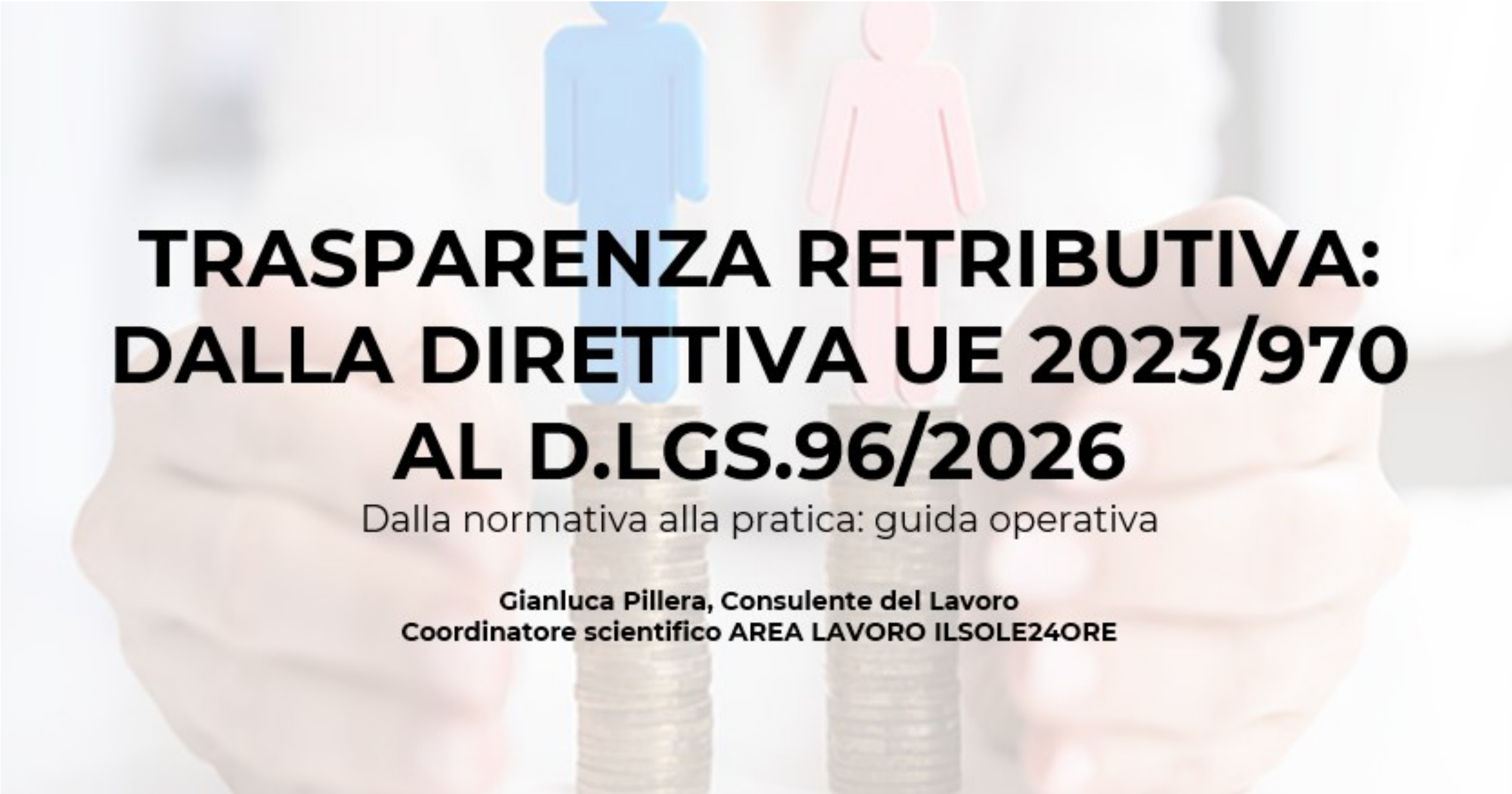




TRASPARENZA RETRIBUTIVA: DALLA DIRETTIVA UE 2023/970 AL D.LGS.96/2026

Dalla normativa alla pratica: guida operativa

**Gianluca Pillera, Consulente del Lavoro
Coordinatore scientifico AREA LAVORO ILSOLE24ORE**



DI COSA PARLEREMO OGGI

- 01** Inquadramento normativo e specificità italiane
- 02** Selezioni e annunci di lavoro: nuovi obblighi
- 03** Carriere, retribuzioni e lavoro di pari valore
- 04** Reporting sul gender pay gap: calcoli ed esempi
- 05** Diritto di accesso e gestione delle richieste
- 06** Piano d'azione operativo per le imprese
- 07** Domande e confronto

PERCHÉ PARLARNE ADESSO

7

**GIUGNO
2026**

*Termine ultimo per il recepimento
negli ordinamenti nazionali*

LO STATO DELL'ARTE IN ITALIA

- 5 febbraio 2026: il CdM ha approvato in esame preliminare lo schema di decreto legislativo.
- 26 marzo 2026: parere favorevole del Garante per la protezione dei dati personali.
- **30 aprile 2026: il CdM ha approvato il decreto in via definitiva. Pubblicato come D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96 in GU n. 125 del 1° giugno 2026, vigente dal 7 giugno 2026.**
- L'art. 17 del decreto fissa l'entrata in vigore al 7 giugno 2026, in coincidenza con il termine UE di recepimento.

IL GENDER PAY GAP IN EUROPA: I NUMERI

Il divario retributivo di genere nell'UE è passato dal 16,2% nel 2011 al 13% nel 2020 (fonte Eurostat). Un progresso reale ma troppo lento: a questo ritmo, la parità retributiva effettiva richiederebbe più di cinquanta anni.

5%

GPG ITALIA
(dato ufficiale)

13%

GPG MEDIA UE

Perché l'Italia sembra virtuosa. Il dato italiano è distorto dalla bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro (53,8% vs media UE 69,3%). Le donne che lavorano sono già una selezione positiva: più istruite, in settori meglio retribuiti. **Il gap "reale" — corretto per il tasso di partecipazione — è significativamente più alto.** È un dato che i professionisti devono conoscere per evitare l'effetto "in Italia non c'è problema".

PERCHÉ IL PRINCIPIO NON BASTAVA: I LIMITI DELLA DIR. 2006/54/CE

Il diritto alla parità retributiva tra uomo e donna per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore era già sancito dall'art. 157 TFUE e dalla Direttiva 2006/54/CE. Ma il principio, da solo, non produceva effetti concreti. I limiti strutturali del modello previgente erano tre.

01 ONERE DELLA PROVA SUL LAVORATORE

Per contestare una discriminazione retributiva, il lavoratore doveva procurarsi da solo i dati comparativi, spesso inaccessibili. Una barriera informativa che rendeva il diritto teorico.

02 ASSENZA DI OBBLIGHI INFORMATIVI STRUTTURATI

Nessun obbligo per il datore di documentare i propri criteri retributivi, di comunicare fasce salariali o di rendicontare i divari. Il sistema era opaco per design.

03 ENFORCEMENT REATTIVO, NON PREVENTIVO

L'intervento era possibile solo dopo che la discriminazione si era verificata. Nessun meccanismo di allerta precoce, nessun obbligo di verifica interna.

LA GENESI DELLA DIRETTIVA 2023/970: DALLA PROPOSTA ALLA PUBBLICAZIONE

Il percorso legislativo europeo è stato lungo e articolato. Dalla proposta della Commissione al testo definitivo sono trascorsi oltre due anni di negoziato interistituzionale.



SCHEMA DI SINTESI: IL CAMBIO DI PARADIGMA

La direttiva sposta il baricentro del sistema: dal lavoratore che contesta al datore che dimostra. È un'inversione strutturale dell'onere dimostrativo che cambia il modo in cui si costruiscono e si documentano i processi retributivi.

P R I M A

Tutela reattiva ex post

Il lavoratore raccoglie da solo gli elementi di prova. La discriminazione è **contestata caso per caso, dopo che si è verificata**. Il sistema retributivo del datore non è soggetto a obblighi di documentazione.



D O P O

Trasparenza preventiva strutturale

Il datore documenta **ex ante** la neutralità del sistema. **Obblighi informativi strutturati verso lavoratori e candidati**. Reporting periodico, diritto di accesso, valutazione congiunta con i sindacati.

P A R T E 01

Inquadramento normativo e specificità italiane

La cornice europea, il contesto italiano e i tre assi della direttiva

LA DIRETTIVA UE 2023/970 IN SINTESI

Pubblicata il 17 maggio 2023, la direttiva non introduce un principio nuovo. Il diritto alla parità retributiva tra uomo e donna per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore è già sancito dall'articolo 157 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, ed era stato ribadito dalla direttiva 2006/54/CE.

La novità è l'infrastruttura informativa che rende il principio concretamente verificabile da lavoratori, sindacati e autorità di controllo. Si passa da un modello reattivo, fondato sul divieto di discriminazione contestato ex post, a un **modello preventivo** in cui il datore di lavoro deve poter dimostrare ex ante la neutralità del proprio sistema retributivo.

D A

Tutela reattiva ex post

Onere della prova in capo al lavoratore. Discriminazione contestata caso per caso, dopo che si è verificata.

A

Trasparenza preventiva strutturale

Onere dimostrativo anticipato in capo al datore. Obbligo di sistemi retributivi neutri, oggettivi e documentati.

IL DECRETO ITALIANO: STRUTTURA E ARTICOLATO

Il decreto di recepimento si compone di 17 articoli organizzati in cinque Capi. Per il professionista, la mappa dell'articolato è il primo strumento di orientamento operativo.

CAPO	ARTICOLI	CONTENUTO
I — Disposizioni generali	Artt. 1-4	Oggetto, ambito di applicazione, definizioni (retribuzione, livello retributivo, lavoro di pari valore), presunzione di conformità CCNL.
II — Trasparenza retributiva	Artt. 5-11	Annunci e selezione (art. 5), criteri progressione (art. 6), diritto di informazione/accesso (art. 7), accessibilità delle informazioni (art. 8), reporting sul divario (art. 9), valutazione congiunta (art. 10), protezione dei dati (art. 11).
III — Mezzi di tutela	Artt. 12-13	Tutela giudiziaria, con rinvio al D.Lgs. 198/2006 e tutela anti-ritorsione ex art. 41-bis (art. 12); adempimenti amministrativi e sanzioni, con rinvio all'art. 41 D.Lgs. 198/2006 (art. 13).
IV — Monitoraggio e statistiche	Artt. 14-15	Organismo di monitoraggio presso il Ministero del lavoro, con pubblicazione dei dati (art. 14); statistiche e trasmissione a Eurostat (art. 15).
V — Disposizioni finali	Artt. 16-17	Clausola di invarianza finanziaria (art. 16); entrata in vigore: 7 giugno 2026 (art. 17).

LE DEFINIZIONI CHIAVE (ART. 3): TRE CONCETTI DA PADRONEGGIARE

L'articolo 3 contiene le definizioni operative su cui si costruisce l'intero impianto. La distinzione tra «retribuzione» e «livello retributivo» è il primo errore da evitare.

01 RETRIBUZIONE (art. 3, c. 1, lett. a)

Salario, stipendio e tutte le somme e valori versati anche in natura, comprese le componenti complementari o variabili. È la **nozione più ampia: include tutto ciò che il lavoratore riceve in ragione del rapporto.**

02 LIVELLO RETRIBUTIVO (art. 3, c. 1, lett. b)

Totalità degli elementi continuativi e fissi, ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali. È la nozione più ristretta, **usata per il calcolo del gap** e per il confronto tra categorie.

03 LAVORO DI PARI VALORE (art. 4, c. 3)

Lavori diversi che hanno lo stesso valore organizzativo, valutato sulla base di competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti. Non è "lo stesso lavoro": è un confronto cross-funzionale.

Attenzione: "retribuzione" e "livello retributivo" non sono sinonimi. Il report sul gender pay gap si calcola sul livello retributivo (solo componenti fisse e continuative). **La retribuzione (comprensiva di variabili) rileva per il risarcimento del danno.**

I TRE ASSI DELLA DIRETTIVA

*La direttiva interviene contemporaneamente su tre processi aziendali che, fino a ieri, erano in larga parte gestiti **su base discrezionale**. Diventano oggi processi normati e verificabili.*

01

SELEZIONI E ANNUNCI

Trasparenza retributiva pre-assunzione. Range salariali, riferimento al CCNL, divieto di chiedere lo storico retributivo del candidato.

02

CARRIERE E RETRIBUZIONI

Criteri oggettivi e neutri per aumenti, promozioni e progressioni. Sistemi retributivi documentati e accessibili.

03

REPORTING E RELAZIONI SINDACALI

Report periodici sul gender pay gap. Valutazione congiunta con le rappresentanze sindacali in caso di divari ingiustificati.

CHI È COINVOLTO

*Tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, indipendentemente dalle dimensioni. Cambia però la portata degli obblighi al crescere dell'organico. **Restano esclusi i soli contratti di lavoro domestico e di lavoro intermittente.***

DIMENSIONE	OBBLIGHI BASE (art. 5, 6, 7)	CRITERI PROGRESSIONE ECONOMICA (art. 6)	REPORTING SUL GAP (art. 9)	VALUTAZIONE CONGIUNTA (art. 10)
Fino a 49 dipendenti	Sì (annunci, accesso, <u>divieti</u>)	Esonero	Volontario	Volontaria
50-99 dipendenti	Sì	Obbligatori	Volontario	Volontaria
100-149 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2031, poi ogni 3 anni	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi
150-249 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2027, poi ogni 3 anni	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi
Oltre 250 dipendenti	Sì	Obbligatori	Entro 7 giugno 2027, poi ogni anno	Sì, se gap $\geq 5\%$ non giustificato né corretto in 6 mesi

Nota: il computo dei dipendenti segue le regole degli artt. 18 L. 300/1970 e 9, 18, 27, 47 D.Lgs. 81/2015.

L'AMBITO SOGGETTIVO: SUBORDINATI, DIRIGENTI E CANDIDATI

Il decreto **si applica a tutti i lavoratori con rapporto di lavoro subordinato, compresi i dirigenti, e si estende anche ai candidati a un impiego**. L'inclusione dei dirigenti e dei candidati è un ampliamento rispetto a molte normative previgenti.

SOGGETTO	INCLUSO?	NOTE OPERATIVE
Lavoratori subordinati	Sì	Tutti, indipendentemente dalla qualifica e dal tipo di contratto (tempo pieno, part-time, determinato, indeterminato).
Dirigenti	Sì	Espressamente inclusi. Il confronto retributivo avviene all'interno della categoria dirigenziale, non con le altre qualifiche.
Candidati a un impiego	Sì	Per gli obblighi di trasparenza pre-assunzione (annunci, fascia retributiva, divieto storico retributivo).
Lavoratori domestici	No	Espressamente esclusi dall'ambito di applicazione.
Lavoratori intermittenti	No	Espressamente esclusi dall'ambito di applicazione.
Apprendisti	Sì	Rientrano nel lavoro subordinato. La retribuzione proporzionata va gestita nel confronto.
Somministrati	Sì	Conteggiati presso l'utilizzatore ai fini delle soglie dimensionali.

IL COMPUTO DEI DIPENDENTI: REGOLE OPERATIVE

Le soglie dimensionali (50, 100, 150, 250 dipendenti) determinano l'intensità degli obblighi. Il decreto rinvia alle regole di computo di cui agli artt. 18 L. 300/1970 e 9, 18, 27, 47 D.Lgs. 81/2015. Per il consulente del lavoro, il calcolo è il primo passo operativo.

TIPOLOGIA	REGOLA DI COMPUTO	IMPATTO PRATICO
Tempo indeterminato full-time	Conteggiato per intero (1 unità)	Base del calcolo.
Part-time	Pro quota (art. 9 D.Lgs. 81/2015)	Es. 20h/40h = 0,5 unità. Un'azienda con 90 full-time e 12 part-time a 20h potrebbe restare sotto i 100.
Tempo determinato	Numero medio mensile di lavoratori a tempo determinato, compresi i dirigenti, impiegati negli ultimi due anni, sulla base dell'effettiva durata dei loro rapporti di lavoro. (art. 27 D.Lgs. 81/2015)	I contratti brevi possono spostare la soglia nel corso dell'anno.
Somministrati	Conteggiati presso l'utilizzatore	Per le soglie della direttiva, contano nell'organico dell'utilizzatore.
Apprendisti	Generalmente esclusi dal computo	Ma rientrano nell'ambito soggettivo del decreto come lavoratori subordinati.
Dirigenti	Conteggiati per intero	Inclusi sia nel computo sia nell'ambito applicativo.

Suggerimento operativo: calcolare l'organico medio dell'anno precedente e verificare in quale fascia dimensionale si colloca il cliente. Una variazione anche piccola può far scattare o eliminare obblighi significativi.

LE SPECIFICITÀ DEL RECEPIMENTO ITALIANO

Il decreto italiano di recepimento introduce due elementi che cambiano l'applicazione pratica nel nostro ordinamento e che è importante conoscere.

01 Presunzione di conformità via CCNL

L'applicazione di un CCNL stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, comprensivo dei sistemi di classificazione professionale, inquadramento e trattamento economico, costituisce presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e di trasparenza (art. 4 c. 1).

La presunzione cade solo a fronte della dimostrazione di trattamenti retributivi individuali discriminatori.

Chi applica correttamente il CCNL e documenta l'applicazione gode di uno scudo procedurale significativo.

02 Esclusione dei trattamenti individuali non strutturali



Il livello retributivo (art. 3 c. 1 lett. b) è la totalità degli elementi continuativi e fissi, **ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali, intesi come componenti riconosciute su base personale, discrezionale o temporanea non generalizzate nella medesima categoria di lavoratori e fondate su criteri oggettivi individuali.** Significa che superminimi individuali, premi una tantum e benefit personali non inquinano il confronto tra gruppi omogenei.

Attenzione però: una prassi diffusa di superminimi «individuali» di fatto sistematici potrebbe essere riqualificata come strutturale.

LA PRESUNZIONE DI CONFORMITÀ VIA CCNL: COSTRUIRE LO SCUDO

L'art. 4, c. 1 del decreto introduce una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza per chi applica un CCNL stipulato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, comprensivo dei sistemi di classificazione, inquadramento e trattamento economico.

QUANDO SCATTA

Applicazione corretta e integrale del CCNL più rappresentativo, inclusi inquadramento, classificazione e trattamento economico tabellare. Non basta dichiarare il CCNL: va applicato e documentato.

QUANDO CADE

La presunzione è vincibile: cade a fronte della dimostrazione di trattamenti retributivi individuali discriminatori. Superminimi sistematici di fatto, benefit distribuiti in modo asimmetrico, progressioni selettive possono far cadere lo scudo.

COME SI DOCUMENTA

Conservare evidenza dell'applicazione del CCNL: lettere di assunzione con inquadramento, cedolini coerenti con tabellari, atti di recepimento dei rinnovi. Il CdL costruisce il fascicolo probatorio.

DUE ADEMPIMENTI DISTINTI: RAPPORTO BIENNALE VS REPORT DIRETTIVA

L'errore più comune sarà confondere il rapporto biennale sulla situazione del personale (L. 162/2021) con il report sul gender pay gap previsto dalla direttiva. Sono due adempimenti diversi, con contenuti, soglie e cadenze distinte. La direttiva non sostituisce la rendicontazione biennale: si aggiunge.

ELEMENTO	RAPPORTO BIENNALE L. 162/2021	REPORT DIRETTIVA 2023/970
Soglia dimensionale	≥ 50 dipendenti	≥ 100 dipendenti (obbligatorio)
Cadenza	Biennale	Annuale (≥ 250) o triennale (100-249)
Contenuto	Situazione occupazionale M/F per categorie, assunzioni, cessazioni, formazione, promozioni, retribuzioni	7 indicatori di gap retributivo (medio, mediano, variabili, quartili, per categoria)
Destinatario	Consigliera regionale di parità + Ministero del lavoro (portale)	Organismo di monitoraggio (art. 14)
Sanzioni	Sanzione amministrativa 515-2.580 €; revoca benefici se falso	Rinvio ad art. 41 D.Lgs. 198/2006 + rischio processuale
Prima scadenza	Già operativo	7 giugno 2027 (≥ 150 dip.) / 7 giugno 2031 (100-149)

IL COORDINAMENTO CON LA UNI/PdR 125:2022

Le imprese che hanno già ottenuto la certificazione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022 hanno un **vantaggio organizzativo, ma non un esonero normativo**. La certificazione copre aree sovrapponibili ma non identiche a quelle della direttiva.

ASPETTO	UNI/PdR 125:2022	DIRETTIVA 2023/970
Natura	Volontaria, con incentivi (sgravio contributivo, premialità appalti)	Obbligatoria, con sanzioni
Focus	Sistema di gestione complessivo della parità di genere (governance, HR, work-life balance, crescita, equità)	Trasparenza retributiva e parità salariale specificamente
Indicatori retributivi	KPI nell'area "Equità remunerativa" (peso 10%)	7 indicatori dedicati, formula di calcolo specifica, soglia del 5%
Audit	Ente certificatore accreditato	Ispettorato del lavoro + organismi per la parità

In sintesi: chi ha la UNI/PdR 125 parte avvantaggiato nella raccolta dati e nei processi, ma deve comunque adempiere agli obblighi specifici della direttiva (reporting, diritto di accesso, annunci). La certificazione non è un safe harbour.

SCHEMA DI SINTESI: DOVE INTERVIENE LA DIRETTIVA NEL CICLO HR

PRIMA

Pre-assunzione

- Annunci con range retributivo
- Riferimento al CCNL applicato
- Divieto storico retributivo candidato

DURANTE

Rapporto di lavoro

- Criteri oggettivi per aumenti
- Lavoro di pari valore
- Diritto di accesso individuale

PERIODICAMENTE

Adempimenti aziendali

- Report gender pay gap
- Valutazione congiunta sindacale
- Documentazione del sistema

P A R T E 0 2

Selezioni e annunci di lavoro



Cosa cambia nei processi di recruiting: obblighi, divieti e prassi operative

LE NUOVE REGOLE SUGLI ANNUNCI DI LAVORO

*Tre interventi precisi che cambiano radicalmente il modo in cui si pubblica un'offerta di lavoro. **Operativi dal 7 giugno 2026 per tutti i datori, microimprese incluse.***

01 Retribuzione iniziale o fascia retributiva

L'annuncio deve indicare la retribuzione di ingresso o la forbice retributiva applicabile al ruolo.
Attenzione: il D.Lgs. 96/2026 prevede come obbligatorio comunicarla nell'annuncio stesso.

02 Riferimento al CCNL applicato

Va indicato il contratto collettivo nazionale applicato, **ed eventualmente i contratti di secondo livello che incidono sulla retribuzione.** Per i clienti che applicano CCNL stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative questa indicazione attiva la presunzione di conformità.

03 Divieto di chiedere lo storico retributivo

Il recruiter non può chiedere al candidato quanto guadagna attualmente o quanto ha guadagnato nei rapporti precedenti. La negoziazione si sposta dal salario del candidato al valore del ruolo definito dall'azienda.

LA FASCIA RETRIBUTIVA: COME SI COSTRUISCE IN PRATICA

Il decreto richiede l'indicazione della retribuzione di ingresso o della fascia retributiva applicabile al ruolo. Ma come si costruisce un range credibile e difendibile? Il punto di partenza è sempre il CCNL applicato.

- | | | |
|-----------|-----------------------|---|
| 01 | BASE | Minimo tabellare CCNL per il livello di inquadramento previsto + contingenza + EDR + eventuali elementi aggiuntivi contrattuali. |
| 02 | TETTO | Base + superminimi collettivi aziendali + eventuale margine per superminimi individuali. Il tetto deve essere coerente con le retribuzioni effettive dei dipendenti in essere nello stesso ruolo. |
| 03 | BENCHMARK | Validazione del range rispetto al mercato di riferimento (settore, area geografica, dimensione aziendale). Fonti: indagini retributive, dati CCNL, osservatori di settore. |
| 04 | DOCUMENTAZIONE | Formalizzare il criterio di costruzione del range in un documento interno. È la base difensiva se un candidato contesta la fascia. |

Esempio — CCNL Commercio, livello 4: minimo tabellare 1.718,75 € × 14 mensilità = 24.062 € annui (base). Con superminimo collettivo aziendale e range di posizionamento: 26.000–30.000 € annui lordi (fascia da indicare nell'annuncio).

LE DOMANDE LECITE E ILLECITE IN FASE DI SELEZIONE

Il divieto di chiedere lo storico retributivo è chiaro. Ma nella pratica del colloquio, il confine tra domanda lecita e illecita non è sempre netto. Ecco una guida operativa per i recruiter.

SI PUÒ CHIEDERE

- «Quali sono le sue aspettative retributive per questo ruolo?»
- «Quale fascia retributiva la porterebbe ad accettare?»
- «Il range che abbiamo indicato è in linea con le sue attese?»
- «Ha esigenze specifiche in materia di benefit o flessibilità?»

NON SI PUÒ CHIEDERE

- «Quanto guadagna attualmente?»
- «Qual era la sua RAL nel precedente impiego?»
- «Può inviarci l'ultimo cedolino paga?»
- «A quanto ammonta la sua retribuzione totale, compresi i bonus?»

E se il candidato offre spontaneamente il dato? Il decreto vieta al datore di chiedere, non al candidato di dichiarare. Ma il recruiter non può utilizzare quell'informazione come base negoziale. La prassi prudente: documentare che il dato non è stato richiesto e negoziare sul valore del ruolo.

ESEMPIO PRATICO: ANNUNCIO NON CONFORME VS CONFORME

EXAMPLE

NON CONFORME

Cerchiamo Addetto/a Customer Care

Sede di lavoro: Milano

Contratto: tempo determinato 12 mesi

Retribuzione: commisurata all'esperienza

Requisiti:

Diploma di scuola secondaria

Esperienza minima 2 anni in ruolo analogo

Buona conoscenza dell'inglese

Inviare CV con indicazione della retribuzione attualmente percepita e dell'ultimo cedolino paga.

CONFORME

Cerchiamo Addetto/a Customer Care

Sede di lavoro: Milano

Contratto: tempo determinato 12 mesi

CCNL applicato: Commercio Confcommercio – livello 4

Range retributivo: 26.000 – 30.000 euro lordi annui

Ingresso previsto a metà fascia, valutabile per esperienza

Requisiti:

Diploma di scuola secondaria

Esperienza minima 2 anni in ruolo analogo

Buona conoscenza dell'inglese

Inviare il proprio CV. Non verranno richieste informazioni sulla retribuzione attuale o precedente.

CASO PRATICO: L'APL E L'OBLIGO DEL COMMITTENTE

L A S I T U A Z I O N E

Un'azienda committente si rivolge a un'agenzia per il lavoro per reclutare un addetto alla produzione. L'agenzia pubblica l'annuncio sul proprio portale. Chi è responsabile dell'indicazione del range retributivo? Chi deve garantire la conformità dell'annuncio?

L ' A N A L I S I

- 01** **L'obbligo grava su chi pubblica l'annuncio:** l'APL deve indicare il range retributivo e il CCNL applicato. Ma il dato retributivo non può che provenire dall'utilizzatore, che determina le condizioni economiche.
- 02** **Responsabilità condivisa:** l'utilizzatore deve fornire all'APL le informazioni retributive complete (CCNL applicato, livello, range). L'APL deve verificare che l'annuncio sia conforme.
- 03** **Implicazione contrattuale:** la clausola del contratto commerciale tra APL e utilizzatore deve prevedere l'obbligo di comunicazione delle informazioni retributive e la manleva per informazioni errate o mancanti.

Per il CdL: aggiornare i contratti di somministrazione dei clienti con clausola specifica sulla comunicazione delle informazioni retributive ai fini della direttiva.

CASO PRATICO: LA SELEZIONE INTERNA (JOB POSTING)

L'azienda pubblica un annuncio interno per una posizione di Team Leader. Deve indicare il range retributivo anche nelle mobilità interne?

L'ANALISI

L'art. 5 del decreto parla di «candidati ad un impiego» e di «offerta di impiego». La formulazione letterale è ambigua: il job posting interno è un'"offerta di impiego"? L'interpretazione prudente — e raccomandata — è sì, per tre ragioni.

1. Il lavoratore interno che si candida alla mobilità è a tutti gli effetti un candidato. Applicare standard diversi rispetto al candidato esterno creerebbe un doppio binario non giustificabile.
2. La trasparenza retributiva sulle progressioni interne è uno dei pilastri della direttiva (art. 6 — criteri di progressione economica). Omettere il range nel job posting interno sarebbe incoerente con lo spirito della norma.
3. In caso di contenzioso, l'assenza di indicazione del range nel job posting interno potrebbe essere letta come indizio di opacità retributiva nelle progressioni.

Raccomandazione: indicare il range retributivo anche nei job posting interni. È un segnale di coerenza e previene contestazioni.

CHECKLIST OPERATIVA: COME ADEGUARE I PROCESSI DI SELEZIONE

☐ **PAY RANGE MAPPATI**

Definire un range retributivo per ogni ruolo, prima di pubblicare l'annuncio. Documentare il criterio di costruzione del range (CCNL + benchmark + politiche aziendali interne).

☐ **FORMAT ANNUNCIO AGGIORNATO**

Inserire stabilmente nel template di annuncio le tre informazioni obbligatorie: range o retribuzione di ingresso, CCNL applicato, indicazione del divieto di richiesta storico.

☐ **FORMAZIONE RECRUITER**

Briefing operativo a chi conduce colloqui: cosa si può chiedere, cosa è vietato, come gestire la negoziazione spostata sul ruolo e non sul candidato.

☐ **MODULO CANDIDATURA RIVISTO**

Eliminare dai form di candidatura ogni campo relativo alla retribuzione attuale o passata. Rivedere anche la modulistica usata dalle agenzie partner.

☐ **PROCEDURA DI GESTIONE CANDIDATO**

Definire una procedura scritta che documenti come e quando vengono fornite le informazioni retributive ai candidati selezionati per il colloquio.

☐ **COERENZA INTERNA**

Verificare la coerenza tra range pubblicato e retribuzioni effettive dei dipendenti in essere nello stesso ruolo. Disallineamenti significativi sono un campanello d'allarme.

CASO PRATICO: IL CANDIDATO CHE CONTESTA IL RANGE

LA SITUAZIONE

L'azienda ha pubblicato un annuncio per una posizione di Analista Contabile con un range di 32.000-38.000 euro lordi annui. In sede di colloquio il candidato afferma: «Il range mi sembra basso. Sul mercato vedo offerte da 40.000 a 48.000 per ruoli analoghi. Come si giustifica la vostra fascia?»

COSA DEVE SAPER RISPONDERE L'AZIENDA



- Su quale CCNL e quale livello di inquadramento è costruito il range, e quali sono i minimi tabellari e gli scatti correlati al ruolo.
- Quali elementi compongono il range (paga base, superminimi standardizzati, eventuali premi di risultato strutturali) e quali invece restano fuori perché individuali.
- Quale benchmark retributivo è stato utilizzato per posizionare il range rispetto al mercato di riferimento (settore, area geografica, dimensione aziendale).
- Come si colloca il range rispetto alla retribuzione media interna dei dipendenti in essere nello stesso ruolo (coerenza interna verificata).

FAQ OPERATIVE PER I RECRUITER: LE 5 DOMANDE PIÙ FREQUENTI

Posso indicare solo il livello CCNL senza specificare un range numerico?

No. Il livello CCNL va indicato, ma deve essere accompagnato dalla retribuzione di ingresso o dalla fascia retributiva. Il solo livello non soddisfa l'obbligo.

L'obbligo vale anche per gli stage e i tirocini?

No. Lo stage non è un rapporto di lavoro subordinato, quindi non rientra nell'ambito della direttiva. Resta però buona prassi indicare l'indennità prevista.

Devo indicare il range anche su LinkedIn e Indeed?

Sì. L'obbligo riguarda qualsiasi offerta di impiego, indipendentemente dal canale di pubblicazione. La piattaforma non cambia l'obbligo.

Se il candidato ha un profilo molto senior e il range non basta?

Il range deve essere realistico. Se il profilo richiesto giustifica un posizionamento sopra il range pubblicato, documentare la motivazione e aggiornare il range per le selezioni future.

E se il range lo fissa la capogruppo estera?

L'obbligo grava sulla società italiana che assume. Se la policy retributiva è centralizzata, la filiale italiana deve comunque verificare la conformità al CCNL e alla normativa locale.

P A R T E 03

Carriere, retribuzioni e lavoro di pari valore

Criteri oggettivi, job evaluation e gestione della discrezionalità manageriale

CRITERI OGGETTIVI E NEUTRI PER LA GESTIONE RETRIBUTIVA

L'azienda deve dotarsi **di sistemi e standard documentati per la determinazione della retribuzione iniziale, per gli aumenti, per le promozioni e per le progressioni di carriera.** Questi sistemi devono essere **accessibili a tutti i lavoratori e devono essere costruiti su criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.**

COSA SIGNIFICA "OGGETTIVO"

Il criterio deve essere **misurabile o riconducibile a indicatori verificabili:**

1. anni di esperienza,
2. livello di formazione certificato,
3. certificazioni tecniche,
4. risultati documentati,
5. valutazioni di performance strutturate.

Non è sufficiente un criterio enunciato in via generale: deve essere applicabile in modo coerente da un valutatore all'altro.

COSA SIGNIFICA "NEUTRO"

Il criterio non deve produrre, in concreto, un effetto sistematicamente penalizzante per uno dei due generi.

Sono a rischio i criteri apparentemente neutri che però svantaggiano nei fatti un genere: **ad esempio l'anzianità di servizio continuativa, che penalizza le carriere interrotte da maternità.** Vanno verificati gli effetti reali, non solo l'enunciato formale.

IL TEST DI NEUTRALITÀ DI GENERE: COME VERIFICARE I CRITERI

Un criterio è «neutro» solo se non produce, in concreto, un effetto sistematicamente penalizzante per uno dei due generi. La verifica non si fa sull'enunciato formale ma sugli effetti reali. Ecco tre criteri apparentemente neutri che possono risultare discriminatori.

CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
ANZIANITÀ DI SERVIZIO CONTINUATIVA	Penalizza le carriere interrotte da maternità, congedi parentali, aspettative per assistenza. Le donne sono statisticamente più colpite.	Considerare l'anzianità complessiva (anche non continuativa) o neutralizzare i periodi di congedo nel calcolo.
CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
DISPONIBILITÀ A STRAORDINARI E REPERIBILITÀ	Penalizza chi ha carichi di cura (in prevalenza donne). Se usato come criterio per aumenti o promozioni, può generare discriminazione indiretta.	Valutare la disponibilità solo se strettamente necessaria alla mansione e documentare la necessità oggettiva.
CRITERIO	RISCHIO DI GENERE	CORREZIONE SUGGERITA
MOBILITÀ GEOGRAFICA	Penalizza chi non può spostarsi per carichi familiari. Se usato come pre-requisito per la progressione, produce effetti di genere.	Distinguere tra mobilità essenziale per il ruolo (legittima) e mobilità come indicatore generico di "flessibilità" (a rischio).

IL LAVORO DI "PARI VALORE"

È il concetto chiave della direttiva, e quello più sottovalutato.

Non si tratta di pagare allo stesso modo persone che fanno lo stesso identico lavoro: si tratta di confrontare lavori diversi che hanno però lo stesso valore organizzativo.

L'art. 4 c. 3 del decreto individua tre fattori espressi più una clausola aperta.

COMPETENZE

Istruzione, formazione, esperienza richiesta, conoscenze specialistiche, competenze interpersonali, problem solving, competenze organizzative.

RESPONSABILITÀ

Responsabilità personale, su altre persone, su risorse e attrezzature, su informazioni riservate o risorse finanziarie.

CONDIZIONI DI LAVORO

Natura delle mansioni, ambiente organizzativo, esposizione a fattori di rischio, autonomia decisionale, dimensione emotiva del ruolo.

ALTRI FATTORI PERTINENTI

Clausola di apertura del decreto. Vi rientrano, ad esempio, lo sforzo fisico, mentale e psico-sociale richiesto dalla mansione, esplicitamente citato dalla direttiva UE 2023/970.

I QUATTRO FATTORI DEL PARI VALORE: APPROFONDIMENTO OPERATIVO

L'art. 4, c. 3 del decreto individua tre fattori espressi più una clausola aperta per determinare se due lavori hanno lo stesso valore organizzativo. Ogni fattore va scomposto in sottovoci operative.

01	COMPETENZE	Istruzione formale • Formazione professionale • Esperienza pratica • Conoscenze specialistiche • Competenze interpersonali e relazionali • Problem solving • Competenze organizzative e gestionali
02	RESPONSABILITÀ	Responsabilità personale sull'output • Su altre persone (gestione team) • Su risorse materiali e attrezzature • Su informazioni riservate • Su risorse finanziarie • Impatto delle decisioni sull'organizzazione
03	CONDIZIONI DI LAVORO	Natura delle mansioni • Ambiente organizzativo • Esposizione a fattori di rischio (fisici, chimici, biologici) • Grado di autonomia decisionale • Dimensione emotiva e relazionale del ruolo • Orario e turnazione
04	ALTRI FATTORI PERTINENTI	Sforzo fisico richiesto • Sforzo mentale e cognitivo • Sforzo psico-sociale ed emotivo • Clausola aperta: ogni altro elemento pertinente alla valutazione del valore del lavoro svolto

Nota: la clausola aperta ("altri fattori pertinenti") include espressamente lo sforzo fisico, mentale e psico-sociale citato dalla direttiva UE. È il fattore che valorizza i ruoli ad alto carico emotivo, storicamente sottovalutati e a prevalenza femminile.

CASO PRATICO: DUE RUOLI, LO STESSO VALORE?

Un'azienda confronta due ruoli storicamente segregati per genere: "Addetto alla Logistica" (in prevalenza ricoperto da uomini) e "Addetto al Customer Care" (in prevalenza ricoperto da donne). Il primo è retribuito mediamente del 15% in più. Sono lavori di pari valore?

EXAMPLE

FATTORE	ADDETTO LOGISTICA	ADDETTO CUSTOMER CARE
Competenze	Conoscenza magazzino, gestione codici prodotto, uso muletto	Conoscenza prodotti, problem solving relazionale, lingue straniere
Sforzo fisico	Medio-alto: movimentazione carichi	Basso: postura statica prolungata
Sforzo mentale e psico-sociale	Medio: attenzione, ritmo operativo	Alto: gestione conflitti, carico emotivo, multitasking
Responsabilità	Materiali, esattezza inventario	Reputazione aziendale, fidelizzazione cliente
Condizioni di lavoro	Ambiente fisico esposto a temperature variabili	Ambiente d'ufficio, esposizione a stress relazionale



La sintesi: differenze ci sono, ma su dimensioni che si compensano. Un giudice valuterebbe oggi la differenza retributiva del 15% non più automaticamente giustificata. Serve un sistema di job evaluation che dia un peso oggettivo ai criteri rilevanti (competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti) e produca uno score confrontabile.

CASO PRATICO: IL TECNICO DI LABORATORIO E L'INFERMIERE

Una struttura sanitaria privata confronta due ruoli: "Tecnico di laboratorio" (75% uomini) e "Infermiere" (80% donne). Il tecnico è retribuito mediamente del 10% in più. Sono lavori di pari valore?

FATTORE	TECNICO DI LABORATORIO	INFERMIERE
Competenze	Laurea triennale, competenze analitiche strumentali, precisione tecnica	Laurea triennale, competenze cliniche, relazionali e di problem solving
Responsabilità	Accuratezza risultati diagnostici, gestione campioni biologici, manutenzione strumenti	Sicurezza del paziente, somministrazione farmaci, coordinamento con équipe medica
Condizioni di lavoro	Ambiente controllato, esposizione <u>a</u> agenti chimici e biologici, orario regolare	Contatto diretto con pazienti, turni notturni, carico emotivo elevato, rischio aggressione
Sforzo psico-sociale	Medio: concentrazione e precisione	Alto: gestione del dolore, del lutto, dello stress relazionale

La sintesi: i due ruoli hanno un **valore organizzativo comparabile se si pesano correttamente tutti i fattori, incluso lo sforzo psico-sociale (storicamente sottovalutato nei ruoli a prevalenza femminile).** Il differenziale del 10% richiederebbe una giustificazione oggettiva solida.

COSTRUIRE UN SISTEMA DI JOB EVALUATION DIFENDIBILE

Per le aziende strutturate il passaggio operativo decisivo è costruire un sistema di pesatura dei ruoli basato sui criteri previsti dall'art. 4 c. 3 del decreto. Ecco i passaggi essenziali.

FASE 01 **Mappatura dei ruoli**

Censimento di tutte le posizioni lavorative presenti in azienda con descrizione delle attività effettive (job description aggiornate). Includere componente di gender mix per ogni ruolo.

FASE 02 **Pesatura dei fattori**

Per ogni ruolo, attribuzione di un punteggio sui criteri rilevanti (competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e altri fattori pertinenti). Le sottoscale devono essere documentate e applicate in modo uniforme.

FASE 03 **Clustering dei ruoli**

Aggregazione dei ruoli che ottengono punteggi totali equivalenti in cluster (o bande) di pari valore. Sono i gruppi all'interno dei quali andrà fatto il confronto retributivo.

FASE 04 **Analisi del divario**

Verifica per ciascun cluster del divario retributivo medio tra uomini e donne. Identificazione dei cluster con divario superiore al 5% e analisi delle cause.

FASE 05 **Documentazione**

Formalizzazione del sistema in un documento aziendale: metodologia, criteri di pesatura, risultati. È la base difensiva in caso di contestazione o di valutazione congiunta.

TEMPLATE: LA SCHEDA DI PESATURA DEI RUOLI

Un modello operativo di scheda di pesatura basato sui quattro fattori dell'art. 4, c. 3. Ogni fattore è scomposto in sottocriteri con punteggio da 1 a 5. Il totale determina la fascia di valore del ruolo.

FATTORE	SOTTOCRITERIO	PESO	PUNTEGGIO 1-5	PUNTEGGIO PESATO
Competenze (30%)	Istruzione formale	10%	—	—
	Esperienza richiesta	10%	—	—
	Competenze tecniche specialistiche	10%	—	—
Responsabilità (30%)	Responsabilità su persone	10%	—	—
	Responsabilità su risorse/informazioni	10%	—	—
	Impatto decisionale	10%	—	—
Condizioni (20%)	Ambiente e rischi	10%	—	—
	Autonomia e orario	10%	—	—
Altri fattori (20%)	Sforzo fisico	7%	—	—
	Sforzo mentale/psico-sociale	13%	—	—
TOTALE		100%		SCORE: —

Nota metodologica: i pesi proposti (30-30-20-20) sono indicativi. L'azienda può calibrarli diversamente purché la scelta sia documentata, coerente e applicata uniformemente a tutti i ruoli.

IL PUNTO CRITICO: LA DISCREZIONALITÀ MANAGERIALE

LA SITUAZIONE TIPICA

È il momento della revisione annuale delle retribuzioni. **Un manager propone un aumento per un collaboratore «perché è sempre disponibile e da due anni non prende un aumento».**

Un anno fa avrebbe firmato il direttore HR senza pensarci due volte. Oggi non si può più.



LE TRE DOMANDE DA PORSI

Procedure e prassi

Esiste una **linea guida aziendale che definisce range**, soglie e trigger per aumenti, premi e incentivi variabili? Oppure le variazioni retributive sono lasciate alla discrezionalità del singolo manager?

Formazione dei manager

I responsabili di funzione **sono consapevoli** che il perimetro normativo della loro discrezionalità è oggi più stretto e prescrittivo? La «buona volontà» non è più sufficiente: occorre tracciabilità.

Monitoraggio HR

La funzione HR ha strumenti per monitorare in tempo reale le variazioni retributive e intervenire prima che si crei un gap statistico non giustificato? L'intervento ex post è sempre più costoso dell'intervento preventivo.

IL SUPERMINIMO "INDIVIDUALE" DI FATTO SISTEMATICO

Il decreto esclude dal calcolo del livello retributivo i trattamenti economici individuali non strutturali. Ma quando un superminimo formalmente individuale è di fatto sistematico?

L A S I T U A Z I O N E

Un'azienda manifatturiera eroga superminimi «individuali ad personam» a 45 dei 50 operai uomini (90%) e a 12 delle 30 operaie donne (40%). L'importo medio è analogo (200 €/mese). Il datore sostiene che sono trattamenti individuali e quindi esclusi dal confronto.

L ' A N A L I S I C R I T I C A

- 1.** Il superminimo è **«non generalizzato» solo se non è erogato alla maggioranza dei lavoratori della stessa categoria. Il 90% di erogazione al genere maschile è un indizio forte di sistematicità.**
- 2.** Il criterio di attribuzione deve essere **«oggettivo e individuale»**. Se l'unico criterio è la discrezionalità manageriale, il test di oggettività non è superato.
- 3.** La disparità nell'accesso (90% M vs 40% F) configura un rischio di discriminazione indiretta anche se l'importo è analogo: il problema non è quanto si dà, ma a chi si dà.

Conclusione: un superminimo erogato al 90% di un genere e al 40% dell'altro, senza criteri oggettivi documentati, sarà verosimilmente riqualificato come strutturale e incluso nel calcolo del gap.

COSA RIENTRA NEL CONCETTO DI RETRIBUZIONE

La direttiva adotta una nozione molto ampia di retribuzione (art. 3 c. 1 lett. a del decreto): **salario, stipendio e tutte le somme e valori versati anche in natura, comprese le componenti complementari o variabili.**

Il livello retributivo usato per il calcolo del gap (art. 3 c. 1 lett. b) è invece più ristretto: solo gli elementi continuativi e fissi.

ENTRA NEL CALCOLO DEL LIVELLO RETRIBUTIVO

- Paga base e minimi tabellari
- Superminimi collettivi assorbiti dai rinnovi
- Premi di risultato strutturali (CCNL o accordo aziendale)
- Tredicesima, quattordicesima e altre mensilità aggiuntive
- Indennità strutturate (turno, reperibilità, mansione)
- Benefit ricorrenti generalizzati (auto aziendale di ruolo, buoni pasto)
- Bonus e MBO formalizzati su KPI documentati

RESTA FUORI (NON STRUTTURALI)

- Una tantum legate a singoli eventi (matrimonio, nascita)
- Premi di fedeltà a soglia individuale
- Superminimi individuali non generalizzati
- Riconoscimenti spot a discrezione manageriale
- Bonus di trattenimento personali
- Welfare attribuito su base personale e non di ruolo
- Benefit accordati per situazioni eccezionali e temporanee

Attenzione: l'esclusione opera solo se la componente è realmente non strutturale, fondata su criteri oggettivi e non generalizzata nella categoria. Una prassi diffusa di superminimi «individuali» di fatto sistematici potrebbe essere riqualificata come strutturale.



P A R T E 0 4

Il reporting sul gender pay gap

Soglie, contenuti del report, esempi numerici di calcolo e la regola del 5%

SOGLIE E TEMPISTICHE DEL REPORTING

L'obbligo di reporting periodico sul gender pay gap si applica solo alle aziende sopra i 100 dipendenti, ma con tempistiche e cadenze diverse. Per le aziende sotto la soglia il reporting resta volontario, ma può diventare leva strategica.

DIPENDENTI	PRIMA SCADENZA	CADENZA SUCCESSIVA	REGIME
Almeno 250	7 giugno 2027	Annuale	Obbligatorio
Da 150 a 249	7 giugno 2027	Ogni 3 anni	Obbligatorio
Da 100 a 149	7 giugno 2031	Ogni 3 anni	Obbligatorio
Meno di 100	—	—	Volontario

Attenzione operativa: pur essendo la prima trasmissione fissata al 2027 (o al 2031 per le imprese 100-149), i dati che la alimentano sono quelli dell'esercizio precedente. **La raccolta dei dati 2026 va impostata oggi.**

COSA CONTIENE IL REPORT SUL GENDER PAY GAP

Il report non è un singolo numero. È un sistema strutturato di sette indicatori che fotografa il divario retributivo da angolazioni diverse. Ogni indicatore racconta qualcosa di specifico.

- | | | |
|----|--|---|
| 01 | Divario retributivo medio di genere | Differenza percentuale tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne sull'intera popolazione aziendale. |
| 02 | Divario nelle componenti complementari o variabili | Stessa differenza calcolata solo su bonus, premi, incentivi variabili e benefit monetizzabili. |
| 03 | Divario retributivo mediano di genere | Differenza tra le retribuzioni mediane (più robusto rispetto alla media perché meno sensibile ai valori estremi). |
| 04 | Divario mediano nelle componenti complementari | Versione mediana del secondo indicatore. |
| 05 | Percentuale di donne e uomini che ricevono componenti variabili | Quanti percettori di bonus per genere: misura l'accesso ai meccanismi premiali. |
| 06 | Distribuzione di genere nei quartili retributivi | Ripartizione di uomini e donne nei quattro quartili di retribuzione (segnala la segregazione verticale). |
| 07 | Divario per categoria di lavoratori | Calcolato separatamente per gruppi di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o lavoro di pari valore. È l'indicatore che attiva la regola del 5%. |

*la media è la somma dei valori divisa per il loro numero;
la mediana è il valore centrale in una serie ordinata, più robusta e rappresentativa in presenza di dati anomali*



PERCHÉ LA DIRETTIVA CHIEDE SIA LA MEDIA SIA LA MEDIANA

Sono due strumenti statistici che raccontano cose diverse. La direttiva li impone entrambi perché ciascuno cattura un aspetto specifico del divario retributivo.

MEDIA

Somma delle retribuzioni divisa per il numero di dipendenti.
Sensibile ai valori estremi: poche retribuzioni molto alte possono inquinare il risultato.

Tipicamente «racconta» l'effetto delle posizioni apicali sulla composizione retributiva.

EXAMPLE

Esempio: in un'azienda di 100 persone con 95 retribuzioni tra 25.000 e 40.000 euro e 5 dirigenti uomini a 200.000, la media è fortemente distorta verso l'alto sul lato uomini.

MEDIANA

Valore centrale della distribuzione: il 50% delle retribuzioni sta sopra, il 50% sotto.

Insensibile ai valori estremi.

Racconta meglio la «retribuzione tipica» del gruppo, non influenzata da outlier.

EXAMPLE

Nello stesso esempio, la mediana resta vicina ai 32.000 euro per entrambi i generi. Il divario mediano può essere molto più contenuto del divario medio, segnale che la disparità si concentra nelle posizioni apicali (segregazione verticale).

ESEMPIO NUMERICO: COME SI CALCOLA IL GAP MEDIO

Azienda con 10 dipendenti nella categoria "Impiegati amministrativi". Calcoliamo il divario retributivo medio di genere.

EXAMPLE

GENERE	RAL 1	RAL 2	RAL 3	RAL 4	RAL 5	MEDIA
Uomini (5)	38.000	42.000	40.000	45.000	44.000	41.800 €
Donne (5)	36.000	38.000	37.000	39.000	40.000	38.000 €

IL CALCOLO

Formula: $(\text{retribuzione media uomini} - \text{retribuzione media donne}) \div \text{retribuzione media uomini} \times 100$

$$(41.800 - 38.000) \div 41.800 \times 100 = 9,09\%$$

LA LETTURA

Il gap del 9,09% è ben sopra la soglia del 5%. L'azienda deve essere in grado di dimostrare che il divario è giustificato da criteri oggettivi e neutri (anzianità documentata, mansioni specifiche, performance valutate). In assenza di giustificazione, scatta l'obbligo di correzione entro sei mesi e di valutazione congiunta con i sindacati.

ESEMPIO NUMERICO: COME SI CALCOLA IL GAP MEDIANO

Stessi 10 dipendenti della categoria "Impiegati amministrativi". Calcoliamo il divario mediano, ordinando le retribuzioni dal basso verso l'alto.

UOMINI (ordinati)	RAL
Dipendente A	38.000 €
Dipendente C	40.000 €
Dipendente B	42.000 € ← MEDIANA
Dipendente E	44.000 €
Dipendente D	45.000 €

DONNE (ordinate)	RAL
Dipendente F	36.000 €
Dipendente H	37.000 €
Dipendente G	38.000 € ← MEDIANA
Dipendente I	39.000 €
Dipendente J	40.000 €

I L C A L C O L O

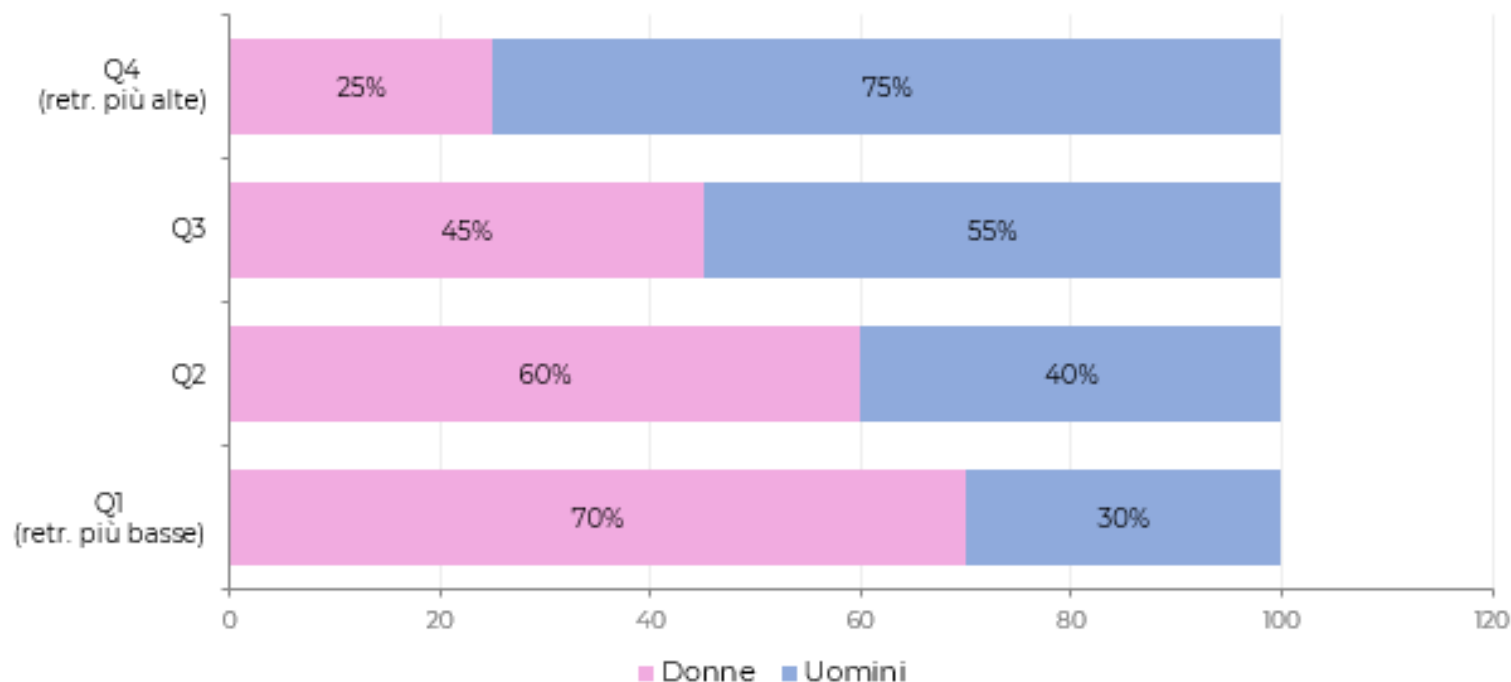
$$(42.000 - 38.000) \div 42.000 \times 100 = \mathbf{9,52\%}$$

C O N F R O N T O

Gap medio: 9,09% | Gap mediano: 9,52%. In questo esempio i due indicatori sono allineati, segnale di un divario uniforme nella distribuzione. Quando divergono significativamente, il gap è concentrato in specifiche fasce retributive (tipicamente quelle apicali).

I QUARTILI RETRIBUTIVI E LA SEGREGAZIONE VERTICALE

Si ordinano tutte le retribuzioni dalla più bassa alla più alta e si dividono in quattro fasce di pari numerosità. Si calcola la quota di uomini e donne in ciascuna fascia. È l'indicatore che fa emergere la segregazione verticale: la prevalenza maschile nei livelli apicali.



LETTURA

Quartile più basso (Q1):
70% donne e 30% uomini.

Quartile più alto (Q4):
25% donne e 75% uomini.

Il pattern è tipico: le donne si concentrano nei livelli retributivi inferiori, gli uomini in quelli superiori. Anche se il gap medio fosse moderato, la distribuzione racconta un problema strutturale di accesso alle posizioni apicali.

ESEMPIO COMPLETO: TUTTI E 7 GLI INDICATORI

Azienda manifatturiera, 180 dipendenti. Calcolo completo del report sul gender pay gap su dati fittizi dell'esercizio 2026.

N.	INDICATORE	FORMULA / DATO	RISULTATO	LETTURA
01	Gap retributivo medio	$(\text{media M} - \text{media F}) / \text{media M} \times 100$	8,3%	Sopra soglia 5%: serve giustificazione
02	Gap componenti variabili (medio)	$(\text{media bonus M} - \text{media bonus F}) / \text{media bonus M} \times 100$	14,2%	Divario concentrato nei premi
03	Gap retributivo mediano	$(\text{mediana M} - \text{mediana F}) / \text{mediana M} \times 100$	5,1%	Sulla soglia: il gap è trainato dai valori estremi
04	Gap mediano comp. variabili	$(\text{mediana bonus M} - \text{mediana bonus F}) / \text{mediana bonus M} \times 100$	6,8%	Conferma disparità accesso ai premi
05	% percettori comp. variabili	Uomini: 78% Donne: 62%	Δ 16 p.p.	Disparità nell'accesso ai meccanismi premiali
06	Quartili retributivi (% F)	Q1: 68% Q2: 55% Q3: 42% Q4: 22%	Segregaz. verticale	Le donne concentrate nei quartili bassi
07	Gap per categoria	Operai: 3,2% Impiegati: 9,1% Quadri: 12,4%	9,1% / 12,4%	Gap critico in impiegati e quadri

LA REGOLA DEL 5%: COSA SUCCEDE QUANDO IL DIVARIO SUPERA LA SOGLIA

*Il meccanismo è progressivo. **Non scatta una sanzione automatica al superamento del 5%. Scatta invece un percorso di verifica, giustificazione e correzione che diventa più stringente a ogni passaggio.***



CASO PRATICO: GAP GIUSTIFICATO VS GAP INGIUSTIFICATO

GAP 7% — GIUSTIFICATO

*Azienda logistica, categoria "Responsabili di magazzino".
Media M: 42.000 €, media F: 39.060 €. Gap: 7%.*

Giustificazione documentata:

- Anzianità media uomini: 12 anni vs donne: 5 anni (dato verificabile)
- Scatti di anzianità CCNL applicati correttamente
- Certificazioni tecniche aggiuntive (patentino muletto, ADR) retribuite con superminimo collettivo documentato
- Nessuna correlazione con il genere: le donne assunte più di recente hanno lo stesso trattamento iniziale

**Esito: gap giustificato, nessuna azione correttiva necessaria.
Documentare la giustificazione nel fascicolo.**

GAP 4% — INGIUSTIFICATO

Stessa azienda, categoria "Impiegati amministrativi". Media M: 30.000 €, media F: 28.800 €. Gap: 4%.

Analisi della giustificazione:

- Anzianità media sostanzialmente identica (6 vs 7 anni)
- Stesso inquadramento, stesse mansioni effettive
- La differenza è interamente dovuta a superminimi individuali erogati prevalentemente agli uomini (80% vs 30%)
- Nessun criterio oggettivo documentato per l'attribuzione dei superminimi

Esito: gap sotto il 5% MA non giustificato. Anche un gap del 3% è discriminatorio se il criterio è viziato. Azione correttiva necessaria.

LA VALUTAZIONE CONGIUNTA CON I SINDACATI

È L'ISTITUTO PIÙ INNOVATIVO DEL DECRETO (ART. 10)

Scatta in modo cumulativo **quando si verificano TRE condizioni:**

1. il gap medio è $\geq 5\%$ in qualsiasi categoria di lavoratori,
2. il datore non ha motivato la differenza su criteri oggettivi e neutri,
3. e non l'ha corretta entro sei mesi dalla comunicazione dei dati.

COSA PREVEDE IN CONCRETO

- 01 Analisi della percentuale di lavoratori di ciascun genere in ciascuna categoria.
- 02 Esame dei livelli retributivi medi M/F per categoria, comprese le componenti complementari e variabili.
- 03 Individuazione delle ragioni delle differenze, stabilite congiuntamente dai rappresentanti dei lavoratori e dal datore.
- 04 Verifica dell'andamento retributivo al rientro dai congedi di maternità, paternità, parentali o di assistenza.
- 05 Definizione delle misure correttive e valutazione dell'efficacia di quelle derivanti da precedenti valutazioni.

LA VALUTAZIONE CONGIUNTA: ASPETTI PROCEDURALI

Chi convoca, chi partecipa, cosa succede se non c'è una rappresentanza sindacale aziendale. Per il CdL è una procedura che dovrà gestire operativamente.

CHI CONVOCA?	Il datore di lavoro, una volta accertato il superamento della soglia del 5% non giustificato e decorso il termine di 6 mesi per la correzione.
CHI PARTECIPA?	I rappresentanti dei lavoratori (RSU/RSA) e il datore. Il CdL può assistere il datore al tavolo come consulente tecnico.
SE NON C'È RSU/RSA?	La direttiva prevede che le organizzazioni sindacali territoriali possano essere coinvolte. Il decreto italiano rinvia alla disciplina generale della rappresentanza sindacale.
CHE SUCCEDDE SE NON C'È ACCORDO?	L'Ispettorato del lavoro e gli organismi per la parità possono essere invitati a prendere parte alla procedura di attuazione delle misure correttive.
QUANTO DURA?	La direttiva non fissa un termine per la conclusione della valutazione congiunta. La prassi suggerisce di stabilire un cronoprogramma condiviso all'avvio.
COSA PRODUCE?	Un piano d'azione congiunto con misure correttive, tempistiche e modalità di verifica dell'efficacia. Va formalizzato in un verbale.

RAPPORTO BIENNALE E REPORT DIRETTIVA: RACCORDO OPERATIVO

Le aziende con almeno 50 dipendenti dovranno gestire due adempimenti paralleli. Ecco come ottimizzare la raccolta dati per non duplicare il lavoro.

ASPETTO	RAPPORTO BIENNALE L. 162/2021	REPORT DIRETTIVA	SINERGIA POSSIBILE
Dati retributivi	Retribuzioni per categoria e qualifica	7 indicatori di gap specifici	La base dati retributiva è la stessa: un unico database alimenta entrambi
Dati occupazionali	Organico M/F per categoria, assunzioni, cessazioni, promozioni	Distribuzione per quartili, % percettori variabili	Il dato sull'organico disaggregato per genere è comune
Periodo di riferimento	Biennio	Anno precedente	Allineare l'anno di riferimento: il dato annuo alimenta entrambi
Strumento di raccolta	Portale Ministero del lavoro	Da definire (Organismo di monitoraggio)	Centralizzare la raccolta in un unico tracciato interno aziendale

Suggerimento per lo Studio: proporre al cliente un tracciato unico di raccolta dati retributivi e occupazionali che alimenti sia il rapporto biennale sia il report della direttiva. Riduce i costi, migliora la qualità del dato e dimostra approccio strutturato.

P A R T E 0 5

Diritto di accesso e gestione delle richieste

Come gestire le richieste dei lavoratori senza esporsi a contenzioso o a violazioni privacy

COSA POSSONO CHIEDERE I LAVORATORI

*Il diritto di accesso è uno dei perni della direttiva. Ai sensi dell'art. 7 del decreto, **ogni lavoratore può richiedere per iscritto al proprio datore le informazioni sui livelli retributivi medi delle categorie di colleghi che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.***

*Il datore **risponde entro due mesi** dalla richiesta.*

Il diritto non può essere esercitato più di una volta l'anno.

SI PUÒ CHIEDERE

- Informazioni sul proprio livello retributivo individuale e su come è composto.
- Livelli retributivi medi, disaggregati per genere, dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
- Criteri usati per determinare la retribuzione, i livelli e la progressione di carriera.

NON SI PUÒ CHIEDERE

- La retribuzione individuale nominativa di uno specifico collega (è dato personale di terzi).
- Informazioni che permettano di risalire alla retribuzione di un singolo lavoratore identificabile.
- Dati aggregati su gruppi così piccoli da rendere identificabili i singoli (soglia minima di anonimizzazione).

Termini di risposta: 2 mesi per la richiesta del lavoratore (art. 7); 60 giorni per i chiarimenti su dati comunicati (art. 9). La mancata risposta espone alla presunzione di discriminazione e all'inversione dell'onere della prova.

LA RICHIESTA SCRITTA: FORMA, CONTENUTO E DECORRENZA

L'art. 7 del decreto prevede che il lavoratore formuli la richiesta per iscritto. Ma quali forme sono ammesse? E da quando decorrono i due mesi per rispondere?

FORMA

La norma richiede la forma scritta ma non specifica un canale obbligatorio. Sono ammesse: PEC, raccomandata A/R, e-mail ordinaria (se tracciabile), consegna a mano con protocollo. La prassi prudente: accettare qualsiasi forma scritta e protocollare.

CONTENUTO MINIMO

Il lavoratore deve indicare di voler conoscere i livelli retributivi medi, disaggregati per genere, della categoria di lavoratori che svolgono il suo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Non è tenuto a specificare la categoria: l'individuazione è onere del datore.

DECORRENZA

I due mesi decorrono dalla data di ricezione della richiesta. Per la PEC: data di consegna nel fascicolo. Per la raccomandata: data di ricevimento dell'avviso. Documentare sempre la data di ricezione.

FREQUENZA

Il diritto non può essere esercitato più di una volta l'anno. Se il lavoratore reitera la richiesta prima dei 12 mesi, il datore può legittimamente non rispondere, ma deve comunicarlo.

CASO PRATICO: COME GESTIRE UNA RICHIESTA DI ACCESSO

LA SITUAZIONE

EXAMPLE

Un'impiegata dell'ufficio acquisti invia una pec formale chiedendo di conoscere i livelli retributivi medi dei suoi colleghi (uomini e donne) che svolgono il suo stesso lavoro. Il responsabile HR si rivolge al consulente del lavoro: cosa rispondere?

I QUATTRO PASSAGGI DA GESTIRE

- | | | |
|-----------|--|---|
| 01 | Identificare la categoria di confronto | Definire quali sono i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore della richiedente. Senza un sistema di job evaluation, questo passaggio diventa terreno scivoloso: la richiedente potrebbe non condividere il perimetro. |
| 02 | Verificare la numerosità del gruppo | Se il gruppo è troppo piccolo (es. tre persone in totale di cui una donna), comunicare il dato significa identificare il singolo. Va aggregato in modo da preservare l'anonimato. La direttiva non risolve esplicitamente questa tensione: il principio applicabile è quello di minimizzazione del GDPR. |
| 03 | Calcolare il dato e documentare il metodo | Produrre il dato richiesto (media retributiva, disaggregata per genere) e documentare la fonte e la metodologia. È la base difensiva in caso di contestazione successiva. |
| 04 | Rispondere entro due mesi | Risposta scritta, tracciabile, formalizzata. Conservare evidenza dell'invio. Il decorso del termine senza risposta è il rischio peggiore. |

ART. 8 — ACCESSIBILITÀ DELLE INFORMAZIONI

Un obbligo trasversale spesso trascurato: tutte le informazioni dovute a lavoratori e candidati ai sensi degli artt. 5, 6 e 7 vanno fornite con modalità accessibili alle persone con disabilità.

01 A chi si applica

A tutti i datori di lavoro, senza soglia dimensionale. Riguarda il contenuto di annunci, criteri retributivi e risposte alle richieste di accesso.

02 Cosa significa in pratica

Formati fruibili (testo selezionabile, alternative testuali, documenti leggibili da screen reader), tenendo conto della specifica tipologia di disabilità.

03 Perché conta per il professionista

Un annuncio o un'informativa formalmente conformi ma non accessibili restano inadempienti: l'accessibilità va integrata nella modulistica e nei template aziendali.

TEMPLATE: LA RISPOSTA TIPO ALLA RICHIESTA DI ACCESSO

Un modello operativo di risposta che il CdL può utilizzare con il cliente. La struttura è pensata per essere completa, tracciabile e difendibile.

[Intestazione azienda]

Prot. n. ____ | Data: ____

Oggetto: Riscontro alla richiesta di informazioni sui livelli retributivi medi ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 96/2026

Egregio/a Sig./Sig.ra ____,
in riscontro alla Sua richiesta pervenuta in data ____, Le comunichiamo quanto segue.

1. Categoria di confronto: [descrizione della categoria individuata e criterio utilizzato]

2. Livello retributivo medio — Uomini: € ____ | **Donne:** € ____

3. Criteri di determinazione: [descrizione sintetica dei criteri retributivi applicati]

4. Nota metodologica: [il dato è calcolato su base FTE / sono esclusi i trattamenti individuali non strutturali ex art. 3, c. 1, lett. b)]

Ai sensi dell'art. 7, c. 1, La informiamo che il presente diritto può essere esercitato una volta per anno civile.

Distinti saluti

[Firma datore / delegato]

DIVIETO DI CLAUSOLE DI RISERVATEZZA E TUTELE ANTI-RITORSIONE

La direttiva interviene anche su due aspetti che cambiano la cultura aziendale del «non si parla di stipendio».

DIVIETO DI CLAUSOLE DI SEGRETEZZA RETRIBUTIVA



Le clausole contrattuali che vietano al lavoratore di rendere nota la propria retribuzione sono nulle. Il lavoratore può sempre comunicare il proprio stipendio per finalità di tutela del principio di parità retributiva. Le clausole storiche presenti in lettere di assunzione o accordi individuali andranno verificate e rimosse.

TUTELA RAFFORZATA CONTRO LE RITORSIONI



Il lavoratore che esercita il diritto di accesso, denuncia disparità, presenta reclamo o partecipa a un procedimento non può essere oggetto di trattamento sfavorevole. Sanzioni, demansionamenti, licenziamenti o modifiche peggiorative dell'organizzazione del lavoro adottate nei suoi confronti si presumono ritorsivi, salvo prova contraria del datore.



Implicazione pratica: ogni provvedimento disciplinare o organizzativo che colpisca un lavoratore «attivo» sulla trasparenza retributiva nei dodici mesi successivi alla sua iniziativa va costruito con documentazione robusta e cause oggettive verificabili.

LA SOGLIA MINIMA DI ANONIMIZZAZIONE: I GRUPPI PICCOLI

Se la categoria di confronto è composta da poche persone, comunicare il dato medio disaggregato per genere può consentire l'identificazione del singolo. Il GDPR impone la minimizzazione: come si gestisce questa tensione?

E S E M P I O

Categoria: "Responsabili qualità". 3 persone totali: 2 uomini e 1 donna. Comunicare la "retribuzione media delle donne" = comunicare la retribuzione individuale dell'unica donna. Violazione GDPR.

L E S O L U Z I O N I O P E R A T I V E

- 01** **Aggregazione in una categoria più ampia.** Se il gruppo è troppo piccolo, aggregare con la categoria superiore o adiacente (es. "Responsabili e Quadri"). Documentare la ragione dell'aggregazione.
- 02** **Soglia minima numerica.** La direttiva non fissa una soglia esplicita. La prassi suggerita dal Garante e dalla prassi comparata (Germania, UK): almeno 5 persone per genere per comunicare il dato disaggregato.
- 03** **Comunicazione parziale.** Se l'aggregazione non è possibile, comunicare il dato aggregato (media complessiva senza disaggregazione per genere) e motivare per iscritto l'impossibilità di disaggregare.

L'INFORMATIVA PRIVACY DA AGGIORNARE E LA DPIA

Il trattamento dei dati retributivi ai fini della direttiva è un trattamento nuovo che richiede l'aggiornamento della documentazione privacy aziendale.

INFORMATIVA EX ART. 13 GDPR

Va integrata con la nuova finalità di trattamento (adempimento obblighi di trasparenza retributiva ex D.Lgs. 96/2026), la base giuridica (art. 6.1.c GDPR), le categorie di dati trattati e i termini di conservazione.

**Entro il 7 giugno
2026**

REGISTRO DEI TRATTAMENTI

Inserire il nuovo trattamento nel registro ex art. 30 GDPR: finalità, categorie di dati, destinatari (organismo di monitoraggio, sindacati), termini di cancellazione.

**Entro il 7 giugno
2026**

DPIA (VALUTAZIONE D'IMPATTO)

Raccomandata per le aziende sopra i 100 dipendenti che trattano dati retributivi su larga scala con disaggregazione per genere. Non è espressamente obbligatoria ma è buona prassi e rafforza la posizione difensiva.

Consigliata

AUTORIZZAZIONE AL TRATTAMENTO

I soggetti che accedono ai dati retributivi (HR, CdL, consulenti) devono essere formalmente autorizzati e istruiti. L'atto di designazione ex art. 29 GDPR va aggiornato.

**Entro il 7 giugno
2026**

ART. 11 — PROTEZIONE DEI DATI

Il trattamento dei dati retributivi disaggregati per genere derivante dagli artt. 7, 9 e 10 avviene in conformità al GDPR. L'art. 11 ne fissa i limiti di finalità e di accesso.

01 Vincolo di finalità (c. 3)

I dati trattati ai sensi degli artt. 7, 9 e 10 non sono utilizzabili per scopi diversi dall'applicazione del principio della parità di retribuzione.

02 Accesso riservato (c. 2)

Quando comporta la divulgazione, anche indiretta, della retribuzione di un lavoratore identificabile, l'accesso è riservato a rappresentanti dei lavoratori, Ispettorato del lavoro e organismi di parità.

03 Tutela dell'identità individuale

I rappresentanti forniscono consulenza senza divulgare i livelli retributivi dei singoli; per il monitoraggio ex art. 14 i dati sono resi disponibili senza restrizioni.

SANZIONI E RISCHI DI NON CONFORMITÀ

La direttiva chiede agli Stati di prevedere **sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive**. Il decreto italiano non introduce un **apparato sanzionatorio autonomo: rinvia all'art. 41 del Codice delle pari opportunità (D.Lgs. 198/2006) per le discriminazioni accertate**. Il rischio più rilevante, però, è quello processuale.



Rischio processuale: inversione dell'onere della prova

Per le discriminazioni accertate ai sensi del decreto trova applicazione l'art. 40 del D.Lgs. 198/2006: una volta che il lavoratore fornisce elementi di fatto idonei a fondare la presunzione di discriminazione, spetta al datore dimostrare l'insussistenza della stessa. Tutela antiritorsiva ex art. 41-bis per chi esercita i diritti.



Rischio sanzionatorio (rinvio all'art. 41 D.Lgs. 198/2006)

Sanzioni amministrative pecuniarie, **possibile revoca di benefici contributivi e creditizi e, nei casi gravi, esclusione dagli appalti pubblici per un periodo determinato**. L'importo della sanzione pecuniaria va verificato sul testo definitivo pubblicato in Gazzetta Ufficiale.



Rischio reputazionale e di attrattività

I dati sul gender pay gap delle imprese con almeno 100 dipendenti sono pubblicati dall'Organismo di monitoraggio in modo accessibile, consentendo confronti tra datori, settori e regioni. In un mercato del lavoro in carenza di talenti, un cattivo dato impatta direttamente su employer branding e attrattività.



Rischio ispettivo

L'Ispettorato del lavoro e gli organismi per la parità **possono richiedere chiarimenti sui dati e prendere parte alla procedura di attuazione delle misure correttive in caso di mancato accordo aziendale. La prima verifica naturale riguarda annunci e modulistica di selezione: punti facili da controllare e contestare.**

L'INVERSIONE DELL'ONERE DELLA PROVA: IMPATTO PROCESSUALE

L'art. 12 del decreto richiama l'art. 40 del D.Lgs. 198/2006: quando il lavoratore fornisce elementi di fatto idonei a fondare la presunzione di discriminazione retributiva, spetta al datore dimostrare l'insussistenza della stessa.

FASE 1 — IL LAVORATORE

Deve fornire elementi di fatto (non la prova piena):

- Dati retributivi comparativi ottenuti tramite diritto di accesso
- Report aziendale con gap > 5%
- Indizi di trattamento differenziato
- Clausole di riservatezza violate

Non deve dimostrare l'intento discriminatorio: bastano i fatti.



FASE 2 — IL DATORE

Deve dimostrare l'insussistenza della discriminazione:

- Criteri retributivi oggettivi e neutri
- Documentazione del sistema di job evaluation
- Giustificazione dei divari per categoria
- Coerenza tra policy dichiarata e prassi effettiva

Se non riesce: condanna al risarcimento integrale.

Per il CdL: la documentazione difensiva (sistema di job evaluation, policy retributiva, criteri documentati per aumenti e superminimi) non è un optional: è la base su cui il datore costruirà la propria difesa processuale. Va costruita prima del contenzioso, non durante.

L'ORGANISMO DI MONITORAGGIO E LA PUBBLICAZIONE DEI DATI

L'art. 14 del decreto istituisce un organismo di monitoraggio presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. I dati trasmessi dalle aziende con almeno 100 dipendenti saranno resi pubblici in forma accessibile.

- | | | |
|-----------|--------------------------------|--|
| 01 | RACCOLTA E AGGREGAZIONE | Raccoglie i report delle imprese, li aggrega per settore, dimensione e area geografica. Produce statistiche nazionali sul gender pay gap. |
| 02 | PUBBLICAZIONE | I dati sono pubblicati in modo da consentire confronti tra datori, settori e regioni. L'azienda con un gap elevato è esposta alla visibilità pubblica. |
| 03 | SEGNALAZIONE | Può segnalare all'Ispettorato del lavoro e agli organismi per la parità le situazioni di divario persistente non giustificato. |

Impatto reputazionale: in un mercato del lavoro in carenza di talenti, un gender pay gap elevato e pubblico impatta direttamente su employer branding, attrattività e capacità di reclutamento. Per le aziende quotate o con brand consumer, l'impatto reputazionale può essere superiore al rischio sanzionatorio.

LE SCADENZE DI SISTEMA E I DECRETI ATTUATIVI

Oltre alle scadenze di reporting per le aziende, il decreto fissa termini per l'attuazione a livello di sistema: tre passaggi da monitorare.

01 Entro 90 giorni dall'entrata in vigore

Decreti del Ministro del lavoro sulle modalità di raccolta dati, anche tramite INPS, INAIL e INL (art. 9, c. 4). Atti di indirizzo sul lavoro di pari valore entro il 31 dicembre 2026 (art. 4, c. 6).

02 Entro 180 giorni

Decreti per la composizione e il funzionamento dell'organismo di monitoraggio e per la nomina dei componenti (art. 14, c. 5).

03 Verso UE ed Eurostat

Relazione alla Commissione europea entro il 7 giugno 2028, poi ogni due anni (art. 14, c. 2); dati a Eurostat dal 31 gennaio 2028 per l'anno di riferimento 2026 (art. 15).

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**



**Dr. Gianluca Pillera – consulente del lavoro e
coordinatore scientifico Area Lavoro ILSOLE24ORE**