ATTUALITÀ

Lavoro

Trasparenza retributiva: tra novità normative e strategie retributive

Evoluzioni dopo l'entrata in vigore del D.lgs. n. 96/2026

Serena Commisso, Partner, Legance
Giacomo Poletti, Associate, Legance

3 Novembre 2026

Fonte preferita su Google

Seguici su LinkedIn

Iscriviti a DB Alert

Di cosa si parla in questo articolo

Rapporti di lavoro

Indice dell'articolo

1. Introduzione
2. Il contrasto alla disparità retributiva per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore nel D.lgs. 96/2026: la formazione dei "cluster retributivi" e il ruolo (rinnovato) della contrattazione collettiva
3. La nozione di "retribuzione": il nodo del superminimo e delle componenti retributive individuali
4. Gli obblighi in fase preassuntiva
5. Osservazioni conclusive

*Il contributo esamina il **D.lgs. n. 96/2026**, di **recepimento** della Direttiva (UE) 2023/970 sulla **trasparenza retributiva**, soffermandosi su alcuni **punti critici** e individuando alcune **sfide** che i datori di lavoro saranno chiamati ad affrontare nell'evoluzione delle **strategie retributive aziendali**: il **ruolo del superminimo** individuale nella nozione di retribuzione rilevante ai fini della comparazione tra i livelli retributivi di genere, la **formazione dei "cluster retributivi"** plasmata sulle previsioni della contrattazione collettiva, le possibili **complessità operative per le imprese multinazionali** e le **implicazioni strategiche** per i datori di lavoro del divieto di richiedere la retribuzione pregressa ai candidati e dell'obbligo di indicare sin da subito la fascia retributiva offerta.*

1. Introduzione

Con il D.lgs. 7 maggio 2026, n. 96, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 1° giugno 2026 ed entrato in vigore il 7 giugno 2026, l'Italia ha recepito la Direttiva (UE) 2023/970, volta a rafforzare l'applicazione del **principio di parità retributiva tra uomini e donne** per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, attraverso la **trasparenza retributiva** e i relativi meccanismi di applicazione.

Si tratta di un intervento che, pur muovendo da una finalità antidiscriminatoria ormai consolidata nell'ordinamento interno e sovranazionale, introduce per la prima volta un impianto organico di obblighi informativi, di comparazione e di rendicontazione che investe in modo pervasivo l'intera gestione delle **politiche retributive aziendali** (dalla fase preassuntiva sino alla progressione di carriera).

La filosofia ispiratrice della normativa muove dall'assunto (e forse dall'auspicio) che una maggiore trasparenza sui meccanismi e sui sistemi retributivi possa contribuire, da un punto di vista operativo, a scardinare prassi di irragionevoli disparità di trattamento retributivo tra uomini e donne a fronte di uno stesso lavoro (o, per dirla con la Direttiva sulla trasparenza retributiva, anche di un lavoro "di pari valore"). Disparità che, come noto, ancora oggi sono purtroppo molto diffuse nel mercato del lavoro italiano ed europeo.

2. Il contrasto alla disparità retributiva per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore nel D.lgs. n. 96/2026: la formazione dei "cluster retributivi" e il ruolo (rinnovato) della contrattazione collettiva

Uno dei pilastri su cui poggia la disciplina introdotta dal D.lgs. n. 96/2026 al fine di **contrastare il *gender pay gap*** è la possibilità per i lavoratori e i loro rappresentanti di verificare se, presso il datore di lavoro, per uno stesso lavoro o per un "lavoro di pari valore", vi siano – mediamente – delle disparità retributive tra la popolazione maschile e quella femminile che non trovino giustificazione in fattori oggettivi e neutri (*i.e.* non discriminatori) sotto il profilo del genere.

Al fine di poter effettuare una tale comparazione, diventa anzitutto determinante definire cosa si intenda per "stesso lavoro" o per "lavoro di pari valore". In tal senso, l'art. 4 del decreto stabilisce che:

- per "**stesso lavoro**", si intende la prestazione svolta nell'esercizio di mansioni identiche o riconducibili alla stessa qualifica, nell'ambito del medesimo livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal CCNL applicato (formulazione che nella sostanza si rifà all'art. 2103 c.c., come confermato dalla relazione illustrativa dello schema di decreto di recepimento, che ha preceduto il D.lgs. 96/2026);
- per "**lavoro di pari valore**", si intende la prestazione diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, previste dai livelli di inquadramento del CCNL, sulla base di un confronto che tenga conto di competenze, responsabilità e condizioni di lavoro, oltre a ogni altro fattore "pertinente" alla posizione.

Appare evidente che si tratti di **nozioni di notevole latitudine, formulate in termini piuttosto generici** (specie il concetto di "lavoro di pari valore"). Gli ampi margini interpretativi che esse sembrano aprire ("competenze", "responsabilità" e la clausola aperta "ogni altro fattore pertinente alla posizione" sono formule tutt'altro che univoche, oltreché difficilmente oggettivabili) **rischiano di lasciare ancora zone d'ombra** in cui, sotto un apparente velo di (non dis)parità di trattamento, potranno continuare ad annidarsi forme più o meno sottili di discriminazione retributiva e di "sofisticazione" dei dati retributivi ai fini della comparazione.

Peraltro, la stessa **distinzione tra uno stesso lavoro e un lavoro di pari valore non sembra particolarmente agevole da un punto di vista operativo**, dato che – come esplicitato dalla relazione illustrativa dello schema di decreto – anche nel caso del lavoro "**di pari valore**", allo scopo di verificare quali siano le "mansioni comparabili", "occorre [...] riferirsi ai **livelli di classificazione stabiliti dal CCNL applicato**".

È evidente che, a seconda del **modo in cui vengono costruite queste "categorie di lavoratori"** (e dunque, di quali lavori siano considerati non solo "identici", ma anche di "pari valore"), la concreta portata innovativa delle prescrizioni e degli adempimenti del D.lgs. n. 96/2026 potrà sensibilmente variare.

In tal senso, nella scelta del legislatore, la definizione dei "**cluster retributivi**" nell'ambito dei quali effettuare la comparazione[1] sembra inevitabilmente dipendere da (quando non essere integralmente affidata a) le previsioni della **contrattazione collettiva**.

Una scelta di ossequio al ruolo delle parti sociali e – al contempo – di apparente semplificazione, che **presupporrebbe che il lavoratore sia stato anzitutto correttamente inquadrato**. Circostanza tutt'altro che scontata. Da un lato, infatti, gli inquadramenti dei lavoratori sono spesso il portato sia di storie professionali e personali dei singoli, sia di politiche aziendali de-formalizzate (o inesistenti), rispetto a cui possono prevalere le relazioni e le valutazioni di tipo personale. Dall'altro lato, non è raro che i contratti collettivi riportino **declaratorie fondate su concetti di contenuto generico** nell'ambito dei quali è già di per sé arduo stabilire se una mansione debba essere ricondotta a un livello di inquadramento piuttosto che a un altro.

Ne potranno derivare storture anche significative, che i lavoratori (e i sindacati) avranno ogni interesse a far emergere.

In ottica futura, per contenere questo rischio, e in generale conseguire una piena attuazione del D.lgs. n. 96/2026, occorrerà anzitutto che la **contrattazione collettiva compia un sensibile salto di qualità nella definizione dei sistemi di inquadramento**, elaborando **criteri oggettivi** che consentano di classificare agevolmente i lavoratori secondo uno schema assimilabile, nella sostanza, a una ***skill matrix* oggettiva** (e neutra sotto il profilo del genere). In alternativa, per conformarsi alle previsioni del D.lgs. n. 96/2026, sarà pressoché inevitabile per le aziende dotarsi di **sistemi di classificazione propri**. Il tema si intreccia inevitabilmente con quello della **progressione di carriera**, la quale – quanto a disparità irragionevoli e/o fondate su fattori direttamente o indirettamente discriminatori rispetto al genere – va spesso di pari passo con il *gender pay gap* (si pensi a tutte quelle realtà aziendali in cui l'avanzamento e i relativi benefici economici restano legati a valutazioni discrezionali come la "disponibilità al sacrificio" o a svolgere lavoro straordinario, che finiscono per penalizzare chi, secondo la comune esperienza, è ancora gravato dei maggiori carichi familiari e di cura, ossia le donne).

3. La nozione di "retribuzione": il nodo del superminimo e delle componenti retributive individuali

Definita la "categoria" dei lavoratori, la comparazione dev'essere ovviamente condotta rispetto alla **retribuzione goduta** – in media – dai lavoratori e dalle lavoratrici che di tale categoria fanno parte.

Anche da questo punto di vista, uno dei profili del "recepimento italiano" della Direttiva sulla trasparenza retributiva che fin da subito è apparso più delicato e discusso riguarda proprio la **nozione di "retribuzione" rilevante** ai fini della comparazione.

Sul punto il decreto offre, all'art. 3, due definizioni estremamente diverse tra loro: la "***retribuzione***" è definita in termini ampi (in armonia con il corrispondente concetto "eurounitario"), come il complesso delle somme e dei valori, diretti o indiretti, corrisposti dal datore di lavoro, ivi incluse le **componenti complementari o variabili**; il "***livello retributivo***", invece, viene identificato con la **retribuzione lorda annua e oraria**, circoscritta però **ai soli elementi continuativi e fissi**, con **esclusione dei trattamenti economici individuali "non strutturali"**, ossia – per il D.lgs. 96/2026 – **riconosciuti su base personale, discrezionale o temporanea e non generalizzati all'interno della medesima categoria di lavoratori**. Mentre **la prima** tra le due definizioni appare **coerente con il testo della Direttiva**, la **seconda** (su cui ruota peraltro l'intero impianto del decreto) **se ne discosta in maniera significativa** ponendo una serie di interrogativi di primaria importanza pratica, primo fra tutti se il superminimo individuale rientri nel perimetro rilevante per le comparazioni e le rendicontazioni previste dal decreto.

Se da un lato, infatti, non vi è dubbio che il superminimo sia un elemento retributivo "continuativo e fisso", dall'altro è sicuramente un elemento riconosciuto "su base personale".

Nella **relazione illustrativa** che aveva accompagnato la bozza di decreto era espressamente indicato che i **superminimi non rientravano nella definizione di "livello retributivo"** e anche a seguito dell'entrata in vigore del decreto in versione definitiva le associazioni datoriali di categoria hanno confermato tale impostazione dando indicazione agli associati che il superminimo non

vada incluso. È però di palese evidenza che, ove il superminimo non dovesse essere considerato nel livello retributivo, l'informazione ai lavoratori si ridurrebbe a **uno sterile esercizio di condivisione di dati già pubblici**, vale a dire dei **minimi** di cui al **CCNL**, tutt'al più integrati da eventuali disposizioni contenute nei contratti collettivi aziendali.

A nostro avviso, è sicuramente **più prudente una lettura che ricomprenda il superminimo nella nozione di "livello retributivo" da considerare**, in un'ottica di interpretazione conforme allo spirito, e forse anche alla lettera, della Direttiva eurounitaria sulla trasparenza retributiva. Interpretazione conforme rispetto alla quale, i Tribunali avranno non pochi argomenti per sostenere che **il superminimo vada incluso nella nozione di livello retributivo quale elemento continuativo, fisso e strutturale**, ancorché riconosciuto su base personale.

Del resto, **un'interpretazione che escludesse i superminimi rischierebbe di svuotare in modo sostanziale l'"effetto utile" della normativa**. Essa, infatti, finirebbe per lasciare fuori dal perimetro proprio quelle componenti individuali in cui, storicamente (proprio perché nel "controllo" del singolo datore di lavoro e affidate a una dimensione di contrattazione individuale) si sono maggiormente annidati i divari retributivi di genere.

Interpretazione che, infine, sembrerebbe peraltro tanto più necessaria tenendo conto, fra gli altri, anche della previsione dell'**art. 6** della Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, il quale prevede che le informazioni da rendere obbligatoriamente ai lavoratori debbano riguardare specificamente anche i **criteri utilizzati per determinare la "progressione economica"**. Se la progressione economica in parola fosse solo quella derivante dagli aumenti dei minimi del CCNL o dagli scatti di anzianità periodici, sarebbe nella sostanza sufficiente per il datore di lavoro produrre il CCNL, e (ancora una volta) la normativa in commento non rivestirebbe in concreto alcuna portata innovativa o utilità.

4. Gli obblighi in fase preassuntiva

Il D.lgs. n. 96/2026 interviene in modo significativo anche sulla **fase che precede l'instaurazione del rapporto di lavoro**. Ai candidati devono essere fornite **indicazioni** sulla "**retribuzione**" (e quindi in senso ampio incluse le componenti variabili) iniziale, o sulla relativa fascia, sulla base di criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, direttamente negli avvisi e nei bandi di selezione; specularmente, ai candidati non possono più essere richieste informazioni sulle retribuzioni percepite in rapporti di lavoro attuali o pregressi, né tali informazioni possono essere acquisite indirettamente, anche tramite soggetti terzi incaricati della selezione.

Il **divieto di richiedere informazioni sulla retribuzione** corrente potrebbe rappresentare, a nostro avviso, uno dei fattori potenzialmente più incisivi nello scardinare i divari retributivi storici, poiché in grado di interrompere il meccanismo di parametrazione "in negativo" per cui la retribuzione pregressa del candidato finiva sistematicamente per ancorare – spesso al ribasso – quella futura nel nuovo rapporto.

Unito a tale divieto, l'**obbligo di *disclosure* preassuntiva impone alle imprese scelte strategiche nuove**: la retribuzione da offrire dovrà essere oggetto di una riflessione *ex ante*, strutturata e documentabile, mentre essa fino ad oggi ha tipicamente rappresentato l'ultimo tassello da definire, spesso in esito a una negoziazione informale con il singolo candidato. Le imprese si troveranno quindi a dover fare uno sforzo di "**programmazione retributiva**" e, al contempo, a **fronteggiare rischi opposti**: fissare **la fascia retributiva a un livello troppo elevato**, anche rispetto a quanto riconosciuto alla popolazione aziendale già in forza, espone al rischio di malcontento o rivendicazioni di disparità di trattamento; all'opposto, fissarla **a un livello troppo contenuto rischia di compromettere l'attrattività della posizione** e la capacità dell'impresa di intercettare i profili migliori sul mercato. Nuove sfide che si auspica possano avere un impatto positivo sull'intero sistema.

5. Osservazioni conclusive

Il D.lgs. n. 96/2026 di recepimento del nuovo regime di trasparenza retributiva impone alle imprese italiane un **ripensamento strutturale delle proprie politiche retributive**, che non potrà esaurirsi in un adempimento meramente formale o documentale.

La combinazione tra nozioni definitorie ampie, un più incisivo ruolo comparativo della contrattazione collettiva e nuovi vincoli in fase di selezione richiede alle direzioni del personale un lavoro preparatorio di mappatura e classificazione delle posizioni, oltre che di verifica approfondita della coerenza interna delle proprie strutture retributive e dei propri inquadramenti, anche in vista

delle prime scadenze di rendicontazione fissate dal decreto per i datori di lavoro di maggiori dimensioni.

La sfida che il D.lgs. n. 96/2026 pone alle imprese italiane, in definitiva, non è di mera compliance documentale, ma di reale **revisione delle logiche di determinazione e progressione retributiva**: solo un impegno in questa direzione, e non un adempimento meramente formale, potrà tradurre la trasparenza in un effettivo strumento di riduzione del divario retributivo di genere.

[1] E quindi, in definitiva, la portata delle disposizioni della novella.