

Trasparenza retributiva: nuove regole per assunzioni, stipendi e gestione del personale

SINTESI OPERATIVA

Dal 7 giugno 2026 tutti i datori di lavoro devono indicare la fascia retributiva negli annunci, non chiedere la storia salariale del candidato, rendere accessibili i criteri di paga e considerare nulle le clausole di segretezza. Le imprese con almeno 100 dipendenti devono inoltre comunicare il gender pay gap secondo sette indicatori e scadenze graduate. In caso di contenzioso, la violazione può far ricadere sul datore l'onere della prova: diventano quindi essenziali criteri documentati per mansioni di pari valore e informazioni retributive verificabili.

[Articolo originale](#)

LEGGI ONLINE

Dal 7 giugno 2026 è in vigore il dlgs n. 96 del 7 maggio 2026, che recepisce la direttiva (UE) 2023/970 sulla parità salariale di genere. La nuova normativa impone obblighi immediati a tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, senza soglie dimensionali per gli adempimenti di base: fascia salariale obbligatoria negli annunci di lavoro, divieto assoluto di chiedere la storia retributiva del candidato, criteri retributivi accessibili a tutti i dipendenti, nullità delle clausole di segretezza salariale. Per le imprese con almeno 100 dipendenti scattano anche obblighi di reporting periodico sul gender pay gap, articolati su sette indicatori analitici con scadenze graduate per dimensione aziendale. Il sistema sanzionatorio ruota attorno all'inversione dell'onere della prova: chi non rispetta gli obblighi di trasparenza rischia, in caso di contenzioso, di non avere le prove per difendersi. Sullo sfondo, un divario retributivo che in Italia è più profondo di quanto i dati medi suggeriscano: se le retribuzioni orarie mostrano un gap del 4,3% (Eurostat 2023), quello sui redditi giornalieri rilevato dall'INPS supera il 25%, e sulle componenti variabili nel settore privato tocca il 27,4%.

IL PROBLEMA CHE IL DECRETO VUOLE RISOLVERE

Per anni lo stipendio è rimasto una questione quasi privata, custodita tra il singolo lavoratore e l'ufficio paghe. Ci si sedeva gomito a gomito con persone che svolgevano mansioni identiche, senza sapere quanto guadagnassero. E chi arrivava da un'esperienza malpagata – e spesso erano le donne, in posizioni penalizzate per ragioni che nulla hanno a che fare con le competenze – rischiava di trascinarsi quello svantaggio per anni, di contratto in contratto, come se il passato salariale fosse un dato di natura immutabile.

Questo schema, consolidato e spesso invisibile, è entrato ufficialmente nel mirino del legislatore europeo. La direttiva (UE) 2023/970, approvata il 10 maggio 2023, nasce proprio per spezzarlo. Il dlgs n. 96 del 7 maggio 2026, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 125 del 1° giugno 2026, ne dà attuazione nell'ordinamento italiano. Le nuove regole sono operative dal 7 giugno 2026.

Prima di entrare nei dettagli degli obblighi, vale la pena fermarsi un momento sui numeri. Il divario salariale di genere in Italia è un fenomeno che dipende molto da come si misura. I dati Eurostat 2023, riferiti alle retribuzioni orarie lorde, collocano il gap italiano al 4,3%, uno dei più bassi in Europa rispetto alla media UE del 12%. Un numero apparentemente rassicurante.

Ma il quadro cambia radicalmente se si guarda ai redditi giornalieri. Il Rendiconto di genere dell'INPS relativo al 2024 mostra che gli uomini guadagnano in media 111,25 euro al giorno, le donne 82,63: un divario del 25,73%. L'ISTAT, su dati 2022, colloca il gap all'5,6% sulle retribuzioni orarie, ma segnala che si tratta di una distorsione statistica che attenua il problema reale.

PUNTO CHIAVE

Gender pay gap in Italia – i dati chiave (2024-2025)

Divario retributivo Eurostat 2023 (retribuzioni orarie): 4,3% – circa un terzo della media UE (12,7%). ISTAT 2022: 5,6% sulle retribuzioni orarie. INPS 2024 (retribuzioni giornaliere): 25,73% – uomini 111,25 €/giorno, donne 82,63 €/giorno. Nel settore privato il gap sulla retribuzione annua lorda (RAL) è del 7,2%, sale all'8,6% sul totale della remunerazione, e balza al 27,4% sulle componenti variabili (bonus, premi, incentivi). In media le lavoratrici percepiscono circa 2.300 euro in meno di RAL e 2.900 euro in meno di remunerazione globale annua rispetto ai colleghi uomini.

La componente variabile – bonus, premi, incentivi – è dove il divario si amplifica di più. È anche quella meno visibile, perché spesso non compare nei contratti collettivi ma nelle politiche interne aziendali. E, come spesso accade, è proprio dove la mancanza di trasparenza genera le differenze più difficili da rilevare e da contestare.

Il presupposto di fondo della direttiva europea è semplice: è la mancanza di informazioni il principale fattore che impedisce ai lavoratori di individuare la discriminazione. Se non sai quanto guadagna il collega con la tua stessa qualifica, non puoi accorgerti di essere penalizzato. E se non puoi accorgertene, non puoi nemmeno difenderti. La direttiva vuole colmare questo vuoto informativo, abbassando l'asimmetria tra datore e lavoratore.

CHI È COINVOLTO E CHI RESTA FUORI

Il dlgs n. 96/2026 si applica a tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, con riferimento ai contratti di lavoro subordinato. Rientrano nel perimetro i rapporti a tempo determinato e indeterminato, inclusi quelli part-time, e le posizioni dirigenziali. Non ci sono eccezioni legate alle dimensioni aziendali per gli obblighi di base: una microimpresa con 5 dipendenti è soggetta alle stesse regole di un gruppo industriale con migliaia di lavoratori, almeno per quanto riguarda gli adempimenti fondamentali.

Restano esclusi dall'ambito di applicazione i contratti di lavoro domestico e quelli di lavoro intermittente. Le disposizioni in materia di trasparenza pre-assuntiva si estendono anche ai candidati a un impiego: dunque, le nuove regole sugli annunci e sui colloqui valgono anche nei confronti di chi non è ancora un dipendente.

Attenzione a un elemento spesso trascurato: gli obblighi di maggiore impatto (la fascia salariale nell'annuncio, il divieto di storia retributiva, la fine del segreto salariale) sono operativi dal 7 giugno 2026 senza alcuna franchigia o periodo transitorio. Non c'è tempo di adattamento per questi adempimenti: erano già dovuti dal primo giorno di vigenza.

COS'È LA "RETRIBUZIONE" SECONDO IL DECRETO

Prima di entrare nei singoli obblighi, conviene chiarire cosa il decreto intenda per retribuzione. La definizione è volutamente ampia: comprende il salario o stipendio base e "tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura". Dentro ci rientrano quindi i bonus, i premi, gli incentivi, i benefit aziendali, le quote variabili di qualsiasi natura.

Questo ha conseguenze pratiche rilevanti. Non basta che i livelli retributivi di base siano parificati: il confronto andrà fatto sull'intera remunerazione, incluse le componenti che in molte aziende restano affidate alla discrezionalità del singolo manager. Ed è proprio lì – nei premi individuali, nei bonus trattati caso per caso, nelle auto aziendali assegnate selettivamente – che i dati mostrano i gap più ampi.

GLI OBBLIGHI PRIMA DELL'ASSUNZIONE: ANNUNCI E COLLOQUI

Il primo cambiamento visibile riguarda le offerte di lavoro. L'art. 5 del dlgs n. 96/2026 impone a tutti i datori di indicare – già nell'avviso di posto vacante oppure, al più tardi, prima del colloquio – la retribuzione iniziale prevista per la posizione o, in alternativa, la relativa fascia salariale. Queste informazioni devono basarsi su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere. Nell'annuncio vanno citate anche le disposizioni del contratto collettivo applicato per quel ruolo.

In pratica, una società di servizi che cerca un addetto alla contabilità non potrà più limitarsi a scrivere "retribuzione da definire in base all'esperienza". Dovrà indicare qualcosa di concreto: per esempio "retribuzione iniziale compresa tra



26.000 e 32.000 euro lordi annui, livello D1 del CCNL Commercio”. Non è richiesta una cifra unica – una fascia è sufficiente – ma la fascia deve essere reale, costruita su criteri documentati, non così ampia da essere priva di significato.

Gli annunci, le job description e i criteri di valutazione dei candidati devono essere redatti in modo neutro rispetto al genere. Occorre quindi rivedere le offerte già pubblicate – o che si pubblicano abitualmente – e rimuovere i requisiti indirettamente discriminatori: la disponibilità incondizionata a trasferte non strettamente necessarie per la mansione, i requisiti fisici non pertinenti al ruolo, le formulazioni che di fatto scoraggiano la candidatura femminile. I criteri di valutazione usati in selezione devono essere predeterminati e documentati, non costruiti ad hoc dopo aver visto i candidati.

IL DIVIETO DI CHIEDERE LA STORIA RETRIBUTIVA DEL CANDIDATO

Tra le novità più concrete c'è il divieto assoluto, sancito dall'art. 5, comma 3, del decreto, di richiedere al candidato informazioni sulle retribuzioni percepite nei rapporti di lavoro attuali o precedenti. Il divieto vale anche se la richiesta è formulata indirettamente, e si estende a qualsiasi soggetto a cui il datore abbia affidato la selezione: agenzie di reclutamento, head hunter, piattaforme digitali.

Il meccanismo che si vuole spezzare è quello dell'amplificazione delle disparità. Una donna che ha lavorato per anni in un settore storicamente sottoretribuito, oppure che ha ridotto l'orario per carichi di cura familiari, si portava dietro quella storia salariale come un peso nei colloqui successivi. La nuova offerta veniva calibrata su quanto guadagnava prima, non su quanto vale la posizione. Il dlgs n. 96/2026 impone di interrompere questa catena: l'offerta dovrà basarsi sul valore del ruolo, sulle competenze e sull'esperienza del candidato. Null'altro.

La violazione di questo divieto non è un illecito minore. Come si vedrà nella sezione sulle sanzioni, l'inosservanza degli obblighi di trasparenza ha conseguenze processuali significative: se il lavoratore fornisce indizi di discriminazione, l'onere di dimostrare l'assenza di qualsiasi disparità si sposta sul datore. E se quegli indizi riguardano proprio le modalità di selezione, la posizione del datore diventa molto difficile da sostenere.

COSTRUIRE LA JOB ARCHITECTURE: COSA DEVONO FARE LE AZIENDE

Per rispettare gli obblighi di trasparenza retributiva – sia nella fase preassuntiva sia durante il rapporto di lavoro – i datori devono prima di tutto disporre di una struttura salariale solida, documentata e verificabile. Il termine tecnico, mutuato dalla prassi HR anglosassone, è “job architecture”: una mappatura delle posizioni organizzative con associate fasce retributive, costruite su criteri oggettivi e neutri.

L'art. 4 del decreto fornisce le coordinate per costruire questo sistema. Il punto di partenza è il CCNL applicato: il decreto attribuisce ai sistemi di classificazione professionale previsti dalla contrattazione collettiva un ruolo di “strumento di riferimento principale” per la comparazione tra lavoratori. Chi applica un CCNL stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative può fare leva su questo sistema classificatorio come base dell'intera architettura.

Ma il semplice rinvio al contratto collettivo spesso non basta. I CCNL definiscono i livelli di inquadramento in modo generico, e dentro lo stesso livello possono coesistere ruoli molto diversi per responsabilità, competenze richieste e condizioni di lavoro. Per questo il decreto richiede che, a integrazione del CCNL, le aziende sviluppino sistemi interni di valutazione delle posizioni – “job evaluation” nella terminologia tecnica – che consentano la comparazione non solo tra lavoratori che svolgono le stesse mansioni, ma anche tra ruoli diversi ritenuti di “pari valore”.

LE QUATTRO DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del valore di una posizione si articola su 4 dimensioni, esplicitate dall'art. 4: competenze richieste (istruzione, formazione ed esperienza professionale necessarie per ricoprire il ruolo), responsabilità attribuite (livello di autonomia decisionale, supervisione esercitata su altri, impatto delle decisioni sull'organizzazione), impegno richiesto, e condizioni di lavoro (esposizione a rischi fisici, orari disagiati, ambiente di lavoro).



PUNTO CHIAVE

Un esempio concreto può chiarire la logica. Immaginiamo un'azienda manifatturiera che ha in organico, da un lato, un responsabile logistica e, dall'altro, un'addetta alle risorse umane. I ruoli sono completamente diversi: il primo gestisce magazzini e trasporti, la seconda gestisce selezione e formazione. Ma se entrambi i ruoli richiedono un analogo livello di responsabilità (gestione di un team di 8 persone, autonomia sulle decisioni di processo, impatto significativo su costi operativi), competenze equivalenti per complessità e condizioni di lavoro comparabili, potrebbero essere considerati "di pari valore" ai fini del confronto retributivo. Se il responsabile logistica – tipicamente uomo – guadagnasse significativamente di più dell'addetta HR – tipicamente donna – senza che questa differenza sia giustificata da fattori oggettivi documentati, ci sarebbe un potenziale problema.

Il punto centrale, insomma, è che il valore di un lavoro non coincide con il titolo del ruolo, il reparto o la traiettoria tradizionale del settore. Coincide con una valutazione oggettiva e neutrale.

LE FASCE SALARIALI: ATTENZIONE ALL'AMPIEZZA

Un aspetto che merita attenzione riguarda l'ampiezza delle fasce salariali comunicate negli annunci. Fasce troppo ampie creano problemi pratici e legali. Se un'azienda pubblica una posizione con fascia salariale tra 25.000 e 55.000 euro lordi annui, quella fascia è così vasta da essere quasi priva di significato informativo per il candidato. Ma è anche pericolosa per il datore: se poi due dipendenti con lo stesso inquadramento percepiscono retribuzioni molto distanti – uno a 28.000, l'altro a 52.000 – il datore dovrà dimostrare per iscritto che quella differenza dipende da fattori oggettivi e verificabili, come l'esperienza effettiva, certificazioni specifiche, responsabilità aggiuntive documentate, o la gestione di un numero maggiore di risorse.

È quindi opportuno che ogni azienda identifichi preventivamente – e metta per iscritto – quali elementi legittimano differenze salariali all'interno della stessa fascia: l'anzianità aziendale, il possesso di specifiche certificazioni tecniche, la responsabilità di coordinamento su un numero definito di risorse, la gestione di account o commesse di una certa dimensione.

NOTA OPERATIVA & ATTENZIONE

Attenzione anche ai trattamenti individuali: superminimi, bonus discrezionali, premi di retention, auto aziendali. Sebbene formalmente individuali, se applicati in modo stabile e sistematico a determinate categorie professionali entrano nel raggio delle verifiche sul gap. I dati INPS mostrano che le componenti variabili sono proprio quelle in cui il divario di genere è più ampio (27,4% nel settore privato). Non è un caso: sono anche le meno regolate e le più affidate alla discrezionalità.

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE: LE DEFINIZIONI CHIAVE

Due concetti sono il perno di tutto il sistema: "stesso lavoro" e "lavoro di pari valore". Capirli bene è essenziale per interpretare correttamente gli obblighi del decreto.

Il concetto di "stesso lavoro" si riferisce a situazioni in cui le mansioni svolte sono identiche o molto simili. Il testo del decreto lo ancora alle mansioni riconducibili allo stesso livello retributivo e alla stessa categoria legale di inquadramento previsti dal CCNL applicato. Non è richiesta una sovrapposizione perfetta delle attività concrete: rileva la collocazione nella stessa architettura professionale e retributiva. Due impiegati di livello D2 in un'azienda commerciale svolgono, in questa accezione, lo "stesso lavoro" anche se uno si occupa di fatturazione attiva e l'altro di gestione fornitori.

Il "lavoro di pari valore" è il concetto più innovativo e, in un certo senso, più dirompente. Qui la comparazione può riguardare anche ruoli completamente diversi per natura e settore di attività, purché il loro valore complessivo risulti equivalente sotto il profilo organizzativo e professionale. Il giudizio si basa sulle 4 dimensioni descritte nell'art. 4: competenze, responsabilità, impegno e condizioni di lavoro.

Un altro esempio può aiutare. Un istituto bancario ha un responsabile IT di livello quadro e una responsabile del legal di pari livello contrattuale. I ruoli sono in settori completamente diversi, ma entrambi richiedono una laurea specialistica,



una formazione specializzata avanzata, responsabilità su un team, autonomia decisionale su processi critici e impatto significativo sul rischio operativo della banca. Se la responsabile legal – donna – guadagna il 15% in meno del responsabile IT – uomo – senza che questa differenza sia giustificata da fattori oggettivi documentati, il decreto la qualifica come discriminazione.

Per i datori di lavoro questo significa una cosa molto concreta: la semplice separazione dei ruoli in categorie diverse non è più sufficiente a giustificare differenze salariali. Occorre poter dimostrare, con una metodologia documentata, che quelle differenze dipendono da fattori oggettivi e non da stereotipi di genere incorporati nella valutazione tradizionale dei ruoli.

GLI OBBLIGHI DURANTE IL RAPPORTO DI LAVORO

La trasparenza retributiva non si esaurisce nella fase di selezione. Il dlgs n. 96/2026 introduce una serie di adempimenti validi lungo tutto il ciclo del rapporto di lavoro, che si sovrappongono agli obblighi informativi già previsti dal decreto trasparenza (dlgs n. 104/2022).

LA COMUNICAZIONE ALL'ASSUNZIONE

All'atto dell'assunzione, il datore deve comunicare per iscritto al lavoratore: il livello di inquadramento nel CCNL, la retribuzione iniziale, il contratto collettivo applicato e i criteri utilizzati per determinare quella retribuzione. Per i datori che applicano un CCNL stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, questo obbligo si considera assolto con il rinvio al contratto collettivo e agli eventuali accordi aziendali. È, nella prassi, quello che già accade con la lettera di assunzione standard. Ma ora il riferimento ai “criteri retributivi” deve essere esplicito, non implicito.

L'ACCESSIBILITÀ DEI CRITERI RETRIBUTIVI

I criteri per la determinazione della retribuzione, i livelli retributivi applicati e i meccanismi di progressione economica devono essere resi facilmente accessibili a tutti i dipendenti. La modalità ordinaria è la pubblicazione su intranet aziendale o nell'area riservata del sito. Non è sufficiente che queste informazioni esistano nei cassetti dell'HR: devono essere consultabili autonomamente dai lavoratori.

Per i datori con meno di 50 dipendenti è prevista un'esenzione parziale: non sono tenuti a rendere pubblici i criteri di progressione economica. Restano però obbligati a comunicare i criteri di base per la determinazione della retribuzione e i livelli retributivi. Quindi anche la piccola officina con 12 dipendenti deve avere, e rendere accessibile, qualcosa che spieghi come viene determinato lo stipendio.

IL DIVIETO DI CLAUSOLE DI RISERVATEZZA SALARIALE

Il decreto sancisce il divieto di inserire nei contratti di lavoro clausole che impediscano ai lavoratori di rendere nota la propria retribuzione, le cosiddette “pay secrecy clauses”. Questi accordi di riservatezza salariale, abbastanza diffusi in alcune realtà aziendali – soprattutto nelle strutture con retribuzioni molto differenziate – sono ora nulli di diritto. I lavoratori possono confrontarsi liberamente sulle proprie retribuzioni, senza timore di violare obblighi contrattuali.

Questo ha un impatto concreto sulla cultura organizzativa di molte aziende. Per anni la riservatezza salariale è stata presentata come un'esigenza di gestione del personale. La nuova normativa inverte la prospettiva: la riservatezza non è un'esigenza legittima del datore, ma uno strumento che alimenta l'asimmetria informativa a danno dei lavoratori.

L'INFORMATIVA ANNUALE SUL DIRITTO DI INFORMAZIONE

Ogni anno il datore deve informare attivamente tutti i dipendenti dell'esistenza del diritto di informazione individuale e delle modalità per esercitarlo. Non basta inserire questa informazione nel manuale del dipendente e dimenticarsene: l'adempimento ha cadenza annuale. Nella prassi, questa comunicazione potrà essere integrata nelle comunicazioni HR periodiche o nelle comunicazioni sulla busta paga.



IL DIRITTO INDIVIDUALE DI INFORMAZIONE

È la novità più direttamente operativa introdotta dal decreto, almeno dal punto di vista del singolo lavoratore. L'art. 7 riconosce a chiunque abbia un contratto di lavoro subordinato – salvo le categorie escluse – il diritto di richiedere per iscritto due tipi di informazioni: il proprio livello retributivo individuale, e i livelli retributivi medi, suddivisi per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

La risposta del datore deve arrivare per iscritto entro 2 mesi dalla richiesta. Se i dati forniti risultano imprecisi o incompleti, il lavoratore ha diritto di chiedere ulteriori chiarimenti, e la risposta deve essere motivata. Il diritto può essere esercitato al massimo una volta all'anno.

La richiesta può essere inoltrata direttamente dal lavoratore, oppure tramite RSU o RSA con delega scritta, oppure attraverso il consigliere o la consigliera di parità territorialmente competente, sempre con delega scritta. Questa apertura alla rappresentanza sindacale è rilevante: in pratica, le organizzazioni sindacali potranno esercitare questo diritto su base collettiva, raccogliendo mandati scritti dai dipendenti e costruendo un quadro sistematico dei livelli retributivi aziendali.

NOTA OPERATIVA & ATTENZIONE

Un punto spesso frainteso: questo diritto non permette di conoscere la retribuzione individuale di un collega specifico. Permette di conoscere le medie della propria categoria. Il sistema è costruito proprio per evitare che attraverso i dati medi o aggregati si possa risalire alla posizione economica di singole persone. La distinzione è importante anche dal punto di vista della protezione dei dati personali.

Il datore può adempiere all'obbligo anche pubblicando sulla intranet aziendale i livelli retributivi medi per sesso delle categorie di lavoratori. In questo caso, la pubblicazione soddisfa le richieste individuali senza che sia necessario rispondere ogni volta singolarmente. Un'opzione efficiente per le aziende con molti dipendenti.

IL REPORTING SUL GENDER PAY GAP: OBBLIGHI E SCADENZE

L'art. 9 del dlgs n. 96/2026 introduce per le imprese di maggiori dimensioni un obbligo di comunicazione periodica sul divario retributivo di genere. I dati devono essere trasmessi all'Organismo di monitoraggio istituito presso il Ministero del Lavoro, al quale partecipano INPS, ISTAT, CNEL, INAPP, parti sociali e ARAN. L'Organismo raccoglierà i dati, li pubblicherà in forma accessibile e trasmetterà una relazione periodica alla Commissione europea – la prima entro il 7 giugno 2028.

Due decreti ministeriali attuativi completeranno il quadro: entro settembre 2026 sarà definito il decreto sulle modalità di raccolta e trattamento dei dati (con la possibilità di attingere ai dati già in possesso di INPS, INAIL e INL in modalità telematica); entro dicembre 2026 sarà adottato il decreto sulla composizione e il funzionamento dell'organismo.

7 INDICATORI DA COMUNICARE

Il catalogo dei dati da trasmettere è analitico e comprende 7 indicatori distinti. Le aziende soggette all'obbligo dovranno rendicontare:

#	INDICATORE	COSA MISURA
1	Divario retributivo di genere (medio)	Differenza % tra retribuzione media uomini e donne sull'intera popolazione aziendale
2	Divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili	Lo stesso divario calcolato solo su bonus, premi, incentivi e variabili
3	Divario retributivo mediano di genere	Differenza tra i valori mediani (non medi): più robusto rispetto ai valori estremi

#	INDICATORE	COSA MISURA
4	Divario retributivo mediano nelle componenti complementari o variabili	Mediana del gap sulle componenti variabili
5	% di donne e uomini che ricevono componenti complementari o variabili	Misura l'accesso ai bonus: quante donne e quanti uomini li percepiscono
6	% di donne e uomini in ogni quartile retributivo	Distribuzione di genere nei 4 quarti della scala salariale aziendale
7	Divario per categorie di lavoratori (base + variabile)	Il gap salariale calcolato per categoria professionale, separando stipendio base e variabili

L'indicatore relativo ai quartili retributivi (indicatore 6) è particolarmente significativo. Mostra quante donne e quanti uomini si trovano nel quartile più basso della retribuzione aziendale e quanti in quello più alto. Un'azienda in cui le donne sono concentrate nel primo quartile e quasi assenti nel quarto sta raccontando, attraverso quel dato, una storia molto precisa sulla propria struttura organizzativa.

LE SCADENZE PER FASCIA DIMENSIONALE

FASCIA DIMENSIONALE	PRIMA COMUNICAZIONE	FREQUENZA SUCCESSIVA
250 dipendenti o più	Entro il 7 giugno 2027	Annuale
Da 150 a 249 dipendenti	Entro il 7 giugno 2027	Triennale
Da 100 a 149 dipendenti	Entro il 7 giugno 2031	Triennale
Meno di 100 dipendenti	Su base volontaria	–

Le aziende con almeno 150 dipendenti hanno poco più di un anno per strutturare la raccolta dei dati nel formato richiesto. Non è un'operazione banale: implica la classificazione del personale per categorie comparabili, l'estrazione dei dati retributivi per sesso, il calcolo di medie e mediane, e la predisposizione di un sistema di reportistica. Chi non ha già avviato questo percorso – per esempio nell'ambito della certificazione della parità di genere (UNI PDR 125:2022) – farebbe bene ad iniziare ora.

QUANDO SCATTA LA VALUTAZIONE CONGIUNTA

Il reporting non è fine a se stesso. Se dall'analisi dei dati emerge un divario retributivo medio di almeno il 5% in una qualsiasi categoria di lavoratori, e questa differenza non trova giustificazione in criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, si attiva un meccanismo correttivo codificato dall'art. 10. Le condizioni che devono verificarsi cumulativamente sono tre: il gap è almeno del 5%, non è giustificato da fattori oggettivi, e il datore non lo ha corretto spontaneamente entro 6 mesi dalla comunicazione dei dati.

Se tutte e tre le condizioni si realizzano, scatta l'obbligo di avviare una valutazione congiunta delle retribuzioni, da condurre in cooperazione con le rappresentanze dei lavoratori (RSU o RSA). L'analisi deve individuare le cause del divario e definire misure correttive concrete per eliminare la discriminazione.

Gli esiti della valutazione congiunta devono essere messi a disposizione di tutti i lavoratori e dei loro rappresentanti. Vanno comunicati anche all'Organismo di monitoraggio presso il Ministero del Lavoro e, su richiesta, all'Ispettorato Nazionale del Lavoro e all'organismo per la parità. Il datore ha poi l'obbligo di adottare le misure correttive emerse entro un termine ragionevole.

La soglia del 5% merita una riflessione. Con i dati attualmente disponibili – un gap medio del 7,2% sulla RAL nel settore privato – è ragionevole attendersi che molte imprese di grandi dimensioni si trovino, già con la prima comunicazione, a dover gestire questo meccanismo correttivo. Non si tratta di una minaccia teorica.

IL SISTEMA SANZIONATORIO E L'INVERSIONE DELL'ONERE DELLA PROVA

Il dlgs n. 96/2026 non introduce un catalogo autonomo di sanzioni pecuniarie per tutti gli obblighi violati. Il sistema è costruito in modo diverso: rinvia al regime di tutela già previsto dal Codice delle pari opportunità (dlgs n. 198/2006), lo integra con disposizioni specifiche e rafforzate, e aggiunge uno strumento processuale che nella pratica è molto più incisivo delle sanzioni pecuniarie.

In caso di accertamento di discriminazioni retributive in violazione del decreto, trovano applicazione le tutele previste dagli artt. 37 e seguenti del dlgs n. 198/2006. Le conseguenze possono includere la revoca di benefici economici già concessi e l'esclusione da appalti pubblici, ai sensi dell'art. 41-bis dello stesso decreto. Sono previste sanzioni amministrative pecuniarie per la violazione degli obblighi specifici di trasparenza. I lavoratori che subiscono discriminazioni retributive hanno diritto al pagamento delle differenze non percepite e al risarcimento del danno non patrimoniale, compresi lo stress e la lesione della dignità professionale.

Ma il vero elemento di rischio per il datore inadempiente è un altro. Chi subisce una discriminazione retributiva spesso non ha la documentazione per provarla: non conosce le retribuzioni dei colleghi, non ha accesso ai criteri utilizzati per determinarle, non può confrontare la propria posizione. Il decreto affronta questo problema attraverso l'inversione dell'onere della prova. In qualunque procedimento giudiziario o amministrativo relativo alla parità retributiva, se il lavoratore fornisce elementi di fatto che fanno presumere l'esistenza di una discriminazione, spetta al datore dimostrare che la differenza retributiva si basa su fattori oggettivi, neutri e non correlati al sesso.

La connessione con gli obblighi di trasparenza è diretta. Se il datore non ha rispettato gli obblighi documentali – non ha reso accessibili i criteri retributivi, non ha risposto alla richiesta individuale di informazione, non ha condotto la valutazione congiunta prescritta – non avrà le prove per difendersi. L'inadempimento delle norme di trasparenza produce così un effetto a cascata sulla posizione processuale del datore, indipendentemente da qualsiasi sanzione formale.

I lavoratori che esercitano i propri diritti godono di protezione contro atti di ritorsione. Qualsiasi misura sfavorevole adottata dal datore in conseguenza di una richiesta di informazioni salariali, di un'azione giudiziale o di una segnalazione è contestabile ai sensi del dlgs n. 198/2006 come vittimizzazione. Le azioni giudiziarie possono essere promosse non solo dal singolo lavoratore, ma anche, previo mandato scritto, da RSU, RSA, organizzazioni sindacali e associazioni che perseguono statutariamente la tutela della parità di genere.

PRIVACY E PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

C'è un equilibrio delicato al centro del sistema. Il lavoratore ha diritto di sapere se viene retribuito meno dei colleghi con lavoro equivalente, ma non ha diritto di conoscere la retribuzione individuale di una specifica persona. Questi due interessi devono coesistere, e il decreto ne definisce i confini.

Le informazioni sui livelli retributivi medi possono essere usate esclusivamente per verificare la presenza di disparità salariali e per esercitare il diritto alla parità retributiva. Non è consentito usarle per ricostruire la posizione economica individuale di altri dipendenti, nemmeno indirettamente. Il sistema è costruito proprio per far emergere pattern strutturali di discriminazione, non per soddisfare curiosità individuali.

Nelle aziende più piccole il rischio di identificazione indiretta è più elevato. In una struttura con 20 dipendenti, sapere che il livello retributivo medio delle donne nella categoria "quadri" è un determinato importo potrebbe essere sufficiente per risalire alla retribuzione della singola quadro donna presente. Per questo motivo il decreto prevede che, nelle realtà di dimensioni contenute (tipicamente sotto i 50 dipendenti), le informazioni vengano fornite con modalità che garantiscano un adeguato livello di anonimizzazione, in linea con le regole europee sulla protezione dei dati personali (Regolamento (UE) 2016/679).

L'obbligo di accessibilità si estende anche ai lavoratori con disabilità. I documenti, le policy e i sistemi informativi che veicolano le informazioni retributive devono essere fruibili anche tramite tecnologie assistive, in conformità con gli standard di accessibilità digitale. Un adempimento spesso trascurato, ma che il decreto rende esplicito.



I PASSI OPERATIVI DA FARE ADESSO

Per i datori di lavoro, il quadro complessivo richiede un adeguamento strutturale su più fronti. Non si tratta di un singolo modulo da compilare, ma di una revisione dell'intero sistema di gestione delle retribuzioni. Con il massimo grado di schematizzazione, ecco le azioni prioritarie.

PRIORITÀ	AZIONE	DESTINATARI	TIMING
Immediata	Aggiornare tutti gli annunci di lavoro per includere fascia salariale e riferimento CCNL. Bloccare qualsiasi richiesta di storia salariale nei processi di selezione, anche tramite agenzie. Rimuovere le clausole di riservatezza salariale dai contratti standard.	Tutti i datori	Dal 7 giugno 2026
Breve termine	Costruire o aggiornare la job architecture con fasce salariali documentate per ciascun livello e categoria. Rendere accessibili su intranet i criteri retributivi e di progressione. Predisporre il modello di risposta alle richieste individuali di informazione. Definire il processo annuale di informativa ai dipendenti.	Tutti i datori	Entro fine 2026
Medio termine	Avviare la raccolta e strutturazione dei dati retributivi per genere e categoria, nei 7 formati previsti dall'art. 9. Verificare i propri sistemi HR per estrarre i dati necessari al reporting. Avviare una prima analisi interna del gender pay gap per identificare aree critiche prima della comunicazione obbligatoria.	Datori ≥ 100 dipendenti	Entro fine 2026
Scadenza 2027	Prima comunicazione dei dati al nuovo Organismo di monitoraggio del Ministero del Lavoro.	Datori ≥ 150 dipendenti	Entro il 7 giugno 2027
Scadenza 2031	Prima comunicazione dei dati al nuovo Organismo di monitoraggio.	Datori da 100 a 149 dipendenti	Entro il 7 giugno 2031

Le aziende che hanno già ottenuto o stanno perseguendo la certificazione della parità di genere (UNI PDR 125:2022) si troveranno avvantaggiate: molti degli adempimenti richiesti dal decreto si sovrappongono ai processi già avviati per la certificazione. Ma anche per loro, la trasparenza pre-assuntiva – in particolare il divieto di storia retributiva e la comunicazione della fascia salariale – richiede una revisione immediata delle procedure di recruiting.

C'è poi un aspetto che va oltre la mera compliance: la trasparenza retributiva ben gestita diventa un elemento di attrattività sul mercato del lavoro. Le aziende che riescono a dimostrare criteri retributivi chiari, equi e documentati hanno un vantaggio competitivo nella capacità di attrarre talenti – soprattutto tra le generazioni più giovani, che su questi temi hanno aspettative diverse rispetto alle precedenti.



STUDIO PIZZANO STUDIO SABATINO PIZZANO

Sede: via Sant'Alessio, 5, 83030 Venticano (AV)
Contatti: info@studiopizzano.it • dev.studiopizzano.it

Nota informativa: Il presente approfondimento ha scopo puramente informativo e divulgativo alla data di redazione (09/06/2026). Per la trattazione di casistiche specifiche si raccomanda il ricorso a una consulenza professionale personalizzata.



Studio
Sabatino
Pizzano
via
Sant'Alessio,
5,
83030

STUDIO PIZZANO