

ATTUALITÀ

# Il ruolo della contrattazione collettiva nella Pay Transparency

Utilizzo dei CCNL e di parametri comuni per  
identificare le categorie di pari valore

12 Giugno 2026

**Giuseppe Bulgarini d'Elci**, Partner, Head of Employment Department, Greenberg Traurig



**Giuseppe Bulgarini d'Elci**, Partner, Head of Employment Department, Greenberg Traurig

**> Giuseppe Bulgarini d'Elci**

Giuseppe Bulgarini d'Elci è Head of Employment Department e si occupa di diritto del lavoro e sindacale, con oltre venticinque anni di esperienza nella gestione di complesse sfide legali in questo campo. Ha maturato una vasta esperienza in un'ampia gamma di questioni giuslavoristiche, inclusi i contenziosi su licenziamenti individuali e collettivi, distacchi, procedure disciplinari, violazioni di clausole di non concorrenza e di non sollecitazione e sospensioni del rapporto di lavoro.

**1. Il ruolo del Contratto collettivo nazionale di lavoro (comparativamente più rappresentativo)**

Il Decreto Legislativo n. 96/2026 attribuisce alla contrattazione collettiva nazionale di lavoro un peso che possiamo definire dirimente ai fini del rispetto dei nuovi obblighi in materia di trasparenza e di parità retributiva. Afferma, infatti, l'art. 4 del Decreto che, se i datori applicano il Ccnl comparativamente più rappresentativo nel settore di riferimento, opera la presunzione di conformità ai principi della trasparenza retributiva e della parità retributiva di genere.

Resta ferma, ma solo sul piano individuale dei singoli casi concreti, la dimostrazione di trattamenti retributivi discriminatori, ma la linea è tracciata nel senso che, poiché i Ccnl "leader" assicurano sistemi di "determinazione e classificazione retributiva" che sono basati su criteri oggettivi e neutri sul piano del genere, la loro applicazione garantisce la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Il concetto è ribadito nel passaggio dedicato dalla norma alla identificazione del "lavoro di pari valore", definito come la prestazione lavorativa diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili ricomprese nei livelli di inquadramento del Ccnl applicato dal datore.

**2. I limiti del rinvio al (solo) Contratto collettivo nazionale di lavoro**

Possiamo, dunque, affermare che, se le imprese applicano un contratto collettivo nazionale e si tratta del Ccnl comparativamente più rappresentativo nel settore, siamo al riparo dalla necessità di adeguare i sistemi retributivi ai nuovi più stringenti requisiti previsti dalla Direttiva UE 2023/970?

Mi sembra abbastanza scontato che, salvo rare eccezioni in cui i sistemi retributivi e gli avanzamenti di carriera sono rigidamente ancorati alle componenti retributive ed ai meccanismi di progressione previsti dal Ccnl, la risposta non possa essere affermativa.

**3. Il perimetro delle componenti retributive ricomprese negli obblighi di informazione ai lavoratori**

Né si può concordare con la tesi, affacciata da alcune parti dopo le prime bozze dello schema di decreto attuativo, che gli obblighi di informazione sui livelli retributivi medi escludano le componenti retributive personali come il superminimo e gli assegni "ad personam".

A ridimensionare ogni spazio verso questa lettura soccorre il testo finale del Decreto pubblicato in Gazzetta Ufficiale l'1/6/2026, nel quale è stato aggiunto (art. 3, comma 1, lett. b) che il riferimento al "livello retributivo" ricomprende "la totalità degli elementi retributivi continuativi e fissi". Appare, quindi, confermato che il principio di parità retributiva non si possa misurare solo in rapporto alle voci della retribuzione di cui al Ccnl, ma ricomprenda l'insieme delle componenti retributive che sono riconosciute ai lavoratori in forma stabile, strutturale e non episodica.

Gli elementi che compongono la "retribuzione", così come definita dal Decreto (art. 3, comma 1, lett. a), sui cui si eserciteranno il diritto di informazione dei lavoratori e quello di consultazione dei rappresentanti sindacali, ricomprende, del resto, "tutte le somme e i valori versati dal datore di lavoro, direttamente o indirettamente, anche in natura, al lavoratore in relazione al rapporto di lavoro, ivi comprese le componenti complementari o variabili".

#### **4. Il ricorso ai contratti collettivi aziendali (quale alternativa più avanzata rispetto agli atti interni) per la costruzione delle categorie che ricomprendono i lavori di pari valore**

Partendo da questi dati, la domanda da porsi è come si gestisce la situazione in cui, pur a fronte dello stesso livello di inquadramento, i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore ricevono retribuzioni non omogenee e in cui il differenziale retributivo nelle varie componenti è pari o superiore al 5%.

L'assioma proposto dal Decreto per cui il Ccnl "leader" assicura sistemi di classificazione idonei a garantire la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore non funziona più se i lavoratori inquadrati nello stesso livello ricevono un trattamento retributivo disomogeneo, che restituisce uno spaccato in cui il differenziale si pone ben oltre la soglia ammessa (ovvero sotto il 5%).

La categoria dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore non può evidentemente coincidere, salvo virtuose eccezioni, con il sistema di classificazione ripartito in categorie legali e livelli di inquadramento previsti dai Ccnl.

In sede governativa si è raggiunta una seppur tardiva consapevolezza di questa situazione e opportunamente nella versione finale del Decreto Legislativo n. 96/2026 (art. 4, comma 4) sono state aggiunte

la "contrattazione decentrata" e la "contrattazione integrativa", a quella nazionale, come fonti di riferimento per la definizione di un sistema di classificazione che consenta la "comparazione" del lavoro di pari valore.

Anche i contratti collettivi di secondo livello, quindi, sono espressamente legittimati dal Decreto a determinare i parametri comuni, oggettivi e neutri sul piano del genere da utilizzare per la classificazione dei lavoratori nelle diverse categorie che racchiudono i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

In sostanza, viene confermata l'impostazione per cui, se le retribuzioni erogate ai lavoratori collocati nei vari livelli di inquadramento del CCNL non sono omogenee e si discostano, quindi, dalla soglia del 5%, la contrattazione aziendale è lo strumento privilegiato per determinare le categorie che racchiudono i lavori di "pari valore".

Può non essere agevole, tuttavia, raggiungere un accordo con la parte sindacale, sia per le resistenze di una parte del tessuto imprenditoriale verso forme di coinvolgimento del sindacato, sia per le conflittualità che affliggono il sistema delle relazioni industriali.

Nella versione finale del Decreto è stato affrontato anche questo aspetto e alla previsione (art. 4, comma 4) per cui il datore può identificare unilateralmente i sistemi di classificazione professionale è stato aggiunto che i datori possano anche effettuare la "valutazione". In altri termini, viene rafforzato il principio che il datore abbia il potere di determinare con un atto interno (regolamento, policy, etc.) i parametri neutri e oggettivi per la suddivisione dei lavoratori nelle categorie che ricomprendono i lavori di pari valore.

È, tuttavia, evidente che mentre gli accordi aziendali, se sottoscritti in forza del criterio maggioritario, sono esigibili nei confronti dei lavoratori in azienda (salvo l'eccezione di quelli iscritti a sigle sindacali dissenzienti), l'atto interno può essere contestato dai lavoratori e dai rappresentanti sindacali.

Posto che la categoria in cui sono inseriti i lavoratori è il principale riferimento per verificare il rispetto del principio di parità di retribuzione per uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore, la disponibilità di un accordo aziendale firmato con i rappresentanti sindacali elimina la principale fonte di contestazio-

ne. Potranno sopravvivere contestazioni individuali dei singoli lavoratori, che censurino la non corretta pesatura dei parametri oggettivi per rivendicare l'inserimento nella categoria superiore, ma non vi sarà spazio per contestare il sistema di classificazione nel suo insieme. I parametri oggettivi utilizzati per identificare le categorie (che racchiudono le mansioni) di pari valore e il metodo di calcolo per la loro applicazione alle posizioni professionali presenti in azienda sono, in tal caso, un dato acquisito.

#### **5. I parametri oggettivi e neutri rispetto al genere come criteri di valutazione dei "lavori di pari valore"**

Il Decreto stabilisce (art. 4, comma 3) che la valutazione dei lavori di pari valore avvenga sulla base di "criteri comuni, oggettivi e neutrali rispetto al genere", tra cui richiama i parametri delle competenze, delle responsabilità professionali e delle condizioni di lavoro. Si tratta di una elencazione che non ha valore tassativo e non esclude "qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici".

È in questo passaggio normativo che sono racchiuse le condizioni che i datori devono soddisfare per costruire un sistema di classificazione che consenta di valutare il rispetto del principio di parità di trattamento nella retribuzione dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

Punto di partenza è il modello di inquadramento dei lavoratori previsto dal Ccnl applicato dal datore, in linea con le previsioni del Decreto che attribuiscono all'adozione del sistema di classificazione professionale e di inquadramento economico delineati dalla contrattazione collettiva nazionale una presunzione di conformità ai principi della trasparenza e della parità di retribuzione introdotti dalla Direttiva UE 2023/970.

Laddove dalla mappatura delle retribuzioni dei lavoratori in azienda emerge una disomogeneità dei trattamenti economici (in ciascuna categoria legale e livello di inquadramento del Ccnl) che faccia emergere la violazione del principio di parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, il passaggio successivo è di identificare specifiche categorie che separino i lavoratori che, pur essendo inquadrati nella stessa categoria legale (dirigenti e quadri) o nello stesso livello, svolgono mansioni che non hanno pari valore.

Questa operazione potrà consentire di ridurre il differenziale retributivo tra i lavoratori che hanno lo stesso inquadramento in forza del Ccnl, a condizione che siano valorizzati fattori di giustificazione neu-

tri, comuni e oggettivi che consentano di suddividere quegli stessi lavoratori in categorie differenti per effetto del diverso valore del loro lavoro.

#### **6. I parametri oggettivi e neutri utilizzati per valutare le posizioni professionali presenti in azienda: alcuni esempi**

Tra i fattori di giustificazione più utilizzati per valutare le posizioni professionali non possono essere omessi i parametri della "complessità gestionale" e della "complessità tecnica", la cui distinzione si basa sulla natura organizzativa o specialistica delle mansioni assegnate.

Più in dettaglio, il parametro della "**complessità gestionale**" misura il livello di articolazione, differenziazione e interdipendenza sul piano gestionale rispetto ad altre posizioni professionali presenti nell'organizzazione produttiva, valorizzando la molteplicità delle responsabilità, l'ampiezza del perimetro decisionale e l'intensità delle relazioni di coordinamento.

Il parametro della "**complessità tecnica**" misura, invece, il livello di articolazione delle competenze tecniche e/o professionali, l'ampiezza delle conoscenze specialistiche richieste dalla posizione e il livello di capacità di analisi necessarie per affrontare problemi tecnici, elaborare soluzioni e assumere decisioni che impattano sul settore presidiato dalla posizione professionale.

Altro parametro comunemente utilizzato sono le "**condizioni di lavoro**", che indicano l'insieme delle modalità e dei vincoli organizzativi, operativi, ambientali e relazionali entro cui si svolgono le funzioni ascrivibili a una specifica posizione professionale. Un peso specifico può essere dato alla compatibilità delle funzioni assegnate con lo svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile, alla necessità di interfacciarsi con interlocutori stranieri o dislocati in diverse aree geografiche, anche attraverso interazioni da remoto o mediante trasferte e viaggi all'estero. Può assumere rilievo anche il livello di flessibilità o rigidità dell'orario, inclusa la presenza di lavoro su turni, reperibilità o altri vincoli legati a finestre temporali operative.

Un altro fattore comune, oggettivo e neutro sul piano del genere che può rivestire interesse per la costruzione delle categorie, quantomeno per la valutazione delle posizioni di livello apicale e intermedio, è il parametro dell' "**impatto sul business**". Questo parametro misura il grado di incidenza delle decisio-

ni, delle attività e dei risultati di una posizione professionale sulle performance economiche, operative e strategiche del datore. L'impatto sul business di una posizione professionale è misurato anche in termini di esposizione al rischio, valutando l'entità del danno potenziale che errori, omissioni o decisioni inadeguate assunte nello svolgimento delle funzioni assegnate possono generare in termini di perdite economiche, rischio legale, danno reputazionale e discontinuità operativa.

La valutazione dei parametri suindicati per ciascuna posizione professionale presente in azienda potrà avvenire attraverso l'attribuzione di un punteggio variabile da un valore minimo a un valore massimo (es. da 1 a 5). La sommatoria dei punteggi di ciascun parametro determinerà l'inserimento della posizione professionale in una specifica categoria (es. apicale, elevata, intermedia, base) all'interno del livello o categoria legale di inquadramento in cui è inserito il lavoratore.

#### **7. I parametri oggettivi e neutri utilizzati per valutare le "skills" dei lavoratori: alcuni esempi**

Ai parametri neutri e oggettivi che misurano la posizione professionale possono aggiungersi altri fattori di giustificazione che misurano più specificamente il lavoratore, quali il percorso professionale, l'anzianità di servizio, la formazione, le competenze trasversali e le attitudini.

Tra i fattori più comuni utilizzati per la valutazione dei lavoratori merita menzionare i parametri dell'**"anzianità aziendale"**, che misura il periodo di tempo decorso dalla data di assunzione alle dipendenze del datore, e la **"seniority nel ruolo"**, che misura il periodo di tempo svolto nell'esercizio delle medesime funzioni, anche se sono state svolte alle dipendenze di altri datori di lavoro.

Possono avere un ruolo centrale anche il parametro della **"formazione"**, che valorizza l'esperienza formativa, i titoli di studio, le certificazioni e le qualificazioni professionali acquisiti dai lavoratori, e quello della **"valutazione della performance"**, che è tarata sulla scheda di valutazione annuale in cui il datore misura il grado di raggiungimento di obiettivi qualitativi e quantitativi definiti in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Ci sono, poi, i vari parametri legati alle cosiddette **"soft skills"**, la cui misurazione potrebbe presentare delle criticità se non sono ben spiegati i meccanismi che ne consentono la misurazione, ma che hanno, tuttavia, un peso oggettivo nella valutazione del contributo che i lavoratori apportano all'organizzazione

aziendale. A tale riguardo, merita menzionare il fattore della **"resilienza"**, che rappresenta la capacità di operare efficacemente in contesti caratterizzati da cambiamento, incertezza e complessità, attraverso l'analisi critica delle situazioni, l'adattamento a nuovi scenari operativi e la proposizione di soluzioni innovative.

Altro fattore rilevante è la **"stabilità"**, che rappresenta la capacità di garantire continuità, affidabilità e solidità nel contributo professionale, anche in presenza di contesti dinamici o sfidanti. Si fa apprezzare anche il fattore della **"sostenibilità"**, che rappresenta l'orientamento a generare valore duraturo per l'organizzazione, i clienti e gli *stakeholder*, attraverso l'adozione di comportamenti e soluzioni orientati all'efficienza, al miglioramento continuo e all'ottimizzazione dei processi. Infine, una menzione va riservata al parametro della **"flessibilità"**, che valorizza la capacità dei lavoratori di adattarsi alle contingenze e alle necessità del *business*, anche sulla scorta di competenze trasversali.

I parametri oggettivi e neutri che misurano le capacità e le attitudini dei lavoratori possono essere efficacemente utilizzati per giustificare il differenziale retributivo con gli altri lavoratori ricompresi nella stessa categoria (che racchiude le mansioni) di pari valore.

**DB** non solo  
diritto  
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**

---

