UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

L'evoluzione del ruolo femminile nell'ambito lavorativo.
Come i contratti Part-Time ed i Superminimi alimentano il Gender Pay Gap.

The evolution of women's role in the workplace.
How Part-Time contracts and Individual Bonuses fuel the Gender Pay Gap.

Relatore:
Prof. Antonio Di Stasi

Rapporto Finale di:
Alessandra Polenta

Anno Accademico 2025/2026

Ai miei fratelli,
la cosa più importante
della mia vita.

A Giulia e Luca
l'estensione della mia anima.

A voi dedico
ogni mio traguardo.

INTRODUZIONE……5

CAPITOLO 1. EXCURSUS GIURIDICO DEL DIRITTO ALLA PARITÀ RETRIBITIVA……..7

1.1 ART.37 DELLA COSTITUZIONE ITALIANA: "LA RIVOLUZIONE DELLA PARITÀ"……..**7**

1.2 IL CODICE DELLE PARI OPPORTUNITÀ……..**10**

1.3 LA TRASPARENZA SALARIALE IMPOSTA DALL'UNIONE EUROPEA…….**12**

1.4 LA DISCRIMINAZIONE DIRETTA E INDIRETTA…….**14**

1.5 IL "LAVORO DI PARI VALORE" IN EUROPA……**17**

CAPITOLO 2. L'IMPATTO DEI CONTRATTI PART-TIME NELLE DONNE LAVORATRICI……..19

2.1 EVOLUZIONE NORMATIVA DEL CONTRATTO PART-TIME IN ITALIA……**19**

2.2 IL PRINCIPIO DI NON DISCRIMINAZIONE NEL PART-TIME…….**21**

2.3 LA "TRAPPOLA" DEL PART-TIME INVOLONTARIO……**22**

CAPITOLO 3. L'INCIDENZA DEI CONTRATTI COLLETTIVI E DELL'AUTONOMIA PRIVATA SUL GENDER PAY GAP

3.1 LA FUNZIONE DEI CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI DEL LAVORO E LA SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE……..**25**

3.2 I CONFINI DELLA LIBERTÀ IMPRENDITORIALE NELLA GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE……**29**

3.3 I SUPERMINIMI INDIVIDUALI ED I PREMI AD PERSONAM: COME INCIDONO NELLA FORMAZIONE DEL GENDER PAY GAP NEL SETTORE PRIVATO……..**31**

CAPITOLO 4. IL BILANCIAMENTO TRA AUTONOMIA IMPRENDITORIALE E TUTELE DI GENERE: IL CASO DELLA SENTENZA N.17008/2025 DELLA CORTE DI CASSAZIONE…….34

4.1 I FATTI DI CAUSA E IL CONTESTO DELLA CONTROVERSIA……..**34**

4.2 LE MOTIVAZIONI DELLA SUPREMA CORTE: DIFFERENZIAZIONI RETRIBUTIVE BASATE SU CRITERI OGGETTIVI E DI MERITO……**36**

4.3 L'ESITO DEL GIUDIZIO E LA VITTORIA DELL'AZIENDA…….**38**

CONCLUSIONE……...40

BIBLIOGRAFIA……...43

SITOGRAFIA……44

RINGRAZIAMENTI……45

INTRODUZIONE

Il principio della parità retributiva tra uomini e donne costituisce uno dei fondamenti essenziali del diritto del lavoro contemporaneo, sia a livello nazionale che internazionale.

Nonostante i progressi normativi significativi, che affondano le radici nell'articolo 37 della Costituzione Italiana e si sviluppano attraverso il Codice delle pari opportunità fino alle più recenti direttive europee sulla trasparenza salariale, il fenomeno del Gender Pay Gap continua a rappresentare una sfida strutturale di difficile risoluzione nel mercato del lavoro attuale.

Questa tesi si propone di esaminare l'evoluzione del ruolo femminile nel contesto lavorativo, ponendo particolare attenzione su come determinati istituti contrattuali e dinamiche di flessibilità possano, paradossalmente, contribuire ad ampliare il divario retributivo di genere anziché ridurlo.

La ricerca si sviluppa attraverso un percorso che integra l'analisi del quadro normativo astratto con la realtà concreta delle relazioni industriali e della gestione del personale.

Nel primo capitolo, viene fornito un excursus giuridico sul diritto alla parità salariale, analizzando il concetto di "lavoro di pari valore" e le nozioni di discriminazione diretta ed indiretta. Si contestualizza, inoltre, l'impatto dei nuovi obblighi di trasparenza introdotti dal legislatore europeo, volti a garantire sistemi retributivi neutrali rispetto al genere.

Il secondo capitolo analizza l'incidenza dei contratti part-time sulle lavoratrici.

Se da un lato il lavoro a tempo parziale è concepito come uno strumento di conciliazione tra vita professionale e familiare, dall'altro si traduce spesso nella

“trappola” del part-time involontario, rappresentando una delle principali cause macroeconomiche della minore capacità di guadagno delle donne nel corso della loro vita lavorativa.

Il terzo capitolo sposta l’attenzione sulla contrattazione collettiva e sull’autonomia privata, esaminando il ruolo dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) nel contrastare la segregazione occupazionale.

Viene tuttavia sollevata una critica riguardo i limiti della libertà imprenditoriale, con un focus sull’utilizzo dei superminimi individuali e dei premi ad personam nel settore privato.

Questi strumenti di flessibilità retributiva meritocratica, se non ancorati a criteri oggettivi, possono trasformarsi in meccanismi opachi capaci di ampliare il divario retributivo a svantaggio delle donne.

Infine, il quarto capitolo affronta il delicato equilibrio tra il potere organizzativo dell’imprenditore e le tutele di genere, analizzando la recente e significativa Sentenza n. 17008/2025 della Corte di cassazione.

Attraverso l’esame dei fatti di causa e delle motivazioni della Suprema Corte, il caso di studio offre spunti di riflessione sui limiti del sindacato giurisdizionale in merito alle differenziazioni retributive basate sul merito e su criteri oggettivi, presentando un quadro concreto delle attuali sfide legate alla prova della discriminazione nei luoghi di lavoro.

L’obiettivo finale di questo studio è dimostrare che la parità salariale non può essere raggiunta unicamente tramite proclamazioni di principio, ma richiede un monitoraggio costante dei meccanismi contrattuali e gestionali effettivamente adottati all’interno delle aziende.

CAPITOLO 1

EXCURSUS GIURIDICO DEL DIRITTO ALLA PARITÀ RETRIBITIVA

1.1 Art. 37 della Costituzione italiana: "la rivoluzione della parità"

L'entrata in vigore della Costituzione repubblicana nel 1948 ha segnato una vera e propria svolta nell'ordinamento giuridico italiano, introducendo un cambiamento radicale rispetto al regime precedente in materia di diritti delle donne.

In questo contesto di rinnovamento democratico, l'articolo 37 della Costituzione rappresenta il punto di svolta per la tutela della lavoratrice, avviando quella che viene storicamente e giuridicamente definita: "rivoluzione della parità".

Il primo comma dell'articolo stabilisce:

"La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore".

Questa disposizione ha un impatto dirompente, poiché per la prima volta si afferma in modo categorico il principio della parità retributiva, smantellando la prassi consolidata delle "tabelle salariali separate" che prevedevano per le donne salari inferiori a parità di mansioni, basandosi su una presunta minore produttività biologica o su un ruolo sociale sussidiario.[1] L'articolo 37 stabilisce che il genere non deve influenzare la determinazione del compenso per la prestazione lavorativa.

[1] Rossi, F., *Per una storia del gender pay gap. Note sul divario di genere tra età liberale e fascismo (e sulla replicabilità dei paradigmi nel contesto tecnologico)*, in *Labour & Law Issues*, vol. 10, n. 1, 2024, pp. 1-35.

Tuttavia, il legislatore costituente non si è limitato a una mera proclamazione di parità formale. Il secondo periodo dello stesso comma introduce un elemento di modernità, specificando che:

"le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione".

Questa formulazione riflette il paradossale compromesso politico dell'Assemblea costituente, divisa tra: la spinta progressista verso l'emancipazione della donna da un lato e la visione tradizionale della donna centrata sulla cura della famiglia.

Sebbene il riferimento all' "essenziale funzione familiare" possa apparire oggi superato, la giurisprudenza costituzionale successiva ha valorizzato il suo intento protettivo trasformandolo nel fondamento della legislazione sulla maternità.

Lo scopo di questo articolo è quello di tutelare le donne lavoratrici, affermando la piena uguaglianza formale tra lavoratori e lavoratrici non solo sul piano economico ma anche sulle modalità di accesso alla carica lavorativa, a tal proposito la legge n.903 del 1977 sancisce che : *"è vietata qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda l'accesso al lavoro, indipendentemente dalle modalità di assunzione e qualunque sia il settore o il ramo di attività, a tutti i livelli della gerarchia professionale".*

L'articolo 37 non opera in isolamento, ma deve essere interpretato in combinazione con i principi fondamentali dell'intero sistema costituzionale, tra cui:

- Art. 3 Cost.: sancisce l'uguaglianza formale e impegna la Repubblica a rimuovere gli ostacoli economici e sociali che limitano la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, quest'ultima definita: uguaglianza sostanziale.

- Art. 31 Cost.: fornisce una base giuridica per la creazione di leggi e misure a sostegno delle famiglie, inclusi aspetti come: congedi parentali, assegni familiari, politiche a sostegno della maternità e iniziative per la conciliazione tra vita lavorativa e familiare.
- Art. 36 Cost.: garantisce il diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro, sufficiente a garantire un'esistenza libera e dignitosa.
- Art. 51 Cost.: garantisce l'accesso ai pubblici uffici e alle cariche elettive in condizioni di parità.

Come sottolineato in dottrina, in particolare nelle riflessioni della dottoranda Agata Anna Genna, il principio di pari opportunità non deve essere inteso in modo statico, ma richiede un'attività promozionale e dinamica da parte dello Stato. [2]

Pertanto, il dettato costituzionale rappresenta l'inizio di un lungo percorso di evoluzione del ruolo femminile nel mondo del lavoro, che si svilupperà decenni dopo con l'emancipazione del Codice delle pari opportunità (D.lgs. 198/2006) e il recepimento degli standard di uguaglianza europei.

In conclusione, l'articolo 37 ha accelerato il processo normativo, imponendo la riscrittura del diritto del lavoro in chiave antidiscriminatoria. Nonostante la sua forza prescrittiva, la trascrizione del diritto astratto alla realtà del mercato del lavoro ha richiesto decenni. Come dimostrano le analisi contemporanee sul Gender Pay Gap, questo processo rimane incompiuto.

La "rivoluzione" avviata dalla Costituzione ha fornito gli strumenti giuridici per combattere le discriminazioni dirette, ma la sfida attuale si è spostata verso i

[2] A.A.Genna, Alcune considerazioni sul principio di pari opportunità, In Norma quotidiano (informazioni giuridiche dbi))

meccanismi indiretti, la segregazione occupazionale e le asimmetrie contrattuali che continuano a ostacolare la piena e sostanziale parità economica.

1.2 Il Codice delle pari opportunità

Il percorso verso l'uguaglianza avviato dall'articolo 37 della Costituzione ha trovato la sua espressione più completa e sistematica con l'emancipazione del Decreto Legislativo del 11 aprile 2006, n.198, comunemente noto come Codice delle pari opportunità tra uomo e donna. Questo testo unico ha il compito di raccogliere e riorganizzare le disposizioni vigenti in materia, mirando non solo a vietare comportamenti discriminatori, ma anche a promuovere attivamente l'effettiva parità di genere nell'accesso al lavoro, nella formazione, nello sviluppo professionale e, non da ultimo, nei trattamenti retributivi.

Il Codice delle pari opportunità è composto da quattro libri, i quali affrontano i "pilastri" che permettono di combattere le discriminazioni di genere in Italia.

Il primo libro contiene le disposizioni per la promozione delle pari opportunità, viene disciplinata la struttura organizzativa e le figure istituzionali incaricate di vigilare sul rispetto della parità. Il secondo testo si concentra sulla prevenzione e sul divieto di discriminazioni in settori non prettamente lavorativi ma fondamentali per lo sviluppo sociale, come l'accesso ai servizi, la parità nello sport, la partecipazione sociale e politica. Il terzo libro si occupa nello specifico delle pari opportunità nei rapporti economici, ed è questo l'oggetto di studio del lavoro del seguente lavoro di tesi; in particolare l'art. 25 del Codice permette di definire le due discriminazioni che interesseranno il paragrafo 1.4 di questo elaborato, ovvero la discriminazione diretta ed indiretta; ulteriori fatti tutelati dagli articoli presenti in questo terzo libro sono i divieti di discriminazione nell'accesso al lavoro e il diritto alla parità retributiva ovvero il

“lavoro di pari valore” che verrà affrontato successivamente al paragrafo 1.5 di questo elaborato.

Infine, il quarto libro si occupa della tutela giurisdizionale, disciplina i propri diritti in caso di violazione del Codice; tra cui l’inversione dell’onere della prova tutelato all’art.40 del Codice; infatti, qualora il lavoratore fornisca elementi di fatto idonei a fondare una presunzione di discriminazione, come le differenze salariali a parità di ruolo, spetterà al datore di lavoro dimostrare l’assenza di intento discriminatorio. [3] Questo schema probatorio e le tutele offerte dal Codice rimangono fondamentali anche alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali, come la Sentenza n. 17008/2025 della Corte di cassazione, che verrà analizzata nel quarto capitolo di questa tesi. Sebbene la Corte di Cassazione abbia confermato che nel settore privato non esiste un principio generale e assoluto di parità retributiva a parità di mansioni, lasciando così all’imprenditore la libertà di riconoscere trattamenti di miglior favore o superminimi individuali, essa ha comunque chiarito che tali differenziazioni sono legittimate solo se basate su criteri oggettivi e non discriminatori; laddove la disparità di trattamento sia legata al genere, scatta l’illiceità sanzionata dal Codice.

Infine, il Codice delle pari opportunità rappresenta lo strumento principale per disinnescare i meccanismi opachi della gestione del personale. Tuttavia, come confermato dal rapporto del 2025 redatto congiuntamente dal Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) e dall' Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), l’efficacia reale della norma dipende dalla sua capacità di interagire con la contrattazione collettiva e con le nuove sfide della trasparenza salariale europea,

[3] A.A.Genna, Alcune considerazioni sul principio di pari opportunità, In Norma quotidiano (informazioni giuridiche dbi))

necessarie per far emergere quei divari retributivi che la neutralità formale dei contratti rischia di nascondere.

1.3 La trasparenza salariale imposta dall'Unione Europea

Il principio della parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, sebbene sancito a livello sovranazionale dall'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), ha storicamente faticato a trovare piena ed effettiva applicazione pratica all'interno degli Stati membri.

Tuttavia, al giorno d'oggi è ancora presente un divario retributivo del 11% nell'Unione Europea, come emerso nel sito ufficiale del Consiglio dell'Unione Europea secondo i dati Eurostat nel 2024.

Questo divario retributivo è dovuto alla mancanza di trasparenza retributiva che rende estremamente difficoltosa per l'Unione Europea l'attuazione efficace del diritto.

Secondo il grafico a seguire il divario retributivo di genere è passato dal 16,2% nel 2011 all'11% nel 2024 e al giorno d'oggi si attesta intorno al 11,1%.

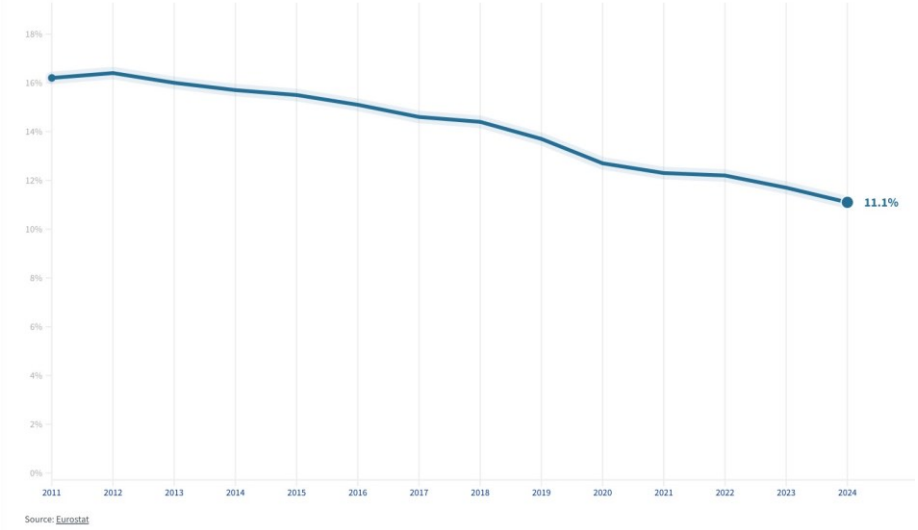


Figura 1.3 Divario retributivo di genere negli anni.

Fonte: Elaborazione Eurostat, pubblicata da Rappresentanza in Italia della Commissione Europea, 8 giugno 2026.

Per affrontare questo deficit di tutela, l'ordinamento europeo ha intrapreso una svolta decisiva attraverso l'emancipazione della Direttiva UE 2023/970 del Parlamento europeo. Questo provvedimento si basa su un presupposto chiaro: la trasparenza non è un semplice adempimento burocratico, ma uno strumento preventivo e strutturale essenziale per far emergere e, di conseguenza, eliminare i divari di genere.
La Direttiva introduce obblighi stringenti e innovativi che ridefiniscono l'equilibrio dei poteri nelle fasi antecedenti e successive alla costituzione del rapporto di lavoro:

- Trasparenza antecedente all'assunzione: i datori di lavoro sono tenuti a fornire ai candidati informazioni precise sul livello retributivo iniziale o sulla fascia retributiva attribuibile alla posizione offerta, vietando al contempo di indagare sulla storia salariale pregressa del lavoratore.
- Diritto all'informazione dei lavoratori: ogni dipendente ha il diritto di richiedere e ricevere per iscritto informazioni dettagliate sul proprio livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, suddivisi per sesso, per le categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
- Obbligo di comunicazione dei dati: le aziende di medie e grandi dimensioni sono obbligate a rendere pubblici e a comunicare periodicamente i dati relativi al divario retributivo tra lavoratrici e lavoratori all'interno della propria organizzazione. Qualora tali rapporti evidenzino un divario superiore al 5% non giustificato da criteri oggettivi e neutrali, il datore di lavoro deve avviare una valutazione congiunta della retribuzione in collaborazione con le rappresentanze sindacali. [4]

[4] Cfr. Consiglio dell'Unione europea, *Parità di retribuzione e trasparenza retributiva nell'UE*, consultabile su *www.consilium.europa.eu*.

L’impatto di questo intervento europeo è destinato a ridisegnare i confini dell’autonomia organizzativa e della gestione del personale nel settore privato.
Imponendo alle aziende standard severi per dimostrare la neutralità di genere dei propri sistemi di retribuzione, la Direttiva 2023/970 non si limita a sanzionare le discriminazioni ex post (successive alla stipula del contratto), ma obbliga a una revisione ex ante (antecedente alla stipula del contratto) dei criteri di valorizzazione del merito e delle competenze. In questo modo, l’Unione Europea mira a colmare il divario tra il dato normativo astratto e la realtà macroeconomica, fornendo una chiave di volta tecnologica e informativa per disinnescare i meccanismi opachi che alimentano il Gender Pay Gap.

1.4 La discriminazione diretta e indiretta

L’art.25 del Codice delle pari opportunità definisce i due tipi di discriminazione sul lavoro:

- si tratta di discriminazione diretta quando un lavoratore riceve un trattamento meno favorevole rispetto a un altro a causa del sesso
- si tratta di discriminazione indiretta quando una regola o un comportamento, apparentemente neutri, mettono a svantaggio i lavoratori di un certo sesso.

Tuttavia, ancor prima che il legislatore giungesse alla stesura del Codice del 2006, le basi del sistema di reazione contro le condotte discriminatorie nel settore privato erano già state gettate dalla Legge del 20 maggio 1970, n.300, nota come Statuto dei Lavoratori.

In un periodo caratterizzato da forte tensioni sociali e da profonde disparità di trattamento nei contesti lavorativi, gli articoli 15 e 16 della Legge hanno introdotto

presidi sanzionatori fondamentali per garantire la dignità e la libertà del lavoratore, ponendosi come i precursori storici delle moderne tutele di genere. [5]

L'articolo 15 dello Statuto dei Lavoratori sancisce il principio della nullità degli atti discriminatori. Questa norma prevede la nullità radicale di qualsiasi patto o atto che subordinasse l'occupazione di un lavoratore a discriminazioni di natura politica, religiosa o sindacale, nonché di qualunque atto datoriale diretto a licenziare un lavoratore, discriminandolo nella qualificazione professionale, nelle mansioni, nei trasferimenti, nei provvedimenti disciplinari, o a recargli altrimenti pregiudizio a causa delle sue scelte personali, del suo orientamento sessuale, dell'età, della disabilità e, in modo specifico, del sesso.

La portata dell'art.15 è di assoluto rilievo sul piano civilistico: colpendo l'atto datoriale con la sanzione di nullità testuale e insanabile (l'atto viziato non può essere in alcun modo convalidato o recuperato), l'ordinamento cancella l'effetto del comportamento illecito, obbligando al ripristino della situazione di uguaglianza, come avviene con la reintegrazione in caso di licenziamento discriminatorio.

Sotto il profilo del Gender Pay Gap, l'art.15 rappresenta lo scudo originario contro la discriminazione diretta, configurandosi quando, in ragione del genere, una persona è trattata meno favorevolmente rispetto a un'altra in una situazione analoga.

Nel contesto retributivo, rientrano nell'ambito dell'art.15 quelle pattuizioni o prassi che escludono esplicitamente le lavoratrici da scatti salariali o progressioni di carriera basate unicamente sull'apparenza al genere femminile.

[5] A. Cirillo, *Discriminazioni dirette e indirette nel lavoro: L'onere della prova e l'accomodamento ragionevole*, in *Altalex*, 7 marzo 2022.

L’articolo 16 dello Statuto dei Lavoratori introduce il divieto di trattamenti economici collettivi discriminatori. Questa norma vieta espressamente al datore di lavoro di concedere trattamenti economici di maggior favore aventi carattere collettivo a fini discriminatori, punendo la violazione con una sanzione pecuniaria, che corrisponde al pagamento di una somma di valore pari all’importo del trattamento discriminatorio corrisposto per un periodo massimo di un anno a favore del fondo per l’adeguamento pensioni.

L’art.16 nasce storicamente per contrastare i cosiddetti “premi antisindacali” o le indennità erogate a “pioggia” per premiare la non adesione agli scioperi.

Sul piano della parità di genere, tuttavia, la norma assume una valenza cruciale poiché impedisce al datore di lavoro di strutturare sistemi premiali aziendali o indennità integrative destinate a categorie sovrappesare dagli uomini, escludendo implicitamente o esplicitamente le qualifiche a prevalenza femminile. [6]

Sebbene questi pilastri statutari rimangano pienamente vigenti, la vera sfida contemporanea per l’equità salariale si è spostata sul terreno della discriminazione indiretta, che gli art. 15 e 16 dello Statuto faticavano ad intercettare senza l’ausilio delle successive direttive europee.

La discriminazione indiretta si realizza quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto o un comportamento apparentemente neutri pongono i lavoratori di un determinato sesso in una posizione particolare di svantaggio rispetto ai lavoratori del sesso opposto.

[6] A. Cirillo, *Discriminazioni dirette e indirette nel lavoro: L'onere della prova e l'accomodamento ragionevole*, in *Altalex*, 7 marzo 2022.

In questa fattispecie, l'ordinamento prescinde dall'intento soggettivo o fraudolento del datore di lavoro: non rileva la volontà di discriminare, bensì l'effetto oggettivo, sproporzionato e penalizzante che la scelta organizzativa produce sulla componente femminile.

Un esempio macroscopico di dinamica idonea ad alimentare una discriminazione indiretta è l'organizzazione dei regimi orari all'interno del mercato del lavoro italiano. Come certificato dal Rapporto CNEL-ISTAT del 6 marzo 2025, l'intensità oraria media dei rapporti di lavoro femminile è strutturalmente inferiore rispetto a quella maschile a causa della diffusione del contratto part-time capillarmente più elevata tra le donne. Quando un'azienda decide di ancorare l'assegnazione di premi economici extra-tabellari, incentivi o superminimi legati alla sola presenza oraria o alla disponibilità a svolgere lavoro straordinario, parametri apparentemente neutri e meritocratici, si genera una discriminazione indiretta. Tale scelta posiziona le lavoratrici in una situazione di "vulnerabilità retributiva" escludendole dai benefici economici superiori a causa del loro contratto part-time o della loro impossibilità di svolgere lavoro straordinario perché oltre ad essere lavoratrici devono anche adempiere alla funzione familiare.

1.5 Il "lavoro di pari valore" in Europa

Mentre l'art.37 della Costituzione si è focalizzato sull'espressione: "a parità di lavoro"; l'Unione Europea ha ampliato la nozione in: "lavoro di pari valore".

Il fondamento giuridico di questo principio risiede nell'articolo 157 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), che stabilisce che ciascun Stato membro deve garantire l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Due prestazioni lavorative non devono necessariamente essere identiche per meritare la stessa retribuzione, ma devono possedere lo stesso valore intrinseco sulla base di criteri oggettivi.

Tuttavia, come emerge dal grafico a seguire ancora ad oggi in Europa, specificamente nell'Unione Europea, questo divario è aperto:

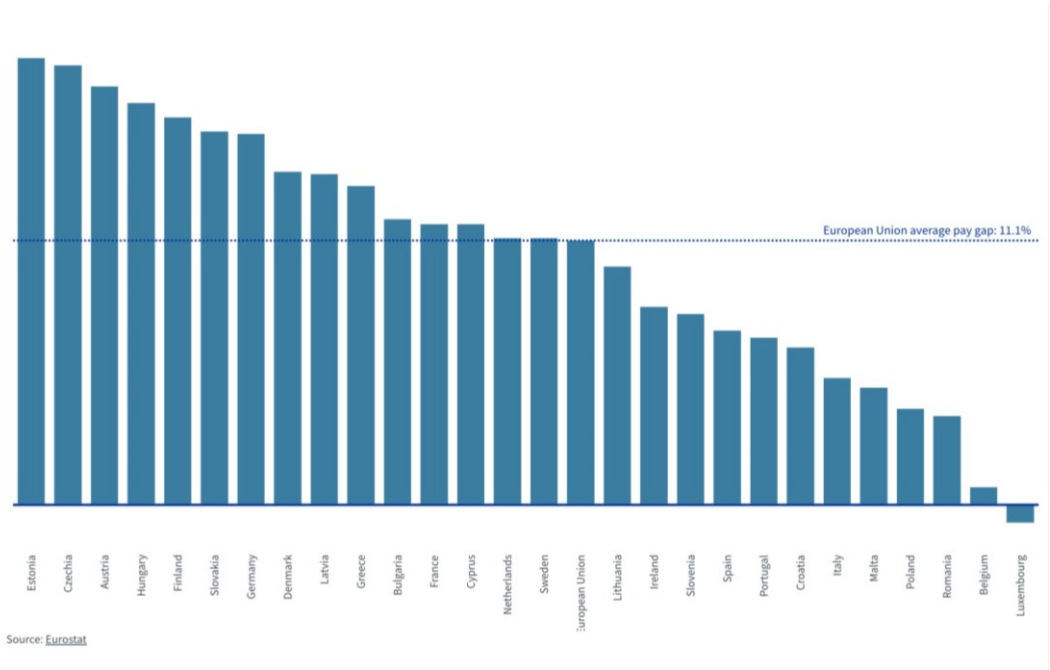


Figura 1.5 Divario retributivo di genere nei paesi dell'UE.

Fonte: Elaborazione Eurostat, pubblicata da Rappresentanza in Italia della Commissione Europea, 8 giugno 2026.

L'Italia si posiziona al sedicesimo posto con un Gender Pay Gap del 5,3% a differenza dell'Estonia al primo posto con un Gender Pay Gap del 18,8%.

Il forte divario retributivo di genere in Estonia è dovuto principalmente alla segregazione del mercato del lavoro. In Estonia, infatti, il mercato del lavoro è fortemente diviso per genere e le donne occupano i settori essenziali ma con stipendi inferiori come l'istruzione o la cura della persona, a differenza degli uomini che occupano settori più redditizi. Anche in Italia è così, eppure il Gender Pay Gap si aggira

intorno al 5,3% perché è basso il tasso di occupazione femminile, il divario occupazionale in Italia si attesta intorno al 19,4% contro l"1,7% dell'Estonia e questo effettivamente nasconde "statisticamente" il divario.

Quella che seppur negativa, voleva essere presa come un'informazione positiva: Gender Pay Gap italiano tra i più bassi in Europa, nasconde il basso tasso occupazionale in Italia intorno al 54% della popolazione italiana femminile nella fascia di età 15-64 anni contro il 71% degli uomini. [7]

Come analizzato in precedenza al paragrafo 1.3 di questa tesi, il diritto dell'Unione Europea impone oggi standard severi alle aziende per dimostrare che i propri sistemi di classificazione professionale e di determinazione salariale siano totalmente neutri rispetto al genere.

CAPITOLO 2

L'IMPATTO DEI CONTRATTI PART-TIME NELLE DONNE LAVORATRICI

2.1 Evoluzione normativa del contratto part-time in Italia

L'evoluzione delle normative riguardanti il contratto *part-time* (a tempo parziale) in Italia è caratterizzata da una serie di riforme che hanno segnato un cambiamento significativo nel modo in cui il lavoro part-time è stato regolarmente concepito. Queste riforme hanno avuto come obiettivo iniziale la promozione della conciliazione tra vita lavorativa e

[7] INPS, Ufficio Stampa, CIV INPS, presentato il Rendiconto di Genere 2025, Comunicato Stampa, Roma, 24 febbraio 2026.

familiare, ma successivamente si sono orientate verso una forma di somministrazione del lavoro di maggiore flessibilità a favore delle imprese.

La Legge 196/1997 fu la prima legge ad incentivare il lavoro part-time attraverso sgravi contributivi, questa legge prevedeva la riduzione delle aliquote contributive per le lavoratrici che rientrano nel mercato del lavoro dopo almeno due anni di inattività. Questa Legge era mirata al reinserimento delle donne nel mercato del lavoro dopo anni di inattività, creando opportunità che potessero conciliare le esigenze familiari con quelle professionali.

Il Decreto Legislativo 61/2000 ha stabilito le tutele organiche per i lavoratori part-time, introducendo il principio di non discriminazione tra lavoratori a tempo pieno e part-time, garantendo pari diritti in termini di retribuzioni e condizioni di lavoro.
La Riforma Biagi, Decreto Legislativo 276/2003, tramite la quale è stata data la possibilità di inserire clausole elastiche nei contratti part-time, consentendo ai datori di lavoro di variare l'orario di lavoro in base alle esigenze aziendali. Questo ha reso il lavoro part-time più flessibile, ma ha anche sollevato preoccupazioni riguardo la protezione dei diritti delle lavoratrici indebolendo la funzione di conciliazione tra vita lavorativa e familiare, in quanto quest'ultime si sono trovate a dover affrontare orari di lavoro meno prevedibili. [8]

La Jobs Act, D.lgs. 81/2015 il cui obiettivo era confermare ed ampliare la flessibilità dei contratti part-time ha, al contrario, reso il contratto part-time uno strumento spesso involontario dato l'ampio numero di lavoratori costretti ad accettarlo a causa della

[8] S. Macciocchi, F. Tironi, *Lavoro non standard: un'analisi di genere del mercato italiano*, Senato della Repubblica - Università Ca' Foscari Venezia, p. 16.

mancanza di opportunità a tempo pieno. Ciò ha portato ad un aumento della precarietà lavorativa, in particolare tra le donne.

Al giorno d'oggi, il contratto part-time rimane uno strumento contrattuale diffuso e spesso associato alla donna lavoratrice, come emerge dal rapporto CNEL-ISTAT del 8 marzo 2025, il 31,5% delle lavoratrici ha un contratto part-time mentre per gli uomini la percentuale è appena dell'8%.

2.2 Il principio di non discriminazione nel part-time

Il principio di non discriminazione nel part-time ha origine dal diritto comunitario, in particolare la Direttiva 97/81/CE alla clausola 4 viene stabilito che, per quanto riguarda le condizioni di impiego, i lavoratori a tempo parziale non possono essere trattati in modo meno favorevole rispetto ai lavoratori a tempo pieno, a meno che il trattamento differenziato non sia giustificato da ragioni oggettive.

In Italia, la direttiva europea citata precedentemente, è stata recepita nel tempo inizialmente tramite il Decreto Legislativo 61/2000 e recentemente tramite il Decreto Legislativo 81/2015.

L'articolo 7 di questo Decreto tutela i lavoratori a tempo parziale, garantendo che non subiscono trattamenti peggiori rispetto ai colleghi a tempo pieno con lo stesso inquadramento, infatti, garantisce stessi diritti sindacali, stesse tutele per malattia e infortuni dei colleghi a tempo pieno. Inoltre, retribuzione, ferie e mensilità aggiuntive calcolate in base alle ore lavorate.

Infine, ai CCNL (Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro) viene lasciata la possibilità di modulare la durata del periodo di prova, del periodo di preavviso in caso di licenziamento o dimissioni e quella del periodo di conservazione del posto di lavoro in caso di malattia ed infortunio sempre in relazione all'articolazione dell'orario di lavoro.

2.3 La “trappola” del part-time involontario

La “trappola” del part-time involontario descrive una distorsione strutturale del mercato del lavoro, in cui il lavoro a tempo parziale perde la sua funzione originaria di flessibilità e conciliazione.

Viene definita come una “trappola” perché come emerge dal rapporto annuale ISTAT-CNEL del 2025, se da un lato cala il volume complessivo dei contratti part-time, dall’altro l’Italia mantiene il triste primato per l’incidenza del part-time involontario.

I lavoratori e le lavoratrici si trovano costrette ad accettare un contratto part-time perché non riescono a trovare un contratto di lavoro a tempo pieno.

D’altra parte, le aziende preferiscono offrire posizioni part-time per abbattere il costo del lavoro complessivo (nel part-time l’azienda paga esattamente per le ore di cui ha bisogno), per la flessibilità oraria che permette di gestire i picchi di domanda; proprio perché le aziende possono variare la collocazione temporale e aumentare le ore solo quando c’è un reale picco di lavoro. Sono presenti, inoltre, minori costi di straordinario per il lavoro supplementare, ovvero le ore in più rispetto al part-time concordato ma che comunque rientrano nell’orario a tempo pieno, vengono retribuite con una maggiorazione percentuale inferiore rispetto al lavoro straordinario di un lavoratore *full-time* (a tempo pieno). [9]

Inoltre, offrire un part-time permette anche all’azienda di valutare competenze, produttività e affidabilità del lavoratore limitando l’investimento economico iniziale, permettendosi anche di creare una riserva interna di personale che in caso di necessità di espansione aziendale può trasformare in lavoratori a tempo pieno.

[9] S. Macciocchi, F. Tironi, *Lavoro non standard: un'analisi di genere del mercato italiano*, Senato della Repubblica - Università Ca' Foscari Venezia; per la disciplina giuridica del lavoro supplementare e delle relative maggiorazioni si veda il D.lgs. 15 giugno 2015, n. 81.

Nonostante questi numerosi vantaggi per le imprese e per i datori di lavoro, il rapporto CNEL-ISTAT 2025 evidenzia che la quota di occupati part-time involontari si è attestata intorno all'8,5% sul totale dei lavoratori, questo dato è in calo rispetto agli anni precedenti ma rimane una criticità pesante se confrontata con la media europea.
Il rapporto evidenzia come la "trappola" sia quasi interamente declinata al femminile, la quota di donne part-time involontario è infatti il 13,7% ovvero il triplo rispetto agli uomini che si attestano intorno al 4,6%.
Il part-time involontario colpisce maggiormente chi ha titoli di studio a livelli inferiori; infatti, per coloro che possiedono solo la licenza media il part-time involontario passa al 21% per le donne. Per le donne laureate, il part-time involontario si attesta intorno al 7%; questo 7% di lavoratrici donne ha conseguito una o più lauree e vorrebbe un contratto a tempo pieno ma si ritrovano costrette a dover accettare una formula oraria ridotta. In Italia il 16,5% delle donne occupate è costretto a lavorare part-time, nonostante desideri un impiego a tempo pieno, e oltre 2 milioni di lavoratrici e lavoratori sono a tempo parziale per mancanza di altre opzioni. Questa diffusione è più attribuibile alla volontà delle imprese di ridurre i costi del lavoro piuttosto che al desiderio degli individui di armonizzare vita e lavoro. [10]
Ciò che avrebbe dovuto essere uno strumento di conciliazione si è trasformato in una costrizione, soprattutto per la forza lavoro femminile, regalandola a occupazioni precarie, fragili e insoddisfacenti.

[10] Cfr. Forum Diseguaglianze e Diversità, *Da conciliazione a costrizione: il part-time in Italia non è una scelta. Proposte per l'equità di genere e la qualità del lavoro*, Report elaborato in collaborazione con ricercatori Inapp e Istat, presentato al Senato della Repubblica il 6 maggio 2024.

Come emerge dal report del forum Diseguaglianze e Diversità elaborato da un gruppo di ricercatori Inapp e Istat presentato al Senato della Repubblica il 6 maggio 2024, in otto imprese su dieci l'incidenza delle donne in part-time supera il 50%.

Inoltre, il 12% delle imprese utilizza il part-time in modo strutturale, con oltre il 70% dei dipendenti in questa modalità. Questi dati offrono una nuova prospettiva sui risultati del mercato del lavoro.

Fabrizio Barca e Andrea Morniroli, co-coordinatori del Forum, commentano:

"È ormai noto che sempre più lavoro è precario e mal retribuito, e non è sufficiente a uscire da una condizione di povertà. In questo contesto, anche il part-time, da strumento di conciliazione, rischia di diventare uno strumento di ulteriore precarizzazione".

Nel 2022, il 56,2% dei 4,2 milioni di lavoratrici e lavoratori part-time rilevati dell'Istat non ha scelto questa forma contrattuale, ma l'ha accettata o subita per necessità o per mancanza di alternative, trovandosi così in condizione di part-time involontario.

Le donne sono le più colpite: una occupata su sei si trova in questa condizione. Il part-time colpisce le aree e le categorie più vulnerabili: è maggiormente diffuso al sud Italia, tra gli stranieri, tra coloro che possiedono un basso titolo di studio e tra chi lavora professioni non qualificate. Inoltre, il part-time involontario ha impatti retributivi significativi, poiché il 39% di chi lavora in questa modalità vive in famiglie senza altro reddito. *"L'Italia vive un paradosso"*, afferma il rapporto. *"Il lavoro a orario ridotto è visto in molte parti del mondo come una soluzione per ridurre i tempi di lavoro, evitando disoccupazione e favorendo un equilibrio tra vita e lavoro. In Italia invece, è spesso il risultato involontario di una marginalizzazione del lavoro che colpisce soprattutto le donne. La crescita registrata in Italia è anomala rispetto ad altri paesi*

europei: tra il 2004 e il 2018, la quota di part-time involontario rispetto al part-time totale è quasi raddoppiata, passando dal 36,2% del 2004 al 64,4% del 2018".

Secondo la V indagine Inapp "Qualità del Lavoro nella sua componente relativa alle unità locali", condotta nel 2021, il 12% fa uso strutturale del part-time con oltre il 70% dei dipendenti inquadrati a tempo parziale. Il fenomeno può essere correlato agli interventi normativi che hanno favorito la flessibilizzazione del lavoro, come il Jobs Act. Le clausole elastiche introdotte con il part-time, come il lavoro supplementare e straordinario, consentono di aumentare e diminuire l'orario di lavoro, trasformando di fatto il contratto part-time in full-time in presenza di picchi di lavoro.

CAPITOLO 3

L'INCIDENZA DEI CONTRATTI COLLETTIVI E DELL'AUTONOMIA PRIVATA SUL GENDER PAY GAP

3.1 La funzione dei contratti collettivi nazionali del lavoro e la segregazione occupazionale

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) è l'accordo stipulato tra le organizzazioni rappresentative dei lavoratori (sindacati) ed i datori di lavoro (o le associazioni di categoria). La sua funzione risiede nello stabilire tutele minime e inderogabili sul piano economico come i minimi retributivi tabellari e normativi, tra cui orario di lavoro, ferie, inquadramenti e progressioni di carriera.

L'art. 39 della Costituzione italiana riconosce il principio di libertà di organizzazione sindacale, in particolare i commi 2,3 e 4 prevedono un meccanismo di registrazione dei sindacati per la stipula di contratti collettivi con efficacia *erga omnes* (nei confronti di tutti). In particolare, il quarto comma di questo articolo sancisce:

"I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione ai loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce".

Dato che questi commi sono rimasti inattuati, il CCNL nell'ordinamento italiano opera come contratto di diritto comune regolato dalle norme del Codice civile questo comporta un'efficacia limitata ai soli iscritti. Essendo un contratto regolato dal Codice civile, vincola giuridicamente solo le parti che lo hanno sottoscritto.

L'art 36 tutela il diritto del lavoratore a ricevere una retribuzione: *"proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa"*; la giurisprudenza applica i minimi tabellari stabiliti dai CCNL per determinare la soglia di adeguatezza retributiva.

L'articolo 2077 del Codice civile stabilisce l'inderogabilità in *peius* (in peggio), il CCNL prevale sul contratto individuale di lavoro a meno che quest'ultimo non abbia condizioni più favorevoli per il lavoratore.

La funzione originaria e primaria del Contratto Collettivo risiede nell'eliminazione della concorrenza al ribasso tra i lavoratori attraverso la determinazione di parametri minimi inderogabili. L'accordo collettivo nasce come strumento per limitare l'esercizio del potere unilaterale del datore di lavoro. [11]

La contrattazione collettiva, però, non può essere limitata alla dimensione statica dell'atto negoziale, in quanto costituisce un processo dinamico e complesso. [12][13]

[11] Lyon Caen, G., *Critique de la négociation collective*, in *Droit Social*, 1979, p. 350.
[12] Ballestrero, M. V., *Diritto sindacale. Lezioni*, Giappichelli, Torino, p. 199.
[13] Mariucci, L., *La contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 20.

Il contratto collettivo ha anche il compito di gestire ed organizzare i processi lavorativi, [14]ed è proprio nell'esercizio di questa funzione che il CCNL incrocia il fenomeno della segregazione occupazionale.

La segregazione occupazionale è la divisione del mercato del lavoro in cui determinati gruppi di lavoratori e lavoratrici sono confinati in specifiche occupazioni o settori, generalmente con minori opportunità di avanzamento e retribuzione.

In particolare, la segregazione occupazionale si può dividere in orizzontale e verticale.

Si tratta di segregazione orizzontale quando un gruppo di lavoratori, come donne o lavoratori con contratti atipici, è concentrato in settori o mansioni specifiche che storicamente offrono salari più bassi e condizioni di lavoro meno favorevoli.

Si tratta, invece, di segregazione verticale quando sono presenti degli ostacoli che impediscono ai lavoratori e alle lavoratrici di avanzare verso posizioni di maggiore responsabilità e autorità.

Un esempio lampante sono i cosiddetti: “soffitti di vetro”, che limitano l’accesso delle donne e di altri gruppi a ruoli dirigenziali di alto livello. In particolare, i “soffitti di vetro” sono un insieme complesso di fattori sociali, culturali ed organizzativi, tra cui: le discriminazioni legate a stereotipi e pregiudizi che influenzano l’assunzione e la promozione, il difficile equilibrio tra le responsabilità familiari e il lavoro che nella maggior parte dei casi sono le donne a dover affrontare, ed infine la cultura aziendale, se le organizzazioni non promuovono attivamente l'uguaglianza di genere, le donne possono sentirsi escluse e non supportare nel loro tentativo di scalare le “vette” aziendali. Per un lungo periodo, le declaratorie dei CCNL sono state modellate sul

[14] Rusciano, M., *Contratto collettivo ed autonomia sindacale*, UTET, Torino, 2002, p. 198.

lavoro industriale e fordista, accordando maggior valore parametrico a criteri quali lo sforzo fisico. Al contrario, le competenze trasversali, relazionali, di cura e coordinamento dei settori terziari con forte prevalenza femminile sono state svalutate e considerate doti “attitudinali” e non competenze professionali da retribuire. [15]

Un secondo fattore determinante risiede nell'articolazione della struttura contrattuale (ovvero nel rapporto tra livello nazionale, territoriale e aziendale) e nei rischi legati alla sua frammentazione. [1617] Come evidenziato dalla dottrina sul dumping sociale (pratiche di riduzione dei salari applicate dalle imprese per rimanere competitive a discapito dei lavoratori), la tendenza al decentramento scoordinato della contrattazione e la proliferazione di "contratti pirata" siglati da organizzazioni prive di reale rappresentatività [18]colpiscono in modo sproporzionato i settori dequalificati (es. servizi di pulizia, cooperazione sociale, logistica).

In tali contesti, la debolezza della contrattazione nazionale o la presenza di accordi al ribasso alimentano la segregazione orizzontale, confinando ampie fasce di lavoratori in bacini salariali e normativi inferiori. Per contrastare la segregazione occupazionale occorre dunque riaffermare la funzione regolativa e riequilibratorie del CCNL, promuovendo revisioni delle declaratorie trasparenti, neutre dal punto di vista del genere e orientate alla valorizzazione del lavoro terziarizzato e digitale.

[15] Ballestrero, M. V., *Diritto del lavoro e parità di genere*, Giappichelli, Torino, 2021.
[16] Mariucci, L., *La contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 20.
[17] Carinci, F., De Luca Tamajo, R., Tosi, P., Treu, T., *Diritto del lavoro. 1. Il diritto sindacale*, V ed., UTET, Torino, 2006, p. 143.

[18] Caruso, B., *Sistemi contrattuali e regolazione legislativa in Europa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, p. 582.

3.2 I confini della libertà imprenditoriale nella gestione economica del personale

L'Art.41 della Costituzione italiana, comma 1, stabilisce: *"L'iniziativa economica privata è libera".* Questa libertà include la facoltà dell'imprenditore di organizzare liberamente i fattori produttivi e determinare le politiche retributive aziendali, anche attraverso l'attribuzione di trattamenti economici di miglior favore rispetto a quelli minimi previsti dalla contrattazione collettiva.

Quest'ultimi sono:

- Superminimi individuali: sono una voce della busta paga che rappresenta una somma di denaro erogata dal datore di lavoro al singolo lavoratore in aggiunta al minimo tabellare previsto dal CCNL. Vengono utilizzati per premiare il merito, come la professionalità di un lavoratore o per incentivare l'assunzione rendendo più attraente un'offerta di lavoro ed evitare la retenzione, ovvero la possibilità che un dipendente valido si dimetta per andare altrove.
- Premi di produzione sono dei premi di risultato riconosciuti ai lavoratori al raggiungimento di determinati obbiettivi aziendali, il premio non è garantito a prescindere ed è subordinato al raggiungimento degli obiettivi.
- Indennità ad personam è una quota di denaro che si somma alla retribuzione base prevista dal CCNL, e viene concordata tra datore di lavoro e lavoratore tramite un contratto individuale. Viene utilizzata per garantire l'invarianza retributiva quando un lavoratore cambia mansione e perde un'indennità legata a specifiche condizioni di lavoro, per incentivare competenze e responsabilità particolari ed infine per premiare il merito individuale del soggetto qualora l'azienda lo ritenga opportuno.

In Italia, l'imprenditore è libero di differenziare la retribuzione dei propri dipendenti, a condizione che rispetti quanto previsto dall'Art.36 della Costituzione ovvero la: "retribuzione sufficiente e proporzionata", fissata dal CCNL. [19]

I limiti costituzionali e statutari alla libertà organizzativa e gestionale dell'imprenditore sono contenuti all'interno dei seguenti articoli:

- Art. 41 comma 2 della Costituzione: *"l'esercizio dell'attività economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale in modo da creare danno alla salute, alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana".*
- Art. 16 dello Statuto dei Lavoratori sancisce il divieto di trattamenti economici collettivi discriminatori. [20]
- Art. 1175 del Codice civile impone ad entrambe le parti di un rapporto obbligatorio di comportarsi secondo buona fede oggettiva. In particolare, il datore di lavoro deve garantire l'integrità fisica e la dignità morale del dipendente. [21] Il lavoratore ha l'obbligo di fedeltà (tutelato anche dal Art. 2105 c.c.), che sancisce di non divulgare informazioni riservate, di non svolgere attività in concorrenza e di agire nell'interesse dell'azienda. [22]
- Art. 1375 del Codice civile impone l'esecuzione del contratto secondo buona fede. In particolare, gli obblighi del lavoratore riguardano il divieto di concorrenza, l'obbligo di riservatezza [23], l'obbligo di svolgere la prestazione con

[19] Paone, G., *Funzioni della contrattazione collettiva. Analisi e prospettive comparate e comunitarie*, Tesi di Dottorato, Università Ca' Foscari Venezia, A.A. 2008/2009.
[20] per maggiori informazioni vedi paragrafo 1.4: la discriminazione diretta e indiretta.
[21] M. Zalin, *Il datore di lavoro deve proteggere i lavoratori anche dalle loro imprudenze. conseguenze pratiche, ed eccezioni al principio*, in *Filodiritto*, 24 marzo 2026.

[22] Studio Moscarini, *Obbligo di fedeltà: cosa non fare*, in *StudioMoscarini.it*, 10 novembre 2025.
[23] questi ultimi due già citati in precedenza e tutelati anche dall'Art. 2105 del Codice civile.

la diligenza richiesta, evitare comportamenti che potrebbero compromettere l'immagine o l'organizzazione dell'impresa.

Gli obblighi del datore di lavoro risiedono nell'attribuire al lavoratore mansioni coerenti con l'inquadramento inserito nel contratto e rispettare la dignità, la salute e la professionalità del lavoratore.

3.3 I superminimi individuali ed i premi ad personam: come incidono nella formazione del Gender Pay Gap nel settore privato

Come abbiamo visto al paragrafo precedente i superminimi individuali ed i premi ad personam se attribuiti al lavoratore gli permettono di ricevere una retribuzione maggiore della semplice componente tabellare fissa, stabilita dai CCNL.

Il problema di questo terzo capitolo del presente elaborato risiede proprio in questa possibilità attribuita al datore di lavoro. Mentre da un lato la contrattazione collettiva garantisce il rispetto dei minimi salariali a parità di inquadramento e mansioni, è la componente individuale (superminimi e premi ad personam) che porta alla formazione del Gender Pay Gap.

Infatti, i minimi tabellari, imposti dalla contrattazione collettiva, assicurano una retribuzione base a tutti i lavoratori. Al contrario, l'assegnazione di premi ad personam e superminimi individuali è decisione del datore di lavoro.

Come è già stato affrontato in parte al paragrafo 1.4 ("la discriminazione diretta ed indiretta"), i problemi legati alla contrattazione individuale che generano un Gender Pay Gap elevato, sono i seguenti:

- Mancanza di trasparenza sui criteri di attribuzione degli aumenti salariali rendi difficile per le lavoratrici confrontare il proprio trattamento economico con quello dei colleghi uomini.

- I premi ad personam ed i superminimi sono spesso legati a parametri come la disponibilità a fare straordinari non programmati e la flessibilità oraria, criteri che seppur apparentemente neutrali penalizzano le donne, che occupandosi dei lavori di cura familiare potrebbero ritrovarsi a non essere in grado di soddisfare tali requisiti.

È importante sottolineare la differenza tra superminimi assorbibili e non assorbili, in quando sarà necessaria per comprendere al meglio il seguire della tesi, i superminimi assorbibili sono somme aggiuntive che il lavoratore percepisce in busta paga, l'aggettivo assorbibili sta a significare che queste somme posso essere assorbite qualora si verifichi un aumento salariale successivo, che può essere un aumento dei minimi tabellari previsto dal CCNL o da eventuali negoziazioni individuali.
Al contrario, i superminimi non assorbibili sono somme di denaro che non possono essere ridotte o eliminate in seguito ad aumenti salariali.
Secondo le recenti analisi del sindacato CGIL di Modena,[24] condotte nel 2026, il meccanismo dei superminimi potrebbe vanificare gli effetti delle politiche formali di parità retributiva. Spesso considerato un semplice strumento meritocratico o di attrazione, la distribuzione dei superminimi si traduce, nei fatti, in una polarizzazione di genere[25]. A parità di inquadramento e qualifica, gli uomini beneficiano con una frequenza maggiore di componenti retributive accessorie e superminimi non assorbibili

[24] CGIL Modena (2026), *Parità salariale uomo donna, il "trucco" dei superminimi: ecco perché rischia di restare sulla carta*, consultabile su https://www.cgilmodena.it/parita-salariale-uomo-donna-il-trucco-dei-superminimi-ecco-perche-rischia-di-restare-sulla-carta/.
[25] polarizzazione di genere: differenza di retribuzione, accesso ad opportunità e riconoscimenti professionali tra uomo e donna

[26]. Questo porta ad uno scarto stipendiale netto che non emerge dalla sola tabella contrattuale.

Inoltre, quando si verificano gli aumenti del minimo tabellare previsti dai rinnovi dei CCNL, i lavoratori che beneficiano di premi ad personam si ritrovano un riassorbimento del premio. Quando una lavoratrice non riceve l'adeguamento o un premio aggiuntivo per far fronte a questo assorbimento dovuto all'aumento del CCNL, la sua retribuzione rimane bloccata, mentre gli uomini, come emerge dall'analisi del sindacato CGIL di Modena, beneficiano più frequentemente di rispristini o nuovi superminimi non assorbibili, negoziati individualmente con il datore di lavoro.

Ecco a seguito la struttura della retribuzione:

Componente Fissa	Stabilita dai CCNL	Paritaria tra uomini e donne
Superminimi e Premi ad Personam	Discrezionali a scelta del datore di lavoro	Forte divario a sfavore delle donne

Figura 3.3 La struttura della retribuzione tra componente fissa e variabile

Fonte: Elaborazione propria

Per poter contrastare il problema qui sopra analizzato, l'Unione Europea è intervenuta con l'emanazione della Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale analizzata al paragrafo 1.3 di questa tesi.

[26] superminimi non assorbibili: sono una componente retributiva che viene aggiunta alla retribuzione base di un lavoratore e che non può essere ridotta o "assorbita" da eventuali aumenti salariali previsti da contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) o da altre forme di adeguamento retributivo, a differenza di quelli assorbibili essi non vengono ridotti in caso e rimangono fissi in caso di adeguamenti salariali.

CAPITOLO 4

IL BILANCIAMENTO TRA AUTONOMIA IMPRENDITORIALE E TUTELE DI GENERE: IL CASO DELLA SENTENZA N. 17008/2025 DELLA CORTE DI CASSAZIONE

4.1 I fatti di causa e il contesto della controversia

Per comprendere a pieno le dinamiche che alimentano il Gender Pay Gap e le criticità legate alla tutela della parità salariale nel settore privato, è fondamentale analizzare l'applicazione pratica dei principi costituzionali e contrattuali da parte delle corti di merito e legittimità. A tal fine, questo capitolo esamina la recente Ordinanza n. 17008/2025 della Sezione Lavoro della Corte di cassazione, depositata il 25 giugno 2025. In via preliminare, è importante sottolineare un aspetto metodologico essenziale riguardo all'oggetto della vertenza: la controversia non coinvolge una lavoratrice donna, bensì un lavoratore di sesso maschile, il Sig. Nicola Amato, ex dipendente di Banca Antonveneta S.p.A. (successivamente incorporata da Monte dei Paschi di Siena S.p.A.). Tuttavia, la scelta di analizzare questo specifico pronunciamento risponde a un preciso intento: la pronuncia della Suprema Corte chiarisce in modo emblematico i confini dell'autonomia gestionale del datore di lavoro e la rigida interpretazione del principio di uguaglianza nei rapporti di lavoro privatistici. Questi elementi rappresentano il terreno giuridico ed economico su cui originano e si consolidano quotidianamente le disparità retributive indirette a danno della componente femminile.

I fatti di causa originano dal ricorso presentato da un dipendente, il quale sosteneva di aver svolto, a partire da luglio 1998, mansioni superiori rispetto alla qualifica di inquadramento posseduta (funzionario di ottavo livello). Queste mansioni superiori derivano dal conferimento dell'incarico di responsabile della funzione di controllo sulle

attività finanziarie, esercitato nei confronti di organi superiori aziendali tra cui il Consiglio di amministrazione, il Collegio Sindacale e la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB).

Il lavoratore lamentava, di aver esercitato un potere di controllo su diretti superiori gerarchici, che erano meglio inquadrati e retribuiti di lui, subendo condotte vessatorie e vedendosi negata la progressione alla qualifica di funzionario di primo livello e il successivo inserimento nella "dirigenza allargata".

Promosso il giudizio dinnanzi al Tribunale di Trani per ottenere la ricostruzione della posizione giuridica ed economica, oltre che al risarcimento dei danni, le domande del lavoratore venivano rigettate sia in primo grado sia in secondo grado dalla Corte d'Appello di Bari, con la sentenza n. 1893/2019.

Contro tale decisione, il dipendente proponeva infine ricorso per Cassazione.

L'interesse centrale di questa pronuncia ai fini del seguente lavoro di tesi risiede nel passaggio in cui la Suprema Corte ribadisce un principio consolidato nel nostro ordinamento: non esiste una norma generale che imponga al datore di lavoro, nei rapporti privatistici, di garantire parità di retribuzione o di inquadramento a parità di mansioni svolte.

La Cassazione sottolinea che l'Art. 36 della Costituzione garantisce solo la proporzionalità e la sufficienza della retribuzione, come sancito dall'Art. 1322 del Codice civile, l'autonomia contrattuale delle parti lascia al datore di lavoro un margine di discrezionalità nella gestione economica del personale.

È proprio in questa "sacca di discrezionalità" datoriale che troviamo il paradosso del Gender Pay Gap: l'assenza di un obbligo generale di parità salariale tra privati permette

l’attribuzione discrezionale di superminimi individuali e premi ad personam che, come analizzato nei capitoli precedenti, penalizzano statisticamente le donne.

La sentenza n. 17008/2025 offre così una sponda fondamentale per evidenziare il contrasto tra l’imposizione giurisprudenziale tradizionale e le nuove direttive dell’Unione Europea (in particolare la Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale e sul principio del “lavoro di pari valore”), concepite proprio per scardinare questa discrezionalità e garantire una reale equità di genere.

4.2 Le motivazioni della Suprema Corte: differenziazioni retributive basate su criteri oggettivi e di merito

Tramite l’Ordinanza n. 17008/2025, la Sezione Lavoro della Corte di cassazione ha confermato un orientamento giurisprudenziale oramai consolidato nel diritto del lavoro italiano, respingendo il ricorso del lavoratore e riaffermando i confini dell’autonomia negoziale del datore di lavoro nel settore privato. Le motivazioni addotte dai giudici di legittimità offrono uno snodo concettuale di primaria importanza per comprendere l’architettura giuridica entro cui si colloca la gestione economica delle risorse umane.

In particolar modo cito quando espresso dalla Corte di cassazione, ordinanza n.17008/2025:

"Va infatti considerato che nel nostro ordinamento non esiste un principio che imponga al datore di lavoro, nell'ambito dei rapporti privatistici, di garantire parità di retribuzione e/o di inquadramento a tutti i lavoratori svolgenti le medesime mansioni, posto che l'art. 36 Cost. si limita a stabilire il principio di sufficienza ed adeguatezza della retribuzione prescindendo da ogni comparazione intersoggettiva e che l'art. 3 Cost. impone l'uguaglianza dei cittadini di fronte alla legge, non anche nei rapporti interprivati."

La Suprema Corte ha fondato il principio di rigetto sulle seguenti quattro motivazioni:

- Inesistenza di un principio generale di parità retributiva tra privati, la Cassazione ha ribadito che non esiste nel nostro ordinamento privatistico una norma che imponga al datore di lavoro di garantire parità di trattamento retributivo o di inquadramento a tutti i dipendenti che svolgono le medesime mansioni.
- Limiti dell'Art.36 della Costituzione, il principio costituzionale della retribuzione "proporzionata e sufficiente" opera come garanzia di una soglia minima ed equa per il singolo lavoratore, ma non attribuisce un diritto al conguaglio o al raffronto retributivo rispetto al trattamento economico riconosciuto a colleghi di pari grado o livello.
- Efficacia dell'Art. 3 della Costituzione, il principio di uguaglianza formale e sostanziale di cui all'Art. 3 Cost. costituisce un vincolo diretto per il legislatore nell'emanazione delle norme, ma non si traduce in un divieto di differenziazione nei rapporti di lavoro privato, laddove non intervenga una specifica disposizione di legge o di contrattazione collettiva.
- Legittimità della discrezionalità datoriale, entro i limiti fissati dai minimi tabellari previsti dai CCNL, il datore di lavoro conserva la facoltà di premiare il merito, le competenze specifiche, la redditività individuale o particolari condizioni di mercato attraverso l'erogazione di superminimi e premi ad personam.

La Suprema Corte individua la presenza di criteri oggettivi e non discriminatori nella linea di demarcazione tra la legittima valorizzazione del merito e le condotte illecite. Nelle normali prassi aziendali la concessione dei superminimi e dei premi ad personam sono affidati a valutazioni unilaterali del datore di lavoro prive di trasparenza per gli altri lavoratori e lavoratrici.

4.3 L'esito del giudizio e la vittoria dell'azienda

Come già analizzato al paragrafo 1.3 (La trasparenza salariale imposta dall'Unione Europea), la Direttiva UE 2023/970 ha imposto obblighi rigidi agli stati appartenenti all'Unione europea tra i quali la trasparenza antecedente all'assunzione, il diritto di informazione dei lavoratori e l'obbligo di comunicazione dei dati nelle aziende.

La Direttiva UE 2023/970, è stata emanata il 10 maggio 2023, stabilendo che gli Stati membri dell'Unione l'avrebbero dovuta recepire entro il 7 giugno 2026.

Il principio del *"tempus regit actum"* (efficacia della legge nel tempo) prevede la irretroattività delle leggi, essendo che l'ordinanza emanata dalla Corte di cassazione risalente ad anni precedenti, non è possibile che venga giudicata tramite le norme emanate successivamente.

La Direttiva UE 2023/970 e l'Art. 157 TFUE offrono tutela per contrastare le discriminazioni legate al sesso in particolar modo, ma anche quelle fondate sulla razza, la religione o l'appartenenza sindacale.

Dato che il lavoratore non ha percepito una discriminazione legata al sesso, alla razza, alla regione o ad altri fattori oggettivi, la Cassazione ha dovuto applicare esclusivamente la disciplina sul lavoro privato.

La sentenza n.17008/2025 ed i nuovi standard introdotti dalla Direttiva UE 2023/970 non si contraddicono, ma sono collocati su piani differenti.

L'ordinanza emessa dalla Corte di cassazione riafferma il principio tradizionale di libertà contrattuale applicabile ai rapporti privatistici in assenza di discriminazioni di genere. Tuttavia, è proprio per superare i limiti di questo impianto giurisprudenziale, che permetteva alle aziende di giustificare disparità salariali sotto lo scudo della discrezionalità aziendale, che il legislatore è intervenuto con la Direttiva 2023/970.

Una volta recepiti ed entrati in vigore gli obblighi di trasparenza, le aziende non potranno più limitarsi a invocare la propria autonomia gestionale, ma dovranno dimostrare oggettivamente la neutralità di genere dei propri criteri retributivi.

CONCLUSIONE

Il seguente lavoro di tesi compilativa ha mirato ad esplorare le dinamiche evolutive del ruolo femminile nel mercato del lavoro, incentrandosi sulle ragioni strutturali e giuridiche che continuano a perpetuare il Gender Pay Gap nel settore privato.

Nonostante il quadro normativo, che parte dagli articoli Costituzionali fino al Codice delle Pari opportunità, dove viene stabilito chiaramente il principio di parità retributiva e il divieto di discriminazione, la realtà economica attuale evidenzia un divario salariale significativo. Dall'analisi condotta emerge che la disparità retributiva di genere non è riconducibile a discriminazioni esplicite ma a meccanismi contrattuali e gestionali indiretti che svantaggiano le donne durante l'intero percorso lavorativo.

L'analisi del contratto part-time ha rilevato una trasformazione profonda del suo ruolo. Esso, infatti, doveva essere utilizzato come strumento di flessibilità, che permettesse soprattutto alle donne di poter conciliare lavoro e vita privata. Tuttavia, si è evoluto in una "trappola". I dati ISTAT e i report nazionali mostrano che la diffusione del part-time è sbilanciata a sfavore delle donne, con una significativa parte che assume la forma di part-time involontario. Questa situazione, spesso sfruttata dalle aziende per ridurre i costi del lavoro e garantire flessibilità, compromette il potere d'acquisto delle lavoratrici e distorce le statistiche, nascondendo il divario dietro un tasso di occupazione femminile relativamente basso.

Successivamente, l'analisi dell'autonomia privata e della contrattazione aziendale ha messo in evidenza le criticità legate all'uso dei superminimi individuali e dei premi ad personam. Mentre i minimi tabellari stabiliti dai Contratti Collettivi Nazionali seguono criteri di neutralità, la parte variabile della retribuzione comporta da superminimi e premi individuali risulta, spesso, poco trasparente.

L’assegnazione di incentivi basati su parametri apparentemente neutrali, come la disponibilità oraria o la disponibilità per svolgere lavoro straordinario, finisce per svantaggiare le donne, essendo che esse continuano a sostenere gran parte del lavoro domestico.

La sentenza n.17008/2025 della Corte di cassazione ha rappresentato un punto di svolta della tesi, per poter comprendere l’attuale equilibrio tra la libertà organizzativa dell’imprenditore e la tutela dell’equità salariale. La Suprema corte ha ribadito che, nel settore privato, non esiste un obbligo generale di parità retributiva a parità di mansioni in assenza di una comprovata discriminazione di genere, lasciando ampio margine alla discrezionalità del datore di lavoro nella valorizzazione del merito individuale.

Tuttavia, questo orientamento giurisprudenziale evidenzia i limiti del tradizionale modello di controllo giudiziario e le difficoltà per il lavoratore di dimostrare la discriminazione indiretta.

In questo contesto, la Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale ha un impatto significativo. Il legislatore europeo ha cambiato la prospettiva, superando la logica della sanzione successiva al compimento della discriminazione (sanzione ex post) e imponendo obblighi preventivi di trasparenza sia nella selezione che nella gestione del rapporto di lavoro (ex ante).

Tramite l’introduzione dell’obbligo di trasparenza salariale per dimostrare l’oggettività e la neutralità di genere dei criteri di valutazione professionale, le aziende non potranno più giustificare divari salariali basandosi esclusivamente sull’autonomia contrattuale.

Infine, questa tesi dimostra che il contrasto al Gender Pay Gap richiede un vero e proprio cambiamento culturale, normativo e organizzativo.

Affinché la rivoluzione della parità avviata dall'articolo 37 della Costituzione possa realizzarsi, è fondamentale garantire una sinergia efficacie tra la trasparenza imposta dall'Unione Europea, la contrattazione collettiva e politiche pubbliche in grado di trasformare la flessibilità e i contratti a tempo parziale in veri strumenti di emancipazione professionale.

BIBLIOGRAFIA

Fonti Normative

- Costituzione della Repubblica Italiana.
- Codice civile italiano.
- Legge 20 maggio 1970, n. 300 (*Statuto dei lavoratori*).
- Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*).
- Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (*Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni*).
- Direttive dell'Unione Europea in materia di lavoro e parità di genere.
- Corte di cassazione, Sezione del Lavoro, Sentenza n. 17008/2025.

Dottrina e Contributi scientifici

- Ballestrero, M. V., *Diritto sindacale. Lezioni*, Giappichelli, Torino.
- Ballestrero, M. V., *Diritto del lavoro e parità di genere*, Giappichelli, Torino, 2021.
- Carinci, F., De Luca Tamajo, R., Tosi, P., Treu, T., *Diritto del lavoro. 1. Il diritto sindacale*, V ed., UTET, Torino, 2006.
- Caruso, B., *Sistemi contrattuali e regolazione legislativa in Europa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, p. 582.
- Lyon Caen, G., *Critique de la négociation collective*, in *Droit Social*, 1979, p. 350.
- Macciocchi, S., Tironi, F., *Lavoro non standard: un'analisi di genere del mercato italiano*, Senato della Repubblica - Università Ca' Foscari Venezia.
- Mariucci, L., *La contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Paone, G., *Funzioni della contrattazione collettiva. Analisi e prospettive comparate e comunitarie*, Tesi di Dottorato, Università Ca' Foscari Venezia, A.A. 2008/2009.
- Rossi, F., *Per una storia del gender pay gap. Note sul divario di genere tra età liberale e fascismo (e sulla replicabilità dei paradigmi nel contesto tecnologico)*, in *Labour & Law Issues*, vol. 10, n. 1, 2024, pp. 1-35.
- Rusciano, M., *Contratto collettivo ed autonomia sindacale*, UTET, Torino, 2002.

Report

- Forum Diseguaglianze e Diversità, *Da conciliazione a costrizione: il part-time in Italia non è una scelta. Proposte per l'equità di genere e la qualità del lavoro*, Report in collaborazione con ricercatori Inapp e Istat, presentato al Senato della Repubblica il 6 maggio 2024.

SITOGRAFIA

- CGIL Modena (2026), *Parità salariale uomo donna, il "trucco" dei superminimi: ecco perché rischia di restare sulla carta*, 8 maggio 2026.
  Link: https://www.cgilmodena.it/parita-salariale-uomo-donna-il-trucco-dei-superminimi-ecco-perche-rischia-di-restare-sulla-carta/

- Cirillo, A., *Discriminazioni dirette e indirette nel lavoro: L'onere della prova e l'accomodamento ragionevole*, in *Altalex*, 7 marzo 2022.
  Link:https://files.supersite.aruba.it/media/21426_722ef40f37e5f6fde28ec745f531e31c779cd512.pdf

- Consiglio dell'Unione europea, *Parità di retribuzione e trasparenza retributiva nell'UE*.
  Link: https://www.consilium.europa.eu/it/policies/pay-transparency/

- Genna, A.A**.,** *Alcune considerazioni sul principio di pari opportunità*, in *La Norma Quotidiano* (DBI).
  Link: https://extranet.dbi.it/Archivio_allegati/Allegati/24197.pdf

- INPS, Ufficio Stampa, *CIV INPS, presentato il Rendiconto di Genere 2025*, Comunicato Stampa, Roma, 24 febbraio 2026.
  Link: https://www.inps.it/content/dam/inps-site/it/scorporati/comunicati-stampa/2026/02/Allegati/4024_CS_CIV_INPS_24febbraio2026.pdf

- Studio Moscarini, *Obbligo di fedeltà: cosa non fare*, in *StudioMoscarini.it*, 10 novembre 2025.
  Link: https://www.studiomoscarini.it/2025/11/10/obbligo-fedelta-cosa-non-fare/

- Zalin, M., *Il datore di lavoro deve proteggere i lavoratori anche dalle loro imprudenze. Conseguenze pratiche, ed eccezioni al principio*, in *Filodiritto*, 24 marzo 2026.
  Link: https://www.filodiritto.com/il-datore-di-lavoro-deve-proteggere-i-lavoratori-anche-dalle-loro-imprudenze-conseguenze-pratiche-ed-eccezioni-al-principio

RINGRAZIAMENTI

A mia mamma, te mi ha sempre permesso di fare qualsiasi cosa volessi pur di vedermi felice, e anche quando non era la scelta giusta e sbagliavo, è sempre arrivata a salvarmi e rimettermi in sesto. Quando all'inizio del mio percorso universitario avevo commesso la scelta sbagliata, e vivevo quelle settimane con immensa ansia e tristezza, te sei arrivata con mille salvagenti a rimettermi in sesto.
Grazie mamma, anche se molte volte ci scontriamo, so che su di te potrò sempre contare, questo traguardo è il nostro, perché se non ci fossi stata te, non ci sarei mai arrivata.

A mio babbo, il mio babbo che in questi anni si è fidato di me e delle mie capacità, e nonostante innumerevoli sbagli mi ha permesso di dimostrare a tutti che ce la faccio, non è stato facile a venti anni avere sulle spalle una responsabilità così grande come quella che mi hai affidato te, però oggi posso dire che sono riuscita a far combaciare entrambe le cose, grazie per avermi fatto capire che c'è la posso sempre fare.
Grazie babbo per avermi incoraggiato lungo questo cammino, che il futuro ci riservi tante nuove avventure.

A miei fratelli, Luca e Giulia, le persone più importanti della mia vita, quelle che vuoi o non vuoi, riescono sempre a strapparmi un sorriso, o una lacrima, come alla tua maturità Luchino, la tua Giulietta la aspettiamo con ansia ed io non vedo l'ora di vederti raggiungere questo traguardo.

Ai miei nonni, che fanno sempre almeno una preghiera per me prima degli esami, siete preziosi.

A mia zia, la mia seconda mamma, ti amo più di ogni alla cosa, con te ho i ricordi più belli della mia vita, da quando da piccolina mi sistemavi i capelli e mi portavi al mare, alle estati passate a Genova, a Barcellona, a Parigi, a Zanzibar.
Sei e sarai sempre la mia compagna di vita preferita e la persona di cui mi potrò fidare sempre.

A Mina, grazie per i pranzi e le cene passate assieme, grazie per i dolci che mi hai portato, grazie per gli allenamenti condivisi, grazie per le sessioni di studio, ma soprattutto grazie per l'appoggio e i momenti di spensieratezza.

Ad Alessia, grazie per tutto l'aiuto che mi hai dato in questi anni, per gli appunti passati, per i consigli e per essermi stata accanto nonostante le mie assenze dall'università.

Ad Aurora, cara Auri per me te sei la dimostrazione di che cosa voglia dire avere un'amica sincera, leale e presente. Ti voglio veramente bene, perché sei genuina e pura. Questo mio volerti così tanto bene, mi porta ad agitarmi per te quando hai qualche prova importante e a riempirmi di gioia quando raggiungi i tuoi traguardi.
Quando in treno abbiamo scoperto assieme che eri entrata nell'esercito mi è scoppiato il cuore di felicità. Ti voglio un mondo di bene amica mia.

A Marika, la mia migliore amica. Il porto sicuro quando non volevo vedere nessuno, quando cercavo tranquillità, spesso sei stata l'unica che avessi piacere di ascoltare.
Spero di essere stata presente e averti fatto sentire tutto il mio affetto, perché è tantissimo.
La nostra amicizia ha affrontato dei momenti bellissimi, in cui entrambe ci siamo divertite, la stessa amicizia che poi ci ha permesso di affrontate anche le giornate più buie.
Grazie Mari per il tuo continuo sostegno, non vedo l'ora di vederti indossare questa corona anche a te.

A Doris, ti ringrazio perché sin dal primo momento che ci siamo conosciute ti sei subito offerta di aiutarmi, e molte volte hai organizzato la tua vita in base alla mia.
Questa laurea in realtà è anche la tua, perché se quelle volte non mi avessi sostituito a lavoro io non sarei mai riuscita a ritagliare del tempo per studiare.
Grazie Dori, perché mi hai permesso di realizzare un sogno, mi auguro con tutto il cuore che anche tu riesca nei tuoi.

A Leo, sei entrato nella nostra famiglia, e ora sia te che Adam ne fate parte al 100%.
Ci hai aiutato quando ne avevamo più bisogno, perché come hai sempre detto noi siamo la tua famiglia in Italia.
Se ho passato l'ultimo esame è in gran parte merito tuo che sei rimasto sveglio con me fino a tarda notte per studiare.
Anche se non te l'ho mai detto ammiro tantissimo la tua dedizione al lavoro, la tua determinazione e il coraggio con cui hai lasciato il tuo paese per venire in Italia.
Anche se non condividiamo molto tempo assieme, le porte della nostra casa e della mia famiglia saranno sempre aperte.

Ai miei colleghi, a tutto lo staff di Acquolina, Cocina e dell'Amministrazione, grazie ti cuore a tutti.

Infine, mi è rimasta un'ultima persona da dover ringraziare, e se nella mia tesi ci sono queste parole vuol dire che per una volta è andato tutto come previsto.

Premetto che queste parole le ho scritte a marzo, quando ancora non sapevo come sarebbero andate le cose, le ho scritte nella settimana in cui io ero via con Giulia, e comunque te eri nei miei pensieri.

Ad Antony, la mia altalena di emozioni degli ultimi tre anni, guardandomi indietro non cambierei nulla di quello che abbiamo passato, nulla o quasi nulla mi correggo.

Antony, amore mio, te hai portato la luce nella mia vita, mi hai aiutata quando ero convinta che non ce l'avrei mai fatta e mi hai dimostrato che ce la faccio eccome.

Io non so dove ci porteranno le nostre strade, ma sono sicura che nel mio cuore ci sarà sempre un posticino per te, perché noi prima di amarci, ci siamo voluti veramente bene.

Ti amo e ti amerò sempre, anche se le nostre vite si dovessero separare, anche se le cose non andranno come previsto, io mi auguro che tu sia sempre essere felice perché te lo meriti.

Come hai detto c'è un filo rosso, sottile, che ci ha allontanato e avvicinato tante volte, ma non ci ha mai diviso.

Ai nostri sogni e progetti, che i tuoi e i miei si possano sempre realizzare nel migliore dei modi.

Questo è il finale che ho sempre sognato, ti amo tanto la tua Ale.