SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Focus Report

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

Varese, 05 novembre 2026

osservatorio.entibilaterali.va.it

TERZIARIO Provincia di Varese

TURISMO Provincia di Varese

ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE SALUTE E SICUREZZA

INQUADRAMENTO

Il punto di vista della ricerca

La parità di genere riguarda la qualità complessiva del lavoro, «non soltanto la retribuzione»

RETRIBUZIONE → SELEZIONE → CARRIERA → CONCILIAZIONE → TRASPARENZA

Perché parlare oggi di parità nel lavoro?

Il *Gender Pay Gap* medio nell'Unione Europea è indicato attorno all'11,0%.

OBIETTIVI

Pari retribuzione per lavori uguali o di pari valore

Pari possibilità di ingresso, crescita e accesso alla leadership

Trasparenza dei criteri e possibilità concreta di conciliare lavoro e vita

Quali condizioni trasformano un principio formale in un'esperienza quotidiana?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

IL CAMPIONE DELLA SURVEY

Due prospettive complementari

La survey mette a confronto la prospettiva dei datori di lavoro e quella dei lavoratori dipendenti

189 imprese

Il campione datoriale rispecchia la base associativa degli Enti e la struttura economica tipica del terziario varesino, dominata dal tessuto della piccola impresa consolidata

54,0% Commercio
28,6% Turismo, 17,4% Servizi

92,1% Fino a 50 dipendenti
di cui il 55,0% fino a 4

66,7% A guida maschile
33,3% a guida femminile

48,1% Attiva da oltre 20 anni
da almeno 10 il 22,2%

168 lavoratori

Il campione dei lavoratori evidenzia un'elevata partecipazione femminile, concentrata prevalentemente nelle fasce d'età centrali e nei livelli d'inquadramento intermedio-operativi

54,2% Commercio
17,2% Turismo, 28,6% Servizi

78,6% Donne
21,4% uomini

68,4% Età 35-54 anni
di cui 30,9% 35-44 (fase critica maternità/care)

67,2% 3° e 4° livello del CCNL
impiegati e operativi qualificati

Imprese e lavoratori percepiscono allo stesso modo la parità di genere in azienda?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

PARITÀ DI GENERE

Equità di trattamento e clima aziendale

DUE LETTURE DIVERSE

La parità percepita cambia a seconda del punto di osservazione

Per i datori di lavoro, la parità di genere è una realtà, non cogliendo le sottili criticità avvertite dal personale

DATORI

9,0

83,6%
per il 7,9%
aspetto non prioritario

Nessuna barriera
Non esiste alcuna barriera che impedisca una reale parità di genere

81,0%
per il 5,2%
differenze impercettibili

Retribuzioni allineate
Le retribuzioni tra uomini e donne sono del tutto allineate

GAP
2,1 PUNTI

DIPENDENTI

6,9

Discriminazioni
Ha subìto o assistito a comportamenti inappropriati o discriminazioni di genere

25,6%
28,8% *donne*
33,3% *under 35*

Opacità salariale
Non ha elementi per valutare la presenza di un divario retributivo

41,7%
52,8% *uomini*
61,5% *35-44 anni*

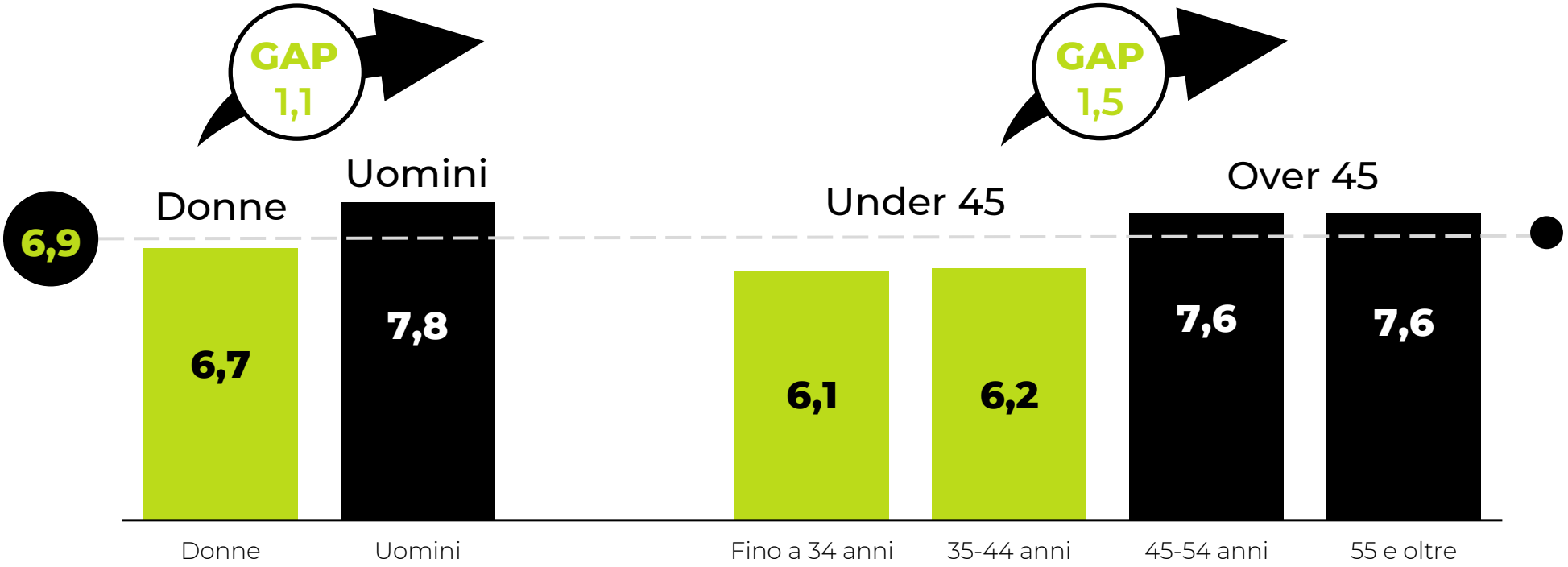
Tale distanza è percepita in egual misura tra i lavoratori dipendenti del terziario?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

LA FRATTURA: GENERE ED ETÀ

Donne e under 45 esprimono le valutazioni più critiche

L'equità percepita diminuisce proprio nelle fasi più esposte a transizioni di carriera e carichi di cura



Quali esperienze concrete contribuiscono a spiegare tale divario di percezione?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

CONCILIAZIONE E WELFARE

Il lavoro non è ancora organizzato intorno alla vita delle persone

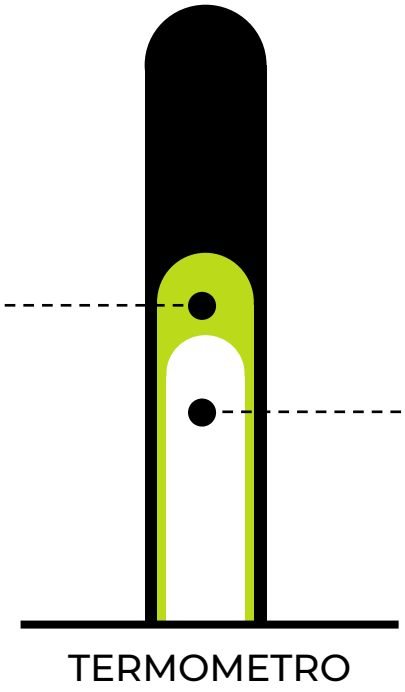
La criticità raggiunge il massimo tra i 35-44enni, la fascia più soggetta a incombenze familiari

35-44 anni

57,7%

ALTA PRESSIONE

Età della genitorialità e della cura familiare



TERMOMETRO

La conciliazione non viene molto favorita «in generale» in azienda

46,4%

livello generale

WARNING

Orari e flessibilità

Responsabilità di cura

Continuità professionale

Cosa comporta una «conciliazione fragile» sulle opportunità di carriera femminili?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

L'ACCESSO AI RUOLI APICALI

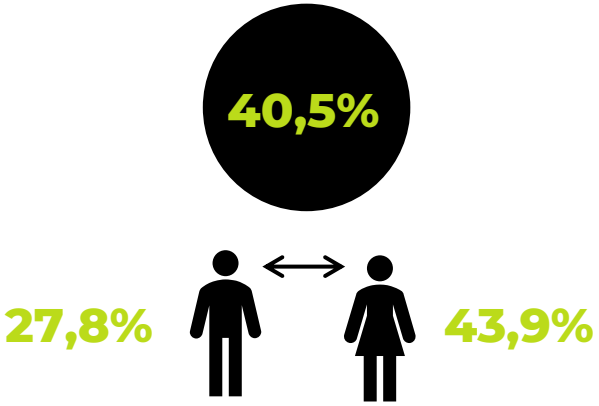
La leadership resta un passaggio più difficile per le donne

Quattro lavoratori su dieci riconoscono un ostacolo nell'accesso ai ruoli dirigenziali

OSTACOLO PERCEPITO

Il 40,5% dei lavoratori ritiene che per una donna sia più difficile accedere a ruoli dirigenziali

La percezione sale al 43,9% tra le donne, mentre si ferma al 27,8% tra gli uomini





Quali difficoltà riscontrano le aziende nel reperire profili femminili per ruoli apicali?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

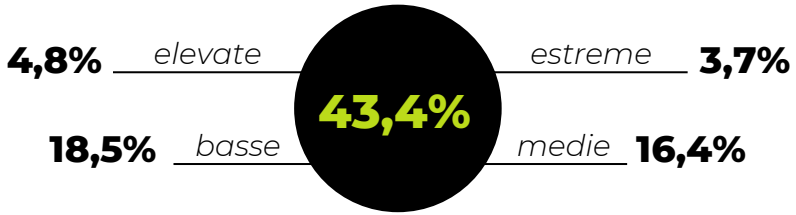
LA RINUNCIA È UNA LIBERA SCELTA?

Il significato organizzativo della “mancanza di candidature”

Disponibilità oraria e tutela dell’equilibrio personale possono trasformarsi in barriere indirette

DIFFICOLTÀ DELLE IMPRESE

Il 43,4% dei datori di lavoro dichiara di avere incontrato difficoltà
di diversa intensità, nel reperire profili femminili per ruoli di responsabilità



PRINCIPALI CAUSE

37,8%
Carenza di candidature femminili spontanee

29,3%
Mismatch di competenze tecniche

23,2%
Richiesta di disponibilità oraria e straordinari

23,2%
Rinuncia per preservare l’equilibrio vita-lavoro

DISPONIBILITÀ ESTESA STRAORDINARI CARICHI DI CURA → **RIDUZIONE COMPATIBILITÀ VITA-LAVORO** → **MANCATA CANDIDATURA RINUNCIA ALLA PROMOZIONE MINORE ACCESSO ALLA LEADERSHIP**

Se opportunità e rinunce sono poco visibili, quanto lo sono le differenze retributive?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

PARITÀ DI GENERE

Equità retributiva e trasparenza

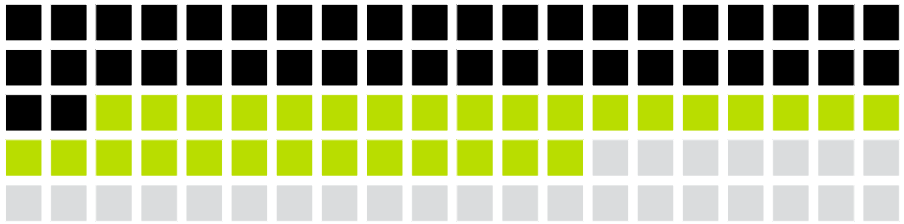
L'OPACITÀ SALARIALE

Non sapere non significa che non esista un divario

Per il 41,7% dei lavoratori mancano gli elementi necessari per valutare l'equità retributiva

Esiste un divario retributivo tra generi diversi?

L'opinione dei lavoratori



41,7%

"NON SAPREI"

31,0%

RETRIBUZIONI ALLINEATE

27,3%

ALTRE VALUTAZIONI



Le imprese dispongono di strumenti per verificare ciò che resta soltanto percepito?

LE POLITICHE AZIENDALI

L'equità dichiarata non è ancora sostenuta da strumenti diffusi

Certificazione, monitoraggio retributivo e Welfare restano pratiche minoritarie

L'azienda ha mai adottato uno dei seguenti provvedimenti per la parità di genere?

9,5%



L'84,2% dei «No» proviene da aziende fino ai 14 dipendenti

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.

15,9%



Il 89,1% dei «No» proviene da aziende con meno di 50 dipendenti

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.

33,9%



Propensione più elevata nei Servizi (42,4%) e nelle aziende a guida maschile (38,1%)

Politiche di Equità Salariale

Evidenziano eventuali squilibri di genere e svolgono un ruolo di supporto alle attività di vigilanza, monitoraggio e rimozione di condotte discriminatorie.

38,1%



Propensione più elevata nei Servizi (45,5%) e nelle aziende a guida femminile (42,9%)

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.

Imprese e lavoratori conoscono davvero i nuovi obblighi e i nuovi diritti di legge?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

IL DIVARIO SUI NUOVI DIRITTI

La trasparenza è un diritto ancora poco conosciuto

I datori di lavoro risultano sistematicamente molto più informati dei lavoratori

I 6 pilastri della direttiva

Conosce la Direttiva (UE) 2023/970?	Datori	Lavoratori	GAP
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** pp
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** pp
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 pp
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% 30,3%	**26,8** pp **31,6**
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** pp
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 pp

Come trasformare i dati in un'agenda condivisa per imprese, lavoratori e territorio?

*Il **69,7%** delle lavoratrici ignora l'inversione dell'onere della prova*

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

PARITÀ DI GENERE

Conclusioni e spunti di riflessione

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

La parità diventa reale quando cambia l'organizzazione del lavoro

Informazione, strumenti semplici e Welfare di conciliazione sono le tre priorità operative

3 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

3 DIRETTRICI INTEGRATE

Informazione
Nuovi diritti, Alfabetizzazione salariale, Dialogo sulle retribuzioni

Organizzazione
Audit leggeri, Criteri trasparenti di carriera, Monitoraggio delle retribuzioni

Conciliazione
Flessibilità negoziata, Welfare per la cura, Revisione dei modelli di disponibilità

Parità verificabile, accessibile e sostenibile

Quali cambiamenti culturali e organizzativi sono necessari affinché cura, carriera e leadership non continuino a essere «scelte alternative» tra loro?

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

I CINQUE MESSAGGI CHIAVE

Spunti di riflessione per la discussione

La parità riguarda retribuzione, accesso, carriera, leadership, conciliazione e informazione

Imprese e lavoratori descrivono lo stesso contesto in modo diverso: 9,0 contro 6,9

Donne e under 45 esprimono le valutazioni più critiche

L'opacità salariale impedisce di valutare il divario

Conoscenza dei diritti e strumenti strutturati sono disomogenei



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Survey, 2026

SPAZIO INDAGINE VARESE
Osservatorio sul Terziario

Grazie per l'attenzione

Varese, 05 novembre 2026

osservatorio.entibilaterali.va.it

TERZIARIO Provincia di Varese

TURISMO Provincia di Varese

ORGANISMO PARITETICO PROVINCIALE SALUTE E SICUREZZA