

Varese, 05 novembre 2026

EBT TERZIARIO Provincia di Varese
EBT TURISMO Provincia di Varese
ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE SALUTE E SICUREZZA
EconLab Research Network