

TRASPARENZA SALARIALE E GENDER PAY GAP

IL SUPERMINIMO E CENNI SULLA GESTIONE INFORMATICA DELLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA

LORIS BERETTA

22 05 2026

Il Superminimo alla luce delle nuove norme sulla trasparenza salariale

Pattuizioni individuali e applicazioni in sede di selezione

Definizione di “livello retributivo”

Direttiva Europea

- La direttiva adotta una nozione ampia, riferita alla **retribuzione lorda annua e oraria, senza distinguere tra componenti strutturali e individuali**, in linea con la giurisprudenza della Corte di giustizia europea, che valorizza una concezione sostanziale della retribuzione idonea a intercettare anche discriminazioni indirette.

Decreto italiano

- Lo schema italiano **esclude dal concetto di livello retributivo i trattamenti economici individuali non strutturali, come i superminimi, purché fondati su criteri oggettivi individuali**. La stesura definitiva non ha precisato bene questo concetto, continuando a considerare che l'esclusione del superminimo rileva nella misura in cui lo stesso sia stato erogato sulla base di parametri oggettivi. Peraltro, **i superminimi riemergono nella fase dell'accertamento individuale dell'eventuale discriminazione**. In sostanza, non rilevano nel confronto generale, nei termini anzidetti (cioè se sono fondati su criteri oggettivi) **ma possono essere valorizzati nel contenzioso individuale**.

Art. 2094 c.c.: “È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore.”

- l’art. 36 Cost. secondo cui “il lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla sua famiglia un’esistenza libera e dignitosa” che quindi sancisce il principio che potremmo definire della giusta retribuzione, in ragione del quale deve sussistere una proporzione tra la retribuzione e la quantità e qualità del lavoro tale che la retribuzione sia sufficiente ad assicurare al lavoratore ed alla sua famiglia un’esistenza libera e dignitosa;
- l’art. 2099 c.c. secondo cui “La retribuzione del prestatore di lavoro può essere stabilita a tempo o a cottimo e deve essere corrisposta nella misura determinata dalle norme corporative, con le modalità e nei termini in uso nel luogo in cui il lavoro viene eseguito. [...]” in cui si individuano i parametri utili a determinare l’ammontare e le modalità con cui la retribuzione deve essere riconosciuta al lavoratore;
- l’art. 2103 c.c. secondo cui “Il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all’inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte. [...] Salvo che ricorrano le condizioni di cui al secondo e al quarto comma e fermo quanto disposto al sesto comma, ogni patto contrario è nullo.”, in cui viene espresso (i) il principio di contrattualità delle mansioni e successivamente tra l’altro (ii) il potere dello jus variandi del datore di lavoro.
- Fermo restando il rispetto dei principi enunciati dalle norme citate, ai fini della determinazione **della giusta retribuzione**, è **necessario fare riferimento**, tra l’altro, **al trattamento retributivo stabilito nella contrattazione collettiva**, qualora il datore di lavoro applichi un contratto collettivo specifico.

L'importanza della contrattazione collettiva nella Direttiva (UE) 2023/970

(45) È importante che nella contrattazione collettiva le parti sociali discutano e prestino particolare attenzione agli aspetti relativi alla parità di retribuzione. In tutta l'Unione dovrebbero essere rispettate le varie caratteristiche dei sistemi nazionali di dialogo sociale e contrattazione collettiva, come pure l'autonomia e la libertà contrattuale delle parti sociali, nonché la loro capacità di rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro. Gli Stati membri, conformemente ai rispettivi sistemi e prassi nazionali, dovrebbero pertanto adottare misure adeguate al fine di **incoraggiare** le parti sociali a prestare la dovuta attenzione alle questioni relative alla parità di retribuzione, le quali possono comprendere discussioni al livello appropriato della contrattazione collettiva, misure volte a stimolare l'esercizio del diritto alla contrattazione collettiva in relazione alle questioni in esame e a eliminare indebite restrizioni a tale esercizio nonché lo sviluppo di sistemi di valutazione e classificazione professionale neutri sotto il profilo del genere.

(64) Il ruolo delle parti sociali è di fondamentale importanza nel definire le modalità di attuazione delle misure di trasparenza retributiva negli Stati membri, in particolare in quelli in cui la contrattazione collettiva è ampiamente diffusa. Gli Stati membri dovrebbero quindi avere la possibilità di affidare alle parti sociali l'attuazione totale della direttiva o di parte di essa, a condizione che gli Stati membri adottino tutte le misure necessarie affinché i risultati perseguiti dalla presente direttiva siano sempre garantiti.

Dalla nota del parere delle Commissioni Parlamentari allo schema di decreto legislativo:

- *Tenuto conto dell'assetto interno delle politiche salariali e valorizzando il considerando 64, che assegna un ruolo fondamentale alle parti sociali nell'attuazione della direttiva, il comma 1 ribadisce la funzione propria e centrale svolta dalla contrattazione nell'ordinamento interno, riconoscendo, tramite una presunzione relativa, che sono i contratti collettivi nazionali di lavoro ad assicurare sistemi di classificazione retributiva oggettivi e neutri rispetto al genere.*

DECRETO-LEGGE 30 aprile 2026, n. 62: Capo II Disposizioni in materia di salario giusto

Art. 7 Salario giusto e incentivi

1. La contrattazione collettiva costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 36 della Costituzione, lo strumento per la determinazione del salario giusto, assicurando ai lavoratori un trattamento economico complessivo adeguato alla quantità e alla qualità del lavoro prestato.
2. **Ai fini dell'individuazione del salario giusto, si fa riferimento al trattamento economico complessivo definito dai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale**, avuto riguardo al settore e alla categoria produttivi di riferimento, nonché all'attività principale o prevalente esercitata, alla dimensione e alla natura giuridica del datore di lavoro.
3. **Il trattamento economico complessivo previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro diversi da quelli di cui al comma 2 non può essere inferiore al trattamento economico complessivo individuato dal contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale avuto riguardo al settore e alla categoria produttivi di riferimento, nonché all'attività principale o prevalente esercitata, alla dimensione e alla natura giuridica del datore di lavoro.**
4. **Per i settori non coperti da contrattazione collettiva, il trattamento economico complessivo non può essere inferiore a quello previsto dal contratto collettivo nazionale, stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, il cui ambito di applicazione sia maggiormente connesso all'attività effettivamente esercitata dal datore di lavoro, tenuto conto del settore e della categoria produttivi di riferimento nonché dell'attività principale o prevalente esercitata, e della dimensione e della natura giuridica del datore di lavoro.**
5. L'accesso ai benefici previsti dal presente decreto è consentito in caso di trattamento economico individuale corrisposto non inferiore al trattamento economico complessivo determinato ai sensi del presente articolo.

La definizione di retribuzione nella trasparenza salariale

Definizioni Italia

1. Ai fini del presente decreto si applicano le definizioni seguenti:

- a) «**retribuzione**»: il salario o lo stipendio di base e tutte le somme e i valori versati dal datore di lavoro, direttamente o indirettamente, anche in natura, al lavoratore in relazione al rapporto di lavoro, ivi comprese le componenti complementari o variabili;
- b) «**livello retributivo**»: la retribuzione lorda annua e la corrispondente retribuzione oraria lorda, ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali quali componenti retributive riconosciute su base personale, discrezionale o temporanea non generalizzate all'interno della medesima categoria di lavoratori e fondate su criteri oggettivi individuali; [i.e. Superminimo generico]
- c) «**divario retributivo di genere**»: la differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti da un datore di lavoro ai lavoratori di sesso femminile e a quelli di sesso maschile, espressa in percentuale del livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile;

Definizioni Direttiva Comunitaria

1. Ai fini della presente direttiva si applicano le definizioni seguenti:

- a) «**retribuzione**»: il salario o lo stipendio normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore (**componenti complementari o variabili**) a motivo dell'impiego di quest'ultimo;
- b) «**livello retributivo**»: **la retribuzione lorda annua** e la corrispondente retribuzione oraria lorda;
- c) «**divario retributivo di genere**»: la differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti da un datore di lavoro ai lavoratori di sesso femminile e a quelli di sesso maschile, espressa in percentuale del livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile;

Attenzione alle componenti della retribuzione

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.

Art. 6

1. I datori di lavoro rendono accessibili ai lavoratori i criteri utilizzati per determinare la retribuzione e i livelli retributivi, elaborati sulla base dell'articolo 4, nonché quelli stabiliti per la progressione economica dei lavoratori, ove esistenti.

2. **L'informativa resa al lavoratore all'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, lettera a), del decreto legislativo n. 104 del 2022 [Decreto Trasparenza], costituisce modalità ordinaria di adempimento degli obblighi di trasparenza retributiva, in quanto idonea a rendere conoscibili il livello di inquadramento, la retribuzione iniziale, il contratto collettivo applicato e i relativi criteri di determinazione.**

Per i datori di lavoro che applicano un contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o equivalenti, l'obbligo di cui al comma 1 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.

Il contenuto della comunicazione obbligatoria

Art. 7

Fermo restando quanto previsto dall'articolo 1, comma 1, lettera n), del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, 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.

**Attenzione NON sulla «retribuzione»
ma sui «livelli retributivi»**

Art. 9

1. I dati oggetto di comunicazione ai fini del presente decreto sono quelli relativi a:

- a) il divario retributivo di genere;
- b) **il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili;**
- c) il divario retributivo mediano di genere;
- d) **il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili;**
- e) **la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;**
- f) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo;
- g) **il 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.**

Il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili

Il **superminimo ad personam** è uno dei punti più delicati nel recepimento italiano della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, come emerge chiaramente dalla bozza di decreto legislativo approvata in via preliminare dal Consiglio dei Ministri il 5 febbraio 2026 (atto del Governo n. 379) e in via definitiva il 30 aprile 2026.

Definizione di “retribuzione” e ambito della comparazione

Il quadro normativo di riferimento

La bozza di decreto attua la direttiva europea volta a rafforzare il principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per lavoro di pari valore, introducendo:

- obblighi di trasparenza salariale;
- diritti di informazione comparativa per i lavoratori;
- meccanismi di verifica del gender pay gap e soglia di allerta del 5%.

Il riferimento centrale per la comparazione retributiva è la struttura definita dai CCNL (classificazione e livelli), integrata da criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere

Dove si colloca il superminimo nel decreto

Uno dei nodi più discussi riguarda l'art. 3 della bozza, che nel definire il concetto di retribuzione rilevante **privilegia gli elementi strutturali e generalizzati** del trattamento economico (minimi tabellari, indennità contrattuali, progressioni previste dal CCNL).

Secondo le analisi emerse nel dibattito parlamentare e dottrinale:

- **i superminimi ad personam, i premi discrezionali e altri emolumenti individuali non strutturali tendono ad essere esclusi dalla comparazione automatica ai fini del calcolo del divario retributivo di genere.**

Proprio qui nasce la criticità: la parte più rilevante del gender pay gap nel settore privato si annida spesso nei superminimi, che non sono regolati da criteri trasparenti e uniformi

Perché il superminimo diventa un problema “di sistema”

Rischio di elusione sostanziale della parità retributiva

La direttiva europea mira a una parità effettiva, non solo formale. Tuttavia, l'esclusione dei superminimi:

- riduce l'efficacia delle comparazioni aggregate;
- consente che differenze salariali di fatto rilevanti restino fuori dal perimetro “visibile” della trasparenza salariale

Inversione dell'onere della prova

Ricordiamo che la direttiva (e la bozza di decreto italiano) introducono un principio chiave:

se emerge un divario retributivo non giustificato, spetta al datore di lavoro dimostrare l'assenza di discriminazione.

Anche se il superminimo non entra automaticamente nel calcolo del gap **può diventare oggetto di contestazione individuale** e il datore dovrà provarne la giustificazione con **criteri oggettivi, neutrali e documentabili** (performance, competenze, responsabilità aggiuntive).

Trasparenza e diritto all'informazione: effetto indiretto sui superminimi

Il decreto riconosce ai lavoratori:

- il diritto di conoscere i **livelli retributivi** medi, per genere, delle categorie comparabili;
- i criteri di determinazione della retribuzione e delle progressioni economiche.

Questo obbligo di trasparenza non consente di chiedere lo stipendio individuale del collega, ma:

- mette in luce **le politiche aziendali di attribuzione dei differenziali economici**;
- **rende più esposti i superminimi concessi senza criteri tracciabili**

In sintesi, nella bozza di decreto:

- il superminimo non è vietato;
- non rientra pienamente nella comparazione standardizzata prevista per la trasparenza;
- ma **diventa il punto più vulnerabile sotto il profilo della prova della non discriminazione.**

È quindi destinato a trasformarsi da strumento discrezionale a leva organizzativa ad alto rischio legale, se non ricondotto entro criteri coerenti con i principi di parità sostanziale voluti dal legislatore europeo esponendolo interamente alla logica della giustificabilità oggettiva ex post in caso di contestazione.

Implicazioni operative per le imprese

Alla luce del decreto:

- il superminimo ad personam resta giuridicamente legittimo;

MA

- **non può più essere:**
 - opaco;
 - basato su prassi negoziali informali;
 - fondato su parametri che producono effetti discriminatori indiretti

Le aziende sono quindi chiamate a:

- 1. mappare i superminimi esistenti;**
- 2. verificarne l'impatto sul *gender pay gap*;**
- 3. formalizzare criteri oggettivi di attribuzione e revisione;**
- 4. documentare le ragioni di eventuali differenze superiori alla soglia del 5%**

Primo pilastro: tipizzare i superminimi => **stop alla discrezionalità pura**

Modello non più sostenibile

- negoziazione individuale “libera”;
- importi diversi a parità di ruolo;
- assenza di documentazione;
- giustificazioni ex post (“era più bravo”, “ha chiesto di più”).

Questo modello è strutturalmente **incompatibile** con:

- diritto all’informazione retributiva;
- soglia del 5% di gender pay gap;
- inversione dell’onere della prova

Modello conforme

Prassi consigliata: **introdurre tipologie standard di superminimo**, ad esempio:

- superminimo di competenza tecnica;
- superminimo di responsabilità/mansionario;
- superminimo di mercato;
- superminimo di performance.

ogni tipologia deve essere:

- astratta e replicabile;
- sganciata da caratteristiche personali;
- accessibile a chiunque possieda i requisiti.

Non conta chi lo riceve, ma perché lo riceve.

Secondo pilastro: criteri
oggettivi, misurabili e
neutrali

La direttiva e il decreto
insistono su criteri:

- **oggettivi;**
- **pertinenti al lavoro;**
- **neutrali rispetto al genere**

Esempi di criteri *“gender neutral compliant”*

✓ **Ammissibili:**

- competenze certificate (linguistiche, IT, regolatorie);
- responsabilità su budget, persone, processi;
- complessità decisionale;
- scarsità della competenza sul mercato;
- performance misurata con KPI tracciabili.

❖ **Critici (da evitare):**

- disponibilità oraria “informale”;
- presenzialismo;
- seniority non correlata al valore;
- capacità negoziali individuali;
- precedenti retributivi (**vietati** già in fase di selezione).

Nota importante:

criteri apparentemente neutrali che producono un impatto sproporzionato di genere possono configurare discriminazione indiretta e vanno monitorati.

Terzo pilastro: predeterminazione e tracciabilità ex ante

Il decreto rafforza il diritto dei lavoratori a conoscere:

- **i criteri di formazione della retribuzione;**
- **le regole di progressione economica**

Per i superminimi questo implica adottare indispensabili buone pratiche:

1. **policy aziendale scritta sui superminimi con indicazione di:**

- criteri;
- range economici;
- modalità di attribuzione;
- durata e revisione.

2. **tracciabilità documentale:**

- verbali HR;
- schede di valutazione;
- coerenza con job architecture.

Un superminimo non documentato = superminimo a rischio discriminazione

Quarto pilastro: temporaneità e revisione periodica

Uno dei profili più critici emersi nel dibattito è l'effetto cristallizzante del superminimo:

- concesso una volta,
- mai più rivisto,
- cumulativo nel tempo,
- spesso concentrato su lavoratori uomini.

Per renderlo conforme occorre:

- 1. prevedere superminimi a tempo o "rivalutabili";**
- 2. legarli a:**
 - I. permanenza della competenza;
 - II. ruolo effettivo;
 - III. risultati verificabili;
 - IV. programmare revisioni periodiche (es. annuali).

Questo approccio è coerente con la logica correttiva del decreto, che impone di intervenire quando emerge un gap non giustificato

Quinto pilastro:
integrazione nel gender
pay gap monitoring

Le aziende dovranno
sempre considerare i
superminimi come

**“retribuzione ad alto
rischio di contenzioso”**

Anche se la bozza apparentemente
esclude i trattamenti individuali dalla
comparazione standardizzata, è
consigliabile:

1. includere i superminimi nelle
analisi interne di equità;
2. simularne l’impatto sul gap di
genere;
3. usarli come *early warning* per:
 - I. audit interni;
 - II. valutazioni congiunte ex art. 10 della
bozza di decreto

Le conseguenze pratiche sulla gestione del superminimo

Il principio di irriducibilità della retribuzione non è assoluto

- L'art. 2103 c.c. vieta il peggioramento del trattamento economico in caso di modifica delle mansioni, salvo specifiche eccezioni di legge. Tuttavia la Cassazione (Cass. n. 19465/2015; Cass. n. 23205/2023) afferma che:

il divieto di riduzione retributiva riguarda la retribuzione corrispettiva della professionalità acquisita stabilmente dal lavoratore, non anche gli emolumenti collegati a modalità particolari della prestazione o a specifici incarichi.

Il principio elaborato dalla Cassazione

A) Retribuzione “professionale”

Resta coperta da irriducibilità quando collegata a:

- qualità professionali intrinseche;
- professionalità acquisita;
- contenuto tipico della qualifica.

Questa parte non può essere ridotta unilateralmente.

• B) Retribuzione “funzionale”

Non necessariamente è da considerarsi irriducibile quando assegnata:

- per particolari incarichi;
- per specifiche responsabilità;
- per lavoro notturno;
- per disagio;
- per reperibilità;
- per trasferte;
- per modalità speciali

della prestazione.

L'erogazione può cessare:

- se cambia la prestazione;
- se viene meno il disagio;
- se termina l'incarico;
- se cessa la funzione speciale.

Quindi:

Se il superminimo:

- remunera una funzione specifica, allora viene assimilato a una componente “funzionale” della retribuzione
- di conseguenza: il venir meno della funzione fa venir meno anche il titolo giustificativo del superminimo, senza che ciò integri automaticamente una violazione dell’art. 2103 c.c.

La lettura sistemica con la Direttiva UE 2023/970 rafforza questa impostazione:

- il datore deve poter spiegare perché un superminimo c’è;
- e perché eventualmente non c’è più;
- ogni differenza deve essere oggettivamente giustificabile.

Una politica di superminimi statici, irrevocabili e opachi è oggi più rischiosa di una politica:

- dinamica,
- motivata,
- tracciabile.

Conclusione chiave: il problema non è la revocabilità, ma l’assenza di causa, limiti e trasparenza.

Condizioni di assorbibilità del superminimo

L'importo del superminimo può diminuire fino a scomparire del tutto, circostanza che assume rilevanza in due casi particolari:

1. nel caso in cui il contratto collettivo applicato prevede degli aumenti retributivi senza vietarne l'assorbimento
2. in ipotesi di riconoscimento del livello superiore nei confronti del lavoratore.

Attenzione che:

- si dovrebbero considerare assorbibili **SOLO** i cosiddetti “**superminimi generici**”, e cioè quei superminimi che non siano ricollegabili, ad esempio, a particolari meriti del lavoratore;
- il datore di lavoro non può assorbire il superminimo nel caso in cui (i) tale emolumento retributivo sia espressamente indicato come non assorbibile, (ii) **se il superminimo è “di merito”, quindi riconosciuto al fine di remunerare la maggiore qualità o onerosità del lavoro svolto dal lavoratore.**

Il superminimo individuale, essendo regolamentato dal contratto individuale di lavoro, è soggetto alla libera disposizione delle parti che dopo averlo concordato in un accordo individuale, possono eliminarlo totalmente o parzialmente in un accordo successivo da sottoscrivere in sede protetta.

- Fondamentale a tale scopo è in ogni caso il consenso del lavoratore, il quale può essere manifestato anche tramite un comportamento concludente

Corte di Cassazione, Sezione L, Civile, Ordinanza, 16 giugno 2025, n. 16178

6. *Tanto premesso, e venendo al merito della pretesa azionata, occorre muovere dalla considerazione che, come noto, costituisce "ius receptum" l'affermazione che il cosiddetto superminimo, ossia l'eccedenza retributiva rispetto ai minimi tabellari, individualmente pattuito tra datore di lavoro e lavoratore, è normalmente soggetto al principio dell'assorbimento nei successivi miglioramenti contemplati dalla disciplina collettiva, tranne che sia da questa diversamente disposto, o che le parti abbiano attribuito all'eccedenza della retribuzione individuale la natura di compenso speciale strettamente collegato a particolari meriti o alla speciale qualità o maggiore onerosità delle mansioni svolte dal dipendente e sia quindi sorretto da un autonomo titolo, alla cui dimostrazione, alla stregua dei principi generali sull'onere della prova, è tenuto lo stesso lavoratore* (Cass. n. 26017/2018, Cass. n. 14689/2012, Cass.19750/2008).

Ma attenzione alla nuova norma che prevede documentabilità ex post con onere della prova invertito

Il doppio volto del superminimo

A rischio di contenzioso

Il **superminimo generico**, pattuito col singolo senza attinenza a particolari condizioni:

Non revocabile senza accordo in sede protetta

Assorbibile ma a rischio discriminazione in quanto:

➤ *non è strutturale, non è generalizzato, è fondato solo su criteri oggettivi individuali*

Conforme alla norma

Il **superminimo funzionale**, regolamentato a livello aziendale in modo trasparente ed accessibile a tutti i lavoratori con pari ruolo o compiti

Non assorbibile al perdurare delle condizioni di assegnazione ma potenzialmente non discriminatorio

Revocabile se cessano le condizioni di erogazione

Il Superminimo Funzionale nella giurisprudenza più recente

“Secondo il consolidato orientamento della Corte di Cassazione (ex multis Cass. n. 16166/2025; Cass. n. 13038/2025; Cass. n. 18902/2024), il superminimo individuale, ove attribuito quale compenso speciale correlato a specifiche mansioni, responsabilità o situazioni contingenti, è causalmente collegato a tali presupposti e non integra un trattamento definitivamente acquisito; ne consegue che, al venir meno della relativa causa giustificativa, esso può essere legittimamente assorbito o revocato.”

Come qualificare correttamente il superminimo

Il superminimo deve essere qualificato come:

- trattamento retributivo funzionale e condizionato;
- attribuito per specifiche competenze / responsabilità / condizioni organizzative;
- non incorporato nella retribuzione ordinaria;
- non casuale né negoziale;
- non legato al genere;
- deve derivare dall'applicazione coerente di **criteri oggettivi predeterminati**.

Il cuore della questione è dimostrare che:

la variabilità retributiva è strutturata, tracciata e neutrale, non opaca o arbitraria

Esempio di clausola conforme alla normativa

In considerazione delle competenze professionali, delle responsabilità e delle esigenze organizzative connesse alla posizione assegnata, Le viene riconosciuto, a decorrere dalla data di assunzione, un superminimo ad personam pari a € _____ lordi mensili, da corrispondersi per 14 mensilità.

Tale importo si aggiunge al trattamento economico previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato e non incide sul Suo livello di inquadramento, che resta quello indicato nella presente lettera.

Il superminimo rappresenta un riconoscimento del valore professionale che Lei apporta all'Azienda, nonché della fiducia riposta nelle Sue competenze e nel contributo che potrà offrire allo sviluppo e ai risultati dell'organizzazione.

Esso è riconosciuto in relazione alle specifiche funzioni, competenze e responsabilità attualmente attribuiteLe conformemente al mansionario allegato al presente contratto, nonché alle esigenze organizzative dell'Azienda al momento dell'assunzione.

Nel tempo, la sua permanenza sarà collegata alla sussistenza delle condizioni professionali e organizzative che ne hanno giustificato il riconoscimento e potrà essere oggetto di verifica nell'ambito dell'evoluzione del ruolo, delle mansioni o dell'organizzazione aziendale, in un'ottica di coerenza e trasparenza del sistema retributivo.

Resta fermo che il trattamento economico minimo previsto dal CCNL applicato è garantito in ogni caso.

Ecco perché questa struttura di *employer branding* funziona (anche giuridicamente)

- **valorizza la persona**, non la negoziazione;
- parla di **fiducia, contributo e sviluppo**, non di “bonus” o “concessione”;
- rafforza engagement e commitment;
- **non trasforma il superminimo in voce stabile per fatto concludente**;
- resta coerente con l’idea di superminimo **funzionale e condizionato**.

Come organizzarsi

PMI e Grandi Imprese (GI) a confronto

PMI: SEMPLICITA' E CREDIBILITA'

- Pochi documenti «centrati»
- In caso di contenzioso sarà considerata la chiarezza, la coerenza e la buona fede organizzativa
- Per una PMI il sovra formalismo indebolisce la credibilità

GI: SISTEMA DI GESTIONE E CONTROLLO DIMOSTRABILI

- Documentazione ampia e coerente (regolamenti/accordi aziendali, sistemi di monitoring)
- Nel contenzioso sarà valutata la governance
- Più struttura = più pretesa di controllo, tracciabilità e monitoraggio

Come documentare una corretta governance retributiva

Documenti di governance indispensabili

- Policy aziendale sui superminimi
- criteri di attribuzione
- tipologie ammesse
- legame funzionale (competenze / responsabilità / mercato)
- criteri di revisione
- Policy su trasparenza retributiva / pay equity (se esistente)
- Regolamento HR o reward framework (se adottato)

Documenti contrattuali individuali indispensabili

- Lettera di assunzione (versione “soft” ma chiara)
- Clausola di attribuzione del superminimo
 - funzione
 - condizionalità
 - collegamento a ruolo/competenza
- Eventuali accordi integrativi individuali

...segue

Job architecture e comparabilità indispensabili

- Job description ufficiali dei ruoli a confronto
- Sistema di classificazione del lavoro
 - livello
 - famiglia professionale
 - responsabilità
- Matrice di job evaluation (se adottata)

Documenti di attribuzione concreta del superminimo indispensabili

- Scheda di attribuzione del superminimo
 - motivazione scritta
 - criteri applicati
 - riferimento alla policy
- Valutazioni di competenze / responsabilità
- Eventuali incarichi formali o deleghe

...segue

Evidenze di neutralità di genere indispensabili

- Elenco di superminimi attribuiti a uomini e donne
- Dati (anche aggregati) che mostrano:
 - donne beneficiarie di superminimi analoghi
 - accessibilità paritaria ai criteri
- Eventuali audit interni di pay equity

Documenti sulla cessazione o mancata attribuzione indispensabili

- Comunicazione scritta di cessazione/rimodulazione
- Documento che prova:
 - cessazione incarico
 - modifica ruolo
 - riorganizzazione
- Confronto “prima/dopo” sulle mansioni

...segue

Prove procedurali e di buona fede indispensabili

- Comunicazioni chiare e motivate
- Tempistiche coerenti
- Eventuale confronto con HR / line manager
- Assenza di arbitrarietà

Cosa NON avere

- ❖ Superminimi solo verbali
- ❖ Nessuna policy scritta
- ❖ Clausole vaghe (“per fiducia”, “per accordo”)
- ❖ Assenza di donne beneficiarie
- ❖ Clausole di assegnazione senza motivazione

Conclusione strategica

L'azienda si difende
se dimostra **sistema**
+ oggettività +
neutralità

Il lavoratore ottiene
se dimostra **opacità**
+ incoerenza +
negoziiazione

Cenni sugli aspetti software

Obiettivo delle rilevazioni

Gender Pay Gap => stress check

- simulazione interna:
- gap con superminimi e altri elementi ricorrenti;
- gap senza superminimi e altri elementi ricorrenti;
- analisi degli effetti indiretti.

Se emergono squilibri:

- Posso spiegare ogni superminimo?
- Posso dimostrare neutralità di genere?
- Posso motivare una variazione in diminuzione senza violare l'art. 2103?
- Ho documenti veri, non solo policy?
- La prassi riflette le regole?

Cosa chiedere a un sistema informatico dedicato alla trasparenza retributiva

Le principali funzioni di AI a supporto della Trasparenza da gestire attraverso algoritmi di Machine Learning e Natural Language Processing (NLP), l'intelligenza artificiale può aiutare le aziende a trovare e attrarre i candidati migliori dando e analizzando le informazioni corrette.

Alcuni esempi:

Scrittura e revisione di annunci di lavoro con linguaggio non discriminatorio by design

Scoring di candidati con keywords semantiche che nello stilare una shortlist NON considera elementi potenzialmente discriminatori (come il genere)

Anonimizzazione del curriculum che permette di eliminare gli elementi potenzialmente discriminatori dalla valutazione dei candidati

Cosa deve generare

CLUSTER

Genera i cluster e raggruppa i dipendenti con “lavoro di pari valore” in base alle logiche definite dall’azienda

ANALISI DI CONFRONTO

Effettua analisi individuali di confronto sul cluster di appartenenza

VERIFICA DEL GENDER PAY GAP

Analizza nei cluster gli scostamenti per genere superiori al 5% e produci la reportistica periodica

SIMULAZIONI

Elabora più scenari di cluster con visibilità immediata di numeriche e gender pay gap maggiore del 5%, così da rilevare con immediatezza dove intervenire

Come deve farlo

Metodi di creazione dei cluster

AUTOMATICA

attraverso query sulle anagrafiche dei lavoratori presenti nella base dati comune alla piattaforma e dei singoli software HR (Paghe, HRM...)

ESTERNA

importazione tramite file

MANUALE

selezionando i lavoratori per ogni cluster

Importante è avere la possibilità di elaborare più scenari di cluster e poter verificare immediatamente il risultato della logica applicata:

numero di cluster generati e n° di cluster con situazioni da attenzionare (es. cluster con gender pay gap maggiore del 5%)

Dove reperire i dati

Elementi retributivi

Potranno essere reperiti in due modi:

AUTOMATICAMENTE

dai dati prodotti dai moduli Paghe o di gestione del personale (HRM)

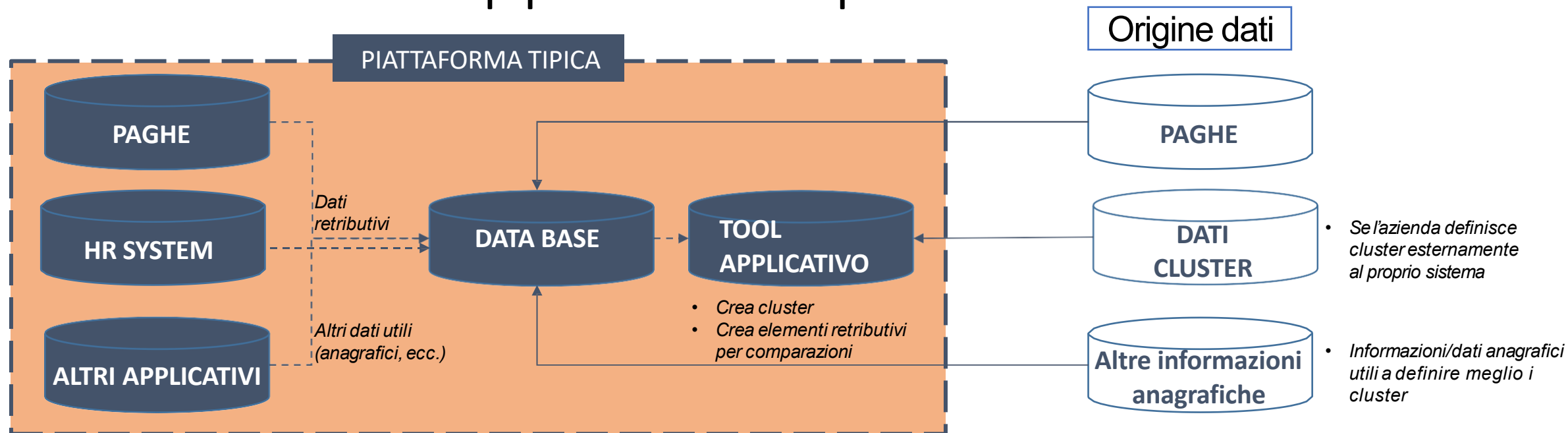
IMPORTANDOLI

tramite file quando non presenti

nei sistemi informativi (es. Sistemi payroll esterni)

Gli applicativi Paghe integrati in una piattaforma andranno a generare nuovi elementi retributivi specifici valorizzati in base alle linee guida del decreto, in modo che siano poi acquisiti dal tool di analisi del Gender Gap gestito dal sistema.

Architettura applicativa tipica



Riferimenti

Loris Beretta
Commissione Lavoro ODCEC
Milano
loris.beretta@studitalia.it