

TRASPARENZA SALARIALE E GENDER PAY GAP

LA GESTIONE OPERATIVA DELLA COMPLIANCE

SABINO PIATTONE

22 05 2022

Nel 2020 il divario retributivo di genere nell'UE era ancora al 13% medio.

La mancanza di trasparenza salariale è stata identificata come uno degli ostacoli principali alla sua eliminazione.

13%

Gender Pay Gap UE 2020

30%

Divario Pensionistico UE

€0,87

Guadagnati per ogni €1
maschile

2023

Anno della Direttiva UE

- Il divario ha effetti a lungo termine su qualità della vita e rischio di povertà femminile
- Il divario pensionistico (~30%) è conseguenza diretta di quello retributivo
- La trasparenza è individuata come leva giuridica per raggiungere la parità salariale

Il Divario Retributivo di Genere in Italia — Dati

- L'Italia nel 2020 aveva uno dei divari retributivi di genere più bassi in UE (~5%) nella misura 'non aggiustata'
- Ma il divario 'aggiustato' (a parità di mansione, settore e orario) è molto più elevato
- Il gap pensionistico in Italia è tra i più alti in Europa (>35% secondo INPS)
- Le donne sono concentrate in settori con CCNL a retribuzione più bassa (commercio, cura, istruzione)
- Il “glass ceiling” italiano è particolarmente pronunciato: rarissime le donne in CdA e vertici aziendali
- Il part-time involontario femminile è una delle principali cause del divario pensionistico italiano



- **13.06.2019** Consiglio UE adotta conclusioni “Colmare il divario retributivo di genere”
- **04.03.2021** Commissione europea presenta proposta di nuove norme UE
- **06.12.2021** Consiglio approva posizione comune
- **15.12.2022** Accordo raggiunto con il Parlamento europeo
- **24.04.2023** Consiglio adotta il testo definitivo della Direttiva UE 2023/970
- **21.02.2024** Recepimento in Italia: Legge 15/2024 (delega al Governo)
- **05.02.2026** CDM adotta schema di D.Lgs. attuativo
- **07.06.2026** Scadenza per conformarsi alla Direttiva negli Stati membri

Risorse e Riferimenti Normativi

- Direttiva (UE) 2023/970 del 10 maggio 2023 — GUCE L132/2023
- Legge 15/2024 (Legge di Delegazione Europea 2022-2023) — delega al Governo per il recepimento
- Schema di D.Lgs. di attuazione — approvato il 30/04/2026
- D.Lgs. 104/2022 — trasparenza contrattuale (già in vigore)
- D.L. 48/2023 (Decreto Lavoro) — semplificazione degli obblighi informativi
- D.Lgs. 198/2006 — Codice delle Pari Opportunità
- UNI/PdR 125:2022 — Linee guida per la certificazione di parità di genere

Coordinamento con Altre Normative — Quadro Integrato

- D.Lgs. 104/2022 (trasparenza contrattuale): già in vigore, il nuovo decreto si integra e rafforza
- D.Lgs. 198/2006 (Codice delle Pari Opportunità): il decreto richiama gli artt. 25 e 26 per le definizioni di discriminazione
- D.Lgs. 81/2015 (Jobs Act): rilevante per le definizioni di lavoro e contratto collettivo (art. 51)
- L. 162/2021 (certificazione parità di genere): il reporting del decreto si coordina con il bilancio di genere della certificazione
- GDPR (Reg. UE 2016/679): le informazioni retributive di categoria devono rispettare la privacy — aggregazione necessaria
- D.L. 48/2023 (decreto lavoro): ha già semplificato alcuni obblighi informativi del D.Lgs. 104/2022

Articolo 157 TFUE — Il Fondamento Europeo

- Art. 157 TFUE: “Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e di sesso femminile per uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore”
- È la base giuridica primaria — direttamente applicabile negli ordinamenti nazionali
- La Direttiva 2023/970 ne rafforza l'applicazione attraverso meccanismi concreti di trasparenza
- Il TFUE riconosce la parità di retribuzione come diritto fondamentale dell'UE dal Trattato di Roma 1957

Articolo 37 Costituzione

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



Nel mondo del lavoro la parità retributiva tra uomo e donna non è solo un principio, ma è un diritto sancito dalla legge.

Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006)

- ☐ ha introdotto norme che non solo vietano ogni discriminazione diretta o indiretta sul lavoro, inclusa quella retributiva
- ☐ ha previsto obblighi a carico del datore di lavoro in tema di prevenzione e contrasto delle diseguaglianze di genere.
- ☐ Tentativo di dare evidenza e monitorare il divario retributivo, introducendo l'obbligo di redigere, per le imprese con più di cinquanta dipendenti, un rapporto biennale sulla situazione del personale
- ☐ L'art. 46 del Codice delle pari opportunità obbliga le aziende pubbliche e private con oltre cinquanta dipendenti a presentare ogni due anni il rapporto sulla situazione del personale
- ☐ Il rapporto deve indicare il numero di dipendenti impiegati di sesso femminile e maschile, le assunzioni sotto il profilo della diversità del genere e altre informazioni quali la retribuzione iniziale, la distribuzione dei contratti a termine fra i lavoratori e le lavoratrici, i dati sul processo di selezione, sulle misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro nonché le modalità di accesso al rapporto da parte dei dipendenti e delle Rappresentanze sindacali.

Il rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile è obbligatorio per le aziende con più di 50 dipendenti e si intreccia con gli obblighi della nuova Direttiva.

Cosa contiene il rapporto (art. 46)

Situazione per genere nelle professioni: stato delle assunzioni, formazione, promozioni, livelli, passaggi di categoria, mobilità, CIG, licenziamenti, prepensionamenti, retribuzione effettivamente corrisposta.

A chi viene trasmesso

Alle RSA (Rappresentanze Sindacali Aziendali) e alla Consiglieria regionale di parità. Requisito obbligatorio anche per la partecipazione alle gare PNRR/PNC (>50 dip.).

Coordinamento con la Direttiva 2023/970

Il rapporto biennale confluisce nel nuovo reporting periodico del divario retributivo (art. 9 D.Lgs. attuativo). Le aziende >100 dip. avranno un solo sistema integrato di rendicontazione.

Sanzioni per inottemperanza

L'INL può comminare sanzioni e sospendere per un anno i benefici contributivi se il rapporto è incompleto o falso e l'inottemperanza si protrae oltre 12 mesi.

Interazione con la L. 162/2021 — Parità di Genere

- ☐ La L. 162/2021 ha introdotto la certificazione della parità di genere in Italia (UNI/PdR 125:2022)
- ☐ La certificazione è incentivata fiscalmente e contributivamente
- ☐ La Direttiva 2023/970 si integra con questo sistema: le aziende certificate devono ora anche garantire trasparenza retributiva
- ☐ Il reporting del divario retributivo (art. 9 D.Lgs.) si coordina con il bilancio di genere richiesto dalla certificazione
- ☐ Le aziende con certificazione di parità avranno un percorso più agevole nella compliance alla Direttiva

Art. 1 — Finalità della Direttiva 2023/970

La Direttiva mira a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne (Art. 157 TFUE) e il divieto di discriminazione (Art. 4, Dir. 2006/54/CE).

OBIETTIVO 1

Combattere la discriminazione retributiva sul lavoro

OBIETTIVO 2

Colmare il divario retributivo di genere nell'UE

OBIETTIVO 3

Rendere la trasparenza uno strumento legale per la parità salariale

STRUMENTO

Trasparenza retributiva + rendicontazione di genere + meccanismi di applicazione

PORTATA

Implicazioni immediate per organizzazioni in Europa, con estensione globale



I TRE PRINCIPI FONDAMENTALI

01

Ogni lavoratore ha il diritto di accedere
alle informazioni retributive proprie e
comparative per categoria

02

Divieto assoluto di discriminazione
diretta, indiretta e intersezionale in
materia retributiva

03

Parità retributiva effettiva per lo stesso
lavoro o lavoro di pari valore, con
meccanismi vincolanti

Principio 1 — Diritto all'Informazione

Ogni lavoratore ha il diritto di richiedere e ricevere per iscritto — entro 2 mesi dalla richiesta — informazioni sul proprio livello retributivo e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, della categoria.

Chi può fare richiesta?

Qualsiasi lavoratore direttamente, o tramite rappresentanti sindacali (RSU/RSA) o organismi per la parità, su specifica delega

Entro quanto tempo risponde il datore?

Entro 2 mesi dalla richiesta, con risposta scritta e motivata. Se le informazioni sono imprecise o incomplete, il lavoratore può richiedere ulteriori chiarimenti.

Cosa si può richiedere?

- 1) Il proprio livello retributivo individuale
- 2) I livelli retributivi medi per sesso di chi svolge lo stesso lavoro o lavoro di pari valore

Obbligo annuale di informativa

Il datore di lavoro deve informare annualmente tutti i lavoratori del loro diritto di accedere alle informazioni retributive e delle modalità per esercitarlo.

Canali di Accesso alle informazioni retributive

- Richiesta scritta diretta al datore di lavoro
- Per il tramite delle RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie)
- Per il tramite delle RSA (Rappresentanze Sindacali Aziendali)
- Tramite Consiglieri/Consigliere di Parità — gli 'Organismi per la Parità' nel D.Lgs. italiano
- Tramite rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL applicato
- Tramite soggetti a cui i lavoratori conferiscano specifico mandato

⚠ Per aziende fino a 49 dip. le informazioni possono essere fornite in forma aggregata per tutelare la privacy dei lavoratori.

Modalità di pubblicazione

- Il datore può assolvere l'obbligo pubblicando le informazioni sulla rete intranet aziendale
- In alternativa nell'area riservata del sito aziendale
- Le informazioni possono essere estratte dai dati di reporting art. 9 (per aziende >100 dip.)

Riservatezza e Limiti all'Uso delle Informazioni

⚠ IMPORTANTE — La riservatezza vale in entrambe le direzioni

Cosa PUÒ fare il lavoratore

Rendere nota la propria retribuzione ai fini dell'attuazione della parità retributiva. Le clausole contrattuali che vietano questa divulgazione sono NULLE per legge.

Cosa NON PUÒ fare il lavoratore

Usare le informazioni ricevute sulle retribuzioni altrui per scopi diversi dall'esercizio del diritto alla parità retributiva (es.: negoziazioni, controversie non retributive).

Diritto alla privacy individuale

Le informazioni fornite non possono determinare la conoscibilità diretta o indiretta delle condizioni economiche individuali di altri lavoratori.

Clausole contrattuali vietate

Sono nulle e prive di effetto tutte le clausole nei contratti di lavoro che vietano o limitano la facoltà del lavoratore di rendere nota la propria retribuzione.

Principio 2 — Non Discriminazione Retributiva

La Direttiva mira a contrastare QUALSIVOGLIA forma di discriminazione legata al genere e a specifiche situazioni (maternità, congedi parentali, ecc.)

DISCRIMINAZIONE DIRETTA

Situazione in cui una persona è trattata meno favorevolmente in base al sesso di quanto un'altra persona sia, sia stata o sarebbe trattata in situazione analoga.

DISCRIMINAZIONE INDIRETTA

Situazione in cui una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutrali possono mettere in svantaggio le persone di un sesso rispetto all'altro, a meno che siano giustificate da finalità legittime.

DISCRIMINAZIONE INTERSEZIONALE

Discriminazione originata dalla combinazione della discriminazione fondata sul genere con quella derivante da altri fattori: razza, etnia, religione, disabilità, età, orientamento sessuale.



ESEMPI DI DISCRIMINAZIONE DIRETTA (CASI CONCRETI)

- Retribuzione di partenza inferiore per la candidate/i a parità di qualifiche
- Mancato adeguamento salariale al rientro dalla maternità
- Esclusione da MBO o bonus perché in congedo parentale
- Livello di inquadramento assegnato inferiore per il genere
- Superminimo individuale sistematicamente inferiore per le donne

COME DIFENDERSI — ONERE DELLA PROVA

- Il lavoratore deve fornire fatti o dati che rendano presumibile la discriminazione
- Il datore di lavoro deve dimostrare che le differenze retributive si basano su criteri oggettivi e neutri
- Inversione dell'onere della prova a favore del lavoratore
- Accesso ai dati del datore entro 2 mesi dalla richiesta

Discriminazione Indiretta — Meccanismi Nascosti

La discriminazione indiretta è spesso la più difficile da identificare e da provare: si nasconde dietro criteri apparentemente neutrali.

Criteri di valutazione:

Sistemi di performance che penalizzano interruzioni di carriera (es. maternità) senza giustificazione oggettiva

Part-time discriminatorio:

Retribuzioni orarie inferiori per il part-time, che colpisce prevalentemente le donne

Progresso di carriera:

Criteri di promozione che ignorano competenze trasversali tipicamente femminili (lavoro di cura, comunicazione)

Sistemi di bonus:

MBO che non considera periodi di congedo come continuità di rendimento

Classificazione professionale:

Mansioni prevalentemente femminili sistematicamente classificate a livelli retributivi inferiori

Discriminazione Intersezionale — La Novità della Direttiva

La Direttiva 2023/970 introduce espressamente la “discriminazione intersezionale”: la combinazione del genere con altri motivi di discriminazione.

Fattori che si combinano con il genere:

Razza / Origine etnica

Religione

Convinzioni personali

Disabilità

Età

Orientamento sessuale

Esempio pratico: Una donna anziana con disabilità che percepisce una retribuzione inferiore a colleghi maschi giovani per lo stesso lavoro — la discriminazione è intersezionale perché combina genere + età + disabilità.

DISCRIMINAZIONE DIRETTA

Per ragioni legate al sesso, un lavoratore subisce un pregiudizio o viene trattato in modo meno favorevole rispetto ad un altro che si trovi in una situazione analoga.

DISCRIMINAZIONE INDIRETTA

Comportamento, prassi o patto apparentemente neutri che mettono o possono mettere i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio — a meno che si tratti di requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività o siano giustificati da finalità legittime con mezzi appropriati.

Novità introdotte dalla L. 162/2021 — Modifica all'art. 25 8 codice delle Pari Opportunità) D.Lgs. 198/2006:

- Discriminazione diretta: ora espressamente incluse le condotte verso candidati/e in fase di selezione del personale
- Discriminazione indiretta: ora incluse prassi organizzative e sull'orario di lavoro, anche nella fase di selezione

Questo significa che le nuove norme sulla trasparenza retributiva (obbligo di fascia salariale negli annunci, divieto di chiedere la RAL passata) sono già presidio anti-discriminatorio dalla selezione.

DISCRIMINAZIONE STRUTTURALE

Si verifica quando la disparità di trattamento trova fondamento nell'assetto organizzativo: convenzioni, costumi o tradizioni patriarcali portano a svantaggiare un gruppo e ciò è considerato 'normale'. Spesso difficile da riconoscere perché le strutture esistenti non vengono messe in discussione.

DISCRIMINAZIONE COLLETTIVA

Comportamenti discriminatori diretti o indiretti che riguardano più soggetti, anche quando tali soggetti non siano individuabili in modo immediato e diretto. Le rappresentanze sindacali possono agire in loro nome.

DISCRIMINAZIONE COME REAZIONE (RITORSIONE)

Trattamenti sfavorevoli che costituiscono reazione a un reclamo o a un'azione volta a ottenere il rispetto della parità. Inclusi i trattamenti meno favorevoli per essersi opposto a molestie — o per essersi sottomesso.

ECCEZIONE LEGITTIMA

Non c'è discriminazione se il sesso è un requisito essenziale per lo svolgimento dell'attività (es. modelli/modelle per prodotti specifici). La valutazione è sul risultato concreto, non sull'intenzione.

Onere della prova ed accomodamento ragionevole:

Art. 40 D.Lgs. 198/2006: Il lavoratore che ritiene di essere stato discriminato ha l'onere di fornire elementi idonei a fondare, in termini precisi e concordanti, la presunzione di atti discriminatori — non la prova piena.

LAVORATORE

Fornisce elementi di fatto precisi e concordanti che rendono presumibile la discriminazione

INVERSIONE

Si determina l'inversione (o alleggerimento) dell'onere probatorio

DATORE DI LAVORO

Deve provare l'insussistenza dell'intento discriminatorio con fatti e circostanze indiziarie

Accomodamento ragionevole (art. 2 Convenzione ONU 2006, art. 5 Dir. 2000/78/CE): il datore deve trovare «modifiche e adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un carico sproporzionato ed eccessivo». Anche un costo sostenibile può risultare irragionevole se la modifica organizzativa è priva di ragionevolezza nel contesto specifico (Cass.).

Principio 3 - Parità di genere

La Direttiva non si limita ad enunciare il principio: introduce meccanismi vincolanti per garantire che la parità sia effettivamente applicata.

Art. 157 TFUE

Base giuridica primaria per la parità retributiva di genere nel diritto UE

Direttiva 2006/54/CE

Divieto di discriminazione — ora rafforzato dalla Direttiva 2023/970

Trasparenza come leva

La trasparenza retributiva diventa lo strumento legale per raggiungere l'uguaglianza salariale

Art. 2 — Ambito di Applicazione: Datori di Lavoro

DIRETTIVA UE

Tutti i datori di lavoro, sia pubblici che privati, in modo da garantire una copertura omogenea delle prescrizioni.

D.LGS. ITALIANO

Il decreto si applica ai datori di lavoro del settore pubblico e del settore privato, per gli aspetti non già disciplinati dal diritto nazionale, nel rispetto del diritto UE.

⚠️ NOTA OPERATIVA — Impatto differenziato pubblico/privato

- Il settore privato sarà maggiormente impattato: regole di assunzione più flessibili e retribuzioni individuali espongono di più al rischio di disparità
- Il pubblico impiego ha già regole rigide di inquadramento e retribuzione che riducono (non eliminano) il rischio di disparità
- Attenzione al settore privato con sistemi retributivi individuali complessi (superminimi, bonus, fringe benefit)
- La presunzione CCNL aiuta entrambi i settori se applicano contratti di organizzazioni comparativamente più rappresentative

Art. 2 — Ambito di Applicazione: Lavoratori

D.LGS. ITALIANO — Inclusi

Contratti di lavoro subordinato a tempo determinato e indeterminato, anche part-time. Incluse le posizioni dirigenziali.

D.LGS. ITALIANO — Esclusi

Contratti di apprendistato, contratti di lavoro domestico, contratti di lavoro intermittente.

Confronto con D.Lgs. 104/2022 (trasparenza contrattuale):

- Il D.Lgs. 104/2022 copre anche: co.co.co. (art. 409 n. 3 c.p.c.), lavoro etero-organizzato (art. 2 D.Lgs. 81/2015), prestazioni occasionali (art. 54-bis D.L. 50/2017)
- Il nuovo decreto sulla parità retributiva **RESTRINGE** l'ambito ai soli lavoratori subordinati
- Candidati a un impiego: inclusi solo ai fini dell'art. 5 (trasparenza preassuntiva)

Obblighi Informativi Preesistenti — D.Lgs. 104/2022 Recap

- ☐ ALL'ATTO DELL'ASSUNZIONE: identità parti, sede/domicilio datore, qualifica/livello/mansione, data inizio, tipologia contratto, durata periodo di prova, importo iniziale retribuzione
- ☐ ENTRO 1 MESE: identità imprese utilizzatrici (somministrazione), diritto alla formazione, ferie e congedi, preavviso, CCNL con parti firmatarie, enti previdenziali/assicurativi
- ☐ IN CASO DI MODIFICA: entro il primo giorno di decorrenza della modifica
- ☐ IN CASO DI CESSAZIONE ANTICIPATA (<1 mese): al momento della cessazione se non già adempiuto
- ☐ CONSERVAZIONE: prove di trasmissione/ricezione per 5 anni dalla fine del rapporto
- ☐ SEMPLIFICAZIONE (D.L. 48/2023): molti elementi possono essere assolti con rinvio al CCNL

Art. 4 — Stesso Lavoro e Lavoro di Pari Valore

STESSO LAVORO (D.Lgs. italiano)

Prestazione lavorativa svolta nell'esercizio di mansioni identiche o riconducibili allo stesso livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal CCNL applicato.

LAVORO DI PARI VALORE (D.Lgs. italiano)

Prestazione lavorativa diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, previste dai livelli retributivi di classificazione stabiliti dal CCNL applicato.

Criteri di valutazione del “pari valore”:

Competenze

Impegno

Responsabilità

Condizioni di lavoro

Altri fattori pertinenti

★ L'applicazione di un CCNL stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, comprensivo di classificazione e trattamento economico, costituisce PRESUNZIONE DI CONFORMITÀ ai principi di parità retributiva — ferma la dimostrazione di trattamenti individuali discriminatori.

Il Concetto di “Categoria di Lavoratori”

La Direttiva supera la classica distinzione ex art. 2095 c.c. (dirigenti, quadri, impiegati, operai) introducendo una definizione funzionale.

DEFINIZIONE (D.Lgs. italiano)

Insieme di lavoratori e lavoratrici che svolgono lo stesso lavoro o lavori considerati di pari valore, ai sensi dell'Art. 4 del decreto.

Caratteristiche del raggruppamento:

- ☐ Non arbitrario: deve basarsi su criteri oggettivi, non su scelte discrezionali del datore
- ☐ Neutro rispetto al genere: i criteri non devono, direttamente o indirettamente, discriminare
- ☐ Elaborato in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, se esistenti
- ☐ Rilevanza della contrattazione collettiva: mansione e qualifica CCNL diventano centrali
- ☐ Può essere determinato a livello di singolo datore di lavoro o di gruppo aziendale

Inquadramento: Categorie Legali e Qualifiche Professionali

Art. 2095 c.c. individua quattro categorie legali di lavoratori subordinati:

DIRIGENTI

Autonomia e discrezionalità delle decisioni; mancanza di dipendenza gerarchica; ampiezza delle funzioni che influiscono sulla conduzione dell'intera azienda o di un suo ramo autonomo.

QUADRI

Categoria intermedia tra dirigenti e impiegati. Svolgono funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo dell'impresa in maniera continuativa (L. 190/1985).

IMPIEGATI

Svolgono opera inerente al processo organizzativo tecnico-amministrativo dell'impresa: compiti di organizzazione, promozione, direzione e vigilanza.

OPERAI

Esplicano attività inerente al processo produttivo, nella sfera della semplice esecuzione, senza esercizio di discrezionalità o poteri decisionali.

Il Processo di Inquadramento — Importanza Critica per la Parità






⚠ L'esatta individuazione dell'attività lavorativa è fondamentale per determinare i diritti e doveri delle parti e per il rispetto della parità retributiva.

- | | | |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | CATEGORIA LEGALE | Dirigente / Quadro / Impiegato / Operaio (art. 2095 c.c.) |
| 2 | QUALIFICA PROFESSIONALE | Standard di conoscenze, abilità e competenze per la specifica figura professionale |
| 3 | MANSIONI | Compiti in concreto espletati (oggetto dell'obbligazione di lavoro, art. 2013 c.c.) |
| 4 | LIVELLO DI INQUADRAMENTO | Livello CCNL corrispondente alle mansioni — determina il minimo contrattuale |

Attenzione: L'inquadramento va operato all'atto dell'assunzione e rivisto ogni volta che il lavoratore svolge mansioni corrispondenti a un livello superiore (art. 2103 c.c.).

Sistemi Retributivi Neutri sotto il Profilo del Genere

I sistemi retributivi devono consentire di valutare se i lavoratori si trovano in situazione comparabile per quanto riguarda il valore del lavoro. I criteri devono essere:

-  **Oggettivi:** Basati su elementi verificabili e misurabili, non soggettivi o discrezionali
-  **Neutri sul genere:** Non devono fondare la differenza direttamente o indirettamente sul sesso
-  **Applicati uniformemente:** Uguali regole per tutti, esclusa qualsiasi discriminazione
-  **Concordati:** Ove possibile, concordati con i rappresentanti dei lavoratori
-  **Non sottovalutanti le soft skills:** Le competenze trasversali (tipicamente femminili) non devono essere sistematicamente sottovalutate

Criteri di Valutazione nelle PMI

- Anche le PMI sono tenute ad adottare criteri non discriminatori, ma con oneri semplificati
- Il CCNL applicato funge da presunzione di conformità se stipulato da organizzazioni comparativamente più rappresentative
- Resta comunque possibile provare discriminazioni retributive individuali, anche nelle PMI
- Le PMI con meno di 50 dip. sono esonerate dall'obbligo di comunicare i criteri per la progressione economica

Il Ruolo dei Consiglieri di Parità

- ☐ I Consiglieri di Parità sono gli “Organismi per la Parità” identificati dal D.Lgs. italiano
- ☐ Operano a livello provinciale, regionale e nazionale (art. 12 e ss. D.Lgs. 198/2006)
- ☐ Hanno poteri ispettivi e di controllo nel mercato del lavoro
- ☐ I lavoratori possono delegarli a richiedere informazioni retributive per loro conto
- ☐ Destinatari diretti delle informazioni di reporting nelle aziende con >100 dip.

Presunzione di Conformità CCNL — Quando Scatta

- ☐ La presunzione scatta se il CCNL è stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale
- ☐ Deve essere comprensivo di: sistemi di classificazione professionale, inquadramento e trattamento economico
- ☐ La presunzione è relativa: cede davanti alla prova di trattamenti retributivi individuali discriminatori
- ☐ Non si applica se il datore non applica alcun CCNL o applica contratti “pirata”

Art. 5 — Trasparenza Retributiva Preassuntiva

Anche i candidati a un impiego hanno diritti: le informazioni retributive devono essere fornite PRIMA del colloquio.

Cosa deve comunicare il datore

- 1) Retribuzione iniziale o fascia retributiva per la posizione, su base criteri oggettivi e neutri
- 2) Pertinenti disposizioni del CCNL applicato

Come comunicarlo

Le informazioni devono essere inserite negli avvisi di posto vacante e nei bandi con cui sono rese note le opportunità di lavoro.

❌ VIETATO chiedere ai candidati: informazioni sulle retribuzioni percepite nell'attuale o in precedenti rapporti di lavoro. Il divieto si applica anche indirettamente, tramite le società di selezione.

Non è obbligatorio indicare la RAL esatta — è sufficiente una fascia retributiva (es. 'RAL tra 35.000 e 42.000 euro').



Domanda Pratica: Come Adeguare gli Annunci di Lavoro?

✗ PRIMA — NON CONFORME

"Cerchiamo Responsabile Marketing. Inviare CV con richiesta economica. Possibilità di crescita. Buon pacchetto retributivo."

✓ DOPO — CONFORME

"Cerchiamo Responsabile Marketing. RAL: 40.000 – 50.000 euro. CCNL Commercio, livello Quadro. Possibilità di crescita. Inviare candidatura (non indicare retribuzione attuale)."

Art. 6 — Trasparenza dei Criteri per la Progressione Economica

Il datore di lavoro deve rendere accessibili ai lavoratori i criteri per: determinazione della retribuzione, livelli retributivi e progressione economica.

Come si adempie l'obbligo

L'informativa all'atto dell'assunzione (D.Lgs. 104/2022) assolve già l'obbligo se rende conoscibili: livello di inquadramento, retribuzione iniziale, CCNL applicato e criteri di determinazione.

Con CCNL rappresentativo

L'obbligo si intende assolto con il rinvio ai criteri, livelli di inquadramento e trattamenti economici del CCNL applicato + eventuali accordi aziendali (art. 51 D.Lgs. 81/2015).

ESONERO PMI: I datori di lavoro con MENO DI 50 DIPENDENTI non sono tenuti a rendere disponibili i criteri per la progressione economica. Restano tuttavia obbligati a rendere accessibili i criteri di determinazione della retribuzione e dei livelli retributivi.

Definizione di “Retribuzione” — Direttiva vs D.Lgs.

- DIRETTIVA: salario/stipendio normale di base o minimo + tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura (componenti complementari o variabili)
- D.LGS.: salario o stipendio di base + tutte le somme e i valori versati dal datore, direttamente o indirettamente, anche in natura, ivi comprese le componenti complementari o variabili
- Differenza chiave: il D.Lgs. recepisce fedelmente la definizione ampia della Direttiva in tema di retribuzione
- La nozione di retribuzione ai fini del decreto include sia gli elementi fissi sia quelli variabili del pacchetto retributivo

Definizione di “Livello Retributivo” — Direttiva vs D.Lgs

- DIRETTIVA: retribuzione lorda annua e corrispondente retribuzione oraria lorda (senza esclusioni)
- D.LGS.: retribuzione lorda annua e oraria lorda, MA con esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali (riconosciuti su base personale, discrezionale o temporanea, non generalizzati nella categoria, fondati su criteri oggettivi individuali)
- SCELTA ITALIANA: esclude dal livello retributivo superminimi, bonus MBO, straordinario forfetizzato, fringe benefit individuali
- CONSEGUENZA: paradossalmente, le voci più spesso discriminatorie sono escluse dalla misurazione del divario

Divario Retributivo di Genere — Come si Calcola

- Differenza tra i livelli retributivi MEDI dei lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile
- Espressa in percentuale del livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile
- Formula: $(\text{Retribuzione media M} - \text{Retribuzione media F}) / \text{Retribuzione media M} \times 100$
- Si calcola per categoria di lavoratori, non sull'intera forza lavoro
- Si usa il LIVELLO RETRIBUTIVO (con le esclusioni italiane) e non la RETRIBUZIONE completa

Quartile Retributivo — Definizione e Utilizzo

- ☐ Ciascuno dei quattro gruppi uguali in cui i lavoratori sono suddivisi in base al loro livello retributivo, dal più basso al più elevato
- ☐ I quartili vengono usati nel reporting di genere per identificare la distribuzione delle donne e degli uomini ai diversi livelli retributive:
- ☐ Q1 = 25% lavoratori con retribuzione più bassa; Q4 = 25% con retribuzione più alta
- ☐ Il reporting per quartile evidenzia la “concentrazione di genere” ai diversi livelli salariali
- ☐ È uno strumento statistico potente per identificare le cause strutturali del divario

Livello Retributivo Mediano — Perché Conta

- ☐ Livello rispetto al quale metà dei lavoratori di un datore guadagna di più e l'altra metà guadagna di meno
- ☐ Il divario retributivo MEDIANO di genere considera i valori centrali anziché le medie (meno soggetto a outlier)
- ☐ La mediana è più rappresentativa della realtà retributiva in aziende con distribuzioni asimmetriche
- ☐ Viene richiesta nel reporting per le aziende soggette agli obblighi (>100 dipendenti)
- ☐ Un divario mediano elevato indica spesso segregazione occupazionale di genere nella struttura aziendale

Rappresentanti dei Lavoratori — Chi Sono nel D.Lgs

- ☐ Componenti delle RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie)
- ☐ Componenti delle RSA (Rappresentanze Sindacali Aziendali)
- ☐ In assenza di RSU/RSA: rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL applicato
- ☐ Soggetti a cui i lavoratori possano legalmente conferire specifico mandato
- ☐ I rappresentanti hanno accesso diretto alle informazioni retributive di categoria per conto dei lavoratori che li mandatano

Il Ruolo dei Contratti Collettivi — Strumento Chiave

- I CCNL e le disposizioni di legge assicurano sistemi di classificazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere
- Il CCNL di organizzazioni comparativamente più rappresentative costituisce presunzione di conformità alla parità retributiva
- Sono consentiti sistemi di classificazione integrativi decisi dal datore, purché fondati su criteri oggettivi e neutri sul genere
- È possibile la comparazione anche tra lavoratori di datori diversi se soggetti alla stessa disposizione di legge o CCNL
- La contrattazione aziendale (art. 51 D.Lgs. 81/2015) è espressamente richiamata per l'assolvimento degli obblighi

Il CCNL come Bussola per la Neutralità Retributiva

- Il CCNL non è solo un obbligo: è lo strumento principale per garantire sistemi retributivi oggettivi e neutri
- La classificazione CCNL (livelli e qualifiche) definisce le 'categorie di lavoratori' ai fini della Direttiva
- I datori che applicano più CCNL devono gestire la complessità con particolare attenzione
- I livelli minimi CCNL sono il punto di riferimento per calcolare il divario retributivo di genere
- La contrattazione aziendale può integrare il CCNL con sistemi di classificazione aggiuntivi, purché neutri sul genere

Contratti 'Pirata' e Lacune Applicative

- Se il datore applica un CCNL non stipulato da organizzazioni comparativamente più rappresentative, NON beneficia della presunzione di conformità
- In questo caso deve dimostrare autonomamente che i sistemi retributivi sono oggettivi e neutri
- Rischio: i contratti pirata spesso mancano di sistemi di classificazione adeguati
- Il lavoratore potrà richiedere le informazioni retributive senza la “rete di protezione” del CCNL
- I datori senza CCNL rappresentativo sono esposti a maggiori rischi di contestazione per disparità di trattamento

Sanzioni per Violazione del Diritto all'Informazione

- Mancato rispetto obblighi informativi generali (assunzione/variazione): da € 250 a € 1.500 per ogni lavoratore interessato
- Mancato rispetto obblighi su sistemi decisionali automatizzati: da € 100 a €750/mese (singolo lavoratore)
- Violazione che riguarda più di 5 lavoratori: da € 400 a € 1.500
- Violazione che riguarda più di 10 lavoratori: da € 1.000 a € 5.000 (non ammessa riduzione)
- Mancato obbligo informativo al sindacato su sistemi automatizzati: da € 400 a € 1.500/mese per violazione

Riepilogo — I Principi Fondamentali in 10 Punti

- 1. Parità retributiva per stesso lavoro o lavoro di pari valore — art. 157 TFUE + Direttiva 2023/970
- 2. Trasparenza come strumento legale per la parità salariale
- 3. Divieto di discriminazione diretta, indiretta e intersezionale
- 4. Diritto all'informazione individuale e comparativa (entro 2 mesi)
- 5. Obbligo di comunicare retribuzione/fascia già negli annunci di lavoro
- 6. Divieto di chiedere ai candidati la retribuzione attuale o passata
- 7. Criteri di valutazione oggettivi, neutri e concordati con i rappresentanti
- 8. CCNL rappresentativo = presunzione di conformità (relativa)
- 9. PMI con <50 dip.: esonerate dai criteri di progressione economica
- 10. Clausole di segretezza salariale: NULLE per legge



Per i Lavoratori

Nuovi diritti informativi, divieto di segreto salariale, accesso ai dati comparativi di categoria

Per i Datori di Lavoro

Nuovi obblighi preassuntivi, revisione dei contratti, reporting periodico del divario di genere

Per le PMI (<50 dip.)

Obblighi informativi parzialmente alleggeriti, ma trasparenza preassuntiva e diritto all'informazione si applicano pienamente

Per le Grandi Imprese (>100 dip.)

Reporting annuale/biennale/triennale del divario, valutazione congiunta, accesso del sindacato ai dati

Per le Società di Selezione

Divieto di raccogliere informazioni sulla retribuzione attuale/passata dei candidati

Revisione dei contratti Individuali di lavoro

I contratti esistenti e quelli nuovi devono essere adeguati agli obblighi informativi del D.Lgs. 104/2022 e alle nuove disposizioni sulla trasparenza retributiva.



Clausola di riservatezza salariale:

NULLA — va eliminata o sostituita con clausola che ammette la divulgazione per esercizio di diritti



Indicazione della RAL iniziale:

OBBLIGATORIA — o fascia retributiva nella fase di selezione, poi RAL esatta nel contratto



Riferimento al CCNL applicato:

OBBLIGATORIO — con indicazione delle parti firmatarie (D.Lgs. 104/2022)



Criteri di progressione economica:

COMUNICARE — per datori con ≥ 50 dipendenti, rendere accessibili i criteri



Periodo di prova:

Indicare la durata — può rinviare al CCNL per le specifiche (D.L. 48/2023)

Scenario Pratico: Il Lavoratore Esercita il Diritto all'Informazione

PASSO 1

Il lavoratore (o il suo delegato) invia richiesta scritta al datore di lavoro chiedendo: (a) il proprio livello retributivo individuale; (b) i livelli retributivi medi per sesso della sua categoria

PASSO 2

Il datore ha 2 MESI di tempo per rispondere per iscritto con risposta motivata

PASSO 3

Se le informazioni sono incomplete o imprecise, il lavoratore può richiedere ulteriori chiarimenti — il datore deve rispondere con motivazione

PASSO 4

Il lavoratore usa le informazioni per valutare se esiste un divario retributivo discriminatorio nella sua categoria

PASSO 5

Se rileva una disparità, può rivolgersi ai Consiglieri di Parità, ai rappresentanti sindacali o direttamente al giudice del lavoro

Art. 9 — Obblighi di Reporting: Soglie Dimensionali

Il reporting periodico del divario retributivo di genere è obbligatorio per i datori sopra determinate soglie dimensionali.

< 100 dip.	100–149 dip.	150–249 dip.	250+ dip.
<p>Nessun obbligo di reporting Diritto all'informazione si applica (livelli retributivi)</p> <p>—</p>	<p>Reporting ogni 3 anni Tutte le informazioni su retribuzione e divario per categoria</p> <p>Ogni 3 anni</p>	<p>Reporting ogni 3 anni Tutte le informazioni su retribuzione e divario per categoria</p> <p>Ogni 3 anni</p>	<p>Reporting ogni anno Tutte le informazioni su retribuzione e divario per categoria</p> <p>Ogni anno</p>

Art. 9 — Contenuto del Reporting Obbligatorio

Le aziende con >100 dipendenti devono comunicare le seguenti informazioni, suddivise per categoria di lavoratori:

- Divario retributivo di genere (% differenza livelli retributivi medi uomini/donne)
- Divario retributivo di genere per componenti complementari o variabili della retribuzione
- Divario retributivo mediano di genere
- Divario retributivo mediano di genere per componenti complementari o variabili
- Quota di lavoratrici e lavoratori che ricevono componenti complementari o variabili
- Quota di lavoratrici e lavoratori nei quartili retributivi
- Divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoro (suddivisi per tipologia contrattuale e orario)

Il reporting include anche le componenti variabili e i superminimi individuali — a differenza del diritto all'informazione individuale.

Art. 10 — Valutazione Congiunta delle Retribuzioni

La valutazione congiunta scatta quando si verificano tutte e tre le condizioni:

A

Le informazioni rivelano una differenza del livello retributivo medio tra donne e uomini $\geq 5\%$ in almeno una categoria

B

Il datore di lavoro non ha motivato tale differenza con criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere

C

Il datore non ha corretto la differenza immotivata entro 6 mesi dalla comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni

ATTENZIONE: L'obbligo di valutazione congiunta riguarda SOLO le aziende con >100 dipendenti soggette all'obbligo di reporting.
Oggetto: solo il LIVELLO RETRIBUTIVO (senza componenti individuali non strutturali).

Valutazione Congiunta — Processo e Soggetti

Chi partecipa

Il datore di lavoro + i rappresentanti dei lavoratori (RSU/RSA) in modo congiunto. Il processo è collaborativo, non unilaterale.

Cosa si analizza

Le cause delle differenze retributive di genere per categoria; se derivano da fattori oggettivi o da discriminazioni; quali misure correttive adottare.

Entro quanto tempo

Avvio della valutazione congiunta entro 6 mesi dal rilevamento del divario $\geq 5\%$ non giustificato. Il piano correttivo deve essere concordato.

Piano di azione

Il risultato è un piano di azione concreto con misure per colmare le differenze retributive di genere — con scadenze e responsabilità definite.

Anche la valutazione congiunta è limitata al LIVELLO RETRIBUTIVO: i superminimi individuali e le componenti discrezionali non rientrano nell'analisi automatica, ma possono emergere come causa delle differenze.

Controlli Ispettivi — Il Nuovo Quadro Sanzionatorio

La Direttiva rafforza i meccanismi di applicazione: i controlli non riguardano solo gli obblighi informativi, ma anche la parità retributiva sostanziale.

Violazione	Sanzione	Note
Obblighi informativi generali	€250 – €1.500	per ogni lavoratore interessato
Sistema decisionali automatizzati (singolo lavoratore)	€100 – €750	per ogni mese di violazione
Sistema decisionale automatizzati (>5 lavoratori)	€400 – €1.500	per mese; pagamento ridotto non ammesso oltre 10 lav.
Obbligo informativo al sindacato su sistemi automatizzati	€400 – €1.500	per ogni mese in cui si verifica la violazione

Il Superminimo Individuale nel Nuovo Quadro Normativo

Il superminimo è una delle voci retributive più sensibili ai fini della parità di genere, ma il D.Lgs. italiano introduce un trattamento differenziato.

Ai fini della RETRIBUZIONE	SÌ — incluso nella retribuzione complessiva
Ai fini del LIVELLO RETRIBUTIVO	NO — escluso perché individuale e non strutturale
Ai fini del DIRITTO DI INFORMAZIONE	NO — il lavoratore non può ottenere info sui superminimi dei colleghi
Ai fini degli OBBLIGHI DI REPORTING (>100 dip.)	SÌ — incluso nel reporting completo sulla retribuzione
Ai fini della VALUTAZIONE CONGIUNTA	NO — escluso dall'analisi del divario automatica
In caso di ACCERTAMENTO DISCRIMINAZIONE	SÌ — rilevante per dimostrare trattamento discriminatorio individuale

Il Superminimo Collettivo vs Individuale — Distinzione Cruciale

- SUPERMINIMO COLLETTIVO: riconosciuto dalla contrattazione aziendale a tutti i lavoratori di una categoria — rientra nel LIVELLO RETRIBUTIVO
- SUPERMINIMO INDIVIDUALE: concordato con il singolo lavoratore — escluso dal livello retributivo ai fini del diritto di informazione e della valutazione congiunta
- La distinzione è fondamentale: il superminimo collettivo è trasparente e comparabile; quello individuale è 'opaco'
- I superminimi individuali possono essere assorbibili (se il CCNL cresce) o non assorbibili (garantiti contrattualmente)
- CONSIGLIO: documentare sempre il motivo del superminimo individuale (titolo di studio, esperienza, ruolo specifico) per poterlo giustificare in caso di contestazione

Cosa Cambia per le PMI con meno di 50 Dipendenti

- ☐ OBBLIGO: Fornire informazioni retributive iniziali nella lettera di assunzione (CCNL, livello, RAL)
- ☐ OBBLIGO: Indicare fascia retributiva negli annunci di lavoro
- ☐ OBBLIGO: Non chiedere ai candidati la retribuzione attuale o passata
- ☐ OBBLIGO: Rispondere in 2 mesi alle richieste di informazione dei lavoratori
- ☐ OBBLIGO: Informare annualmente i lavoratori del loro diritto all'informazione retributiva
- ☐ ESONERO: Criteri per la progressione economica (non devono renderli disponibili)
- ☐ ESONERO: Reporting periodico del divario retributivo
- ☐ ESONERO: Valutazione congiunta delle retribuzioni

Cosa Cambia per le Medie Imprese (50-99 Dipendenti)

- ☐ OBBLIGO: Tutti gli obblighi informativi preassuntivi (annunci, contratti, colloqui)
- ☐ OBBLIGO: Rendere accessibili i criteri di determinazione della retribuzione e livelli retributivi
- ☐ OBBLIGO: Rendere accessibili i CRITERI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA (soglia >50 dip.)
- ☐ OBBLIGO: Rispondere alle richieste di informazione dei lavoratori entro 2 mesi
- ☐ OBBLIGO: Informare annualmente i lavoratori del loro diritto
- ☐ ESONERO: Reporting periodico del divario (soglia: 100 dip.)
- ☐ ESONERO: Valutazione congiunta

Suggerimento: audit interno preventivo per identificare eventuali divari

Cosa Cambia per le Grandi Imprese (>100 Dipendenti) — Parte 1

- ☐ TUTTI gli obblighi delle PMI e delle medie imprese
- ☐ REPORTING: 100-149 e 150-249 dipendenti → ogni 3 anni; 250+ dipendenti → ogni anno
- ☐ CONTENUTO REPORTING: 7 indicatori su retribuzione, divario e distribuzione di genere per categoria
- ☐ DESTINATARI REPORTING: comunicazione alle autorità competenti (Ispettorato del Lavoro) e ai rappresentanti dei lavoratori
- ☐ OBBLIGHI VERSO I RAPPRESENTANTI: accesso diretto alle informazioni di reporting
- ☐ VALUTAZIONE CONGIUNTA: se divario $\geq 5\%$ non giustificato in qualsiasi categoria entro 6 mesi

Cosa Cambia per le Grandi Imprese (>100 Dipendenti) — Parte 2

- ☐ **PIANO DI AZIONE:** adottare misure correttive concordate con i rappresentanti entro i tempi stabiliti
- ☐ **RESPONSABILITÀ HR:** nomina di una figura referente per la parità retributiva è fortemente consigliata
- ☐ **FORMAZIONE:** formare il management sui criteri di inquadramento neutri rispetto al genere
- ☐ **AUDIT RETRIBUTIVO:** verifica preventiva della composizione retributiva per categoria e genere
- ☐ **SISTEMI GESTIONALI:** aggiornare i sistemi HR per estrarre i dati nel formato richiesto dal decreto
- ☐ **COMUNICAZIONE INTERNA:** informare annualmente tutti i dipendenti del loro diritto all'informazione

Le Nuove Clausole Contrattuali — Checklist per i Datori di lavoro

- ☒ Eliminare qualsiasi clausola di riservatezza sulla retribuzione individuale
- ☒ Inserire la RAL iniziale o la fascia nel contratto individuale
- ☒ Indicare il CCNL applicato con le parti firmatarie
- ☒ Non inserire clausole che vietano al lavoratore di divulgare la propria retribuzione
- ☒ Indicare i criteri di progressione economica (per aziende ≥ 50 dip.) o rinviare al CCNL
- ☒ Predisporre modello di risposta standard alle richieste di informazione retributiva
- ☒ Aggiornare le lettere di offerta e i contratti con la fascia retributiva
- ☒ Verificare che le selezioni esterne non prevedano la richiesta della RAL attuale al candidato

Il processo sanzionatorio e i controlli ispettivi

- ☐ L'Ispettorato Nazionale del Lavoro è il principale organo di controllo
- ☐ I Consiglieri di Parità possono segnalare violazioni e avviare procedimenti
- ☐ I lavoratori possono fare ricorso giudiziario individuale + richiedere risarcimento del danno
- ☐ In caso di divario non giustificato: il datore deve dimostrare che non c'è discriminazione (inversione dell'onere della prova)
- ☐ Azioni collettive: i rappresentanti dei lavoratori possono agire anche in rappresentanza di più dipendenti
- ☐ Le sanzioni si cumulano: violazione di più obblighi informativi su più lavoratori può generare sanzioni elevate

Inversione dell'Onere della Prova — Meccanismo Chiave

- REGOLA GENERALE: chi subisce una discriminazione retributiva deve normalmente provarla
- INVERSIONE: se il lavoratore fornisce elementi che rendono presumibile la discriminazione (es. dati retributivi comparativi), spetta al DATORE dimostrare che non c'è stata discriminazione
- Il lavoratore deve solo rendere “plausibile” la discriminazione — non provarla in modo pieno
- Il datore deve dimostrare che le differenze retributive si basano su criteri oggettivi, verificabili e neutri rispetto al genere
- I dati del diritto all'informazione (livelli medi per categoria e sesso) sono la principale fonte di prova per il lavoratore

Il Diritto al Risarcimento del Danno

- ☐ Il lavoratore vittima di discriminazione retributiva ha diritto al pieno recupero della retribuzione arretrata
- ☐ Inclusi: premi, bonus, fringe benefit e altri vantaggi perduti a causa della discriminazione
- ☐ Risarcimento del danno non patrimoniale (danno morale) se la discriminazione è grave e prolungata
- ☐ Prescrizione: le azioni retroattive devono rispettare i termini ordinari di prescrizione del diritto alla retribuzione (5 anni)
- ☐ Il risarcimento non è limitato al solo divario rilevato: copre il danno complessivo subito
- ☐ La Direttiva richiede che le sanzioni siano “effettive, proporzionate e dissuasive”

Sistemi Decisionali Automatizzati — Impatto sul Lavoro

- ✓ Il D.Lgs. 104/2022 (già in vigore) obbliga a informare i lavoratori dell'uso di sistemi decisionali automatizzati
- ✓ I sistemi rilevanti sono quelli INTEGRALMENTE AUTOMATIZZATI che incidono su: assunzione, gestione, cessazione del rapporto, valutazione e retribuzione
- ✓ Il lavoratore ha diritto di accedere ai dati e richiedere ulteriori informazioni entro 30 giorni
- ✓ Rischio discriminazione algoritmica: un sistema che premia le carriere lineari può penalizzare indirettamente le donne (per maternità)
- ✓ Le aziende che usano AI/HR tech per valutazioni di performance devono verificare la neutralità di genere degli algoritmi

Formazione HR e Management — Priorità per il 2026

- Aggiornare la formazione interna su: criteri di inquadramento, valutazione delle prestazioni e gestione delle retribuzioni individuali
- Sensibilizzare i responsabili HR sulle forme di discriminazione indiretta negli strumenti gestionali
- Formare i manager su come motivare obiettivamente le decisioni retributive individuali (superminimi, promozioni)
- Predisporre procedure chiare per rispondere alle richieste di informazione retributiva dei lavoratori
- Aggiornare i processi di selezione: eliminare le domande sulla RAL attuale/passata
- Verificare che i sistemi di valutazione della performance non penalizzino le interruzioni di carriera

Audit Retributivo Preventivo — Come Procedere

- ✓ STEP 1: Raccogliere i dati retributivi (livelli retributivi) per ogni categoria di lavoratori, suddivisi per genere
- ✓ STEP 2: Calcolare il divario retributivo medio e mediano per ogni categoria
- ✓ STEP 3: Identificare le categorie con divario $\geq 5\%$ tra uomini e donne
- ✓ STEP 4: Per ogni divario identificato, analizzare le cause (anzianità, ore lavorate, valutazioni, superminimi, bonus)
- ✓ STEP 5: Distinguere tra differenze giustificate da fattori oggettivi e quelle potenzialmente discriminatorie
- ✓ STEP 6: Elaborare un piano di azione per correggere le differenze non giustificate
- ✓ STEP 7: Documentare il processo (utile anche in caso di ispezioni o contenziosi)



Domande Frequenti dei Datori di Lavoro

- ☐ D: Devo comunicare la RAL esatta nell'annuncio? R: No — è sufficiente una fascia retributiva (es. 30.000-38.000 euro)
- ☐ D: Posso chiedere al candidato quanto guadagna? R: No — la risposta è un divieto assoluto, anche tramite società di selezione
- ☐ D: Un lavoratore può sapere quanto guadagnano i colleghi? R: Solo i livelli retributivi MEDI di categoria per sesso, non le RAL individuali
- ☐ D: Se applico il CCNL, sono a posto? R: La presunzione di conformità copre la struttura, non i trattamenti individuali discriminatori
- ☐ D: Posso avere diversi superminimi tra uomini e donne? R: Solo se giustificati da criteri oggettivi e neutri (es. anzianità, titoli, risultati specifici)

Domande Frequenti dei Lavoratori

- D: Posso rivelare il mio stipendio ai colleghi? R: Sì — le clausole di riservatezza salariale sono nulle per legge
- D: Entro quanto tempo devo ricevere risposta alla mia richiesta? R: Entro 2 mesi dalla richiesta scritta
- D: Posso scoprire quanto guadagna il collega specifico? R: No — solo i livelli retributivi MEDI di categoria per sesso
- D: Cosa fare se il datore non risponde o risponde in modo incompleto? R: Richiedere chiarimenti, poi eventualmente rivolgersi al sindacato, ai Consiglieri di Parità o al giudice del lavoro
- D: Il congedo parentale può ridurre il bonus? R: In linea di principio non dovrebbe — sarebbe discriminazione indiretta. Verificare criteri di calcolo del bonus

Il Ruolo delle Parti Sociali — Contrattazione Collettiva

- I rappresentanti dei lavoratori partecipano alla valutazione congiunta delle retribuzioni
- La contrattazione collettiva aziendale può integrare i sistemi di classificazione del CCNL
- Il CCNL è lo strumento principale per garantire sistemi retributivi neutri rispetto al genere
- Le parti sociali possono concordare modalità di attuazione degli obblighi adattate al settore
- RSU/RSA hanno accesso alle informazioni di reporting nelle aziende con >100 dip.
- La Legge di Delega (L. 15/2024) prevede il coinvolgimento delle parti sociali nell'elaborazione delle metodologie di valutazione

Impatto sui Processi di Selezione Esterna

- Le società di selezione NON possono raccogliere informazioni sulla RAL attuale/passata del candidato per conto del datore
- Gli annunci di lavoro devono indicare la fascia retributiva e le disposizioni CCNL applicabili
- I titoli professionali richiesti negli annunci devono essere neutri rispetto al genere
- Le procedure di selezione devono essere condotte in modo non discriminatorio
- Anche le piattaforme online di ricerca lavoro dovranno adeguarsi ai requisiti degli annunci
- Il processo di selezione non può utilizzare algoritmi che producono discriminazione indiretta di genere

Impatto sulla Gestione delle Retribuzioni Variable

- I sistemi di MBO e performance management devono essere verificati per neutralità di genere
- I criteri per l'accesso a bonus e incentivi devono essere uguali per uomini e donne
- I periodi di congedo parentale/maternità non devono penalizzare automaticamente i lavoratori nei sistemi di incentivazione
- I superminimi individuali devono essere giustificati con criteri oggettivi e documentati
- Per le aziende >100 dip.: i bonus e i superminimi rientrano nel reporting completo sulla retribuzione
- Rischio: i sistemi di retribuzione variabile mal strutturati sono uno dei principali generatori di divario di genere

Piano di Adeguamento — Roadmap per le Imprese

- ENTRO GIUGNO 2026: adeguare annunci di lavoro, lettere di offerta e processi di selezione
- ENTRO GIUGNO 2026: verificare e rivedere i contratti individuali (clausole di riservatezza, RAL, CCNL)
- ENTRO GIUGNO 2026: predisporre modello per rispondere alle richieste di informazione dei lavoratori
- ENTRO FINE 2026: condurre audit retributivo interno per aziende con ≥ 100 dipendenti
- ANNO 1: primo reporting obbligatorio per aziende con ≥ 250 dipendenti
- ANNO 1-3: primo reporting per aziende 100-249 dipendenti (ogni 3 anni)
- CONTINUO: formare HR e management; monitorare i divari; aggiornare i sistemi gestionali

Il Decreto è Pienamente Operativo?

- Il CDM ha adottato lo schema di D.Lgs. il 5 febbraio 2026 — ma non è ancora definitivamente operativo
- Per diventare pienamente operativo necessita di uno o più decreti del Ministero del Lavoro
- I decreti ministeriali definiranno: le modalità operative del reporting, i formati di comunicazione, le piattaforme di trasmissione dati
- Scadenza per la conformità degli Stati membri: 7 giugno 2026
- Rischio: l'Italia potrebbe non avere il sistema pienamente operativo alla scadenza europea
- Tuttavia: molti obblighi (informativi, preassuntivi) derivano già dal D.Lgs. 104/2022 e sono immediatamente applicabili

Riepilogo — Le 10 Cose da Fare Subito

- 1. ANNUNCI: Inserire fascia retributiva e CCNL in tutti gli annunci di lavoro
- 2. SELEZIONE: Istruire HR e società di selezione: niente RAL attuale ai candidati
- 3. CONTRATTI: Eliminare clausole di segretezza salariale (sono nulle)
- 4. INFORMATIVA LAVORATORI: Comunicare annualmente il diritto all'informazione retributiva
- 5. RISPOSTA RICHIESTE: Predisporre procedura interna per rispondere entro 2 mesi
- 6. AUDIT: Condurre audit retributivo interno (urgente per aziende ≥ 100 dip.)
- 7. PROGRESSIONE: Rendere accessibili i criteri di progressione economica (≥ 50 dip.)
- 8. FORMAZIONE: Formare HR e manager su neutralità di genere nei processi retributivi
- 9. VERIFICA CCNL: Assicurarsi di applicare un CCNL di organizzazioni comparativamente rappresentative
- 10. MONITORING: Attivare un sistema di monitoraggio periodico del divario retributivo interno

Informativa Preassuntiva — Schema Operativo Completo

- FASE 1 — ANNUNCIO: Fascia retributiva (min-max) oggettiva e neutri sul genere + riferimento CCNL applicato
- FASE 2 — PRIMA DEL COLLOQUIO: Le informazioni possono essere fornite anche in questa fase se non inserite nell'annuncio
- FASE 3 — DURANTE IL COLLOQUIO: Vietato chiedere RAL attuale o passata; si possono discutere le aspettative del candidato sulla base della fascia comunicata
- FASE 4 — OFFERTA: La proposta di assunzione deve contenere la RAL esatta e il livello CCNL
- FASE 5 — CONTRATTO: Stipula con tutti gli elementi informativi obbligatori (D.Lgs. 104/2022)

Obblighi Informativi su Sistemi Decisionali Automatizzati

- Obbligo: informare i lavoratori dell'utilizzo di sistemi INTEGRALMENTE AUTOMATIZZATI che incidono su: assunzione, gestione, cessazione rapporto, assegnazione mansioni, valutazione e retribuzione
- Il lavoratore ha diritto di accedere ai dati entro 30 giorni dalla richiesta (direttamente o tramite sindacato)
- Sanzione per violazione a singolo lavoratore: €100 – €750/mese
- Sanzione per violazione a >5 lavoratori: €400 – €1.500/mese
- Sanzione per violazione a >10 lavoratori: €1.000 – €5.000/mese (no riduzione)
- Sanzione per mancata informativa al sindacato: €400 – €1.500/mese

Come Funziona il Meccanismo di risposta alle richieste

- Il lavoratore invia richiesta scritta (email, PEC, raccomandata) al datore o al proprio delegato
- Il datore ha 2 MESI per rispondere per iscritto — la risposta deve essere motivata
- Se la risposta è incompleta o imprecisa, il lavoratore può richiedere ulteriori chiarimenti — nuova risposta motivata obbligatoria
- Le informazioni devono essere fornite in forma aggregata (per categoria e sesso) — non come dati individuali di altri colleghi
- Per aziende con intranet aziendale: la pubblicazione online delle informazioni assolve preventivamente l'obbligo
- Mancata risposta entro 2 mesi: il lavoratore può agire in giudizio per ottenere le informazioni e il risarcimento del danno

Il Decreto e la Parità di Genere nella PA

- Il decreto si applica anche alla Pubblica Amministrazione, per gli aspetti non già disciplinati dal diritto nazionale
- La PA ha già regole rigide di inquadramento e retribuzione (contrattazione collettiva del comparto pubblico)
- Il rischio di disparità retributiva è strutturalmente inferiore nella PA rispetto al settore privato
- Tuttavia: le componenti individuali (indennità di funzione, retribuzione di risultato) possono generare divari
- Le PA con >100 dipendenti sono soggette agli obblighi di reporting come le aziende private
- I Consiglieri di Parità svolgono funzioni di controllo anche nei confronti degli enti pubblici

Il Welfare Aziendale nel Nuovo Quadro

- Il welfare aziendale non tassabile (generalizzato o per categorie omogenee) rientra nella RETRIBUZIONE ai fini del decreto
- Se offerto alla generalità dei lavoratori: rientra nel LIVELLO RETRIBUTIVO e quindi nelle comparazioni di categoria
- Se offerto a singoli lavoratori (welfare personalizzato): si comporta come i fringe benefit individuali — incluso nel reporting ma non nel livello retributivo
- I piani welfare non devono essere discriminatori: devono prevedere condizioni di accesso uguali per uomini e donne
- Attenzione: benefit legati alla presenza (es. buoni pasto solo per chi non è in smart working) possono penalizzare chi è in congedo — verifica anti-discriminatoria consigliata

Fringe Benefit e Parità di Trattamento

- I fringe benefit (auto aziendale, telefono, laptop, buoni carburante, ecc.) rientrano nella RETRIBUZIONE in natura
- Ai fini del LIVELLO RETRIBUTIVO: esclusi se riconosciuti su base individuale, discrezionale o temporanea
- Ai fini del REPORTING (>100 dip.): inclusi nel quadro complessivo della retribuzione
- Rischio discriminazione: se l'auto aziendale è assegnata sistematicamente agli uomini a parità di livello, si configura discriminazione
- Buona pratica: stabilire criteri oggettivi e comunicati per l'assegnazione di fringe benefit individuali
- La politica benefit aziendale dovrebbe essere rivista in ottica di neutralità di genere

Impatto sulle Startup e sulle Scale-up

- Le startup con pochi dipendenti sono soggette agli obblighi informativi preassuntivi da subito
- Al crescere dei dipendenti si attivano progressivamente gli obblighi di progressione economica (>50 dip.) e di reporting (>100 dip.)
- Opportunità: le startup possono costruire sistemi retributivi neutri sin dall'inizio, evitando di 'ereditare' divari storici
- Sfida: retribuzioni individuali molto variabili (tipiche delle tech startup) richiedono documentazione dettagliata dei criteri
- Le stock option e i piani di equity: come si trattano? Rientrano nella retribuzione e devono essere assegnati con criteri neutri
- Le scale-up in rapida crescita devono tenere traccia del momento in cui superano le soglie di 50 e 100 dipendenti

Impatto sui Gruppi Societari e le Multinazionali

- La comparazione tra lavoratori di datori diversi è consentita se soggetti alla stessa norma di legge, CCNL o contratti aziendali di gruppo
- I gruppi societari devono verificare la neutralità di genere a livello di gruppo, non solo di singola entità
- Le multinazionali con sede in Italia e sedi estere: il decreto si applica ai dipendenti in Italia
- Le multinazionali straniere con dipendenti in Italia: obblighi di trasparenza e reporting si applicano per la parte italiana
- I gruppi con >100 dipendenti devono coordinare il reporting tra le diverse entità giuridiche del gruppo
- Le holding devono assicurarsi che le politiche retributive di gruppo rispettino i criteri di neutralità di genere

Sintesi Finale — Il Valore Strategico della Compliance

- La compliance non è solo un obbligo: è un'opportunità per costruire un ambiente di lavoro più equo e produttivo
- Le organizzazioni con minori divari retributivi di genere mostrano maggiore retention dei talenti femminili
- La trasparenza retributiva aumenta la fiducia dei dipendenti nell'azienda e nel management
- Le aziende con certificazione di parità di genere (L. 162/2021) hanno vantaggi competitivi nelle gare pubbliche
- Il rispetto della Direttiva previene contenziosi costosi e danni reputazionali
- Investire nell'audit retributivo preventivo è molto meno costoso che gestire un contenzioso per discriminazione
- La parità retributiva è un valore aziendale, non solo un adempimento normativo

Caso Pratico 1: Azienda Manifatturiera 80 Dipendenti

- Azienda con 80 dip., applica CCNL Metalmeccanico
- Applica già il D.Lgs. 104/2022 (obblighi informativi generali)
- OBBLIGHI NUOVI: fascia retributiva negli annunci, divieto di chiedere RAL ai candidati
- OBBLIGHI NUOVI: rendere accessibili criteri di determinazione retribuzione e progressione economica
- ESONERO: nessun obbligo di reporting del divario
- CONSIGLIO: condurre audit interno preventivo — individuare eventuali divari tra operaie e operai a parità di livello
- RISCHIO PRINCIPALE: bonus e superminimi individuali assegnati senza criteri documentati

Caso Pratico 2: Studio Professionale 25 Dipendenti

- Studio con 25 collaboratori subordinati, applica CCNL Studi Professionali
- OBBLIGHI: tutti gli obblighi informativi preassuntivi
- OBBLIGHI: rispondere alle richieste di informazione retributiva entro 2 mesi
- ESONERO: criteri di progressione economica (soglia: 50 dip.)
- ESONERO: reporting del divario (soglia: 100 dip.)
- AZIONE IMMEDIATA: aggiornare annunci di lavoro con fascia retributiva e CCNL applicato
- AZIONE IMMEDIATA: eliminare eventuali clausole di riservatezza salariale dai contratti

Caso Pratico 3: Società di Consulenza 150 Dipendenti

- Società con 150 dip., retribuzioni molto variabili (CCNL Commercio + superminimi elevati)
- OBBLIGHI COMPLETI: reporting ogni 3 anni (150-249 dip.) con tutti i 7 indicatori
- AZIONE URGENTE: audit retributivo completo per categoria e genere
- RISCHIO ALTO: struttura retributiva con molti superminimi individuali — elevato rischio di divari non documentati
- VALUTAZIONE CONGIUNTA: se emerge divario $\geq 5\%$ in qualsiasi categoria non giustificato
- INVESTIMENTO NECESSARIO: sistema HR capace di estrarre i dati nel formato richiesto

Caso Pratico 4: Azienda Retail 300 Dipendenti

- Catena retail con 300 dip. e forte componente femminile nelle vendite
- OBBLIGHI: reporting ANNUALE (≥ 250 dip.) + tutti gli altri obblighi
- SFIDA: elevata presenza femminile in ruoli base, maschile nei ruoli manageriali → divario strutturale
- PIANO DI AZIONE: politiche attive per promuovere donne in ruoli senior e manageriali
- REPORTING: divario per quartile retributivo rivelerà probabilmente una 'segregazione verticale'
- COMUNICAZIONE: informare annualmente tutti e 300 i dipendenti del diritto all'informazione

Perché la Trasparenza Riduce il Divario — Evidence

- Paesi con massima trasparenza retributiva (Islanda, Norvegia, Svezia) hanno i divari più bassi in Europa
- La trasparenza riduce l'asimmetria informativa che consente ai datori di 'ancorare' le trattative salariali alle aspettative basse delle donne
- Studi mostrano che la sola pubblicazione della fascia salariale negli annunci aumenta la quota di candidature femminili
- Il divieto di chiedere la RAL passata rompe il “ciclo della discriminazione” che perpetua il divario da un lavoro all'altro
- La valutazione congiunta crea accountability: i datori non possono ignorare i dati se li devono condividere con il sindacato

Confronto Internazionale — Esperienze da Altri Paesi

- ISLANDA: primo paese al mondo ad obbligare le aziende a certificare la parità salariale (2018) — gap sceso a 3,5%
- REGNO UNITO (pre-Brexit): gender pay gap reporting dal 2017 per aziende >250 dip. — ha aumentato la consapevolezza ma non ridotto significativamente il gap
- GERMANIA: trasparenza retributiva dal 2017 per aziende >200 dip. — efficacia limitata per le PMI
- BELGIO: sistema integrato di analisi e reporting — tra i più completi in Europa
- LEZIONE APPRESA: la sola trasparenza non basta — servono anche politiche di conciliazione vita-lavoro e promozione dei talenti femminili

Best Practice Internazionali per la Pay Equity

- ISLANDA: obbliga le aziende con ≥ 25 dip. a certificare la parità salariale ogni 3 anni — approccio proattivo e certificatorio
- NORVEGIA: trasparenza salariale completa — i redditi sono pubblicamente accessibili — divario tra i più bassi al mondo
- CANADA: Pay Equity Act 2021 per le federazioni — datori devono proattivamente identificare e correggere i divari
- AUSTRALIA: Workplace Gender Equality Act con reporting e naming/shaming delle aziende non conformi
- LEZIONE: i sistemi che combinano trasparenza + accountability + cultura aziendale sono i più efficaci nel ridurre il divario

Il Ruolo del professionista/commercialista del Lavoro nel “Nuovo Quadro”

- Il professionista è il principale interlocutore delle imprese per la compliance alla nuova normativa
- Supporto nella revisione dei contratti individuali (eliminazione clausole nulle, inserimento nuovi obblighi)
- Supporto nella predisposizione degli annunci di lavoro conformi
- Supporto nell'audit retributivo e nel calcolo del divario per categoria e genere
- Redazione del piano di azione per la riduzione dei divari non giustificati
- Supporto nel reporting periodico obbligatorio (aziende >100 dip.)
- Difesa in caso di ispezioni o contenziosi per discriminazione retributiva

Strumenti Digitali per la Compliance

- Software HR con moduli di pay equity analysis: SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM permettono già analisi del divario
- Strumenti specifici per pay equity: Syndio, Trusaic, Payscale Insight (mercato in crescita dopo le prime normative europee)
- Dashboard interni: molte aziende stanno sviluppando BI dashboard per monitorare il divario in real time
- Piattaforme per il reporting: i decreti ministeriali dovranno definire il formato e la piattaforma di trasmissione dei dati al Ministero
- Checklist e template: strumenti semplici per PMI — tabelle di calcolo in Excel rimangono accessibili per le realtà più piccole

Come Comunicare Internamente le Novità

- Priorità 1: formare il team HR sulle novità normative e sui nuovi processi
- Priorità 2: briefing al management e ai responsabili di selezione
- Priorità 3: comunicare ai dipendenti il loro nuovo diritto all'informazione retributiva
- Modalità: email aziendale, intranet, riunione HR, FAQ interna, aggiornamento del regolamento aziendale
- Timing: entro giugno 2026 per le comunicazioni iniziali; poi annualmente per l'informativa sui diritti
- Contenuto: spiegare cosa possono richiedere, come farlo, entro quanto tempo risponderete

Errori Comuni da Evitare — Aziende

- Errore 1: pensare che il CCNL copra tutto — la presunzione è relativa, i trattamenti individuali discriminatori rimangono rischiosi
- Errore 2: mantenere clausole di segretezza salariale — sono nulle e la loro presenza espone a sanzioni
- Errore 3: non documentare i criteri dei superminimi individuali — in caso di contestazione, il datore deve giustificarli
- Errore 4: chiedere la RAL attuale ai candidati tramite società di selezione — il divieto è assoluto
- Errore 5: non rispondere alle richieste di informazione entro 2 mesi — genera automaticamente presunzione di discriminazione
- Errore 6: ignorare il problema aspettando i decreti ministeriali — molti obblighi sono già operativi

Errori Comuni da Evitare — Lavoratori

- Errore 1: non esercitare il diritto all'informazione — è uno strumento potente ma deve essere richiesto
- Errore 2: usare le informazioni ricevute sulle retribuzioni medie dei colleghi per scopi diversi dalla parità retributiva
- Errore 3: pensare di poter conoscere la RAL individuale di un collega specifico — solo le medie di categoria
- Errore 4: non documentare la richiesta — inviare sempre per iscritto con data certa (email/PEC)
- Errore 5: accettare una risposta incompleta senza richiedere chiarimenti — si ha diritto a risposta motivata
- Errore 6: non coinvolgere il sindacato o i Consiglieri di Parità quando il datore non risponde correttamente

Monitoraggio Post-Implementazione

- Dopo l'implementazione degli adeguamenti, monitorare regolarmente:
- Verifica semestrale degli annunci di lavoro pubblicati — conformità fascia retributiva e CCNL
- Verifica annuale delle comunicazioni ai dipendenti sul diritto all'informazione
- Audit annuale del divario retributivo interno per categoria e genere
- Verifica che i nuovi contratti non contengano clausole di segretezza
- Aggiornamento del processo di selezione quando si cambiano fornitori di selezione
- Per aziende ≥ 100 dip.: preparazione del reporting con almeno 3 mesi di anticipo sulla scadenza

Q&A

- Q: Chi controlla che le aziende rispettino gli obblighi? A: Ispettorato del Lavoro + Consiglieri di Parità + possibilità di ricorso giudiziario
- Q: Le cooperative sono soggette al decreto? A: Sì, in quanto datori di lavoro, sia per i dipendenti che per i soci lavoratori subordinati
- Q: Il lavoratore in prova ha diritto all'informazione? A: Sì — i diritti informativi si applicano a tutti i lavoratori subordinati
- Q: Come trattare gli stagisti? A: Gli stagisti non sono lavoratori subordinati — fuori dall'ambito del decreto ma dentro il D.Lgs. 104/2022 se co.co.co.
- Q: Le agenzie di somministrazione come si adeguano? A: Devono informare sia sulle proprie condizioni sia sull'impresa utilizzatrice (quando nota)

Domande e Risposte — Sintesi delle Novità per Imprese

- D: Da quando devo adeguare gli annunci di lavoro? R: Dall'entrata in vigore del decreto (giugno 2026)
- D: Devo rivedere tutti i contratti in essere? R: Per i contratti in essere, l'adeguamento avviene su richiesta del lavoratore entro 60 giorni; per i nuovi è obbligatorio dall'atto dell'assunzione
- D: Cosa rischio se non mi adeguo? R: Sanzioni da €250 a €5.000 per singola violazione; per violazioni ripetute su molti lavoratori le sanzioni si cumulano
- D: Il CCNL mi protegge dalle discriminazioni? R: La presunzione CCNL è uno scudo relativo — non copre i trattamenti individuali discriminatori

Il Futuro della Normativa — Prospettive 2026-2030

- I decreti ministeriali attuativi definiranno le piattaforme e i formati del reporting
- La Commissione europea monitora l'attuazione della Direttiva e può aprire procedure di infrazione
- Atteso un rafforzamento progressivo degli obblighi: la Direttiva prevede revisioni periodiche
- Probabile espansione dell'ambito: future revisioni potrebbero includere collaboratori autonomi
- L'Italia dovrà costruire un sistema statistico nazionale per il monitoraggio del divario retributivo
- Ipotesi di estensione della certificazione di parità di genere come prerequisito per gli appalti pubblici
- L'esperienza dei primi anni di reporting porterà a rifinitura delle metodologie e degli indicatori

Domande e Risposte — Sintesi delle Novità per i Lavoratori

- D: Posso chiedere di sapere quanto guadagnano i miei colleghi? R: No — solo le medie di categoria per genere, non i valori individuali
- D: La mia azienda può punirmi se rivelo il mio stipendio ai colleghi? R: No — eventuali sanzioni contrattuali sarebbero nulle e impugnabili
- D: Ho paura di ritorsioni se esercito il mio diritto: il decreto mi protegge? R: Sì — il decreto e il D.Lgs. 198/2006 vietano ritorsioni per aver esercitato diritti di parità
- D: Se rilevo un divario, cosa posso fare concretamente? R: Negoziare con il datore, rivolgersi al sindacato/Consiglieri di Parità, o agire in giudizio

Approfondimento: La Certificazione di Parità di Genere UNI/PdR 125:2022

- La certificazione verifica che l'organizzazione abbia adottato politiche e pratiche di parità di genere
- Include 6 aree: cultura e strategia, governance, processi HR, opportunità di crescita, equità retributiva, genitorialità e conciliazione
- Benefici fiscali: sgravio contributivo fino a €50.000/anno per le aziende certificate
- Benefici negli appalti pubblici: punteggio aggiuntivo nei bandi del PNRR
- La Direttiva 2023/970 e la certificazione UNI/PdR si integrano: la certificazione richiede già politiche di equità retributiva
- Le aziende certificate hanno un vantaggio nella compliance alla nuova normativa: hanno già mappato il divario interno

Progressione Economica — I Criteri da Rendere Accessibili

- I criteri di progressione economica che le aziende ≥ 50 dip. devono rendere accessibili includono:
- Criteri per la promozione di livello CCNL (es. anzianità minima, valutazione performance, formazione)
- Criteri per il riconoscimento di scatti contrattuali o aumenti periodici di anzianità
- Criteri per l'accesso a livelli retributivi superiori (passaggi di qualifica)
- Criteri per l'assegnazione di superminimi collettivi in caso di riorganizzazione
- NON inclusi: criteri per i superminimi individuali (trattamento personale, discrezionale)
- Come renderli accessibili: pubblicazione su intranet, allegato al regolamento aziendale, consegna al momento dell'assunzione

Le Organizzazioni Sindacali Comparativamente più Rappresentative

- Il decreto italiano usa il concetto di 'organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale'
- Questa formula identifica le confederazioni e i sindacati di categoria maggiori: CGIL, CISL, UIL e le associazioni datoriali principali per settore
- Il CCNL stipulato da queste organizzazioni gode della presunzione di conformità ai principi di parità retributiva
- Contratti stipulati da organizzazioni minori o locali: NON godono della presunzione — il datore deve dimostrare autonomamente la neutralità dei sistemi retributivi
- In caso di pluralità di CCNL per la stessa categoria: si applicano le norme dei contratti delle organizzazioni comparativamente più rappresentative

Il Tempo Parziale e il Divario Retributivo — Punto Critico

- Il part-time è una delle principali cause strutturali del divario retributivo di genere in Italia
- Le donne sono molto più frequentemente in part-time rispetto agli uomini — spesso involontariamente
- La retribuzione oraria può essere uguale, ma il reddito annuale sarà inferiore a causa delle ore ridotte
- Il decreto richiede di riportare il divario retributivo sia in termini annuali che orari — proprio per evidenziare questa distinzione
- Le clausole elastiche del part-time (variazione orario su richiesta datore) devono essere gestite senza discriminazione di genere
- Il calcolo del livello retributivo per il part-time deve essere fatto su base oraria per garantire comparabilità

Retribuzione in Natura e Parità di Trattamento

- La retribuzione in natura rientra nella definizione di 'retribuzione' sia per la Direttiva che per il D.Lgs. italiano
- Esempi di retribuzione in natura: auto aziendale, alloggio, vitto, abbonamenti, buoni spesa, telefono
- Se forniti a tutti i lavoratori di una categoria: rientrano nel livello retributivo e sono comparabili
- Se forniti individualmente in modo discrezionale: esclusi dal livello retributivo ma inclusi nel reporting (>100 dip.)
- Rischio discriminazione: auto aziendale o altri benefit assegnati sistematicamente agli uomini a parità di livello
- GDPR: il valore dei benefit in natura può essere considerato dato retributivo sensibile — trattare con la stessa cautela della RAL

Parità Retributiva e Mercato del Lavoro — Effetti Attesi

- La trasparenza retributiva obbligatoria dovrebbe ridurre il 'monopsony power' dei datori nella negoziazione salariale
- Le donne, avendo storicamente meno informazioni sui salari di mercato, tendono a negoziare meno efficacemente — la trasparenza riduce questa asimmetria
- L'obbligo di fascia retributiva negli annunci riduce il rischio di ancoraggio a retribuzioni storicamente basse
- Nel medio periodo: atteso un livellamento verso l'alto delle retribuzioni femminili nelle categorie con divario elevato
- Effetti sui datori: le aziende con divari non giustificati saranno sotto pressione competitiva per attrarre talenti femminili
- Effetti sul mercato del lavoro: mobilità femminile più elevata verso aziende con retribuzioni più eque

Il Reporting come Strumento di Governance HR

- Il reporting del divario retributivo non è solo un obbligo: è un potente strumento di governance HR
- Permette di identificare precocemente concentrazioni di donne nei quartili retributivi bassi
- Rivela pattern di segregazione verticale (glass ceiling) e orizzontale (segregazione per settore/mansione)
- I dati di reporting possono guidare le politiche di promozione, mentoring e sviluppo dei talenti femminili
- Consente di valutare l'efficacia nel tempo delle misure correttive adottate
- Per i CdA: il reporting diventa uno strumento di monitoraggio ESG e di accountability del management
- Nelle aziende quotate: atteso un coordinamento con il reporting di sostenibilità e gli obiettivi di diversity & inclusion

Parità Retributiva e ESG — Il Legame Strategico

- Il rispetto della Direttiva 2023/970 è diventato un fattore ESG (Environmental, Social, Governance) di primo piano
- Gli investitori ESG monitorano il gender pay gap come indicatore di responsabilità sociale dell'impresa
- I rating ESG di agenzie come MSCI, Sustainalytics e ISS includono la parità di genere nelle valutazioni
- Le aziende con programmi credibili di pay equity attraggono meglio il capitale paziente degli investitori ESG
- Il reporting obbligatorio sulla parità retributiva si integra con il Taxonomy Reporting e la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
- Standard come GRI 405 (Diversity and Equal Opportunity) sono allineati agli obblighi della Direttiva

Scenario: Risposta del Datore a una Richiesta di Informazione

- Situazione: una dipendente chiede via email le informazioni retributive medie di categoria per genere
- STEP 1: Il datore registra la data di ricezione (partono i 2 mesi)
- STEP 2: Estrae dai sistemi HR i livelli retributivi medi per genere della categoria della richiedente
- STEP 3: Verifica che i dati aggregati non identifichino individualmente altri colleghi (GDPR)
- STEP 4: Redige risposta scritta con: livello retributivo medio maschile e femminile della categoria, eventuale divario percentuale
- STEP 5: Se il divario è elevato, può aggiungere motivazioni oggettive (es. diversa anzianità media, diversi livelli CCNL)
- STEP 6: Invia risposta entro 2 mesi dalla richiesta, conservando copia per 5 anni

Conclusione e Punti Chiave

- La Direttiva UE 2023/970 è un cambiamento di paradigma: la trasparenza diventa strumento legale per la parità salariale
- I tre principi fondamentali — diritto all'informazione, non discriminazione, parità di genere — si traducono in obblighi concreti
- Per i datori: adeguare subito annunci, contratti e processi di selezione; condurre audit preventivi
- Per i lavoratori: il diritto all'informazione esiste ed è esercitabile — le clausole di segretezza sono nulle
- Le PMI non sono esonerate da tutto: obblighi preassuntivi e diritto all'informazione si applicano a tutti
- Il CCNL rappresentativo è uno scudo importante ma non copre i trattamenti individuali discriminatori
- La compliance non è un costo: è un investimento in equità, reputazione e attrazione dei talenti

Privacy e Trattamento dei Dati Retributivi

- I dati retributivi sono dati personali sensibili — si applicano le tutele del GDPR
- Le informazioni sui livelli retributivi medi devono essere aggregate per evitare identificazione diretta/indiretta dei lavoratori
- Per aziende con pochi dipendenti per genere in una categoria: dati aggregati o modalità alternative (es. aggregazione con categorie simili)
- Il datore è titolare del trattamento dei dati retributivi — deve aggiornare i registri del trattamento
- La pubblicazione sul sito o intranet dei dati aggregati di categoria è conforme al GDPR se anonimizzata adeguatamente
- I Consiglieri di Parità, come destinatari del reporting, devono trattare i dati nel rispetto del GDPR

La Direttiva e il Lavoro da Remoto / Smart Working

- Il diritto all'informazione retributiva si applica a tutti i lavoratori, indipendentemente dalla modalità di lavoro
- I lavoratori in smart working full-time hanno gli stessi diritti dei lavoratori in presenza
- Attenzione: politiche di retribuzione che penalizzano chi lavora da remoto (tipicamente le donne con carichi familiari) possono configurare discriminazione indiretta
- Le indennità legate alla presenza fisica (es. buoni pasto non riconosciuti in smart working) vanno valutate in ottica anti-discriminatoria
- Il reporting deve includere anche i lavoratori in smart working nelle statistiche di categoria

Il Congedo Parentale e la Retribuzione — Punti Critici

- I periodi di congedo parentale/maternità non devono automaticamente ridurre il bonus o l'incentivo
- Se il MBO è calcolato sulla presenza effettiva, i mesi di congedo creano un divario strutturale — rischio discriminazione indiretta
- Buona pratica: calcolare il bonus pro-rata sull'anno effettivamente lavorato, usando la stessa base di calcolo per uomini e donne in congedo
- L'anzianità contrattuale matura anche durante il congedo obbligatorio — non può essere esclusa dai calcoli di progressione
- Le valutazioni di performance che si riferiscono a periodi in cui il lavoratore era in congedo devono essere gestite con attenzione
- Il decreto non impone soluzioni specifiche ma il rischio di contestazione è elevato per sistemi che non considerano il congedo

Il Decreto in Attesa dei Decreti Ministeriali — Cosa Fare Ora

- Lo schema di D.Lgs. è stato adottato dal CDM il 5 febbraio 2026 — ma necessita ancora di decreti attuativi ministeriali
- COSA È GIÀ APPLICABILE: D.Lgs. 104/2022 (obblighi informativi generali) — già in vigore e ispezionabile
- COSA SI APPLICHERÀ PRESTO: obblighi preassuntivi, diritto all'informazione, divieto di segretezza salariale
- COSA NECESSITA DECRETI: modalità operative del reporting, piattaforme di trasmissione, formati standardizzati
- CONSIGLIO OPERATIVO: adeguarsi già ora agli obblighi certi (annunci, contratti, clausole nulle) senza attendere la piena operatività
- MONITORARE: le circolari e i decreti ministeriali che usciranno nei prossimi mesi

Domande Aperte — Per la Sessione Q&A

- La sua azienda ha già effettuato un audit del divario retributivo di genere?
- Quali clausole dei contratti in uso ritiene più a rischio di non conformità?
- Come gestisce attualmente le richieste di informazione salariale da parte dei dipendenti?
- Usa sistemi di valutazione della performance? Come sono collegati alla retribuzione?
- La sua azienda ha già avviato il percorso per la certificazione di parità di genere?
- Quali sono i maggiori ostacoli che prevede nell'implementazione degli obblighi?
- Vuole approfondire un caso pratico specifico del suo contesto aziendale?

La Certificazione di Parità di Genere.

Dal 1° gennaio 2022 è istituita la certificazione della parità di genere (art. 46-bis D.Lgs. 198/2006, introdotto dall'art. 4 L. 162/2021) per attestare le politiche e le misure adottate dai datori di lavoro.

Divario di genere in azienda

Ridurre opportunità di crescita e promozione squilibrate tra uomini e donne

Parità salariale

Garantire parità a parità di mansioni — nucleo della Direttiva 2023/970

Politiche di gestione

Strutturare processi HR oggettivi, tracciabili e difendibili

Tutela della maternità

Politiche concrete di conciliazione vita-lavoro e genitorialità

Durata: 3 anni · Sorveglianza: audit annuale · Ente: Organismi accreditati UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1 per UNI/PdR 125:2022

Uni/PdR 125:2022: La prassi prevede KPI qualitativi e quantitativi in 6 aree. Il punteggio minimo per ottenere la certificazione è il 60% del totale ponderato.

01

Cultura e Strategia

Piano strategico per ambiente di lavoro inclusivo;
comunicazione interna; formazione su stereotipi e bias

02

Governance

Presidio (comitato/funzione) per gestione temi di genere;
processi per identificare non inclusività

03

Processi HR

Selezione, on-boarding, valutazione prestazioni neutrali;
mobilità interna; prevenzione molestie

04

Opportunità di Crescita

% donne nell'organico e in ruoli dirigenziali; programmi di
sviluppo professionale equi

05

Equità Remunerativa

% differenza retributiva per medesimo livello e a parità di
competenze — il KPI più rilevante per la Direttiva 2023/970

06

Tutela Genitorialità

Policy su maternità/paternità; back-to-work; conciliazione
vita-lavoro; welfare specifico

Fasce Dimensionali e Proporzionalità degli Indicatori

La UNI/PdR 125:2022 si applica a qualsiasi organizzazione con dipendenti, con indicatori graduati per dimensione.

FASCIA 1 — Micro 1-9 addetti

Set minimo di indicatori; presidio base di governance; semplificazioni applicate

FASCIA 2 — Piccola 10-49 addetti

Set minimo + indicatori qualificati; comunicazione interna; referente per le molestie

FASCIA 3 — Media 50-249 addetti

Totalità degli indicatori; piano strategico completo; audit interno; reporting KPI

FASCIA 4 — Grande 250+ addetti

Totalità degli indicatori + indicatori aggiuntivi; sistema completo; rendicontazione annuale

1

Politiche di Parità di Genere:

Documento formale adottato dal vertice aziendale con strategie e obiettivi. Coordinato da figura responsabile designata dal management con competenze organizzative e di genere.

2

Piano Strategico:

Obiettivi da perseguire, azioni, risorse, responsabilità, metodi e frequenza di monitoraggio. Elaborato dal Comitato Guida (organo di governance dell'Alta Direzione).

3

Piano di Comunicazione:

Impegno sui temi della parità da diffondere a tutte le parti interessate (interna ed esterna). Le campagne devono utilizzare linguaggio rispettoso e immagine priva di pregiudizi di genere.

4

Audit Interno Periodico:

Verifica reale ed efficace applicazione della politica. Team indipendente e competente; composizione bilanciata per genere. Documentato con evidenze qualitative e quantitative.

5

Informativa Annuale:

Il datore fornisce annualmente, anche sulla base dell'audit interno, un'informativa sulla parità di genere che rifletta il grado di adeguamento alla UNI/PdR 125:2022.

Gli stessi elementi richiesti dalla Direttiva 2023/970 per la trasparenza retributiva sono parte integrante del percorso di certificazione UNI/PdR 125:2022.

✓	Analisi retributiva per ruolo, livello e anzianità	<i>Direttiva: obbligatoria (reporting >100 dip.) · UNI/PdR: KPI Area 5 (equità remunerativa)</i>
✓	Confronto RAL, bonus, welfare e premi variabili per genere	<i>Direttiva: reporting completo (>100 dip.) · UNI/PdR: indicatore quantitativo obbligatorio</i>
✓	Formalizzazione delle job description neutre sul genere	<i>Direttiva: annunci di lavoro neutrali · UNI/PdR: requisito Processi HR (selezione)</i>
✓	Griglie salariali e criteri di aumento chiari	<i>Direttiva: criteri di progressione accessibili (>50 dip.) · UNI/PdR: KPI equità remunerativa</i>
✓	Reporting periodico sul pay gap e KPI retributivi	<i>Direttiva: reporting obbligatorio (>100 dip.) · UNI/PdR: revisione annuale + audit</i>

La certificazione non è un semplice strumento ESG: è un'infrastruttura di compliance preventiva che struttura criteri retributivi oggettivi, tracciabili e difendibili.

1%

Max sgravio contributi
datoriali

€50k

Tetto annuo per azienda

36 mesi

Durata (validità
certificazione)

€4.167

Massimo mensile
riparametrato

Condizioni per accedere all'esonero:

- Possesso della certificazione UNI/PdR 125:2022 rilasciata da organismo accreditato
- Regolarità DURC (obblighi contributivi e assicurativi)
- Rispetto dei contratti collettivi stipulati da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative
- Per aziende >50 dip.: corretta presentazione del rapporto biennale sulla situazione del personale
- Codice di autorizzazione INPS: 'CA 4R' — Esonero ex art. 5 L. 162/2021

AMMESSI allo sgravio

Datori di lavoro del settore privato, anche non imprenditori, in possesso della certificazione: enti pubblici economici, IACP trasformati in enti pubblici economici, società privatizzate, ex IPAB trasformate in fondazioni, aziende speciali, consorzi di bonifica, enti morali, enti ecclesiastici.

ESCLUSI dallo sgravio

Pubbliche Amministrazioni ex art. 1 co. 2 D.Lgs. 165/2001: Ministeri, Regioni, Province, Comuni, Università statali, Aziende sanitarie, Camere di commercio, enti pubblici non economici, Banca d'Italia, CONSOB, Autorità indipendenti.

Contribuzioni escluse dall'esonero:

- Premi e contributi INAIL · Contributo al Fondo di Tesoreria · Fondi sostitutivi ammortizzatori sociali
- Contributo per la formazione professionale (art. 25 co. 4 L. 845/1978 — 'Fondo di rotazione' 0,30%)

La certificazione apre vantaggi competitivi concreti nelle gare pubbliche — sia come requisito necessario sia come elemento premiale.

PNRR/PNC — Art. 47 D.L. 77/2021 (>50 dip.)

A PENA DI ESCLUSIONE: copia dell'ultimo rapporto biennale sul personale con attestazione di conformità a quello trasmesso alle RSA e alla Consiglieria regionale di parità.

PNRR/PNC — Art. 47 D.L. 77/2021 (15-50 dip.)

Obbligo di consegnare relazione di genere sulla situazione del personale entro 6 mesi dalla conclusione del contratto. Sanzioni: penali + esclusione per 12 mesi da ulteriori procedure.

Codice Appalti — D.L. 36/2022

Riduzione del 30% della garanzia provvisoria per aziende con certificazione di genere. Punteggio aggiuntivo in sede di valutazione delle offerte per operatori economici con certificazione.

Concessioni Demaniali — L. 118/2022

Punteggio premiale per la certificazione di parità di genere nell'assegnazione delle concessioni demaniali marittime, lacuali e fluviali per finalità turistico-ricreative e sportive.

Gender Pay Gap e Soglia del 5% — Quando Scatta l'Intervento Obbligatorio

Se in una categoria professionale emerge un divario retributivo $\geq 5\%$ tra uomini e donne, si attiva una sequenza obbligatoria di intervento.

RILEVAZIONE

Divario $\geq 5\%$ in almeno una categoria nel reporting periodico

VERIFICA

Il datore deve verificare se la differenza è giustificata da criteri oggettivi e neutri

CORREZIONE AUTONOMA

Il datore corregge entro 6 mesi — senza attivare la valutazione congiunta

VALUTAZIONE CONGIUNTA

Se il divario non è giustificato e non corretto: obbligo di processo con le RSU/RSA

PIANO DI AZIONE

Adozione di misure correttive concordate — processo obbligatorio, tracciabile e documentato

In caso di accertata discriminazione retributiva, l'azienda è esposta a conseguenze che vanno ben oltre le sanzioni pecuniarie.



Esclusione agevolazioni finanziarie e creditizie:

L'art. 41 D.Lgs. 198/2006 prevede la perdita di agevolazioni finanziarie e creditizie godute dall'azienda



Esclusione da appalti pubblici:

Impossibilità di partecipare a gare pubbliche per un periodo determinato — impatto diretto sulla competitività



Contenzioso individuale e collettivo:

Risarcimento integrale retribuzione arretrata + danno morale + spese legali; azioni collettive tramite sindacati



Danno reputazionale:

I dati del reporting pubblico evidenziano divari: trasparenza obbligatoria = rischio naming & shaming



Impatto ESG e attrattività:

Peggioramento del rating ESG; difficoltà nell'attrarre talenti femminili; perdita di posizionamento competitivo

Riferimenti

Sabino Piattoni
Avvocato e Commercialista/Partner
Sabino.piattoni@bureauplattner.com