

APPROFONDIMENTI

Trasparenza retributiva, distacchi e gruppi d'impresa

Quando la parità salariale incontra la mobilità e le
architetture societarie complesse

Settembre 2026

Ivana Azzollini, Partner, Deloitte Legal



Ivana Azzollini, Partner, Deloitte Legal

> Ivana Azzollini

Ivana Azzollini è Partner e opera nella practice area Employment & Benefits, dal 2014. Ha maturato una significativa esperienza nella consulenza e nell'assistenza alle aziende con riferimento alla maggior parte delle esigenze del settore delle risorse umane. In particolare, fornisce assistenza sui profili nazionali e transnazionali del diritto del lavoro, occupandosi di tutti i tipi di contratti di lavoro, delle esigenze organizzative e di flessibilità del lavoro, dei profili comp&ben e della consulenza su temi specifici.

Studio Legale Associato
Deloitte Legal

Deloitte.
Legal

1. Introduzione. Una rivoluzione silenziosa che interroga l'impresa organizzata in forma complessa

Quando si parla di trasparenza retributiva, si pensa spesso a strumenti "orizzontali": fasce salariali dichiarate, diritto dei lavoratori a conoscere i livelli retributivi medi, obblighi di reporting sul divario di genere. Il D.Lgs n. 96 del 7 maggio 2026 – che attua la Direttiva (UE) 2023/970 – contiene tutto questo. Ma il vero banco di prova della nuova disciplina è un altro: la sua capacità di reggere nei contesti più complessi, cioè nei distacchi e nei gruppi d'impresa, con un'attenzione particolare ai gruppi bancari.

Sono proprio questi scenari – mobilità infragruppo, politiche retributive centralizzate, siti di lavoro distribuiti in più società – a mettere sotto stress il principio di parità retributiva per uno stesso lavoro o lavoro di pari valore. E a far emergere, a livello operativo, le domande difficili: chi deve informare? rispetto a chi si misura il "pari valore"? come si gestisce un divario retributivo quando il datore "giuridico" non coincide con il centro decisionale della politica retributiva?

2. Il quadro normativo: Direttiva 2023/970/UE e D.Lgs 96/2026

La Direttiva (UE) 2023/970 del 10 maggio 2023 ha introdotto un corpus organico di obblighi informativi e di rendicontazione che travalicano il perimetro della parità di genere per investire l'intera organizzazione retributiva aziendale.

In particolare, la nuova disciplina, trasfusa nel D.Lgs 96/2026, costruisce la trasparenza retributiva su alcuni pilastri chiave, che, possono essere così sintetizzati:

- **Diritto all'informazione preassunzione:** il candidato ha diritto a conoscere il livello retributivo iniziale o la relativa fascia riferita alla posizione.
- **Diritto dei lavoratori** di accedere ai criteri di determinazione della retribuzione e ai livelli retributivi medi disaggregati per sesso delle categorie omogenee.
- **Obblighi di rendicontazione periodica** per i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti, con soglie differenziate (100-149, 150-249, 250 e oltre) per la cadenza degli adempimenti.
- **Valutazione congiunta** tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali, attivabile quando il diva-

rio retributivo di genere superi il 5%.

- **Inversione dell'onere della prova** in favore del lavoratore nei procedimenti giudiziali.

È la combinazione di questi elementi — accesso individuale all'informazione, rendicontazione aggregata, effetti probatori — che rende la Direttiva prima, e il decreto di recepimento poi, uno strumento di impatto sistemico, non meramente formale.

Il D.Lgs 96/2026 ha, inoltre, operato il recepimento intervenendo, tra l'altro, sul D.Lgs 198/2006 (Codice delle pari opportunità) e introducendo specifiche disposizioni sulla nozione di "datore di lavoro", di "lavoratore" e di "retribuzione" rilevanti ai fini degli obblighi informativi. Queste definizioni — come si vedrà — risultano decisive nella loro interazione con le fattispecie di distacco e di gruppo.

3. In particolare: lo "stesso lavoro" e il "lavoro di pari valore" oltre il singolo datore. L'apertura ai gruppi societari

L'art. 4 del decreto, dedicato alla nozione di "stesso lavoro" e "lavoro di pari valore", è il punto di contatto più evidente con le realtà di gruppo. Il legislatore chiede che sistemi di classificazione e di determinazione delle retribuzioni siano fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, valorizzando il ruolo dei CCNL stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative come presunzione di conformità ai principi di parità e di trasparenza.

Fin qui, si potrebbe pensare a una disciplina centrata sul singolo datore. Ma la norma compie un passo ulteriore, particolarmente significativo per distacchi e gruppi: consente esplicitamente la comparazione di uno stesso lavoro o di un lavoro di pari valore anche tra lavoratori dipendenti da datori diversi, quando le condizioni retributive derivano dalla medesima disposizione di legge, dallo stesso contratto collettivo nazionale o da contratti aziendali e regolamenti adottati per più imprese facenti parte di un gruppo societario.

Questa apertura ha un impatto immediato sulle situazioni in cui il lavoratore è distaccato da una società del gruppo a un'altra, o in cui la sua retribuzione è disciplinata da regolamenti di gruppo: il "campo di gioco" della comparazione non coincide più con il perimetro formale del singolo datore, ma può ab-

bracciare l'intero assetto societario che condivide la stessa architettura retributiva. La posizione del lavoratore distaccato, in tal senso, non è più una "eccezione organizzativa", ma parte di un universo di ruoli e livelli che devono essere resi confrontabili anche in chiave di genere.

4. Il distacco nel diritto italiano e i suoi presupposti

Prima di esaminare le concrete intersezioni con la disciplina sulla trasparenza, è altresì necessario richiamare i tratti essenziali del distacco nell'ordinamento italiano.

Sul piano interno, il distacco è definito e disciplinato dall'art. 30 del D.Lgs 276/2003, che richiede la sussistenza di un interesse del distaccante e la temporaneità del distacco¹.

Diverso invece è il percorso (e la fattispecie di riferimento) per il distacco transnazionale: il D.Lgs 19 novembre 2016 n. 136, che ha recepito la Direttiva 2014/67/UE e riformulato la normativa nazionale in attuazione della Direttiva 96/71/CE (come modificata dalla Direttiva 2018/957/UE), definisce il lavoratore distaccato come colui che, per un periodo limitato, svolge la propria attività in uno Stato membro diverso da quello in cui lavora abitualmente.

Il distacco infragruppo è quantitativamente il più rilevante nella prassi aziendale e presenta caratteristiche peculiari sotto il profilo dell'imputazione del rapporto di lavoro, della responsabilità solidale tra distaccante e distaccatario e della corretta individuazione del datore di lavoro per gli effetti di legge. Si tratta di profili già dibattuti in giurisprudenza e che, come vedremo, si pongono con rinnovata urgenza alla luce della nuova disciplina sulla trasparenza retributiva.

¹ Il requisito dell'interesse del distaccante non è inderogabile in termini assoluti. L'art. 16-quater, comma 1, del D.L. 62/2026 (conv. L. 112/2026) ha introdotto, in via sperimentale e fino al 31 dicembre 2029, una deroga all'art. 30 del D.Lgs. 276/2003, consentendo il distacco — previo accordo sindacale e nel rispetto delle mansioni — anche in assenza dell'interesse del distaccante e tra aziende di settori diversi o con differenti contratti collettivi, purché finalizzato alla salvaguardia dei livelli occupazionali, della continuità produttiva, alla conservazione delle competenze professionali ovvero ad evitare sospensioni dell'attività, riduzioni d'orario o situazioni di esubero.

5. Il nodo centrale nel distacco: chi è il datore di lavoro tenuto agli obblighi di trasparenza?

Pur non essendoci alcun esplicito riferimento, i distacchi sono, di fatto, tra i luoghi critici della nuova disciplina. Il punto di maggiore criticità interpretativa concerne la identificazione del soggetto tenuto agli obblighi di trasparenza nei confronti del lavoratore distaccato. La Direttiva 2023/970 e il D.Lgs 96/2026 utilizzano una nozione di “datore di lavoro” che parrebbe valorizzare il soggetto che esercita in concreto il potere direttivo e organizzativo sulla prestazione, non necessariamente il titolare formale del contratto.

Nel distacco questa tensione si manifesta con tutta la sua acutezza. Il distaccante rimane formalmente il datore di lavoro: gestisce la retribuzione, versa i contributi, conserva il vincolo contrattuale. Il distaccatario esercita però il potere direttivo e, nei distacchi più lunghi, può influenzare la progressione di carriera e le valutazioni di performance.

Ai fini della trasparenza retributiva, emergono almeno tre questioni non risolte:

1. **Chi informa e su cosa?** Il lavoratore distaccato ha diritto a conoscere i livelli retributivi medi e i criteri di progressione. Chi è tenuto a soddisfare questo diritto? Il datore distaccante, il distaccatario, entrambi in via solidale? La risposta non è espressa nel decreto e richiede – nella pratica aziendale – una chiara **allocazione interna di responsabilità**.
2. **Qual è il benchmark di comparazione?** Soprattutto il distacco transnazionale, di cui si dirà meglio dopo, pone la questione se i “lavoratori comparabili” siano quelli della sede di origine, della sede ospitante o entrambi. Il richiamo del decreto alla comparazione anche fra datori diversi (quando le condizioni retributive derivano dalle stesse fonti) apre a scenari in cui il lavoratore distaccato possa legittimamente confrontarsi con colleghi di un'altra società del gruppo.
3. **Come si coordinano gli obblighi informativi?** Gli obblighi di trasparenza retributiva si sommano a quelli, già esistenti, di informazione sulle condizioni minime di lavoro nel distacco transnazionale. Il rischio è una duplicazione disorganica di comunicazioni. Da qui l'esigenza di **integrare le informative**: rendere coerenti, ad esempio, le notizie fornite ai sensi del D.Lgs 136/2016 con quelle previste dal D.Lgs 96/2026.

6. La rendicontazione di gruppo: perimetro e rischi di frammentazione

La Direttiva 2023/970 e, in coerenza, il D.Lgs 96/2026 introducono obblighi di rendicontazione a livello di singolo datore di lavoro, non già di gruppo. Ciò crea un primo disallineamento strutturale rispetto all'organizzazione tipica delle imprese di grandi dimensioni, che operano attraverso una pluralità di società giuridicamente distinte ma economicamente integrate. Ciascuna entità è, in linea di principio, un datore di lavoro autonomo tenuto autonomamente agli obblighi di rendicontazione, con soglie dimensionali calcolate per singola entità.

Il rischio che questa impostazione genera è di non secondario rilievo. Nei gruppi con holding a basso organico diretto e società operative con un numero di dipendenti inferiore alla soglia rilevante, la struttura di gruppo può di fatto neutralizzare gli obblighi di rendicontazione, frammentando artificialmente la forza lavoro tra più soggetti formali. La Direttiva (art. 9, par. 6) ha previsto la possibilità per gli Stati membri di consentire la rendicontazione congiunta tra imprese dello stesso gruppo, ma si tratta di una facoltà rimessa al legislatore nazionale, non di un obbligo, e il suo recepimento effettivo nel D.Lgs 96/2026 richiede una verifica puntuale.

Un ulteriore profilo di complessità riguarda la costruzione delle categorie di lavoratori omogenee, necessarie per disaggregare i dati retributivi per genere. Nei gruppi, questo esercizio può essere complicato dalla presenza di più contratti collettivi applicati dalle diverse società, dalla diversità di mansioni previste a parità di contenuto professionale effettivo, e da eventuali meccanismi di retribuzione variabile di gruppo – bonus, piani di incentivazione a lungo termine, stock option – che nella rendicontazione si imputano al singolo datore formale, ma sono decisi a livello di capogruppo. Il rischio concreto è che la rendicontazione per singola entità non rappresenti fedelmente la struttura retributiva di fatto, e che gli obiettivi di trasparenza vengano formalmente soddisfatti ma sostanzialmente svuotati.

7. I gruppi bancari: un caso di particolare sensibilità

Il settore bancario merita un'analisi specifica, per ragioni che attengono alla struttura peculiare della retribuzione, alla mobilità interna e al tema della riservatezza. Sul piano della normativa prudenziale, la retribuzione variabile nei gruppi bancari è disciplinata da un corpus di notevole spessore, che prevede obblighi di approvazione assembleare, politiche di identificazione del personale più rilevante (i cd. risk

takers), e meccanismi di differimento e malus/clawback, etc.

L'intersezione con la trasparenza retributiva introdotta dal D.Lgs 96/2026 genera tensioni normative non banali. Le informazioni retributive relative ai risk takers sono già oggetto di obblighi di pubblicazione ai sensi della normativa prudenziale (Regolamento (UE) n. 575/2013 CRR), ma in forma aggregata e con finalità di vigilanza, non nella logica di trasparenza individuale e di genere propria della Direttiva 2023/970. Se, tuttavia, la normativa prudenziale circoscrive i propri obblighi di disclosure a una platea selezionata di personale — i cd. risk takers appunto —, le EBA Guidelines del 2021 compiono un significativo ampliamento di prospettiva, muovendo dal presupposto per cui *“The principle of **equal pay for male and female workers for equal work or work of equal value** is laid down in Article 157 of the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU). Institutions need to apply this principle in a consistent manner. In this context, the final revised Guidelines specify further that institutions should implement a gender-neutral remuneration policy. All institutions are also required to apply **sound and gender-neutral remuneration policies to all staff**”*. Le Linee guida estendono dunque l'esigenza di neutralità retributiva di genere all'intero organico, non più al solo personale più rilevante. Tali Linee guida, peraltro, come la normativa a cui si riferiscono, non prevedono però il sistema di enforcement previsto dalla EUPTD: il raccordo tra i due regimi — chi comunica cosa, con quale granularità, per quali finalità — è un terreno in larga parte inesplorato, su cui non sono ancora stati formulati orientamenti specifici.

Sul piano della mobilità infragruppo, i grandi gruppi bancari italiani si caratterizzano, nell'esperienza comune, per una circolazione non occasionale del personale tra le società del gruppo, funzionale all'allocazione delle risorse e alla gestione dei picchi operativi. I distacchi infragruppo — spesso reiterati o di lunga durata — pongono con particolare acutezza le questioni già descritte in materia di imputazione degli obblighi di trasparenza. Nei casi in cui il distacco duri anni e il lavoratore sia di fatto integrato nell'organizzazione del distaccatario, si potrebbe configurare una situazione in cui il datore di lavoro sostanziale differisce da quello formale. Infine, il tema della riservatezza assume nei gruppi bancari una dimensione aggiuntiva: le informazioni retributive dei dirigenti e del personale con ruoli chiave sono sensibili sotto il profilo del GDPR, delle esigenze competitive e della normativa di vigilanza, e il raccordo tra gli obblighi di disclosure del D.Lgs 96/2026 e le esigenze di riservatezza già presidiate dal Regolamento (UE) 2016/679 richiede una valutazione attenta e, allo stato, ancora da compiere.

8. Il distacco transnazionale e il coordinamento tra ordinamenti

Un ulteriore profilo problematico riguarda il distacco transnazionale (che ricomprende, tra l'altro, il distacco nell'ambito di una prestazione di servizi, il distacco infragruppo e la somministrazione tramite agenzia) nei casi in cui il lavoratore venga inviato dal proprio datore di lavoro per lo svolgimento temporaneo di attività in un altro Stato membro.

La questione risulta ancora più rilevante quando si osservi che l'art. 3, par. 1, della Direttiva 96/71/CE (cd. Posted Workers Directive), come modificata dalla Direttiva (UE) 2018/957, include tra le condizioni di lavoro e di occupazione applicabili ai lavoratori distaccati le disposizioni dello Stato ospitante in materia di uguaglianza di trattamento e non discriminazione. La Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva costituisce uno strumento di attuazione del principio della parità di retribuzione tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, rafforzandone i meccanismi di effettività mediante obblighi di trasparenza, accesso alle informazioni e tutela processuale. Ne consegue che, nei limiti in cui tali disposizioni rientrano nelle norme nazionali sulla parità di trattamento applicabili ai lavoratori distaccati ai sensi dell'art. 3 della Direttiva 96/71/CE, esse sono suscettibili di operare anche nei rapporti di distacco transnazionale.

Con riferimento al contesto italiano, il D.Lgs 136/2016 prevede che al lavoratore distaccato si applichino le condizioni di lavoro dello Stato ospitante nei limiti del nucleo di protezione garantito dalla legge o dai contratti collettivi di applicazione erga omnes. Per i distacchi superiori a dodici mesi (prorogabili a diciotto con notifica motivata), si applica la quasi totalità della disciplina lavoristica italiana. Alla luce di ciò, si pone la domanda: la normativa italiana sulla trasparenza retributiva si applica anche ai lavoratori distaccati in Italia da società estere del gruppo? E, specularmente, i lavoratori italiani inviati all'estero sono soggetti agli obblighi di trasparenza dello Stato ospitante? La risposta non è univoca.

La Direttiva 2023/970 non contiene disposizioni specifiche sul distacco transnazionale e il considerando n. 16 — che afferma l'applicabilità delle misure a tutti i lavoratori con contratto o rapporto di lavoro — non chiarisce il trattamento della fattispecie transfrontaliera. Questa lacuna è destinata a produrre incertezza applicativa in contesti transnazionali, specie nei casi in cui le differenze retributive tra Paesi siano strutturali e la rendicontazione per genere possa rivelare divari non facilmente spiegabili senza

un'analisi delle specificità nazionali.

9. Rischi e margini di manovra

I rischi operativi per le imprese si articolano su più livelli e meritano di essere considerati nella loro interazione. Sul fronte del contenzioso individuale, il lavoratore distaccato che ritenga di non aver ricevuto le informazioni retributive cui ha diritto può azionare i rimedi previsti dal decreto, inclusi quelli risarcitori; la questione si complica quando non sia chiaro quale soggetto — distaccante o distaccatario — avrebbe dovuto fornire l'informazione. Sul piano reputazionale, la pubblicità crescente dei dati può esporre i gruppi a comparazioni non contestualizzate, con effetti sull'employer branding e sui rapporti con le rappresentanze sindacali. Da ultimo, le informazioni rilevate ai fini della trasparenza possono costituire elemento probatorio nei procedimenti per discriminazione retributiva, con la connessa inversione dell'onere della prova.

A fronte di tali rischi, è tuttavia possibile individuare alcuni margini di manovra operativi.

In assenza di prassi consolidate si potrebbero esplorare ipotesi operative coerenti con gli orientamenti generali già esistenti. Ad esempio, il computo dei dipendenti potrebbe seguire i criteri utilizzati in materia di informazione e consultazione sindacale; per la rendicontazione di gruppo si dovrebbe valutare se privilegiare ove possibile la modalità congiunta; gli adempimenti di trasparenza retributiva dovrebbero essere coordinati con la disciplina GDPR, anche mediante una preventiva DPIA ove necessario; nei gruppi bancari, infine, è opportuno assicurare la coerenza con le politiche di remunerazione previste dalla normativa regolatoria di settore verificando la coerenza tra i criteri di classificazione del personale rilevante e quelli di costruzione delle categorie omogenee.

10. Conclusione. Un cantiere aperto: agire ora, non aspettare i chiarimenti

Il D.Lgs n. 96/2026 pone le imprese organizzate in forma complessa con operatività transnazionale — e in particolare i gruppi con strutture di mobilità interna ed esterna — di fronte a un cantiere normativo ancora aperto, ricco di nodi interpretativi e privo, allo stato, di orientamenti univoci da parte delle autorità competenti. Attendere che si consolidino prassi e circolari ministeriali prima di intervenire sarebbe un errore strategico. Le imprese che non avranno avviato processi di mappatura della propria struttura

retributiva, di revisione delle policy di distacco e di aggiornamento dei sistemi informativi HR entro i termini previsti si troveranno esposte a rischi legali e reputazionali difficilmente gestibili ex post.

La call to action per i professionisti HR è triplice. Occorre mappare subito il perimetro degli obblighi applicabili alla propria organizzazione, tenendo conto delle specificità dei distacchi attivi e della struttura di gruppo. È necessario coinvolgere funzioni legali, HR, compliance e IT in un tavolo interdisciplinare, perché la trasparenza retributiva non è un adempimento solitario ma richiede una governance condivisa. È infine indispensabile presidiare l'evoluzione normativa e giurisprudenziale anche a livello europeo: la Commissione UE ha già annunciato attività di monitoraggio sull'attuazione della Direttiva, e i primi contenziosi forniranno indicazioni preziose — ma anche precedenti vincolanti — su questioni ancora aperte. Il diritto alla trasparenza retributiva non è una moda passeggera: è il risultato di un percorso europeo decennale che ridisegna i rapporti di forza all'interno dell'impresa. Chi lo comprende per tempo ne fa un'opportunità di organizzazione e di fiducia. Chi lo subisce passivamente potrebbe trovarsi a doverne affrontare conseguenze e costi.



DB non solo
diritto
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**
