



P&S

STP



P&S

PEOPLE  
SOLUTIONS



Spett.le

**Società**

Alla c.a. dell'Amm.ne del Personale

Assago (MI), 23 febbraio 2026

## **DIRETTIVA (UE) 2023/970: TRASPARENZA SALARIALE E GENDER PAY GAP**

Il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea hanno adottato la **Direttiva (UE) 2023/970** volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra uomini e donne (principio della parità di retribuzione), in particolare tramite la trasparenza retributiva e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione.

La necessità di tale intervento è stata dettata dall'esistenza di un contesto di generale mancanza di trasparenza sui livelli retributivi all'interno delle organizzazioni/imprese, che determina una situazione in cui la discriminazione retributiva e il pregiudizio basati sul genere rischiano di non essere individuati o di essere difficili da dimostrare.

Per tale ragione, il legislatore europeo ha scelto di puntare su una **maggiore conoscibilità del sistema retributivo** e dei **dati effettivi del divario retributivo di genere**, imponendo l'adozione di **misure** finalizzate a migliorare la **trasparenza retributiva**, incoraggiare le organizzazioni/imprese a rivedere le strutture salariali e consentire alle vittime di discriminazione di far valere il **diritto alla parità retributiva**.

La Direttiva non si limita a ribadire un diritto esistente e a enunciare un principio, ma crea un'architettura di obblighi e diritti per renderlo operativo e azionabile attraverso due leve principali: la **trasparenza retributiva** e il **potenziamento dei meccanismi di applicazione**.

**Il recepimento della Direttiva dovrà avvenire in tutti i paesi europei entro il 7 giugno 2026** e, pertanto, non si può escludere che la trasposizione nell'ordinamento nazionale della Direttiva si possa realizzare anche prima di detta data.

Ciò considerato, è opportuno un approfondimento delle considerazioni e disposizioni generali della stessa Direttiva, che si allega alla presente, e alla quale si rimanda integralmente, sia per quanto non espressamente indicato nella presente che per ogni eventuale ulteriore integrazione e/o miglior indicazione.

### **1. DEFINIZIONI (ART. 3)**

L'art. 3 fornisce le definizioni ai fini della applicazione della Direttiva. Si ritiene utile riportare quelle riferite alla «retribuzione», al «lavoro di pari valore», alla «categoria di lavoratori», al «divario retributivo di genere», alla «discriminazione intersezionale» e si rimanda al testo della Direttiva per le ulteriori definizioni.

#### **RETRIBUZIONE**

Per «retribuzione», si intende il salario o lo stipendio normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore (componenti complementari o variabili) a motivo dell'impiego di quest'ultimo.

In conformità della giurisprudenza della Corte di giustizia, la nozione di retribuzione dovrebbe comprendere non solo lo stipendio, ma **anche le componenti complementari o variabili della retribuzione**.



P&S

STP



P&S

PEOPLE  
SOLUTIONS



Per quanto riguarda le componenti complementari o variabili, dovrebbero essere prese in considerazione tutte le eventuali prestazioni che si aggiungono al salario o allo stipendio minimo e che il lavoratore riceve direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, quali, tra l'altro,

- bonus;
- indennità per straordinari;
- servizi di trasporto;
- indennità di vitto e alloggio;
- compensazioni per la partecipazione a corsi di formazione;
- indennità di licenziamento;
- indennità di malattia previste dalla legge;
- indennità obbligatorie e pensioni aziendali o professionali;
- elementi di remunerazione dovuti per legge, in virtù di contratti collettivi e/o di prassi in vigore in ciascuno Stato membro.

#### LAVORO DI PARI VALORE

Per «lavoro di pari valore», si intende il lavoro ritenuto di pari valore secondo i criteri non discriminatori, oggettivi e neutri sotto il profilo del genere di cui all'art. 4, paragrafo 4.

Tali criteri (art. 4 delle Direttiva) includono **le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro, nonché, se del caso, qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici**. Sono applicati in modo oggettivo e neutro dal punto di vista del genere, escludendo qualsiasi discriminazione diretta o indiretta fondata sul sesso. In particolare, le pertinenti competenze trasversali non devono essere sottovalutate.

#### CATEGORIA DI LAVORATORI

Si intendono i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore raggruppati in modo non arbitrario sulla base dei criteri non discriminatori, oggettivi e neutri sotto il profilo del genere di cui all'art. 4, paragrafo 4, dal datore di lavoro dei lavoratori e, se del caso, in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori conformemente al diritto e/o alle prassi nazionali.

#### DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE

Si intende la **differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti da un datore di lavoro ai lavoratori di sesso femminile e a quelli di sesso maschile, espressa in percentuale** del livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile. Tale parametro sarà fondamentale per comprendere e applicare anche gli obblighi di comunicazione imposti alle aziende, di cui meglio si dirà nel prosieguo.

#### DISCRIMINAZIONE INTERSEZIONALE

Ai fini della Direttiva, la discriminazione comprende la discriminazione fondata su una combinazione di discriminazioni **fondate sul sesso e su qualunque altro motivo, quali a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale etc.**

Sebbene non imponga ai datori di lavoro di raccogliere dati su questi altri motivi, la Direttiva chiarisce che tale combinazione deve essere tenuta in considerazione dagli organi giurisdizionali e dalle altre autorità competenti nella valutazione dei casi di discriminazione, anche ai fini del risarcimento.

## **2. AMBITO DI APPLICAZIONE (ART. 2)**

La Direttiva si applica:

- ai **datori di lavoro** del settore **pubblico e privato**, senza limiti, assicurando che le nuove regole sulla trasparenza siano universali;



P&S

STP



P&S

PEOPLE  
SOLUTIONS



- a **tutti i lavoratori** che hanno un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro quale definito dal diritto, dai contratti collettivi e/o dalle prassi in vigore in ciascuno Stato membro;
- ai **candidati a un impiego** (vedasi anche successivo punto 4)

### 3. STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE (ART. 4)

Nel recepire la Direttiva, gli Stati membri dovranno adottare le misure necessarie per garantire che i datori di lavoro dispongano di **sistemi retributivi** che assicurino la **parità di retribuzione per uno stesso lavoro** o per un lavoro di pari valore tramite **sistemi di valutazione e classificazione professionale**.

Come sopra già indicato, i criteri di valutazione non si potranno fondare, direttamente o indirettamente, sul sesso dei lavoratori e dovranno includere aspetti come le **competenze**, l'**impegno**, le **responsabilità** e le **condizioni di lavoro**, nonché, se del caso, qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifica. Dovranno essere applicati in modo oggettivo e neutro dal punto di vista del genere, escludendo qualsiasi discriminazione diretta o indiretta fondata sul sesso.

### 4. TRASPARENZA RETRIBUTIVA (ARTT. 5 E 6)

#### 4.1 PRIMA DELL'ASSUNZIONE

La Direttiva mira a garantire ai **candidati** la **piena consapevolezza** delle **condizioni economiche** di lavoro prima della stipula del contratto o dell'inizio del rapporto di lavoro. I candidati a un impiego hanno diritto di ricevere, dal potenziale datore di lavoro, informazioni:

- sulla retribuzione iniziale o sulla relativa fascia da attribuire alla posizione in questione, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere e
- se del caso, sulle pertinenti disposizioni del contratto collettivo applicate dal datore di lavoro in relazione alla posizione.

Tali informazioni sono fornite in modo tale da garantire una trattativa informata e trasparente sulla retribuzione, ad esempio in un avviso di posto vacante pubblicato, prima del colloquio di lavoro o altrimenti. Non sarà invece possibile chiedere ai candidati informazioni sulle retribuzioni percepite negli attuali o nei precedenti rapporti di lavoro.

#### 4.2 DURANTE IL RAPPORTO DI LAVORO

Nella fase di svolgimento del rapporto, i datori di lavoro devono rendere facilmente accessibili ai propri lavoratori i criteri utilizzati per determinare:

- la retribuzione;
- i livelli retributivi;
- la progressione economica.

Tali criteri sono oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

Gli Stati membri possono esonerare i datori di lavoro con meno di 50 lavoratori dall'obbligo relativo alla progressione economica.

### 5. DIRITTO D'INFORMAZIONE (ART. 7)

La norma prevede che i lavoratori hanno il diritto di richiedere e ricevere per iscritto, anche tramite i loro rappresentanti e/o un organismo di parità, le informazioni sul loro livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Il datore deve fornire le informazioni entro un termine ragionevole e, in ogni caso, entro due mesi dalla data in cui è presentata la richiesta.



È onere dei datori di lavoro informare annualmente tutti i lavoratori del loro diritto di ricevere tali informazioni.

Ai lavoratori non può essere impedito di rendere nota la propria retribuzione ai fini dell'attuazione del principio della parità di retribuzione ed eventuali clausole contrattuali limitative sono vietate.

## 6. COMUNICAZIONI DI INFORMAZIONI SUL DIVARIO RETRIBUTIVO TRA LAVORATORI DI SESSO FEMMINILE E DI SESSO MASCHILE (ART. 9)

### 6.1 INFORMAZIONI

I datori di lavoro dovranno fornire le seguenti informazioni relative alla loro organizzazione:

- il divario retributivo di genere;
- il divario retributivo di genere nelle componenti fisse e nelle componenti complementari o variabili;
- il divario retributivo mediano;
- il divario retributivo mediano di genere nelle componenti fisse e nelle componenti complementari o variabili;
- la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;
- la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo (per "quartile retributivo" si intende ciascuno dei quattro gruppi uguali in cui i lavoratori sono suddivisi in base al loro livello retributivo, dal più basso al più elevato);
- 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.

### 6.2 OBBLIGHI DIFFERENZIATI PER DIMENSIONE AZIENDALE

La Direttiva stabilisce l'obbligo di fornire le informazioni di cui al punto 6.1 con diverse tempistiche, modulate sulla base della forza aziendale. Nel dettaglio, i datori di lavoro:

- con almeno **250 lavoratori** forniranno le informazioni relative all'anno civile precedente entro il **7 giugno 2027** e successivamente ogni anno;
- che hanno **tra i 150 e i 249 lavoratori** forniranno le informazioni relative all'anno civile precedente entro il **7 giugno 2027** e successivamente ogni tre anni;
- che hanno **tra i 100 e i 149 lavoratori** forniranno le informazioni relative all'anno civile precedente entro il **7 giugno 2031** e successivamente ogni tre anni.

Gli Stati membri:

- non potranno impedire ai datori di lavoro **con meno di 100 lavoratori** di fornire le informazioni su base volontaria;
- potranno**, in base al diritto nazionale, imporre ai datori di lavoro con meno di 100 lavoratori di fornire informazioni sulla retribuzione.

### 6.3 AUTORITÀ INCARICATA

Le informazioni di cui al punto precedente dovranno essere comunicate a un'apposita autorità, che sarà individuata in fase di recepimento della Direttiva e incaricata della compilazione e della pubblicazione di tali dati.

Tale autorità dovrà:

- sensibilizzare le imprese e le organizzazioni pubbliche e private, le parti sociali e i cittadini al fine di promuovere il principio della parità di retribuzione e il diritto alla trasparenza retributiva;
- analizzare le cause del divario retributivo;
- raccogliere i dati ricevuti dai datori di lavoro e pubblicarli tempestivamente in modo da renderli accessibili e fruibili;



- d. raccogliere la valutazione congiunta delle retribuzioni messa a disposizione dai datori di lavoro a favore dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori;
- e. aggregare i dati sul numero e sul tipo di reclami/ricorsi/controversie in materia di discriminazione retributiva presentati dinanzi alle Autorità competenti.

Entro il 7 giugno 2028 e successivamente ogni due anni, gli Stati membri trasmettono alla Commissione Europea i dati di cui ai precedenti punti.

#### **6.4 ULTERIORE COMUNICAZIONE**

I datori di lavoro dovranno fornire le informazioni di cui al precedente punto 6.1, lettera g), a tutti i propri lavoratori e ai loro rappresentanti e trasmetterle su richiesta all'Ispettorato del Lavoro e all'organismo per la parità.

I lavoratori e i loro rappresentanti, gli Ispettorati del lavoro e gli organismi per la parità hanno il diritto di chiedere ai datori di lavoro chiarimenti e dettagli ulteriori in merito a qualsiasi dato fornito, comprese spiegazioni su eventuali differenze retributive di genere.

Qualora le differenze retributive di genere non siano motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, i datori di lavoro dovranno porre rimedio alla situazione entro un termine ragionevole in stretta collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, l'Ispettorato del lavoro e/o l'organismo per la parità. A oggi, non è chiaro se tale ulteriore comunicazione vada inviata da tutti i datori, indipendentemente dal numero di dipendenti occupati, oppure se valga per le sole organizzazioni/imprese che rispettano il requisito occupazionale di cui al punto 6.2).

### **7. VALUTAZIONE CONGIUNTA DELLE RETRIBUZIONI (ART. 10)**

I datori di lavoro soggetti all'obbligo di comunicazione saranno tenuti ad effettuare, in cooperazione con i rappresentanti dei lavoratori, una **valutazione congiunta delle retribuzioni** nel caso si verifichino tutte le seguenti condizioni:

- a) le informazioni sulle retribuzioni rivelano una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile pari ad almeno il **5 %** in una qualsiasi categoria di lavoratori;
- b) il datore di lavoro non ha motivato tale differenza di livello retributivo medio sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere;
- c) il datore di lavoro non ha corretto tale differenza immotivata di livello retributivo medio entro sei mesi dalla data della comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni.

### **8. INVERSIONE DELL'ONERE DELLA PROVA (ART. 18) E DIRITTO AL RISARCIMENTO (ART. 16)**

#### **8.1 INVERSIONE DELL'ONERE DELLA PROVA**

La Direttiva prevede che spetterà al datore di lavoro provare l'insussistenza della discriminazione retributiva diretta o indiretta ove i lavoratori che si ritengono lesi dalla mancata osservanza nei propri confronti del principio della parità di retribuzione abbiano prodotto dinanzi a un'autorità competente o a un organo giurisdizionale nazionale elementi di fatto in base ai quali si possa presumere che ci sia stata discriminazione diretta o indiretta (principio dell'inversione dell'onere della prova).

#### **8.2 DIRITTO AL RISARCIMENTO**

Il lavoratore che abbia subito un danno a seguito di una violazione di un diritto o di un obbligo connesso al principio della parità di retribuzione avrà il diritto di chiedere e ottenere il pieno risarcimento o la piena riparazione di tale danno.



Il risarcimento o la riparazione pongono il lavoratore che ha subito un danno nella posizione in cui la persona si sarebbe trovata se non fosse stata discriminata in base al sesso o se non si fosse verificata alcuna violazione dei diritti o degli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione.

Il risarcimento o la riparazione comprendono il recupero integrale delle retribuzioni arretrate e dei relativi *bonus* o pagamenti in natura, il risarcimento per le opportunità perse, il danno immateriale (inteso, con ogni probabilità, come danno non patrimoniale), i danni causati da altri fattori pertinenti che possono includere la discriminazione intersezionale, nonché gli interessi di mora.

La Direttiva dispone che il risarcimento non debba essere limitato dalla fissazione a priori di un massimale, garantendo così una tutela effettiva e proporzionata al danno subito.

## 9. PARITÀ DI RETRIBUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI E NELLE CONCESSIONI (ART. 24)

Le disposizioni della Direttiva riguarderanno anche gli appalti pubblici e le concessioni. Infatti, gli Stati membri dovranno:

- adottare misure adeguate volte a garantire che gli operatori economici rispettino gli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione;
- considerare la possibilità di imporre alle amministrazioni aggiudicatrici, se del caso, sanzioni e condizioni di risoluzione che garantiscano il rispetto del principio della parità di retribuzione nell'esecuzione degli appalti pubblici e delle concessioni.

Le autorità contraenti potranno escludere (o essere obbligate dagli Stati membri a escludere) dalla partecipazione a una procedura di appalto pubblico qualsiasi operatore economico se sono in grado di dimostrare con qualsiasi mezzo adeguato la violazione dell'operatore degli obblighi connessi al principio della parità in relazione al mancato rispetto degli obblighi di trasparenza retributiva o in presenza di un divario retributivo superiore al 5 %, non motivato dal datore di lavoro sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, in una qualsiasi categoria di lavoratori.

## 10. TUTELE (ART. 15) E SANZIONI (ART. 23)

Gli Stati membri dovranno provvedere affinché le associazioni, le organizzazioni, gli organismi per la parità e i rappresentanti dei lavoratori o altri soggetti giuridici che hanno un legittimo interesse a garantire la parità tra uomini e donne possano avviare qualsiasi procedimento amministrativo o giudiziario relativo a una presunta violazione dei diritti o degli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione.

Gli stessi potranno agire per conto o a sostegno di lavoratori presunte vittime di una violazione di qualsiasi diritto o obbligo connesso al principio della parità di retribuzione, con il consenso di tali persone.

Nel recepimento della Direttiva gli Stati membri stabiliranno le norme relative a sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive applicabili in caso di violazione dei diritti e degli obblighi connessi al principio della parità di retribuzione.

## 11. CONCLUSIONI

Considerati i tempi previsti per il recepimento della Direttiva, è opportuno che tutte le imprese adottino, sin da ora, un approccio proattivo e strategico nella preparazione all'attuazione delle nuove disposizioni.

Al riguardo, si ricorda che gli obblighi previsti riguardano la totalità dei datori di lavoro, fatte salve le sole eccezioni relative alla rendicontazione (vd. punto 6.2) e all'informazione sulla progressione economica (vd. punto 4.2), che potrebbero rimanere vincolate al numero di lavoratori occupati sopra indicato anche in fase di recepimento della Direttiva.



P&S

STP



P&S

PEOPLE  
SOLUTIONS



Alla luce delle novità e della complessità degli adempimenti richiesti, si raccomanda di attivarsi con anticipo rispetto alla scadenza del 7 giugno 2026 (termine ultimo per il recepimento nell'ordinamento nazionale): sarà necessario, infatti, sviluppare un piano di adeguamento interno che non si limiti alla mera verifica della conformità normativa ma che ne gestisca l'impatto organizzativo attraverso un percorso strutturato in tre fasi:

- valutazione iniziale (analisi dello stato attuale e dei *gap* rispetto alla norma);
- interventi strutturali e procedurali (aggiornamento e implementazione dei processi aziendali);
- monitoraggio continuo (definizione di un sistema di verifica costante nel tempo).

Un approccio tempestivo permetterà di evitare criticità operative a ridosso dell'entrata in vigore delle nuove disposizioni, garantendo una transizione fluida e sicura.

A riguardo, la nostra struttura è a disposizione per fornirvi ogni supporto in merito.

Sarà nostra cura avvisarvi dell'emanazione del relativo decreto legislativo.

\*\*\*

I nostri migliori saluti

*Consulenti*

*(non firmata in originale in quanto trasmessa a mezzo e-mail)*