



Lunedì 23/03/2026 • 06:00

LAVORO VERSIONE ITALIANA

Trasparenza salariale: spunti di riflessione dallo schema di decreto di recepimento

Lo **schema italiano** per il recepimento della **direttiva cd. Pay transparency** prova a conciliare l'impianto normativo preesistente con i nuovi principi: ma, entro il 7 giugno 2026, dovranno sciogliersi nodi quali il **rischio di conflitti e duplicazioni** degli adempimenti, nonché la **sostenibilità dei nuovi obblighi** per le imprese.

di [Luca Failla](#) - Avvocato - Managing Partner studio boutique Failla & Partners

di [Paola Salazar](#) - Avvocato in Milano

Il **percorso di attuazione** della Dir. UE 970/2023 sulla **trasparenza retributiva** e sul rafforzamento del principio della **parità di retribuzione** tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, che come noto si innesta sull'evoluzione generale del tema salariale e che introduce specifici obblighi informativi ed un insieme di nuovi adempimenti, risulta ormai avviato con lo **schema di decreto legislativo** licenziato dal Governo lo scorso 5 febbraio.

L'impianto nazionale

Lo schema del provvedimento di recepimento della direttiva (il termine è fissato al 7 giugno 2026) sceglie un'**impostazione coerente con il sistema nazionale**, cercando di valorizzare i parametri già esistenti così come definiti dalla contrattazione collettiva di riferimento, con attenzione alla sostenibilità degli adempimenti, nel rispetto delle prassi organizzative nella consapevolezza del ruolo significativo del sistema nazionale di relazioni industriali. L'idea di fondo sembra essere quella per cui il sistema italiano, anche grazie al cd. **Decreto Trasparenza** del 2022 (D.Lgs. 104/2022), alla **contrattazione collettiva** di settore (quella comparativamente più rappresentativa a livello nazionale) ed a strumenti come il **rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile**, disponga già di strumenti utili anche in termini di trasparenza retributiva. Strumenti che, nel contesto dell'attuazione della Direttiva, possono pertanto essere migliorati.

Il contesto italiano si presenta in questa materia sotto una duplice veste:

- da un lato, il **tema della parità retributiva di genere non è nuovo** e si innesta su un quadro normativo ed istituzionale già articolato (Codice delle pari opportunità, contrattazione collettiva, strumenti di report);
- dall'altro lato, l'idea di rendere sistematiche e tracciabili le ragioni delle differenze retributive – anche quando non sono formalmente discriminatorie – non sembra ancora pienamente interiorizzata da molte organizzazioni. Alcune letture giornalistiche e di prassi degli ultimi mesi segnalano come una **quota significativa di imprese non consideri ancora la trasparenza retributiva come un tema prioritario** di compliance e di organizzazione del lavoro, quanto piuttosto come un onere amministrativo in più ovvero un argomento sensibile da gestire con molta cautela.

I principi della Pay transparency

In questa prospettiva, va detto che **la direttiva non richiede di rendere noti gli stipendi, ma di rendere giustificabili e controllabili le differenze** (parità di trattamento per un lavoro di pari valore). Il punto non è tanto alimentare forme di confronto individuale, quanto imporre alle organizzazioni di rendere intellegibili le scelte legate all'attribuzione dei livelli, alla determinazione delle componenti retributive, anche variabili (premi, superminimi, anzianità, benefit). Se la trasparenza resta una mera esposizione di numeri, può generare frizioni e competizione; se invece diventa una descrizione coerente e motivata di criteri, processi e progressioni di carriera, può contribuire a ridurre le zone d'ombra che spesso si nascondono nella gestione del personale.

Sul piano tecnico, la direttiva mira a disegnare una **trasparenza** che si snoda in **tre momenti**:

- l'**accesso al lavoro** (informazioni sui livelli o intervalli retributivi, cui si abbina il divieto di richiesta al candidato della propria storia retributiva),
- la **vita del rapporto di lavoro** (diritti informativi individuali e obblighi organizzativi di contesto),
- il **reporting periodico** delle eventuali differenze di genere e dei meccanismi correttivi quando emergano scostamenti rilevanti (superiori al 5%).

È significativo che l'impianto sia pensato come **strumento di prevenzione** e, solo in seconda battuta, come **leva risarcitoria**: l'idea è che la disponibilità di informazioni utili e comparabili rendendo più difficile occultare le differenze non giustificabili riduca la conflittualità quando le differenze siano legittime ed adeguatamente motivate.

Lo schema di decreto di recepimento (e le sue criticità)

In questo scenario lo schema del decreto disciplina:

- **obblighi informativi** nella fase di ingresso;
- **misure di trasparenza** nel corso del rapporto di lavoro diretti a scongiurare forme di discriminazione;
- meccanismo di **monitoraggio del divario retributivo**. In caso di scostamenti oltre la soglia del 5%, l'obiettivo è quello di attivare un percorso che conduca a verificare le ragioni delle differenze e, se necessario, a correggere prassi e criteri, anche attraverso meccanismi di valutazione congiunta.

Non sappiamo se il testo definitivo corrisponderà totalmente a quello diffuso in queste settimane. Tuttavia, **alcune criticità emergono già a livello di architettura**.

La prima riguarda il concetto di "**lavoro di pari valore**". È un tema strutturale: non coincide con l'inquadramento formale, né si esaurisce nella job description. Richiede criteri **oggettivi e neutrali** (competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro) e, soprattutto, un metodo che consenta comparazioni ragionevoli e difendibili. Taluno ha ipotizzato il ricorso a sistemi analitici di **job evaluation**, ma è stato osservato che una centralità rigida di tali strumenti **rischia di diventare onerosa** per molte imprese e di sovrapporsi (o confliggere) con i **sistemi classificatori previsti dalla contrattazione collettiva** che pare oggi punto di riferimento prioritario dello schema proposto.

La seconda criticità riguarda la definizione di "**livello retributivo**", cioè la non certa accessibilità ai meccanismi di gestione delle differenze all'interno di contesti in cui le retribuzioni reali sono spesso frutto di aggiustamenti individualizzati (superminimi, premi, *retention*, benefit selettivi, percorsi di crescita differenziati). Qui la definizione contenuta nell'art. 3 dello schema si discosta dalla Direttiva rendendo **più difficile l'individuazione neutrale ed oggettiva delle scelte** che, fino a oggi, sono spesso rimaste in larga misura implicite o affidate a logiche negoziali individuali. È un passaggio fondamentale che influisce anche sulla cultura organizzativa, perché nello spirito della direttiva spinge a formalizzare criteri ed a motivare decisioni (anche individuali).

Il costo della compliance

Un ulteriore tema, trasversale, è la **sostenibilità del recepimento**, tra obblighi informativi e di reporting che richiedono aggregazione di dati, sistemi capaci di estrarre informazioni comparabili ed un non scontato coordinamento tra le varie funzioni (HR, legale, relazioni industriali, compliance, contabilità). È probabile che **l'impatto sarà maggiore nelle realtà più piccole** (la maggioranza delle imprese italiane), ma **non è irrilevante neppure nelle imprese di grandi dimensioni** (per le quali si prevede tra l'altro un'entrata in vigore graduale), dove la complessità deriva anche da articolazioni organizzative di natura internazionale, politiche di bonus centralizzate, sistemi globali e integrazioni post-merger.

Un delicato equilibrio

In conclusione, lo schema di decreto sembra voler **trasformare la trasparenza retributiva in un passaggio organizzativo** che si cerca di governare secondo lo spirito del nostro sistema di relazioni industriali. Se questa impostazione reggerà nella versione definitiva e se sarà accompagnata da indicazioni applicative chiare, la Direttiva potrà funzionare come leva di miglioramento dei processi retributivi e di prevenzione delle discriminazioni, con effetti che vanno oltre il solo profilo di genere. Il risultato, tuttavia, dipenderà in larga misura dalla capacità di **tradurre i principi normativi in prassi effettivamente gestibili**: criteri semplici ma seri, documentazione essenziale ma sufficiente, e un dialogo interno (e, dove richiesto, sindacale) che renda la trasparenza uno strumento di fiducia e non un ulteriore fardello amministrativo.

© Copyright - Tutti i diritti riservati - Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A.