



La Rivoluzione della Trasparenza Retributiva

La Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva segna un punto di svolta epocale nella gestione delle risorse umane. Non si tratta semplicemente di una nuova normativa sulle buste paga, ma di un intervento strutturale sulla governance del rischio, sulla gestione del talento e, in ultima analisi, sulla sostenibilità del vostro modello di business.

Il suo obiettivo è chiaro: eliminare le disuguaglianze retributive attraverso la trasparenza in ogni fase del rapporto di lavoro. Per le aziende italiane, questo rappresenta sia una sfida operativa che un'opportunità strategica.

Lo Stato dell'Arte: Dove Siamo Oggi

Situazione Attuale

La Direttiva **non è ancora legalmente vincolante** in Italia. A oggi, le aziende non sono obbligate ad applicarne le disposizioni.

Scadenza Perentoria

Entro il **7 giugno 2026** l'Italia dovrà aver recepito e reso pienamente operativa la normativa.

Processo in Corso

La Legge di delegazione europea (L. 21 febbraio 2024, n. 15) ha delegato al Governo il compito di trasporre la direttiva.

Il tempo per prepararsi è limitato, ma sufficiente per chi agisce con metodo. L'iter legislativo è già stato avviato: il percorso di implementazione è in moto e le aziende lungimiranti stanno già pianificando l'adeguamento.

Il Contesto Italiano: Non Partiamo da Zero

Cosa Abbiamo Già

L'Italia dispone già di un impianto normativo in materia, principalmente definito dalla **Legge n. 162/2021**. Questa legge ha introdotto strumenti come il "Rapporto Biennale sulla situazione del personale maschile e femminile" per le aziende con più di 50 dipendenti.

Abbiamo già principi consolidati sull'inversione dell'onere della prova nei casi di discriminazione e meccanismi di reporting aggregato a livello aziendale.

Cosa Cambierà

Se il Rapporto Biennale fornisce una fotografia statica e aggregata, la Direttiva introduce un **diritto soggettivo e dinamico** per il singolo lavoratore di accedere a dati comparativi granulari.

La trasparenza si trasforma da obbligo di reporting a strumento di azione individuale. Il lavoratore non riceve più solo un report generale, ma può chiedere dati specifici sui colleghi che svolgono mansioni analoghe.

- ❑ **Messaggio Strategico:** La Direttiva europea agisce come un potenziamento delle norme esistenti, elevando i requisiti di trasparenza a un livello senza precedenti e inasprendo drasticamente le conseguenze per le aziende inadempienti.

Perché Agire Ora: L'Urgenza Strategica

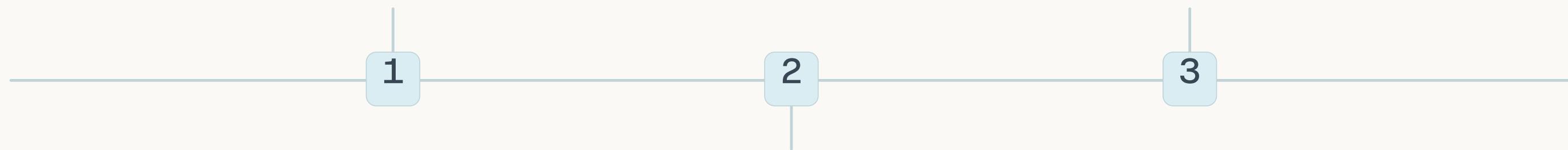
Ignorare questa evoluzione e attendere il 2026 per adeguarsi sarebbe un errore strategico che esporrebbe le imprese a un concreto rischio legale e operativo. Il tempo necessario per rivedere sistemi retributivi, formare il management, implementare nuovi processi di recruiting e costruire database di reporting non è trascurabile.

2025: Fase di Preparazione

Audit dei sistemi attuali, mappatura delle strutture retributive, formazione del personale HR e management.

7 Giugno 2026: Deadline

Entrata in vigore dell'obbligo. Le aziende devono essere pienamente operative.



2026: Test e Adeguamento

Implementazione dei nuovi processi, simulazioni di reporting, affinamento delle procedure.

Agire ora, nel corso del 2025, è una necessità per trasformare un obbligo imminente in un vantaggio competitivo. Le aziende che si muovono per prime potranno testare, correggere e perfezionare i propri sistemi prima che diventino obbligatori.

Cosa si Intende per "Retribuzione"

La Direttiva adotta una nozione onnicomprensiva di retribuzione, in linea con la giurisprudenza consolidata della Corte di Giustizia europea. Questa definizione ampia è fondamentale per evitare che le aziende possano aggirare il principio di parità spostando parte della compensazione su componenti formalmente non salariali.



Salario Base e Variabili

Include lo stipendio o salario di base, ma anche tutte le componenti complementari o variabili: bonus, premi, indennità di ogni tipo.



Benefici in Natura

Comprende ogni vantaggio pagato in natura: auto aziendale, servizi di trasporto, indennità di vitto e alloggio, buoni pasto, benefit tecnologici.



Formazione e Sviluppo

Include le compensazioni per la partecipazione a corsi di formazione, programmi di sviluppo professionale e aggiornamento.



Previdenza

Comprende ogni forma di previdenza complementare.

In sintesi, la valutazione di parità deve considerare **ogni singolo elemento che compone il pacchetto retributivo complessivo**, non solo lo stipendio che appare in busta paga. Questa visione olistica impedisce strategie elusive.

Cosa si Intende per 'Lavoro di Pari Valore'?

La Direttiva sulla Trasparenza Retributiva non si limita a confrontare posizioni identiche. Introduce un concetto più ampio: "**lavoro di pari valore**". Questo significa che due posizioni diverse, pur con mansioni distinte, devono essere retribuite allo stesso modo se richiedono competenze, sforzo, responsabilità e condizioni di lavoro equivalenti. Questo principio è cruciale per garantire la parità retributiva e superare le discriminazioni storiche.



Competenze

Valutazione delle qualifiche, dell'esperienza, dell'autonomia decisionale e delle capacità intellettuali richieste per la posizione.



Sforzo

Misurazione dell'intensità e della durata dello sforzo fisico, mentale ed emotivo necessario per svolgere le mansioni.



Responsabilità

Analisi del livello di responsabilità per risorse umane, finanziarie, materiali e per l'impatto delle decisioni sull'organizzazione.



Condizioni di Lavoro

Considerazione dei fattori ambientali, fisici e organizzativi che influenzano lo svolgimento del lavoro, come stress o rischi.

Questo principio implica che, ad esempio, un Responsabile di Magazzino e un Responsabile Amministrativo, pur svolgendo mansioni molto diverse, potrebbero essere considerati di pari valore se le loro posizioni richiedono livelli simili di competenze decisionali, gestione del team, complessità del lavoro e responsabilità finanziaria.

La Direttiva sposta il focus da un confronto meramente formale dei titoli di lavoro a una valutazione sostanziale del contenuto effettivo del lavoro, promuovendo una maggiore equità e trasparenza e smantellando le disparità retributive di genere spesso radicate in una sottovalutazione sistematica di lavori tradizionalmente svolti da donne.

I 3 Pilastri della Rivoluzione Trasparente

Il cuore operativo della Direttiva si articola in tre pilastri strategici, progettati per integrare la trasparenza in ogni fase della vita lavorativa del dipendente: dal reclutamento alla gestione quotidiana del rapporto, fino al reporting aziendale.

01

Recruiting a Carte Scoperte

Trasparenza nella fase di selezione del personale

02

Il Diritto di Sapere (in corso di rapporto)

Accesso alle informazioni retributive durante il rapporto

03

Il Momento della Verità

Reporting aziendale e valutazione congiunta

Questi pilastri non sono meri adempimenti burocratici, ma leve potenti destinate a modificare in profondità la cultura e le prassi aziendali. Analizziamoli nel dettaglio.

Pilastro 1: Recruiting a Carte Scoperte

L'articolo 5 della Direttiva introduce due cambiamenti fondamentali che rivoluzionano il processo di assunzione, trasformando radicalmente le dinamiche di negoziazione salariale.

Obbligo di Indicare la Fascia Retributiva

Le aziende dovranno comunicare il livello retributivo iniziale o la relativa fascia di oscillazione **direttamente nell'annuncio di lavoro** o, in alternativa, prima del colloquio. Questo garantisce che la negoziazione avvenga su basi informate e trasparenti fin dal principio.

Non è più accettabile pubblicare annunci senza alcun riferimento economico, costringendo i candidati a "fare il primo passo" nella negoziazione senza conoscere il budget aziendale.

Divieto Assoluto di Chiedere la RAL Storica

Viene introdotto il **divieto per i datori di lavoro di chiedere ai candidati informazioni sulle retribuzioni percepite nei precedenti rapporti di lavoro**.

Questa norma è cruciale: spezza il ciclo vizioso che perpetua i divari retributivi del passato, specialmente a danno delle lavoratrici. La valutazione economica si sposta finalmente sul valore oggettivo della posizione da ricoprire, anziché sulla storia salariale del candidato.

Fine delle Clausole di Riservatezza

Un altro elemento dirompente della Direttiva è la nullità automatica delle clausole contrattuali che vietano ai dipendenti di divulgare la propria retribuzione. Questa disposizione smantella uno dei pilastri tradizionali dell'opacità salariale nelle aziende.

Cosa Significa in Pratica

- Qualsiasi clausola che vietи ai dipendenti di discutere il proprio stipendio diventa **legalmente nulla e inefficace**
- I lavoratori sono liberi di comunicare quanto guadagnano, favorendo la trasparenza orizzontale
- L'azienda può però esigere che i dati ottenuti ufficialmente (tramite richiesta ex art. 7) siano usati solo per verificare la parità retributiva

 **Attenzione:** Questa norma non obbliga i dipendenti a divulgare il proprio stipendio, ma impedisce all'azienda di vietarlo. La scelta resta individuale, ma il diritto è garantito.

L'Impatto sui Processi Attuali

Per comprendere la portata di questo cambiamento, consideriamo cosa accade oggi nella maggior parte dei processi di selezione italiani:

Il Modello Attuale (Pre-2026)

- Annuncio generico senza indicazione economica
- Durante il colloquio: "Qual è la sua attuale retribuzione?"
- Offerta basata su: RAL precedente + incremento percentuale
- Negoziazione "al buio" per il candidato
- Perpetuazione di divari storici

Il Nuovo Modello (Post-2026)

- Annuncio con fascia retributiva esplicita
- Divieto assoluto di chiedere la RAL storica
- Offerta basata su: valutazione oggettiva del ruolo
- Negoziazione trasparente e informata
- Interruzione del ciclo di disparità

Questo significa che i vostri recruiter, i vostri hiring manager e i vostri sistemi di valutazione dovranno essere completamente ripensati. Non si tratta di un semplice aggiornamento di policy, ma di un cambio di paradigma nella gestione del talento.

Pilastro 2: Il Diritto di Sapere Interno

Una volta all'interno dell'azienda, i lavoratori acquisiscono un nuovo e potente strumento di conoscenza. L'articolo 7 della Direttiva sancisce diritti informativi che vanno ben oltre quanto previsto dalla normativa italiana attuale.



Diritto di Richiedere Informazioni

Ogni lavoratore può richiedere e ricevere per iscritto informazioni sui **livelli retributivi medi**, disaggregati per genere, relativi alle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.



Termine di Risposta: 2 Mesi

Il datore di lavoro è tenuto a fornire le informazioni richieste entro un termine massimo di **due mesi** dalla richiesta. Il silenzio o il rifiuto potrebbero costituire elementi a favore del lavoratore in caso di contenzioso.



Richiesta Tramite Rappresentanti

La richiesta può essere presentata direttamente dal lavoratore, ma anche tramite i **rappresentanti sindacali** o un organismo per la parità, rafforzando il ruolo delle parti sociali.

Confronto con il D.Lgs 104/2022: Il Salto di Qualità

Per comprendere la portata del cambiamento, è essenziale confrontare il nuovo diritto con quanto già previsto dal Decreto Trasparenza (D.Lgs 104/2022), che pure aveva introdotto importanti novità informative.



1

D.Lgs 104/2022 (Oggi)

Il datore di lavoro comunica al dipendente **le sue condizioni**: il suo stipendio, la sua qualifica, i suoi orari, le sue ferie.

Focus: trasparenza individuale sul proprio rapporto.

2

Direttiva 2023/970 (Domani)

Il datore di lavoro comunica i **dati medi retributivi degli altri colleghi** che svolgono mansioni analoghe o di pari valore, disaggregati per genere.

Focus: trasparenza comparativa e collettiva.

Questo rappresenta un cambio di paradigma radicale: dalla trasparenza informativa alla trasparenza comparativa. Il lavoratore non conosce solo le proprie condizioni, ma può verificare se è trattato equamente rispetto ai colleghi.



Pilastro 3: Il Momento della Verità

La Direttiva impone un rigoroso meccanismo di accountability per le aziende di maggiori dimensioni. Questo terzo pilastro trasforma la trasparenza da diritto individuale a obbligo sistematico di rendicontazione periodica.

A Chi Si Applica l'Obbligo di Reporting

Le imprese con **più di 100 dipendenti** saranno tenute a pubblicare periodicamente informazioni dettagliate sul divario retributivo di genere al loro interno. L'obbligo è graduato in base alla dimensione aziendale, con scadenze e frequenze differenziate.

Quando Entra in Vigore: Le Scadenze per Dimensione

L'applicazione degli obblighi di reporting segue un calendario scaglionato, concepito per consentire alle aziende di adeguarsi progressivamente, partendo dalle realtà di maggiori dimensioni.



Cosa Deve Contenere il Report

La rendicontazione non è un esercizio formale, ma uno strumento diagnostico rigoroso. Le informazioni da comunicare alle autorità competenti e da condividere con i lavoratori e i loro rappresentanti includono dati molto specifici.

Indicatori sul Divario Complessivo

- Il divario retributivo di genere medio e mediano nell'organizzazione
- Il divario nelle componenti complementari o variabili (bonus, premi)
- La percentuale di lavoratori e lavoratrici che ricevono componenti variabili

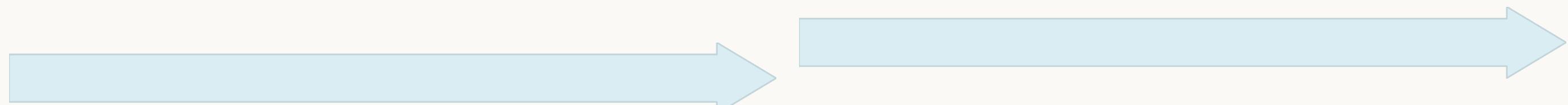
Analisi della Distribuzione

- La percentuale di donne e uomini in ogni quartile retributivo (dal più basso al più alto)
- Il divario retributivo per categorie di lavoratori, distinguendo tra salario base e componenti variabili

Questi dati devono essere accessibili non solo alle autorità di vigilanza (ispettorati del lavoro, organismi per la parità), ma anche ai lavoratori stessi e ai loro rappresentanti sindacali, creando un meccanismo di trasparenza a più livelli.

Il Trigger del 5%: Quando Scatta l'Allarme

Se dal reporting emerge un differenziale retributivo tra uomini e donne **superiore al 5%** in una qualsiasi categoria di lavoratori, e il datore di lavoro non è in grado di giustificarlo sulla base di criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, scatta un obbligo tassativo e non negoziabile.

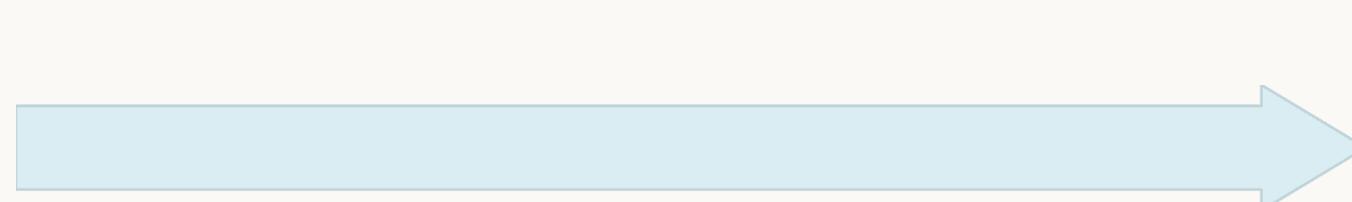


Rilevazione del Divario $\geq 5\%$

Il report evidenzia un gender pay gap del 5% o superiore in almeno una categoria di lavoratori (es. impiegati, quadri, dirigenti).

Tentativo di Giustificazione

L'azienda ha l'opportunità di dimostrare che il divario è motivato da criteri oggettivi: anzianità, competenze certificate, responsabilità effettive.



Periodo di Correzione: 6 Mesi

Se il divario non è giustificabile, l'azienda ha sei mesi di tempo per sanarlo autonomamente, adottando misure correttive immediate.

Valutazione Congiunta Obbligatoria

Se dopo sei mesi il divario persiste, scatta l'obbligo di avviare la valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

La Valutazione Congiunta: Perdita del Controllo Gestionale

Questo meccanismo rappresenta uno degli aspetti più innovativi e, per molte aziende, potenzialmente destabilizzanti della Direttiva. **Espropria di fatto il management del controllo esclusivo** sulle politiche di compensation in caso di criticità, imponendo un tavolo di negoziazione con le parti sociali non più solo sulla contrattazione collettiva, ma sulla struttura retributiva interna all'azienda.

Cosa Comporta in Concreto

L'azienda è tenuta ad avviare una "Valutazione Congiunta delle retribuzioni" **in cooperazione con i rappresentanti dei lavoratori** (sindacati). Questo processo obbligatorio deve:

- Analizzare la percentuale di lavoratori di sesso femminile e maschile in ciascuna categoria
- Esaminare i livelli retributivi medi e le componenti variabili
- Identificare le ragioni delle differenze, stabilite congiuntamente
- Definire misure correttive vincolanti per eliminare i divari ingiustificati

 **Attenzione Strategica:** In un contenzioso futuro, la mancata attivazione della valutazione congiunta o la sua gestione inadeguata potrebbero costituire prova a carico dell'azienda, rafforzando la posizione del lavoratore che lamenta discriminazione.

La valutazione congiunta deve essere messa a disposizione dei lavoratori, dei loro rappresentanti e comunicata all'organismo di monitoraggio. Non è un esercizio interno riservato, ma un processo trasparente e verificabile.

Il Ribaltamento del Tavolo: Il Nuovo Rischio Legale

I veri "denti affilati" della Direttiva 2023/970 risiedono nei suoi meccanismi di applicazione. La vera rivoluzione non sta solo negli obblighi di trasparenza, ma nel radicale spostamento del potere legale e nell'introduzione di conseguenze finanziarie severe.

Inversione dell'Onere della Prova

Se un lavoratore lamenta discriminazione, **sarà l'azienda a dover dimostrare** in modo inequivocabile l'assenza di discriminazione, provando che le proprie strutture retributive sono fondate su criteri oggettivi e neutri.

Presunzione di discriminazione

La mancanza di trasparenza diventa di per sé una prova a sfavore. Se l'azienda non fornisce i dati richiesti, i tribunali potranno **presumere l'esistenza della discriminazione**.

Risarcimento Integrale Senza Tetti

Il lavoratore discriminato ha diritto a un risarcimento che include retribuzioni arretrate, bonus, opportunità perse e danni immateriali, **senza limiti massimi** predefiniti.

Le Conseguenze Finanziarie: Un Rischio Illimitato

Le sanzioni previste sono pensate per essere non solo punitive, ma genuinamente deterrenti. Il legislatore europeo vuole che il costo della non conformità sia sempre superiore al costo dell'adeguamento.

100%

∞

—

Risarcimento Integrale

Recupero completo delle retribuzioni arretrate, bonus non percepiti, opportunità di carriera perse e danno morale.

Nessun Tetto Massimo

La Direttiva stabilisce esplicitamente che non devono essere fissati limiti al risarcimento, esponendo le aziende a un rischio illimitato.

Sanzioni Aggravate

Le violazioni ripetute comportano sanzioni più severe, con un effetto moltiplicatore che aumenta progressivamente il costo della reiterazione.

Oltre ai risarcimenti individuali, gli Stati membri dovranno introdurre sanzioni amministrative "efficaci, proporzionate e dissuasive". L'Italia dovrà definire in sede di recepimento l'entità di tali sanzioni, ma il principio è chiaro: devono avere un reale effetto deterrente, tale da scoraggiare attivamente comportamenti non conformi.

Da Obbligo a Opportunità: Il Piano d'Azione

La Direttiva sulla trasparenza retributiva non deve essere interpretata esclusivamente come un onere burocratico o una minaccia legale. Al contrario, rappresenta un catalizzatore per accelerare la transizione verso modelli di gestione delle risorse umane più moderni, equi e resilienti.

01

Mappare (Pay Equity Audit)

Fotografare la situazione attuale. Condurre un'analisi interna sulla parità retributiva utilizzando i dati del Rapporto Biennale (L. 162/2021). Simulare i nuovi obblighi di reporting per identificare divari e comprendere il livello di esposizione al rischio.

02

Sistemizzare (Job Evaluation)

Costruire le fondamenta di un sistema retributivo difendibile. Implementare sistemi formali di valutazione delle posizioni basati sui quattro criteri oggettivi: competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro. Questa è la vostra difesa legale.

03

Comunicare (Change Management)

Preparare l'organizzazione al cambiamento culturale. Formare i manager per sostenere conversazioni trasparenti sulla retribuzione, ancorando le argomentazioni al sistema oggettivo di Job Evaluation.

Chi Guida il Cambiamento Vince



La scadenza del **7 giugno 2026** è ormai alle porte. Prepararsi ora non è solo una mossa prudente, ma una scelta strategica decisiva per il futuro della vostra organizzazione.

I Vantaggi Competitivi dell'Anticipato

- **Employer Branding:** Le aziende trasparenti attirano i migliori talenti
- **Riduzione del Rischio:** Prevenire il contenzioso costa meno che subirlo
- **Efficienza Organizzativa:** Sistemi retributivi chiari migliorano la motivazione
- **Compliance Proattiva:** Evitare l'affanno dell'ultimo momento

In un mondo che cambia a questa velocità, la regola è semplice: **chi guida il cambiamento vince, chi lo subisce rincorre.**

"La trasparenza retributiva non è una minaccia al vostro business, ma un'opportunità per costruire organizzazioni più eque, competitive e sostenibili. Le aziende che lo comprendono oggi saranno i leader di domani."

Contatti



Avv. Luca Daffra

Senior Partner

Studio Legale Ichino Brugnatelli e Associati

Via Mascheroni, 31 - 20145 Milano

tel. 02.4819.3249; mobile +39 392.261514

luca.daffra@ichinobrugnatelli.it

www.ichinobrugnatelli.it