

ATTUALITÀ

# Pay Transparency: le misure per l'attuazione in azienda

9 Giugno 2026

**Luca De Menech**, Partner, Dentons  
**Martino Ruggiero**, Associate, Dentons



**Luca De Menech**, Partner, Dentons

**Martino Ruggiero**, Associate, Dentons

**> Luca De Menech**

Specializzato in diritto del lavoro e sindacale. Fornisce assistenza legale a società italiane e internazionali operanti in diversi settori, tra cui quello chimico, farmaceutico, metalmeccanico, della moda, dei trasporti, dei servizi e del credito. Ha maturato una significativa esperienza in relazione a tutte le questioni giuslavoristiche riguardanti la gestione ordinaria e straordinaria delle imprese, con particolare riferimento alle procedure concorsuali e alle riorganizzazioni aziendali, nonché agli aspetti relativi a retribuzioni, piani di incentivazione e compensi. Luca De Menech si occupa sia di attività contenziosa che non contenziosa.

Il Decreto Legislativo 7 maggio 2026 n. 96 (il "**Decreto**"), attuativo della Direttiva *Pay Transparency* (Direttiva EU/970/2023), pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 1° giugno 2026, è in vigore dal 7 giugno 2026.

Il Decreto mira a recepire nell'ordinamento nazionale il principio della parità retributiva tra uomini e donne per uno "stesso lavoro" o per un "lavoro di pari valore", attraverso un articolato sistema di obblighi di trasparenza e meccanismi di *enforcement*.

L'ambito di operatività del Decreto è ampio: ogni tipo di rapporto di lavoro subordinato, sia esso a tempo determinato o indeterminato o a tempo parziale o dirigenziale o di apprendistato, instaurato da società operante nel settore pubblico o privato, ad eccezione dei contratti di lavoro domestico e intermittente che rimangono, dunque, esclusi.

Posto l'ampio raggio di azione del Decreto, i risvolti pratici per le società sono numerosi. Andiamo con ordine.

**1. Gli adempimenti connessi alla fase delle assunzioni di personale**

In relazione alla assunzione di dipendenti, il Decreto all'art. 5 prevede diversi obblighi e divieti che comportano la necessità di un adattamento delle procedure di assunzione, normalmente utilizzate sino ad oggi dalle imprese.

Difatti, le proposte di lavoro o *job posting* devono indicare la "*retribuzione iniziale*" o la "*fascia retributiva*" della posizione lavorativa offerta con specificazione della parte fissa e, ove presente, di quella variabile. Non solo. Nel corso dei colloqui, non è più possibile per il datore di lavoro chiedere informazioni al candidato circa le "*retribuzioni percepite negli attuali o nei precedenti rapporti di lavoro*".

Sul punto, il suggerimento può essere duplice: indicare la fascia retributiva anziché la retribuzione può certamente dare maggiore flessibilità al datore di lavoro per consentirgli di meglio tarare l'offerta economica una volta conosciuto il candidato e meglio esaminata la sua posizione. Quanto al colloquio, si ritiene preferibile, quantomeno sino a futuri e auspicati chiarimenti da parte degli enti o della giurisprudenza, evitare di richiedere informazioni da cui si possa dedurre la retribuzione pregressa del candidato (es. livello di inquadramento e CCNL applicato presso l'attuale o precedente datore di lavoro). Si

ritiene invece possibile chiedere al candidato informazioni in merito al tipo di attività svolta in passato e alla propria esperienza maturata nonché a quanto si aspetti a livello retributivo, fermo restando che è molto probabile che la sua risposta si attesti sulla parte alta della fascia retributiva proposta nel *job posting*. Ovviamente, laddove fosse il candidato spontaneamente a comunicare il proprio attuale o precedente livello retributivo, non vi sarà alcuna violazione da parte datoriale.

Da ultimo, il Decreto prevede che le procedure di selezione debbano avvenire secondo principi non discriminatori e neutri sotto il profilo di genere, rendendo quindi le preferenze sulla base del sesso del candidato vietate.

## 2. Il diritto di informativa dei dipendenti in forza

Il primo adempimento cui i datori di lavoro devono far fronte per i dipendenti in forza riguarda il diritto di informativa attribuito ai medesimi ai sensi dell'art. 7 del Decreto, che va ad aggiungersi al diritto di informativa già previsto dal Decreto legislativo 26 marzo 1997 n. 152.

In virtù di tale previsione, dunque, ciascun dipendente, al massimo per una volta l'anno, ha il diritto di richiedere e ricevere per iscritto, anche per mezzo di rappresentanti sindacali o organismi di parità, le *"informazioni sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore"*. Ove tale diritto venga esercitato, il datore di lavoro deve dunque fornire tali informazioni per iscritto *"entro due mesi dalla richiesta"*, fermo restando che, ove le stesse fossero *"imprecise o incomplete"*, i lavoratori destinatari della risposta avranno diritto a richiedere, personalmente o tramite i propri rappresentanti sindacali o organismi di parità, ulteriori chiarimenti e, in tal caso, la risposta del datore di lavoro dovrà essere *"motivata"*.

Il Decreto prevede, comunque, modalità semplificate di gestione di tale adempimento datoriale: è possibile, difatti, assolvere a tale obbligo pubblicando tali informazioni *"nella propria rete intranet o nell'area riservata del sito internet aziendale"*.

I dipendenti, a loro volta, non potranno utilizzare le informazioni raccolte a fini diversi dalla tutela dei propri diritti ai sensi del Decreto. Pertanto, eventuali violazioni da parte del lavoratore di tale disposizione potranno essere contestate e sanzionate disciplinarmente.

Fornito il contesto di riferimento, occorre analizzare nello specifico gli adempimenti operativi e pratici necessari al fine di consentire al datore di lavoro di poter fornire l'informativa sopra esaminata.

### 2.1 La classificazione dei lavori e la creazione dei cd. *"job cluster"*

Per poter rendere la citata informativa occorre, innanzitutto, che il datore di lavoro classifichi le attività e i ruoli all'interno della azienda creando i cd. *"Job cluster"*, entro cui raggruppare lavoratori che svolgano lo *"stesso lavoro"* o *"lavoro di pari valore"*. In mancanza di tale attività preparatoria, difatti, sarà molto complicato poter fornire, in maniera compiuta e corretta, i dati relativi ai livelli retributivi medi, divisi per sesso, per tali categorie, come prevede il Decreto.

Ai sensi dell'art. 4 del Decreto, la creazione di tali *job cluster* va valutata alla luce di criteri *"comuni, oggettivi e neutrali rispetto al genere"*, attribuendo alla contrattazione nazionale (il CCNL), territoriale o integrativa aziendale il ruolo di *"strumento di riferimento"* ai fini di tale classificazione. Pertanto, è opportuno e consigliato, a tal fine, seguire la classificazione del CCNL di riferimento o quella eventualmente modificativa del contratto integrativo aziendale (o accordo di prossimità).

Nello specifico, l'art. 4 del Decreto definisce *"stesso lavoro"* lo svolgimento di mansioni *"identiche"* o *"riconducibili alla stessa qualifica esemplificativa nell'ambito del medesimo livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato"*; mentre *"lavoro di pari valore"* la *"prestazione lavorativa diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, previste dai livelli di inquadramento stabiliti dal CCNL applicato"*. In assenza del CCNL occorrerà fare riferimento a quello siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento.

Il Decreto consente tuttavia, in un'ottica di maggior flessibilità, di:

- adottare sistemi di classificazione e valutazione professionale decisi unilateralmente dal datore di lavoro, ove rispettosi dei citati principi oggettivi e neutri sotto il profilo di genere, aprendo dunque la strada a sistemi di classificazione interna come i *"banding"* o i *"grading"* che nelle società di medie e grandi dimensioni affiancano spesso i sistemi di classificazione del CCNL e vengono usati come riferimento per la assegnazione di determinati compensi variabili e *benefit*;

in tale ipotesi, la società dovrà avere ben chiari o ancora meglio declinarli in modo trasparente in *policy* aziendali i criteri "oggettivi e neutri sotto il profilo di genere" utilizzati ai fini di tale classificazione. Criteri che possono avere ad oggetto, a titolo esemplificativo, (i) la **natura manageriale o esecutiva del ruolo e le complessità del contesto di riferimento**, (ii) le **responsabilità previste per il ruolo** (quali libertà di azione, risorse gestite, *budget* a disposizione etc.), (iii) le **competenze tecnico-professionali richieste dal ruolo** (quali titoli di studio, specifico *know-how* etc.); (iv) le **competenze trasversali richieste dal ruolo** (quali *problem solving*, attitudine a lavorare in gruppo) e (v) la **esperienza/seniority** maturata nel ruolo e nel settore di riferimento;

- comparare lavoratori che svolgano lo "stesso lavoro" o "lavoro di pari valore" di più società appartenenti al medesimo gruppo societario laddove le condizioni retributive derivino dalla stessa normativa di legge o contrattazione collettiva (quindi tra più imprese italiane) o da regolamenti stabiliti a livello centralizzato (quindi tra più imprese anche con sedi in paesi tra loro differenti).

## 2.2 Gli elementi retributivi da considerare ai fini dell'adempimento dell'obbligo di informativa

Una volta effettuata tale classificazione, occorre capire quali elementi retributivi utilizzare ai fini del citato obbligo di informativa. Questo rimane uno degli aspetti più cruciali e delicati del Decreto stesso, il quale non risulta, in onestà, del tutto conforme rispetto alla citata Direttiva EU/970/2023.

Mentre la norma euro-unitaria, difatti, ricomprende nella nozione di "livelli retributivi" ogni tipo di voce retributiva, il Decreto invece detta una definizione più restrittiva prevedendo che debba riferirsi a "la retribuzione lorda annua e la corrispondente retribuzione oraria lorda, da intendersi come la totalità degli elementi retributivi continuativi e fissi, ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali quali componenti retributive riconosciute su base personale, discrezionale o temporanea non generalizzate all'interno della medesima categoria di lavoratori e fondate su criteri oggettivi individuali".

Ora, la definizione dettata dal decreto non è delle più felici e chiare. Ad ogni modo, da una attenta lettura, pare sia ragionevole escludere dalla nozione di "livello retributivo" ogni tipo di retribuzione variabile (es. MBO, LTI, *stock option plan*, *share plan* etc.) che, essendo in genere eventuale e legata al raggiungimento di obiettivi, non risponde al requisito di elemento "fisso" e "continuativo".

Più complessa è la questione inerente al superminimo. Certamente vanno inclusi i superminimi "collettivi" quali componenti fisse della retribuzione. Quanto a quelli individuali, si ritiene che gli stessi possano essere esclusi solo laddove si dimostri che (i) non siano generalizzati all'interno della medesima categoria (quindi non tutti i soggetti appartenenti allo stesso *job cluster* lo posseggono) e (ii) siano stati attribuiti sulla base di criteri "oggettivi e neutri sotto il profilo di genere" e, quindi, sulla base di elementi comprovabili e misurabili (quali, ad esempio, merito professionale, competenze specialistiche certificate, titoli di studio, licenze o autorizzazioni, esperienza specifica nel settore etc.).

Circostanza quest'ultima che probabilmente è molto complicata da poter essere provata, dal che risulta prudenzialmente opportuno includere i superminimi individuali ai fini della determinazione dei livelli retributivi medi, per genere.

Del resto, omettere la indicazione del superminimo individuale significherebbe sostanzialmente calcolare i livelli retributivi medi tenuto conto del trattamento economico di cui al CCNL (e di poche eventuali ulteriori voci aggiuntive) eludendo, quindi, l'obiettivo che si pone la Direttiva (e di conseguenza il Decreto), ossia verificare, in concreto, eventuali *gap* retributivi di genere con connotati discriminatori.

## 2.3 Il contenuto della comunicazione da rendere ai lavoratori in caso di esercizio del diritto di informativa

Una volta definiti i *job cluster* e gli elementi retributivi da conteggiare ai fini del calcolo dei livelli retributivi medi per genere, il datore di lavoro sarà in grado di comunicare ai lavoratori che esercitassero il diritto di informativa le informazioni previste ai sensi del Decreto, assolvendo quindi a tale adempimento.

La comunicazione del datore di lavoro, al di là di dover essere "per iscritto", non necessita di specifiche formalità. Potrà essere quindi anche una semplice e-mail in cui l'ufficio HR o una funzione preposta risponda alla richiesta del lavoratore comunicandogli il suo *job cluster* di riferimento e il relativo livello retributivo medio, diviso per sesso.

Il datore di lavoro, inoltre, è altresì tenuto a informare annualmente tutti i dipendenti dell'esistenza di tale diritto di informativa. Comunicazione che si suggerisce venga anch'essa resa per iscritto in modo da poterne provare l'esistenza, ove fosse necessario.

#### **2.4 Gli obblighi di trasparenza anche in relazione alla "progressione economica"**

Un aspetto che potrebbe passare in secondo piano ma su cui va fatta altrettanta attenzione è la previsione del Decreto circa l'obbligo di trasparenza in relazione alla "progressione economica dei lavoratori" che dovrà avvenire, anch'essa, sulla base di criteri "oggettivi e neutri sotto il profilo di genere". D'ora in poi occorrerà quindi verificare che eventuali promozioni di lavoratori o aumenti retributivi avvengano nel rispetto di tali principi evitando quindi discriminazioni anche sotto tale aspetto. Ciò ha un impatto rilevante perché il rispetto dei citati principi opera per l'intero corso del rapporto e riguarda quindi anche il percorso professionale e di crescita dei lavoratori medesimi.

Al riguardo, si consiglia di avere bene a mente, o ancora meglio declinare in apposite *policy* aziendali, i criteri oggettivi e neutri sotto il profilo di genere che consentano lo sviluppo di carriera o il miglioramento dei trattamenti economici, in modo da poter dare adeguata informativa degli stessi ai lavoratori nonché giustificare la oggettività e neutralità delle decisioni aziendali sugli sviluppi di carriera.

#### **2.5 L'adeguamento dei contratti di lavoro**

Ai sensi del Decreto "sono vietate le clausole contrattuali che limitano la facoltà dei lavoratori di rendere note le informazioni sulla retribuzione". Ora, la gran parte dei contratti di lavoro esistenti prevede obblighi di confidenzialità e riservatezza in capo al lavoratore che hanno ad oggetto ogni informazione connessa al rapporto, ivi inclusi i termini e le condizioni del contratto di lavoro. Va da sé che tale previsione rende invalida tale tipo di clausola in relazione all'aspetto retributivo, fungendo, si ritiene, da nullità parziale e senza intaccare il resto della clausola di riservatezza. Ad ogni modo, è certamente opportuno per i contratti di lavoro da stipulare in futuro adattare il contenuto di tale clausola rendendola conforme alla previsione del Decreto.

#### **3. L'obbligo di informativa annuale alle organizzazioni sindacali**

Fermo il diritto di informativa del singolo dipendente, il Decreto prevede altresì che le società che occupino almeno cento dipendenti siano inoltre soggette a obblighi periodici di *reporting* sul divario retributivo di genere, con cadenze differenziate in ragione della dimensione aziendale. Il novero di informazioni da fornire, in tal caso, è più ampio di quello previsto sopra, riguardando: il divario retributivo di

genere, il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili; il divario retributivo mediano di genere; il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili; la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili; la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile in ogni quartile retributivo; il divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili.

Qualora da tali comunicazioni emerga un divario retributivo medio pari ad almeno il 5% in una categoria di lavoratori, non giustificato da criteri oggettivi e non corretto entro sei mesi, il datore di lavoro è tenuto ad avviare una valutazione congiunta delle retribuzioni con i rappresentanti dei lavoratori.

Tale obbligo dovrà essere adempiuto in conformità a decreti attuativi che dovranno essere emanati ed entro tempistiche differenti a seconda della dimensione aziendale (per i datori che occupano più di 250 dipendenti entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni anno; per i datori che occupano tra i 150 e i 249 dipendenti entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni tre anni e per i datori di lavoro che occupano tra i 100 e i 149 dipendenti entro il 7 giugno 2031 e successivamente ogni tre anni).

Quindi per tale tipo di adempimenti le società hanno il tempo necessario per prepararsi, fermo restando che può essere utile a tal fine e già sin d'ora comunque recuperare eventuali dati già elaborati in esecuzione di altri adempimenti affini come, ad esempio, quelli inerenti alla certificazione della parità di genere.

#### **4. Conclusioni**

Alla luce di quanto sopra, si suggerisce dunque di valutare l'adozione delle seguenti misure operative al fine di ottemperare in maniera efficiente alle previsioni del Decreto:

- i. effettuare un *audit* interno volto a mappare l'attuale sistema di classificazione e inquadramento del personale, con riguardo alla nozione di "stesso lavoro" e di "lavoro di pari valore", conformemente ai criteri di cui al CCNL e ai principi di oggettività e neutralità di genere;
- ii. verificare già all'esito di tale mappatura l'eventuale *gap* retributivo di genere, al fine di individuare

eventuali differenziali retributivi non giustificati da criteri oggettivi e predisporre, ove necessario, i dovuti piani correttivi, anche eventualmente in via preventiva rispetto alle comunicazioni da effettuare ai lavoratori o rappresentanti sindacali ai sensi del Decreto;

iii. predisporre un modello standardizzato di risposta scritta da utilizzare a fronte delle richieste di informativa formulate dai lavoratori ai sensi dell'art. 7 del Decreto, nel quale siano indicati: (i) il livello di inquadramento del richiedente ai sensi del CCNL Credito e il relativo *job cluster* di appartenenza; (ii) i livelli retributivi medi, neutri dal punto di vista del genere, dei lavoratori che svolgono lo "stesso lavoro" o un "lavoro di pari valore"; (iii) i criteri utilizzati per la determinazione della retribuzione e della progressione economica;

iv. predisporre un modello standardizzato di informativa annuale ai dipendenti in merito alla esistenza del diritto di informativa di cui al Decreto;

v. aggiornare le *policy* interne in materia di politica retributiva, con specifico riguardo ai criteri di determinazione e progressione salariale e pianificare sessioni formative rivolte alle funzioni HR e ai responsabili in merito ai nuovi obblighi di trasparenza retributiva introdotti dal Decreto;

vi. adattare le clausole di riservatezza dei contratti di lavoro in maniera conforme alle previsioni del Decreto, escludendo quindi dall'obbligo di riservatezza in capo al lavoratore le informazioni inerenti alla sua retribuzione;

vii. iniziare a raccogliere le informazioni necessarie ai fini dell'adempimento degli obblighi di informativa alle rappresentanze sindacali, per le aziende che occupino almeno cento dipendenti.

**DB** non solo  
diritto  
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**

---

