



Numero 3 / 2026

Giulia LEARDI

Pay transparency e parità retributiva dopo il D.Lgs. 96/2026

Dalla conoscibilità del divario alla responsabilità organizzativa

Pay transparency e parità retributiva dopo il D.Lgs. 96/2026

Dalla conoscibilità del divario alla responsabilità organizzativa

Giulia LEARDI

Avvocata

Abstract:

Il contributo esamina il D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96, di recepimento della Direttiva (UE) 2023/970, nel quadro degli strumenti italiani in materia di parità retributiva, con particolare riferimento al rapporto biennale e alla certificazione della parità di genere. L'analisi propone di leggere la pay transparency come strumento di verifica dei processi decisionali che precedono il dato retributivo, più che come mero obbligo informativo. Il dato sul divario assume rilievo se consente di interrogare categorie comparabili, progressioni e componenti variabili, e di orientare misure correttive.

The article examines Italian Legislative Decree No. 96 of 7 May 2026, implementing Directive (EU) 2023/970, within the broader Italian framework on equal pay, with regard to the biennial gender report and gender equality certification. It reads pay transparency as a tool for testing the decision-making processes that precede pay outcomes, rather than as a mere disclosure obligation. Pay gap data matter insofar as they allow scrutiny of comparable categories, career progression and variable pay, and help guide corrective measures.

Parole chiave / Keywords

Parità retributiva; trasparenza retributiva; gender pay gap; certificazione della parità di genere; lavoro di pari valore; D.Lgs. 96/2026.

Equal pay; pay transparency; gender pay gap; gender equality certification; work of equal value; Legislative Decree No. 96/2026.

Sommario: 1. Dalla parità dichiarata alla parità verificabile. - 2. Il quadro italiano: divieto di discriminazione, rapporto biennale e certificazione. - 3. I diversi livelli della trasparenza retributiva nel D.Lgs. 96/2026. - 4. Certificazione e *gender pay gap*: dati e cautele interpretative. - 5. Il limite della mera esposizione del dato. - 6. Dalla conoscibilità del divario alla revisione delle decisioni organizzative. - 7. Conclusioni.

1. Dalla parità dichiarata alla parità verificabile.

La parità retributiva è da tempo un principio acquisito sul piano normativo. Più complessa, tuttavia, è sempre stata la sua effettiva azionabilità. Il divieto era già presente nelle fonti europee e nazionali, ma ciò che spesso mancava era la possibilità concreta di individuare, misurare e confrontare le differenze retributive. La Direttiva (UE) 2023/970 interviene proprio su questo

terreno¹: senza dati, criteri conoscibili e categorie comparabili, la discriminazione retributiva rischia di restare una percezione difficilmente traducibile in prova.

Il recepimento italiano con il D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96² inserisce questa impostazione in un ordinamento che già conosceva divieti, obblighi informativi e strumenti volontari. L'art. 157 TFUE e la Direttiva 2006/54/CE³ avevano già fissato il principio della pari retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Il profilo nuovo riguarda piuttosto la responsabilità organizzativa del datore di lavoro, chiamato a rendere comprensibili i criteri di determinazione della retribuzione e a giustificare eventuali differenze sulla base di elementi oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

È necessario, allora, un chiarimento: la trasparenza retributiva non coincide con la parità retributiva. Può, però, renderla più esigibile, se costringe l'organizzazione a interrogarsi sulle decisioni che precedono il dato salariale: classificazione delle posizioni, accesso ai ruoli di responsabilità, progressioni, componenti variabili e valutazioni di performance. La retribuzione, in questa prospettiva, non è solo un importo finale, ma il risultato di una sequenza di scelte organizzative.⁴

2. Il quadro italiano: divieto di discriminazione, rapporto biennale e certificazione

Nel Codice delle pari opportunità il divieto di discriminazione retributiva trova una formulazione già compiuta. L'art. 28 del D.Lgs. 198/2006 vieta qualsiasi discriminazione, diretta o indiretta, concernente qualunque aspetto o condizione della retribuzione, quando il lavoro sia uguale o di valore uguale. La disposizione interviene anche sui sistemi di classificazione professionale, imponendo criteri comuni per uomini e donne e una costruzione idonea a eliminare effetti discriminatori⁵.

A questo nucleo si sono progressivamente affiancati strumenti di misurazione e promozione della parità. Il rapporto biennale ex art. 46 del Codice, oggi obbligatorio per le aziende pubbliche e private con oltre cinquanta dipendenti, include anche la retribuzione effettivamente corrisposta⁶. La certificazione della parità di genere, prevista dall'art. 46-bis, attesta invece le politiche e le misure concrete adottate dal datore di lavoro per ridurre il divario di genere, anche con riferimento alle opportunità di crescita, alla parità retributiva, alla gestione delle differenze e alla tutela della maternità⁷.

Proprio la certificazione ha assunto, nel tempo, anche una funzione incentivante. La disciplina dei contratti pubblici ne ha rafforzato il rilievo, consentendo di valorizzarne il possesso nell'ambito dei criteri premiali⁸ e spingendo le imprese a strutturare processi, indicatori e

¹ Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, 10 maggio 2023, in GUUE L 132 del 17 maggio 2023.

² D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96, Attuazione della direttiva (UE) 2023/970, pubblicato in G.U. n. 125 del 1° giugno 2026, in vigore dal 7 giugno 2026.

³ Art. 157 TFUE; Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, 5 luglio 2006.

⁴ Sul rilievo che la Direttiva (UE) 2023/970 attribuisce alla trasparenza dei criteri retributivi, alla comparabilità tra lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore e alla neutralità di genere dei sistemi di classificazione, v. M.L. Vallauri, *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2023, n. 3; S. Ciucciovino, *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della Direttiva UE 970/2023*, in *Open Labour Law*, 2025, n. 2.

⁵ Art. 28, D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.

⁶ Art. 46, D.Lgs. 198/2006, come modificato dalla L. 5 novembre 2021, n. 162, sul rapporto biennale relativo alla situazione del personale maschile e femminile.

⁷ Art. 46-bis, D.Lgs. 198/2006, introdotto dalla L. 162/2021, sulla certificazione della parità di genere.

⁸ Art. 108, comma 7, D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, Codice dei contratti pubblici.

responsabilità interne⁹. Questo incentivo, tuttavia, richiede una cautela: la certificazione può favorire una gestione più consapevole dei divari, ma non costituisce, di per sé, garanzia di effettiva parità. Il rischio è che venga ricercata, anzitutto, come requisito competitivo o reputazionale, prima ancora che come occasione di revisione dei meccanismi organizzativi che incidono su retribuzioni e carriere.

È qui che la certificazione mostra il proprio limite. Misurazione e rendicontazione sono indispensabili, ma non provano, da sole, che l'organizzazione abbia rivisto i criteri con cui distribuisce retribuzioni, incarichi e opportunità di crescita. Un'impresa può ottenere la certificazione e produrre report accurati, conservando tuttavia prassi diseguali. Non sempre per scelta consapevole: talvolta per inerzia, per opacità dei processi decisionali o per spazi di discrezionalità non adeguatamente presidiati.

3. I diversi livelli della trasparenza retributiva nel D.Lgs. 96/2026.

Il D.Lgs. 96/2026 non introduce un obbligo unitario e indistinto di comunicazione dei dati retributivi. La disciplina articola invece diversi piani di trasparenza, che operano nella fase preassuntiva, all'instaurazione e nel corso del rapporto, nell'esercizio del diritto individuale di informazione, nel reporting periodico e nella valutazione congiunta. La distinzione non è solo descrittiva, incidendo sulla portata degli obblighi e sui soggetti coinvolti¹⁰.

Nella fase che precede l'assunzione, il candidato deve ricevere informazioni sulla retribuzione iniziale o sulla relativa fascia, definite sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere. Al datore di lavoro è inoltre vietato chiedere, anche indirettamente, informazioni sulle retribuzioni percepite nei rapporti attuali o precedenti¹¹. La ratio è evidente: evitare che disegualianze retributive pregresse si trasferiscano nella nuova determinazione salariale.

Nel corso del rapporto, il datore di lavoro è tenuto a rendere accessibili i criteri utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli retributivi e la progressione economica. Il decreto coordina tale obbligo con l'informativa sulle condizioni di lavoro e, dove ricorrono i presupposti, valorizza il rinvio ai criteri previsti dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale¹². Proprio qui emerge un profilo delicato: la contrattazione può rendere conoscibile la griglia di base, ma molte differenze si formano negli spazi meno tipizzati, dai superminimi ai premi, dalle indennità agli avanzamenti di carriera.

Il diritto individuale di informazione consente al lavoratore di chiedere, per iscritto e non più di una volta all'anno, i livelli retributivi medi ripartiti per sesso delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore¹³. Il reporting periodico riguarda invece i datori di lavoro con almeno cento dipendenti, secondo scadenze differenziate: 7 giugno 2027 per chi occupa almeno 150 dipendenti, 7 giugno 2031 per la fascia 100-149¹⁴.

⁹ Sul rapporto tra certificazione della parità di genere, trasparenza delle politiche aziendali, misure premiali e prassi UNI/PdR 125:2022, v. [L. Zappalà, La parità di genere al tempo del PNRR: tra trasparenza, certificazione e misure premiali](#), in *Lavoro Diritti Europa*, 2022, n. 3, spec. parr. 2 e 4.

¹⁰ Per una ricostruzione degli obblighi di informazione e rendicontazione introdotti dalla Direttiva (UE) 2023/970, v. D. Izzì, *Alla ricerca dell'effettiva parità di retribuzione tra uomini e donne: la Direttiva UE n. 2023/970 come punto di svolta?*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2024, n. 2, spec. pp. 307-311.

¹¹ Art. 5, D.Lgs. 96/2026.

¹² Art. 6, D.Lgs. 96/2026; art. 1, D.Lgs. 26 maggio 1997, n. 152, come modificato dal D.Lgs. 27 giugno 2022, n. 104.

¹³ Art. 7, D.Lgs. 96/2026.

¹⁴ Art. 9, commi 8 e 9, D.Lgs. 96/2026.

Tra gli strumenti previsti, la valutazione congiunta è quello che più chiaramente collega il dato alla correzione del divario. Essa opera quando, in una categoria di lavoratori, emerge una differenza del livello retributivo medio pari almeno al 5 per cento, non giustificata da criteri oggettivi e neutri e non corretta entro sei mesi¹⁵. Qui la trasparenza supera la dimensione informativa e diventa confronto sulle cause del divario e sulle misure necessarie a rimuoverlo.

4. Certificazione e *gender pay gap*: dati e cautele interpretative.

Il portale istituzionale della certificazione della parità di genere indica 13.775 organizzazioni certificate. Il dato, tratto dalla banca dati Accredia, considera le organizzazioni sulla base della sede legale e non cumula le diverse sedi operative riferibili alla medesima partita IVA o codice fiscale¹⁶. Si tratta di un numero significativo, perché segnala la rapida diffusione della certificazione come strumento di governance e reputazione aziendale.

A tale dato si affianca il quadro Eurostat sul *gender pay gap*. Per l'Italia, nel 2024, il divario retributivo orario lordo non rettificato è pari al 5,3 per cento nel perimetro industria, costruzioni e servizi, con esclusione di pubblica amministrazione, difesa e assicurazione sociale obbligatoria¹⁷. La media aggregata, tuttavia, attenua differenze molto rilevanti: secondo la distinzione per controllo economico, il divario è pari al 2,6 per cento nel settore pubblico e al 17,4 per cento nel settore privato¹⁸. In alcuni comparti, tra cui le attività finanziarie e assicurative e le attività professionali, scientifiche e tecniche, il differenziale supera il 20 per cento¹⁹. Questi dati si collocano in un quadro più ampio, nazionale e internazionale, ancora segnato da persistenti disuguaglianze nel lavoro: le rilevazioni più recenti confermano, da un lato, la lentezza del percorso verso la parità di genere, anche nelle economie avanzate, e, dall'altro, per l'Italia, un tasso di occupazione femminile ancora distante dalla media europea e una concentrazione del divario nelle progressioni di carriera e nei redditi medi giornalieri²⁰.

Il confronto tra questi dati va maneggiato con prudenza. Il numero delle organizzazioni certificate misura la diffusione di uno schema volontario, mentre il *gender pay gap* Eurostat fotografa invece aggregati economici e occupazionali molto più ampi. Non sarebbe quindi corretto dedurre che le imprese certificate non abbiano prodotto miglioramenti. Il dato conserva, tuttavia, un valore di sistema: la diffusione degli strumenti formali di parità non coincide necessariamente, almeno sul piano aggregato, con una riduzione visibile del divario retributivo nel settore privato.

Anche la UNI/PdR 125:2022 prevede un indicatore dedicato all'equità remunerativa per genere, riferito alla differenza retributiva tra uomini e donne a parità di livello, mansione, ruolo e competenze. L'indicatore è rilevante, ma la sua efficacia dipende dalla qualità delle categorie

¹⁵ Art. 10, D.Lgs. 96/2026.

¹⁶ Portale istituzionale della Certificazione della parità di genere, sezione «Organizzazioni certificate», dato «Organizzazioni certificate»: 13.775, fonte banca dati Accredia.

¹⁷ Eurostat, *Gender pay gap in unadjusted form*, dataset earn_gr_gpgr2, geo=IT, time=2024, valore 5,3% per il perimetro «Industry, construction and services (except public administration, defense, compulsory social security)», consultato il 14 giugno 2026.

¹⁸ Eurostat, *Gender pay gap in unadjusted form by economic control*, dataset earn_gr_gpgr2ct, geo=IT, time=2024, valori: 2,6% per «public ownership» e 17,4% per «private ownership», consultato il 14 giugno 2026.

¹⁹ Eurostat, *Gender pay gap in unadjusted form*, dataset earn_gr_gpgr2, geo=IT, time=2024, valori: 21,8% per «financial and insurance activities» e 23,4% per «professional, scientific and technical activities», consultato il 14 giugno 2026.

²⁰ Sul quadro internazionale e sul posizionamento dell'Italia nelle più recenti rilevazioni globali in materia di divario di genere, v. F. Marinelli, [Rapporto globale sulla disparità di genere 2025](#), in *Lavoro Diritti Europa*, 2025, n. 3; per il quadro italiano relativo a occupazione femminile, progressioni di carriera e redditi medi giornalieri, v. P. Cerullo, *Il divario di genere nel 2024 secondo le principali rilevazioni statistiche*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2025, n. 2.

utilizzate e dalla capacità dell'organizzazione di leggere le cause del differenziale: accesso alle posizioni, progressioni, distribuzione delle componenti variabili, premi e impatto dei percorsi di cura sulle carriere.

5. Il limite della mera esposizione del dato.

Il punto critico non è la trasparenza in sé, ma il modo in cui il dato viene utilizzato. Un divario retributivo può essere rilevato e comunicato senza aprire, automaticamente, una verifica sulle decisioni che lo hanno prodotto. La conoscibilità dello scostamento è quindi solo il primo passaggio: occorre capire se l'informazione raccolta entri davvero nei criteri con cui si decidono retribuzioni, premi e progressioni. Se resta fuori da quel circuito decisionale, la nuova disciplina rischia di produrre documenti più accurati, ma non politiche retributive più eque.

Occorre allora verificare la giustificazione della differenza retributiva, che può essere legittima solo se trova fondamento in criteri oggettivi, documentati e neutrali rispetto al genere. Quando, però, questi criteri mancano, o sono applicati in modo discontinuo, la trasparenza non si limita a rendere visibile la differenza: consente di risalire alle decisioni che l'hanno prodotta e impone di interrogarsi sulla loro correzione.

La verifica dei criteri oggettivi non riguarda solo il piano individuale, ma investe anche la dimensione collettiva.²¹ Griglie, livelli e trattamenti economici fissati dai contratti collettivi possono offrire parametri comuni e ridurre l'arbitrarietà delle decisioni individuali, tuttavia molte differenze retributive, però, si formano fuori o ai margini della disciplina collettiva: nell'attribuzione di responsabilità, nei premi individuali, nei superminimi, nelle accelerazioni di carriera, negli incarichi a maggiore visibilità. È in questi spazi, meno regolati e più esposti alla discrezionalità, che il presidio della parità retributiva diventa più difficile.²²

La soglia dei cento dipendenti rende il quadro ancora più complesso. Le imprese sotto soglia restano soggette al diritto antidiscriminatorio e agli obblighi generali, ma non sono coinvolte negli obblighi più strutturati di reporting periodico. Proprio nel tessuto produttivo di minori dimensioni, tuttavia, la base informativa può essere più difficile da costruire e il rapporto tra riservatezza, comparabilità e rappresentatività più delicato. Anche questo profilo inciderà sulla capacità applicativa della riforma.

6. Dalla conoscibilità del divario alla revisione delle decisioni organizzative.

La riforma porta il principio di parità retributiva su un terreno più esigente: quello della verifica delle condizioni che ne rendono possibile l'effettività. Il divario retributivo, infatti, riflette spesso anche differenze maturate nei percorsi di carriera e nell'accesso alle posizioni di maggiore responsabilità²³. Il rischio, tuttavia, è che il controllo intervenga quando la retribuzione è già l'esito di decisioni assunte in momenti precedenti: assegnazione delle mansioni, accesso alle opportunità

²¹ Per la distinzione tra trasparenza a fini cognitivi, sul piano individuale, e trasparenza a fini partecipativi, sul piano collettivo, v. G. Calvellini, *Salario minimo, salario trasparente*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2024, n. 3.

²² Sul rapporto tra trasparenza salariale, contrattazione collettiva, sistemi di classificazione del personale e componenti retributive rimesse a valutazioni individualizzate o discrezionali, v. S. Ciucciovino, *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della Direttiva UE 970/2023*, cit.

²³ Sul nesso tra *gender wage gap*, differenze di carriera, segregazione verticale, accesso alle posizioni apicali e progressioni professionali, v. V. Fili, *Le difficili libertà delle donne tra gender wage gap, soffitti di cristallo e bassa fecondità*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2021, n. 2.

professionali, valutazione della performance, interruzioni o rallentamenti di carriera, attribuzione di incarichi professionalmente rilevanti.

Ne deriva che la *pay transparency* dovrebbe essere letta anche come strumento di analisi della catena decisionale che precede il risultato economico. Non basta verificare il saldo finale; occorre comprendere come siano costruite le categorie comparabili, quali competenze siano valorizzate, chi acceda alle componenti variabili e in che modo siano valutati i rientri da maternità, paternità o congedo parentale. Si tratta di profili più complessi da governare rispetto alla mera produzione di un report, ma più vicini ai luoghi in cui il divario si forma.

Il rischio è che le imprese concentrino l'attenzione sulla prova dell'adempimento agli obblighi informativi. La riforma, però, richiede anche un controllo sulle decisioni retributive e sui presidi interni che dovrebbero garantirne la neutralità. Non basta che il documento esista: occorre che l'organizzazione sappia leggere le differenze emerse, distinguere quelle giustificate da quelle anomale e intervenire sulle cause che le hanno prodotte.²⁴

Il D.Lgs. 96/2026 costruisce un collegamento importante tra informazione, chiarimenti, rappresentanza dei lavoratori e misure correttive. La sua effettività dipenderà, tuttavia, da passaggi applicativi molto concreti: qualità dei dati, prassi amministrativa, funzionamento dell'organismo di monitoraggio, intervento degli ispettorati, degli organismi di parità e delle parti sociali. Solo così dati e comunicazioni potranno diventare strumenti effettivi di verifica e correzione delle differenze non giustificate.²⁵

7. Conclusioni

La *pay transparency* sposta il principio di parità retributiva sul terreno dell'organizzazione aziendale. Non basta più indicare criteri formalmente neutri: occorre renderne verificabile l'applicazione nelle decisioni che determinano retribuzioni, progressioni e componenti variabili.

La difficoltà principale sarà evitare che la trasparenza retributiva si esaurisca in un adempimento documentale. I dati raccolti dovranno consentire di ricostruire il processo che conduce alla differenza retributiva: criteri di classificazione, progressioni, componenti variabili, percorsi di carriera e passaggi decisionali rilevanti. Se questa verifica manca, i sistemi retributivi potranno diventare più leggibili, ma non necessariamente più equi.

²⁴ Sulla valutazione congiunta come meccanismo finalizzato all'individuazione e al superamento dei problemi che determinano il divario retributivo di genere, v. D. Izzi, *Alla ricerca dell'effettiva parità di retribuzione tra uomini e donne: la Direttiva UE n. 2023/970 come punto di svolta?*, cit.

²⁵ Sull'effettività della tutela della parità retributiva, anche con riguardo alla costruzione del giudizio di comparazione, alla tutela processuale e agli strumenti rimediali, v. E. Tarquini, *Parità retributiva di genere e trasparenza salariale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 2, p. 380 ss, testo disponibile anche in *open access* sul sito della Scuola superiore della magistratura: <https://www.scuolamagistratura.it/documents/20126/5f0ffc18-7886-a2f5-b481-d368d7b04798>.