

deberti\_jacchia

Rassegna Stampa

De Berti Jacchia	Data: 3 giugno 2026
Testata: <a href="#">Adnkronos</a>	Professionisti: Gaspare Roma



# Trasparenza salariale, fra obblighi e tutele ecco cosa cambia per la vita aziendale

La parola agli esperti



Il decreto di recepimento della direttiva europea 2023/970 sulla trasparenza retributiva si prepara a incidere su alcuni dei meccanismi più sensibili della vita aziendale, puntando a rafforzare gli strumenti di contrasto alle disparità retributive di genere attraverso nuovi obblighi informativi, maggiori tutele per i lavoratori e criteri più rigorosi per la verifica della parità salariale. La portata del cambiamento, tuttavia, va oltre il piano della compliance. Il decreto interviene, infatti, su alcuni dei principali snodi dell'organizzazione del lavoro, dalla definizione del lavoro di pari valore al ruolo della contrattazione collettiva, fino ai processi di assunzione, valutazione e sviluppo professionale. In gioco vi è la capacità delle imprese di rendere sempre più trasparenti e verificabili le logiche che governano retribuzioni e percorsi di carriera, trasformando un adempimento normativo in una leva di competitività, sostenibilità e buona governance.

Se da un lato il provvedimento viene accolto come un passo avanti verso una maggiore equità nel mercato del lavoro, dall'altro giuslavoristi e imprese evidenziano alcuni aspetti che richiederanno particolare attenzione nella fase applicativa. Al centro del dibattito vi sono il ruolo della contrattazione collettiva, la definizione di lavoro di pari valore, l'effettiva capacità delle nuove regole di intercettare le disparità salariali e l'impatto che la normativa avrà sulla governance aziendale. Dal punto di vista delle imprese, il decreto viene letto anche come un'occasione per affrontare in modo più strutturato il tema dell'inclusione e della valorizzazione dei talenti.

"Questo decreto riconosce finalmente che il gender pay gap è un tema strutturale - commenta Laura Basili, co-fondatrice di Women at Business, aggregatore di opportunità formative e professionali per le donne - e che la parità non può essere affidata esclusivamente alla buona volontà delle singole organizzazioni. Tuttavia, la trasparenza da sola non basta. Perché il cambiamento sia reale e duraturo, è necessario che le aziende ripensino la propria cultura organizzativa: oggi molte professioniste altamente qualificate continuano a incontrare ostacoli non legati alle competenze, ma a bias culturali, mancanza di rappresentanza e modelli di lavoro ancora poco inclusivi. Attrarre e valorizzare il talento femminile può diventare un fattore strategico di competitività. Le imprese che investono in ambienti di lavoro trasparenti, inclusivi e meritocratici sono anche quelle che riescono ad attrarre competenze di alto profilo, innovazione e visioni più articolate del mercato. La sfida, oggi, è trasformare un obbligo normativo in un'occasione concreta di evoluzione manageriale e culturale".

Tra i temi più discussi figura il peso attribuito alla contrattazione collettiva nell'individuazione dei criteri di comparazione tra lavoratori e lavoratrici e nella definizione del concetto di lavoro di pari valore. Secondo Giulietta Bergamaschi, co-fondatrice e managing partner dello studio legale Lexellent, il decreto chiarisce i concetti di "stesso lavoro" e "lavoro di pari valore" basandoli su criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere, individuando nella contrattazione collettiva il riferimento principale per la classificazione professionale e retributiva.

"Lo schema italiano, in coerenza con questa impostazione, introduce presunzioni di conformità ancorate ai contratti collettivi nazionali di lavoro - spiega - calibrando ambito e modalità applicative sul diritto del lavoro nazionale. Questa scelta è comprensibile sul piano sistematico: il ccnl è lo strumento tradizionalmente deputato, nel nostro ordinamento, a determinare la struttura delle categorie e dei minimi retributivi, e attribuirgli valore presuntivo ai fini della non discriminazione garantisce certezza applicativa e coerenza con il d.lgs. 198/2006. Tuttavia, questa centralità del contratto collettivo rischia di ridurre la trasparenza a una dimensione formale, lasciando in ombra proprio le componenti retributive che sfuggono alla perimetrazione contrattuale: i superminimi individuali, i premi discrezionali, le stock option, i benefit accessori, le componenti variabili legate a valutazioni manageriali".

"È precisamente in questi spazi interstiziali - rimarca - che il gender pay gap tende a materializzarsi in modo più insidioso, perché si alimenta non di disparità palesi ma di asimmetrie informative costruite nel tempo. L'obiettivo della direttiva presuppone visibilità sull'intera retribuzione, non solo sulla sua componente contrattualizzata".

Una riflessione condivisa anche da Attilio Pavone, Head of Italy di Norton Rose Fulbright, che richiama l'attenzione su uno degli aspetti più delicati del recepimento italiano: la cosiddetta presunzione di conformità per le aziende che applicano i contratti collettivi maggiormente rappresentativi: "Uno dei punti chiave del decreto di recepimento della direttiva europea sulla trasparenza retributiva è la presunzione di conformità ai principi di parità retributiva per le aziende che applicano i contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative".

"Il tema è rilevante - commenta - perché anche all'interno dello stesso livello contrattuale possono convivere professionalità e responsabilità di diverso valore. Alle aziende suggerirei quindi una verifica in due fasi: prima, la coerenza tra mansioni effettive e livello del ccnl applicato; poi, in modo più analitico, l'attribuzione di un valore al lavoro svolto, per intercettare eventuali disparità di genere anche oltre il rispetto formale delle griglie contrattuali. In questo processo, piattaforme di AI specialistiche, basate su dati controllati e utilizzate insieme all'esperienza concreta dei professionisti, possono offrire un supporto utile. Resta però essenziale che le aziende adottino policy retributive chiare, documentate e fondate su criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere".

L'impatto della nuova disciplina si estenderà anche alle relazioni industriali, attribuendo alle organizzazioni sindacali un ruolo più ampio rispetto a quello tradizionalmente esercitato nella definizione dei trattamenti economici. Come osserva Valentina Pepe, partner di Pepe & Associati Studio Legale, la direttiva Ue 2023/970 del 10 maggio 2023 "rappresenta una svolta normativa di portata sistemica nella promozione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, attraverso obblighi di trasparenza vincolanti e il potenziamento dei meccanismi di tutela".

Le sfide applicative, sottolinea Pepe, "sono significative e toccano anche la tematica delle relazioni sindacali in azienda". "La normativa sulla trasparenza salariale, infatti, non si limita a introdurre nuovi obblighi per le imprese, ma ridefinisce in profondità - chiarisce - le relazioni industriali. Alle parti sociali è assegnato un ruolo centrale, in primis, rispetto alla contrattazione collettiva, che viene individuata come fonte primaria di disciplina dei trattamenti retributivi e degli inquadramenti professionali".

"I sindacati - spiega - saranno chiamati ad esercitare un ruolo più incisivo con ampliamento, in primis, del diritto all'informazione: dalle informazioni sui livelli retributivi in corso di rapporto di lavoro, che i dipendenti possono richiedere direttamente o tramite i propri rappresentanti sindacali, agli obblighi informativi periodici sul divario retributivo di genere all'interno dell'azienda, cui sono tenute le imprese al di sopra di determinate soglie dimensionali. Ai sindacati vengono altresì attribuiti poteri di codecisione: qualora le comunicazioni aziendali periodiche rivelino un divario retributivo medio superiore al 5% per categoria di lavoratori, non giustificato da criteri oggettivi e neutri e non corretto dal datore, scatta l'obbligo di effettuare una 'valutazione congiunta delle retribuzioni' in cooperazione con i rappresentanti dei lavoratori con la finalità di individuare, correggere e prevenire le disparità retributive ingiustificate".

"All'interno di questo nuovo quadro, il ruolo dei sindacati - aggiunge - è destinato a subire una profonda metamorfosi, evolvendo da un'azione prevalentemente concentrata sulla negoziazione dei minimi tabellari a livello nazionale a una funzione di vigilanza attiva e di coinvolgimento decisionale a livello aziendale".

Parallelamente, la trasparenza retributiva si configura sempre più come un tema di governance e di gestione del rischio. Secondo Simona Cardillo, partner di Lexant SBtA, "la nuova disciplina europea sulla trasparenza retributiva non introduce soltanto obblighi formali, ma impone alle imprese una revisione sostanziale dei propri modelli organizzativi e delle politiche di compensation".

"La necessità di rendere oggettivi e verificabili i criteri salariali - avverte - espone le aziende al rischio di contenziosi laddove permangano disparità non adeguatamente motivate. Particolare attenzione dovrà essere posta alla tracciabilità delle decisioni retributive, ai sistemi di valutazione delle performance e alla coerenza tra inquadramenti contrattuali e mansioni

effettivamente svolte. La normativa rappresenta inoltre un banco di prova per la governance aziendale, chiamata a coniugare compliance, sostenibilità e reputazione interna".

Sul piano operativo, infine, il recepimento della direttiva è destinato a incidere anche sui processi di assunzione e di sviluppo professionale. A evidenziarlo è Gaspare Roma, partner dello studio legale De Berti Jacchia, secondo cui "il decreto legislativo di recepimento della direttiva Ue 2023/970 sulla trasparenza salariale, dando rilevanza alle declaratorie contrattuali dei ccnl ai fini dell'individuazione di uno 'stesso lavoro' o di un 'lavoro di pari valore', cui ancorare il principio di parità di retribuzione tra uomo e donna, imporrà alle aziende un cambio di approccio nelle politiche di assunzione e di progressione di carriera". "Infatti, se fino ad oggi assumeva rilievo quasi esclusivamente l'aspetto retributivo, adesso si dovrà prestare particolare attenzione anche al livello di inquadramento contrattuale proposto, atteso che, da questo, poi ne conseguirà il confronto comparativo sulla corretta retribuzione", conclude.