

ACADEMY DELLA SOSTENIBILITA'

Trasparenza retributiva

16/09/2026

Dott.ssa Chiara Nasci

Avv. Pietro Barcellona

Dott. Luca Zanin

TRASPARENZA RETRIBUTIVA da obbligo normativo a leva strategica



2



**SETTIMANA
DELLA
SOSTENIBILITÀ**
17-20 MARZO 2026



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

Il contesto

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea - Articolo 23:

«La **parità tra uomini e donne** deve essere assicurata **in tutti i campi**, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione»

Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo - Articolo 23 comma 2:

«**Ogni individuo**, senza discriminazione, ha **diritto ad eguale retribuzione per eguale lavoro**»

Direttiva UE 2006/54/CE - Articolo 4:

«Per quanto riguarda uno stesso lavoro o un lavoro al quale è attribuito un valore uguale, occorre **eliminare la discriminazione diretta e indiretta** basata sul sesso e concernente un qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni»

Dalla valutazione del 2020 delle disposizioni della direttiva 2006/54/CE è emerso che l'applicazione del principio della parità di retribuzione è ostacolata da una **mancaanza di trasparenza nei sistemi retributivi**.

I dati

Il **divario retributivo di genere** nell'Unione persiste: si è attestato al **13%** nel 2020 e negli ultimi 10 anni si è ridotto solo in misura minima.

Il divario è causato da vari fattori, quali gli **stereotipi di genere**, il persistere del **soffitto di cristallo** e del **pavimento appiccicoso** e la **segregazione orizzontale**, compresa la sovrarappresentazione delle donne che svolgono lavori a bassa retribuzione nel settore dei servizi e la **diseguale condivisione delle responsabilità di assistenza**.

Il 17 novembre è l'**Equal Pay Day** europeo, ovvero il giorno dell'anno in cui si fermerebbe lo stipendio di un uomo per eguagliare quello guadagnato da una donna nell'intero anno. Il divario retributivo medio di genere vale circa **un mese e mezzo di differenza**.

ISTAT - La struttura delle retribuzioni in Italia - Anno 2022:

«La retribuzione oraria media delle donne è del **5,6% inferiore** a quella degli uomini»

«Il gender pay gap raggiunge i valori più elevati nei Servizi di mercato (il 14,1%) e nell'Industria in senso stretto (il 13,2%)»

«Le **ore retribuite** per le donne **sono inferiori** a quelle degli uomini del **15,1%**»

D. LGS. N. 96/2026: GLI ADEMPIMENTI

OBBLIGHI DI TRASPARENZA PRIMA DELL'ASSUNZIONE

OBBLIGHI DI TRASPARENZA IN COSTANZA DI RAPPORTO

**OBBLIGHI DI TRASPARENZA E DI RENDICONTAZIONE VERSO
ORGANISMO DI MONITORAGGIO**

GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970

RAFFORZARE

- ✓ **L'APPLICAZIONE DEL PRINCIPIO DELLA PARITÀ DI RETRIBUZIONE TRA UOMINI E DONNE**
- ✓ **PER UNO STESSO LAVORO O PER UN LAVORO DI PARI VALORE**
- ✓ **ATTRAVERSO LA TRASPARENZA RETRIBUTIVA E I RELATIVI MECCANISMI DI APPLICAZIONE**

IL PRINCIPIO DELLA PARITA' RETRIBUTIVA

Costituzione - Art. 37, comma 1 - La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, **a parità di lavoro**, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione.

Codice delle pari opportunità - Art. 28 - Divieto di discriminazione retributiva - E' vietata qualsiasi discriminazione, diretta e indiretta, concernente un qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni, per quanto riguarda uno stesso lavoro o un lavoro al quale è attribuito un valore uguale.

I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne ed essere elaborati in modo da eliminare le discriminazioni

IL PRINCIPIO DELLA PARITA' RETRIBUTIVA - OBBLIGHI DI MONITORAGGIO

Codice delle pari opportunità - Art. 46 - Rapporto sulla situazione del personale - Le aziende che occupano più di 50 dipendenti devono redigere un rapporto biennale sulla situazione lavorativa maschile e femminile in azienda.

L'Ispettorato nazionale del lavoro verifica la veridicità dei rapporti. Nel caso di rapporto mendace o incompleto si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da 1.000 a 5.000 euro

IL PRINCIPIO DELLA PARITA' RETRIBUTIVA - TUTELA ANTIDISCRIMINATORIA

Codice delle pari opportunità - Art. 25, comma 1 - Discriminazione diretta - Quando per ragioni legate al sesso una persona subisce un pregiudizio o viene trattata meno favorevolmente di un'altra che si trova in una situazione analoga.

Codice delle pari opportunità - Art. 25, comma 2 - Discriminazione indiretta - Quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, **apparentemente neutri** mettono o possono mettere i candidati in fase di selezione e i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari.

IL PRINCIPIO DELLA PARITA' RETRIBUTIVA - TUTELA ANTIDISCRIMINATORIA

Azione giudiziaria - Artt. 36 e ss. Codice delle pari opportunità - Tutela giudiziaria rafforzata: a determinate condizioni grava sul datore di lavoro la prova della giustificazione della differenza di trattamento.

Sanzioni

- Nullità/inefficacia degli atti datoriali discriminatori (art. 15 St. Lav.)
- le discriminazioni relative all'accesso al lavoro, alla formazione professionale, alla parità retributiva, alle qualifiche, alle mansioni, alla carriera e alle prestazioni previdenziali sono inoltre punite:
 - con la sanzione amministrativa da 5.000 a 10.000 euro (art. 41 comma 2 D. Lgs. 198/2006; art. 1 del D. Lgs. 15.1.2016 n. 8);
 - con l'eventuale revoca di benefici economici ricevuti; nei casi più gravi e nei casi di recidiva: esclusione fino a 2 anni da qualsiasi agevolazione finanziaria o creditizia ovvero da qualsiasi appalto.

GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970

Considerando 11 - Dalla valutazione del 2020 delle pertinenti disposizioni della direttiva 2006/54/CE è emerso che **l'applicazione del principio della parità di retribuzione è ostacolata da una mancanza di trasparenza nei sistemi retributivi**, da una mancanza di certezza giuridica sul concetto di lavoro di pari valore e da ostacoli procedurali incontrati dalle vittime di discriminazione. **I lavoratori non dispongono delle informazioni necessarie per presentare un ricorso in materia di parità di retribuzione** che abbia buone possibilità di successo e, in particolare, delle **informazioni sui livelli retributivi delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore**. Dalla relazione è emerso che **una maggiore trasparenza consentirebbe di rivelare pregiudizi e discriminazioni di genere** nelle strutture retributive di un'impresa o di un'organizzazione. Consentirebbe inoltre ai lavoratori, ai datori di lavoro e alle parti sociali di intervenire adeguatamente per garantire l'applicazione del diritto alla parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore ("diritto alla parità di retribuzione").

GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970

Considerando 11 - Una generale mancanza di trasparenza sui livelli retributivi all'interno delle organizzazioni mantiene una situazione in cui la discriminazione retributiva e il pregiudizio basati sul genere rischiano di non essere individuati o, anche qualora si sospettino, sono difficili da dimostrare. Sono pertanto necessarie misure vincolanti per migliorare la trasparenza retributiva, incoraggiare le organizzazioni a **rivedere le loro strutture salariali** per garantire la parità di retribuzione tra donne e uomini che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore e per consentire alle vittime di discriminazione di far valere il loro diritto alla parità di retribuzione. Tali misure vincolanti devono essere integrate da disposizioni che chiariscano i concetti giuridici esistenti, quali i concetti di retribuzione e di lavoro di pari valore, e da misure volte a migliorare i meccanismi di applicazione e l'accesso alla giustizia.

GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970

Considerando 17 - L'applicazione del principio della parità di retribuzione dovrebbe essere rafforzata eliminando la discriminazione retributiva diretta e indiretta. Ciò non impedisce ai datori di lavoro di retribuire in modo diverso i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore **sulla base di criteri oggettivi, neutri** sotto il profilo del genere e **privi di pregiudizi**, come le prestazioni e le competenze.

GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970

Considerando 26 - Per rispettare il diritto alla parità di retribuzione, i datori di lavoro devono disporre di strutture retributive che assicurino che non esistono differenze retributive basate sul genere tra lavoratori che svolgono uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore che non siano motivate da criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere. Tali strutture retributive dovrebbero consentire di confrontare il valore dei diversi posti di lavoro all'interno della stessa struttura organizzativa. Dovrebbe essere possibile basare tali strutture retributive sugli attuali orientamenti dell'Unione connessi a sistemi di valutazione e classificazione professionale neutri sotto il profilo del genere o su indicatori o modelli neutri sotto il profilo del genere. In linea con la giurisprudenza della Corte di giustizia, il **valore del lavoro** dovrebbe essere valutato e raffrontato sulla base di **criteri oggettivi** fra cui i requisiti professionali e in materia di istruzione e formazione, le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro, indipendentemente dalle differenze nei ritmi di lavoro. Per facilitare l'applicazione del concetto di lavoro di pari valore, soprattutto per le micro, piccole e medie imprese, i criteri oggettivi da usare dovrebbero includere quattro fattori: le **competenze**, **l'impegno**, le **responsabilità** e le **condizioni di lavoro**. Gli attuali orientamenti dell'Unione hanno determinato che tali fattori sono essenziali e sufficienti per valutare i compiti svolti in un'organizzazione, indipendentemente dal settore economico cui appartiene l'organizzazione (...).

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE

STESSO LAVORO - la prestazione lavorativa svolta nell'esercizio di **mansioni identiche o riconducibili allo stesso livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro** (CCNL) applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, dal CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento

LAVORO DI PARI VALORE - la **prestazione lavorativa diversa** svolta nell'esercizio di **mansioni comparabili**, previste dai livelli retributivi di classificazione stabiliti dal CCNL applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, del CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento.

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE

Art. 4

1. I contratti collettivi nazionali di lavoro e le disposizioni di legge assicurano sistemi di determinazione e classificazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, idonei a garantire la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. **L'applicazione di un contratto collettivo nazionale di lavoro 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 di cui al presente decreto**, ferma restando la dimostrazione dell'esistenza di trattamenti retributivi individuali discriminatori.

CCNL METALMECCANICA - Aziende industriali (C011)

Titolo II - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE E PARTICOLARI TIPOLOGIE DI LAVORATORI

I lavoratori rientranti nelle diverse categorie legali di quadri, impiegati e operai sono inquadrati in una classificazione unica articolata in nove livelli di inquadramento ricompresi in quattro campi di responsabilità di ruolo:

D. Ruoli Operativi: Livelli D1 e D2;

C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e C3;

B. Ruoli Specialistici e Gestionali: Livelli B1, B2 e B3;

A. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione: Livello A1.

CCNL METALMECCANICA - Aziende industriali (C011)

Titolo II - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE E PARTICOLARI TIPOLOGIE DI LAVORATORI

C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e **C3**

Appartengono a questo livello: - i lavoratori che hanno **responsabilità** sullo svolgimento ed i risultati di specifiche attività produttive, tecniche, amministrative o di servizio con le opportune autonomie di iniziativa nell'ambito delle previsioni aziendali a fronte delle variabilità dei processi. Nell'ambito di tale autonomia di iniziativa, in base alle definizioni organizzative guidano e controllano gruppi o squadre articolate di altri lavoratori con eventuale interfaccia verso altre unità e funzioni. Possiedono complete ed articolate **competenze** delle tecnologie e delle discipline specifiche che permettono di affrontare autonomamente operazioni e lavori complessi e di elevate difficoltà, anche non ricorrenti, ed effettuano diagnosi e definiscono metodi e strumenti nell'ambito di direttive generali, con l'utilizzo di dispositivi ed applicazioni digitali, specialistiche e complesse non predeterminate (...).

CCNL METALMECCANICA - Aziende industriali (C011)

Titolo II - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE E PARTICOLARI TIPOLOGIE DI LAVORATORI

C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e **C3**

Appartengono a questo livello: - i lavoratori che (...) Svolgono con autonomo contributo di diagnosi ed analisi, adattamento, manutenzione e regolazione di sistemi complessi, comunicando gli avanzamenti operativi, le anomalie e le soluzioni identificate nei modi adeguati anche utilizzando strumenti di comunicazione, reperimento dell'informazione ed elaborazione digitale. In funzione dei contesti aziendali coordinano le attività con definizione delle priorità operative **a fronte delle esigenze di clienti e fornitori**, anche esterni, con adeguato utilizzo della **lingua straniera** in uso. Operano su una famiglia di processi con elevata consapevolezza interdisciplinare ed in interazione con altre funzioni aziendali e con i clienti e fornitori esterni. Tali lavoratori guidano iniziative o attività riferite ai sistemi di miglioramento assicurando la scelta ed il corretto utilizzo delle metodologie nell'ambito delle direttive generali.

CCNL METALMECCANICA - Aziende industriali (C011)

Titolo II - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE E PARTICOLARI TIPOLOGIE DI LAVORATORI

C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e **C3**

Operai specializzati: attrezzatore di macchine; collaudatore; riparatore; addetto alle macchine a controllo numerico; addetto alla conduzione di impianti; addetto sala prove; guardafili giuntista; ramista; fonditore; saldatore per la realizzazione di opere di elevata difficoltà; laminatore, installatore di impianti, ecc.

Impiegati di concetto con mansioni non meramente ripetitive e con una certa professionalità acquisita: contabile; approvvigionatore; disegnatore; analista di tempi e metodi; programmatore di produzione; metodista di macchine a controllo numerico, ecc.

Titolo III - Capo I - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Art. 113 - Classificazione

I livello

A questo livello appartengono i lavoratori con funzioni ad alto contenuto professionale anche con responsabilità di direzione esecutiva, che sovrintendono alle unità produttive o ad una funzione organizzativa con carattere di iniziativa e di autonomia operativa nell'ambito delle responsabilità ad essi delegate, e cioè:

- 1) capo di servizio e di ufficio tecnico, amministrativo, commerciale (vendita o acquisti), legale; capo centro EDP;
- 2) gestore o gerente di negozio, di filiale, o di supermercato alimentare anche se integrato in un grande magazzino o magazzino a prezzo unico;
- 3) responsabile laureato in chimica-farmacia previsto dalle leggi sanitarie per magazzini all'ingrosso di prodotti farmaceutici e specialità medicinali;
- 4) analista sistemista;

Titolo III - Capo I - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Art. 113 - Classificazione

I livello

A questo livello appartengono i lavoratori con funzioni ad alto contenuto professionale anche con responsabilità di direzione esecutiva, che sovrintendono alle unità produttive o ad una funzione organizzativa con carattere di iniziativa e di autonomia operativa nell'ambito delle responsabilità ad essi delegate, e cioè:

- 5) gerente o capo di officina o di sede assistenziale con la completa responsabilità sia tecnica che amministrativa;
- 6) responsabile di elaborazione e realizzazione di progetti;
- 7) responsabile marketing nelle aziende di pubblicità;
- 8) responsabile pubbliche relazioni nelle aziende di pubblicità;
- 9) responsabile ricerche di mercato nelle aziende di pubblicità; (...)

CCNL TERZIARIO - Confcommercio (H011)

Titolo III - Capo I - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Art. 113 - Classificazione

II livello

Appartengono a questo livello i lavoratori di concetto che svolgono compiti operativamente autonomi e/o con funzioni di coordinamento e controllo, nonché il personale che esplica la propria attività con carattere di creatività nell'ambito di una specifica professionalità tecnica e/o scientifica, e cioè:

- 1) ispettore;
- 2) cassiere principale che sovrintenda a più casse;
- 3) propagandista scientifico;
- 4) corrispondente di concetto con o senza conoscenza di lingue estere;
- 5) addetto alla esecuzione di progetti o di parti di essi;
- 6) capo di reparto o settore anche se non addetto ad operazioni di vendita;
- 7) contabile con mansioni di concetto;

CCNL TERZIARIO - Confcommercio (H011)

Titolo III - Capo I - CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Art. 113 - Classificazione

Il livello

(...)

- 8) segretario di direzione con mansioni di concetto;
- 9) consegnatario responsabile di magazzino;
- 10) agente acquirente nelle aziende di legname;
- 11) agente esterno consegnatario delle merci;
- 12) determinatore di costi;
- 13) estimatore nelle aziende di arte e antichità;
- 14) spedizioniere patentato;
- 15) enotecnico diplomato, enologo e tecnico oleario;
- 16) chimico di laboratorio; 17) capitano di rimorchiatore; (...)

ADEMPIMENTI IN FASE PREASSUNTIVA

A) OBBLIGHI INFORMATIVI (art. 5, comma 1): Informazioni da fornire ai candidati negli avvisi e nei bandi relativi ad opportunità di lavoro :

- retribuzione iniziale o relativa fascia retributiva da attribuire alla posizione, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere;
- pertinenti disposizioni del contratto collettivo applicato dal datore di lavoro in relazione alla posizione.

B) DIVIETO DI CHIEDERE LA RETRIBUZIONE (art. 5, comma 2): Divieto di acquisire, anche indirettamente, informazioni sulle retribuzioni percepite negli attuali o precedenti rapporti di lavoro.

C) OBBLIGO DI CONDURRE LE PROCEDURE DI SELEZIONE IN MODO NON DISCRIMINATORIO (art. 5, comma 3): Gli avvisi e i bandi con cui sono rese note le opportunità di lavoro pubblico e privato sono redatti secondo criteri neutri sotto il profilo del genere, anche in relazione ai titoli professionali richiesti.

ADEMPIMENTI IN COSTANZA DI RAPPORTO

OBBLIGO DI RENDERE ACCESSIBILI I CRITERI UTILIZZATI PER DETERMINARE I LIVELLI RETRIBUTIVI E LA PROGRESSIONE ECONOMICA (art. 6): La modalità ordinaria di adempimento agli obblighi di trasparenza retributiva è data dalla informativa di cui all'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 152/1997, poi modificato dal «Decreto Trasparenza» (D. Lgs. n. 104/2022).

Per i datori di lavoro che applicano **CCNL stipulati da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative**, l'obbligo di trasparenza «si intende assolto mediante il rinvio ai criteri, ai livelli di inquadramento e ai trattamenti economici previsti dal contratto collettivo applicato, nonché dagli eventuali accordi aziendali stipulati ai sensi dell'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81».

L'obbligo sui criteri per la progressione economica non è applicabile ai datori di lavoro con meno di 50 dipendenti

ADEMPIMENTI IN COSTANZA DI RAPPORTO

DIRITTO DI INFORMAZIONE / 1 (art. 7):

1. «... è riconosciuto ai lavoratori il **diritto di richiedere e ricevere per iscritto**, entro due mesi dalla richiesta, anche per il tramite dei loro rappresentanti o degli organismi per la parità, su specifica delega, le **informazioni sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore**»
2. «I datori di lavoro possono assolvere all'obbligo di cui al comma 1, pubblicando sulla propria rete *intranet* o nell'area riservata del sito aziendale le informazioni sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore»
3. Le informazioni di cui al comma 1 possono essere, altresì, estrapolate dai dati pertinenti presentati dai datori di lavoro, anche su base volontaria, e raccolti ai sensi dell'art. 9. Tali informazioni sono rese disponibili direttamente ai rappresentanti dei lavoratori o agli organismi di parità, destinatari della rilevazione.

ADEMPIMENTI IN COSTANZA DI RAPPORTO

DIRITTO DI INFORMAZIONE / 2 (art. 7):

4. I datori di lavoro **informano annualmente tutti i lavoratori del loro diritto** di ricevere le informazioni di cui al comma 1 e delle modalità per l'esercizio di tale diritto.
5. Qualora le informazioni ricevute siano imprecise o incomplete, i lavoratori hanno il diritto di richiedere, personalmente o tramite i loro rappresentanti, ulteriori chiarimenti riguardo ai dati forniti. La risposta deve essere motivata.
6. Ai lavoratori non può essere impedito di rendere nota la propria retribuzione. Sono vietate clausole contrattuali che limitano la facoltà dei lavoratori di rendere note informazioni sulla propria retribuzione.

ADEMPIMENTI IN COSTANZA DI RAPPORTO

DIRITTO DI INFORMAZIONE / 3 (art. 7):

7. Le informazioni diverse da quelle relative alla propria retribuzione o al proprio livello retributivo (...) sono utilizzabili esclusivamente ai fini dell'esercizio del diritto alla parità retributiva e non possono determinare la conoscibilità diretta o indiretta delle condizioni economiche individuali di altri lavoratori.

8. Al fine di evitare l'identificazione diretta o indiretta dei singoli lavoratori in conformità al Reg. (UE) 2016/679, fermi restando gli obblighi di trasparenza di cui al D. Lgs. N. 104/2022, per i datori di lavoro che occupano fino a 49 dipendenti, le informazioni di cui al comma 1 possono essere previste con le modalità previste dall'art. 9, comma 3.

OBBLIGHI DI INFORMAZIONE ALL'ORGANISMO DI MONITORAGGIO

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

I datori di lavoro devono comunicare periodicamente i seguenti dati, secondo le scadenze riportate:

- a) Divario retributivo di genere;
- b) Divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili;
- c) Divario retributivo mediano di genere;
- d) Divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili;
- e) Percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;
- f) Percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile in ogni quartile retributivo;
- g) Divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili.

N. DIPENDENTI	SCADENZA	OGGETTO DELLA COMUNICAZIONE
250+	07/06/2027	DATI 2026 e successivamente ogni anno
150-249	07/06/2027	DATI 2026 e successivamente ogni tre anni
100-149	07/06/2031	DATI 2030 e successivamente ogni tre anni



OBBLIGHI DI INFORMAZIONE ALL'ORGANISMO DI MONITORAGGIO

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

Art. 9:

5. Tutti i dati di cui al comma 1 sono comunicati all'organismo di monitoraggio previsto dall'art. 14, il quale provvede alla pubblicazione, limitatamente ai dati di cui al comma 1, lettere a), b), c), d), e) ed f) (...). Questi ultimi possono essere, altresì, resi disponibili pubblicamente dal datore di lavoro, anche attraverso il proprio sito internet.

6. Le informazioni di cui al comma 1, lettera g), sono rese accessibili dal datore di lavoro ai lavoratori e ai loro rappresentanti e sono trasmesse, in caso di richiesta, all'Ispettorato del lavoro e agli organismi per la parità territorialmente competenti. Su richiesta, sono altresì fornite le informazioni relative ai quattro anni precedenti, se disponibili.

7. I lavoratori, i rappresentanti dei lavoratori, l'Ispettorato del lavoro e gli organismi di parità hanno diritto di richiedere ai datori di lavoro chiarimenti e ulteriori dettagli in merito ai dati comunicati. I datori di lavoro forniscono una risposta motivata entro un termine ragionevole e pongono rimedio a discriminazioni immotivate.

8. ... **datori di lavoro con almeno 100 dipendenti.**

VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

Art. 10:

Qualora dai dati emerga una **differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile pari ad almeno il 5% in una qualsiasi categoria di lavoratori**, è necessario capire se tale differenza può essere **motivata sulla base di criteri oggettivi** e neutri sotto il profilo del genere.

In caso negativo e se la differenza immotivata **non è stata corretta entro sei mesi dalla comunicazione dei dati**, dovrà essere svolta una **valutazione congiunta delle retribuzioni** con i rappresentanti dei lavoratori.



Tale valutazione è finalizzata a **individuare, correggere e prevenire le differenze** non giustificate, stabilendo le misure da implementare e valutando l'efficacia di misure precedenti.

VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

Art. 10:

- 2.** La valutazione congiunta è finalizzata a individuare, correggere e prevenire differenze retributive non giustificate tra lavoratrici e lavoratori e comprende:
- a) un'analisi della percentuale delle persone di sesso femminile e maschile in ciascuna categoria di lavoratori
 - b) le informazioni sui livelli retributivi medi delle persone di sesso femminile e maschile e sulle componenti complementari o variabili, per ciascuna categoria di lavoratori;
 - c) le eventuali differenze nei livelli retributivi medi tra persone di sesso femminile e di sesso maschile in ciascuna categoria di lavoratori;
 - d) le ragioni di tali differenze nei livelli retributivi medi sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, se del caso, stabilite congiuntamente dai rappresentanti dei lavoratori e dal datore di lavoro;

VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

Art. 10:

- 2.** La valutazione congiunta è finalizzata a individuare, correggere e prevenire differenze retributive non giustificate tra lavoratrici e lavoratori e comprende:
- e) la percentuale di persone di sesso femminile e di sesso maschile che hanno beneficiato di un miglioramento delle retribuzioni in seguito al loro rientro dal congedo di maternità o di paternità, dal congedo parentale o dal congedo per i prestatori di assistenza , se tale miglioramento si è verificato nella categoria di lavoratori pertinente durante il periodo in cui è stato fruito il congedo;
 - f) le misure volte ad affrontare le differenze di retribuzione che risultino non motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere;
 - g) una valutazione dell'efficacia delle misure derivanti da precedenti valutazioni congiunte delle retribuzioni.

VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI

Informazioni e comunicazioni sul divario retributivo di genere

Art. 10:

- 3.** Il datore di lavoro mette gli esiti della valutazione congiunta a disposizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, li comunica all'organismo di monitoraggio a norma dell'art. 14 nonché all'Ispettorato del lavoro e all'organismo per la parità, in caso di loro richiesta.
- 4.** Il datore di lavoro adotta, entro un termine ragionevole e in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, le misure emerse come necessarie per rimuovere le differenze retributive non giustificate. L'Ispettorato del lavoro o l'organismo per la parità possono essere invitati a prendere parte alla procedura di attuazione di dette misure.
- 5.** L'attuazione delle misure comprende un'analisi dei sistemi di valutazione e classificazione professionali neutri sotto il profilo del genere vigenti nell'organizzazione o l'istituzione di tali sistemi, al fine di garantire l'esclusione di qualsiasi discriminazione retributiva diretta o indiretta fondata sul sesso.

STRUMENTI DI TUTELA

Capo III - Mezzi di tutela

Art. 12 - Tutela giudiziaria:

1. Alle violazioni dei diritti derivanti dal presente decreto si applicano le disposizioni di cui al Libro III, titolo I, capo III del codice delle parità tra uomo e donna (D. Lgs. N. 198/2006). I mezzi di tutela previsti dalle disposizioni richiamate possono essere attivati - su delega - anche dai rappresentanti dei lavoratori (RSU, RSA, rappresentanti territoriali), da organizzazioni sindacali o dalle associazioni di tutela della parità di genere.
2. Si applica l'art. 41-bis del Codice delle pari opportunità (Vittimizzazione) avverso ogni discriminazione consistente in un trattamento meno favorevole da parte del datore di lavoro nei confronti dei lavoratori e dei loro rappresentanti per aver esercitato i diritti derivanti dal presente decreto.

STRUMENTI DI TUTELA

Capo III - Mezzi di tutela

Art. 13 - Adempimenti amministrativi e sanzioni

In caso di accertamento di discriminazioni poste in essere in violazione del presente decreto, si applica l'art. 41 del Codice delle pari opportunità

Uno sguardo oltre l'obbligo

L'applicazione concreta della trasparenza retributiva non deve essere considerata soltanto come un obbligo normativo da adempiere, ma anche e soprattutto come una **leva strategica** in grado di **generare valore** sia per le persone che per le imprese.

Se affrontata con un approccio costruttivo e orientato al miglioramento, può produrre **benefici** che vanno ben oltre la riduzione del *gender pay gap*, ovvero il divario retributivo fra uomo e donna, contribuendo a rafforzare l'equità interna e incidendo **positivamente** sulle dinamiche organizzative, culturali ed economiche dell'impresa.



La retribuzione è un tema di fiducia



La questione posta dalla direttiva non è quella di «rendere pubblici gli stipendi», come erroneamente è stato discusso a livello di opinione pubblica, ma quella di **costruire sistemi retributivi più chiari, coerenti e credibili**.

Infatti, quando i criteri retributivi non sono chiari, si generano **percezioni di disparità, demotivazione, conflitti interni e perdita di fiducia** verso l'organizzazione. Questo accade anche quando il sistema retributivo aziendale nei fatti è perfettamente equo.

La **trasparenza**, che costituisce l'obiettivo centrale di questa normativa, **rafforza il rapporto** tra azienda e collaboratori e **aumenta il grado di fiducia**.

Questo può portare a una **riduzione del tasso di turnover**, evitando così tutti i costi legati al processo di selezione, assunzione, onboarding e **formazione di nuove risorse** e garantendo, inoltre, una maggiore continuità operativa.

Maggiore attrattività per i talenti



Le imprese che adottano **politiche retributive chiare e inclusive** si affermano come datori di lavoro credibili e attrattivi, soprattutto agli occhi delle nuove generazioni, particolarmente sensibili ai temi dell'**equità** e della coerenza valoriale.

In questo contesto, la trasparenza retributiva diventa un potente strumento di *employer branding*, capace di **attrarre e trattenere i migliori talenti**, in particolare nei settori caratterizzati da un'elevata competizione per profili specializzati e altamente qualificati.

Inoltre, la chiarezza degli annunci aumenta la **qualità delle candidature** e garantisce un maggior **allineamento delle aspettative**.

Mappare ruoli, responsabilità e competenze

La trasparenza retributiva spinge le imprese a **verificare se ruoli, livelli, job title, responsabilità e retribuzioni sono tra loro coerenti.**

Prima ancora di parlare di stipendi, infatti, l'azienda deve chiedersi se conosce davvero la propria struttura organizzativa e **i ruoli e le mansioni di ciascuno.**

Una definizione precisa di tali aspetti consente di avere quindi una fotografia più chiara di chi fa cosa, con quali responsabilità, con quali competenze e **con quale valorizzazione economica.**



Miglioramento delle relazioni con i lavoratori e le loro rappresentanze



La trasparenza retributiva non è soltanto una scelta etica, ma anche una leva concreta di **tutela** per l'azienda.

Chiarezza su criteri retributivi, livelli di inquadramento e percorsi di crescita riduce ambiguità e interpretazioni soggettive, principali **cause di contenzioso**.

Quando le regole sono esplicite e condivise, diminuiscono le contestazioni, **si prevengono conflitti e si rafforza la fiducia reciproca con i sindacati**. In questo modo, la trasparenza diventa uno strumento di prevenzione: limita il rischio di dispute legali, protegge la reputazione aziendale e contribuisce a creare un clima di collaborazione più stabile e costruttivo.

Quando le informazioni sono accessibili e verificabili, il confronto si sposta dalle rivendicazioni difensive alla collaborazione strategica, permettendo di discutere su produttività, sviluppo e benessere organizzativo. In questo modo, la trasparenza non è solo un atto di correttezza, ma un investimento nella qualità delle relazioni industriali e nella stabilità aziendale.

Accesso a capitali e strumenti di finanza sostenibile

Un numero crescente di fondi di investimento e istituzioni finanziarie integra nei propri criteri di valutazione **metriche ESG** e gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite** (SDGs). Tra questi indicatori, la **parità retributiva di genere** assume oggi un ruolo centrale.



Le aziende che dimostrano trasparenza salariale e un impegno concreto nella riduzione del divario retributivo beneficiano pertanto di **maggiori opportunità di accesso a capitali agevolati, incentivi fiscali e strumenti di finanziamento legati alla finanza sostenibile.**

L'applicazione concreta della trasparenza retributiva

La conformità a tali obblighi non rappresenta semplicemente un adempimento burocratico, ma una vera e propria **sfida strategica** per le aziende.

La trasparenza retributiva è infatti fondamentale per la **reputazione** e la **sostenibilità** a lungo termine dell'organizzazione, poiché influisce direttamente sulla percezione dei dipendenti, dei candidati e del pubblico riguardo alla correttezza e all'etica dell'azienda.

Chi si attiene all'obbligo normativo riduce il rischio di contenzioso e si allinea alle altre imprese presenti nel mercato.

Chi va oltre e applica concretamente questi concetti può cogliere opportunità e creare un vantaggio competitivo.

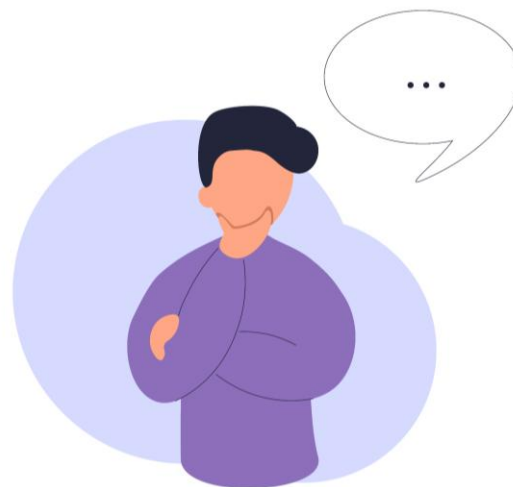
Cosa chiedersi

I nostri livelli di valutazione sono documentati e sono basati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere?

Siamo pronti a indicare le retribuzioni previste nei processi di selezione?

Abbiamo la mappatura dei livelli retributivi e delle componenti variabili assegnate a ciascuna persona?

I dipendenti sono inquadrati nel livello corretto secondo quanto indicato dal CCNL?



Siamo in grado di spiegare, in modo trasparente, perché due ruoli simili sono retribuiti in modo diverso?

In caso di gender pay gap significativo sappiamo come correggerlo?

La Trasparenza Retributiva nel sistema di gestione della sostenibilità

La compliance alla Direttiva UE 2023/970 rappresenta un ulteriore tassello nell'ambito dei sistemi di gestione della sostenibilità (es. ISO 14019:2026).

La gestione dei temi ambientali, sociali e di governance non segue infatti principi a sé stanti, ma si inserisce in una gestione aziendale che segue norme ben precise:

AMBIENTE:

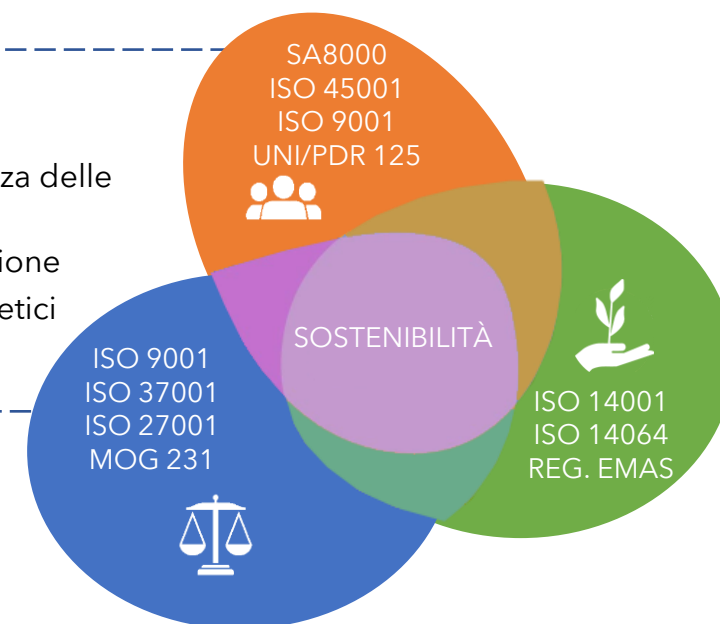
ISO 14001 - Ambiente
ISO 50001 - Energia
ISO 14064-1 - Emissioni di gas effetto serra
LCA - Life Cycle Assessment
...

SOCIAL:

ISO 45001 - Salute e Sicurezza sul Lavoro
ISO 26000 - Responsabilità sociale d'impresa
Direttiva UE 2023/970 - Trasparenza Retributiva
UNI/PdR 125:2022 - Parità di Genere
...

GOVERNANCE:

ISO 9001 - Qualità
ISO 27001 - Sicurezza delle informazioni
ISO 37001 - Corruzione
MOG 231 e Codici etici
...



Domande frequenti



- Come deve essere calcolato il «livello retributivo medio»?
- Come devono essere considerate le categorie di lavoratori in caso di gruppo societario?
- Il diritto di informazione si applica anche se tutti i lavoratori di una categoria sono dello stesso sesso?
- Se l'impresa applica sistemi di classificazione professionale e di valutazione ad integrazione di quanto previsto dal CCNL, deve comunicare i criteri ai dipendenti o alle RSU?

Arrivederci ai nostri mercoledì, sempre ore 11.00 on line

14/10/2026 “Digital Product Passport ed Ecodesign: dati, obblighi e strumenti per le imprese”

11/11/2026 “Carbon Footprint ed LCA”

20/01/2027 “Diversità e Inclusione”

10/02/2027 “Governance ESG e ruolo del management”

10/03/2027 “Twin Transition ed Energia”

Grazie per l'attenzione!



**SETTIMANA
DELLA
SOSTENIBILITÀ**

17-20 MARZO 2026



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso