

Direttiva UE n. 2023/970

Trasparenza retributiva e parità
salariale:
da obbligo a vantaggio competitivo per le PMI

Agosto 2026



een.ec.europa.eu



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY





Indice

1. Quadro giuridico
2. La direttiva UE e la legge italiana di recepimento
3. L'obbligo come vantaggio competitivo



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY



1. Quadro giuridico



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY



Quadro Normativo di Riferimento

Art. 11 Convenzione ONU (CEDAW)

Diritto alla parità nel lavoro e alla non discriminazione



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Quadro Normativo di Riferimento

Art. 11 Convenzione ONU (CEDAW)

Diritto alla parità nel lavoro e alla non discriminazione

Art. 8 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea)

Eliminazione delle diseguaglianze e promozione della parità tra uomini e donne

Quadro Normativo di Riferimento

Art. 11 Convenzione ONU (CEDAW)

Diritto alla parità nel lavoro e alla non discriminazione

Art. 8 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea)

Eliminazione delle ineguaglianze e promozione della parità tra uomini e donne

Art. 8 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea)

Integrazione delle esigenze di tutela ambientale e sviluppo sostenibile

Quadro Normativo di Riferimento

Art. 11 Convenzione ONU (CEDAW)

Diritto alla parità nel lavoro e alla non discriminazione

Art. 8 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea)

Eliminazione delle ineguaglianze e promozione della parità tra uomini e donne

Art. 8 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea)

Integrazione delle esigenze di tutela ambientale e sviluppo sostenibile

La Direttiva (UE) 2023/970 del 10 maggio 2023 costituisce l'attuazione concreta di questi principi fondamentali, rafforzando l'applicazione del diritto alla parità retributiva attraverso meccanismi vincolanti di trasparenza.



2. La direttiva UE e la legge italiana di recepimento (d.lgs. n. 96/2026)



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY



Finalità della direttiva

Obiettivo principale:

Garantire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Finalità della direttiva

Obiettivo principale:

Garantire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Strumenti:

- Trasparenza retributiva
- Trasparenza della progressione
- Diritto di informazione
- Procedure di rendicontazione
- Sistemi di controllo e sanzioni

Finalità della direttiva

Obiettivo principale:

Garantire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Strumenti:

- Trasparenza retributiva
- Trasparenza della progressione
- Diritto di informazione
- Procedure di rendicontazione
- Sistemi di controllo e sanzioni

Soggetti obbligati:

Datori di lavoro privati e pubblici.

Finalità della direttiva

Obiettivo principale:

Garantire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Strumenti:

- Trasparenza retributiva
- Trasparenza della progressione
- Diritto di informazione
- Procedure di rendicontazione
- Sistemi di controllo e sanzioni

Soggetti obbligati:

Datori di lavoro privati e pubblici.



Contesto: nonostante il principio di parità retributiva sia sancito nei trattati UE fin dal 1957, la sua applicazione rimane inadeguata. Il divario retributivo di genere persiste in tutti gli Stati membri.





Art. 5 – Trasparenza retributiva prima dell'assunzione

Trasparenza preassuntiva (Art. 5 del d.lgs.)

Fase preassuntiva:

- Obbligo di fornire informazioni sulla retribuzione iniziale o fascia retributiva prima del colloquio
- Gli annunci di lavoro devono essere neutri rispetto al genere e le procedure di assunzione non discriminatorie



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Art. 5 – Trasparenza retributiva prima dell'assunzione

Trasparenza preassuntiva (Art. 5 del d.lgs.)

Fase preassuntiva:

- Obbligo di fornire informazioni sulla retribuzione iniziale o fascia retributiva prima del colloquio
- Gli annunci di lavoro devono essere neutri rispetto al genere e le procedure di assunzione non discriminatorie

Fase di selezione:

- Divieto assoluto di chiedere informazioni sulla storia retributiva pregressa
- Procedure di selezione prive di bias di genere

Art. 5 – Trasparenza retributiva prima dell'assunzione

Trasparenza preassuntiva (Art. 5 del d.lgs.)

Fase preassuntiva:

- Obbligo di fornire informazioni sulla retribuzione iniziale o fascia retributiva prima del colloquio
- Gli annunci di lavoro devono essere neutri rispetto al genere e le procedure di assunzione non discriminatorie

Fase di selezione:

- Divieto assoluto di chiedere informazioni sulla storia retributiva pregressa
- Procedure di selezione prive di bias di genere



Ratio: evitare la perpetuazione di disparità retributive pregresse e garantire trasparenza e neutralità fin dalla fase di recruiting.



Trasparenza ed informazione

Art. 6 – Trasparenza dei criteri:

- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la determinazione della retribuzione
- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la progressione economica
- Art. 6 del d.lgs: I datori di lavoro con meno di 50 dipendenti non sono tenuti a rendere noti i criteri di determinazione degli stipendi

Trasparenza ed informazione

Art. 6 – Trasparenza dei criteri:

- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la determinazione della retribuzione
- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la progressione economica
- Art. 6 del d.lgs.: I datori di lavoro con meno di 50 dipendenti non sono tenuti a rendere noti i criteri di determinazione degli stipendi

Art. 7 – Diritto di informazione:

- diritto a richiedere e ricevere, entro max due mesi, per iscritto il proprio livello retributivo per sesso e livello retributivo medio
- attraverso OO.SS. e/o organismo di parità
- informazione del datore sui diritti
- Art. 7 del d.lgs.: I datori di lavoro possono pubblicare sull'intranet i livelli retributivi medi, suddivisi per sesso e per categorie di lavoratori che svolgono attività identiche o equivalenti

Trasparenza ed informazione

Art. 6 – Trasparenza dei criteri:

- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la determinazione della retribuzione
- Il datore di lavoro rende facilmente accessibili i criteri per la progressione economica
- Art. 6 del d.lgs.: I datori di lavoro con meno di 50 dipendenti non sono tenuti a rendere noti i criteri di determinazione degli stipendi

Art. 7 – Diritto di informazione:

- diritto a richiedere e ricevere, entro max due mesi, per iscritto il proprio livello retributivo per sesso e livello retributivo medio
- attraverso OO.SS. e/o organismo di parità
- informazione del datore sui diritti
- Art. 7 del d.lgs.: I datori di lavoro possono pubblicare sull'intranet i livelli retributivi medi, suddivisi per sesso e per categorie di lavoratori che svolgono attività identiche o equivalenti



Novità culturale rilevante: dalla riservatezza totale alla trasparenza sulle politiche retributive.



Art. 9 – Obbligo di comunicazione

Il divario retributivo va comunicato (Art. 9 del d.lgs.)

Gli Stati membri provvedono affinché i datori di lavoro forniscano le informazioni seguenti relative alla loro organizzazione, conformemente al presente articolo:

- a) il divario retributivo di genere;
- b) il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili;
- c) il divario retributivo mediano di genere;
- d) il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili;
- e) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;
- f) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo;
- g) 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.

Più di
100
dipendenti

Art. 9 – Obbligo di comunicazione

Il divario retributivo va comunicato (Art. 9 del d.lgs.)

Gli Stati membri provvedono affinché i datori di lavoro forniscano le informazioni seguenti relative alla loro organizzazione, conformemente al presente articolo:

- a) il divario retributivo di genere;
- b) il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili;
- c) il divario retributivo mediano di genere;
- d) il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili;
- e) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;
- f) la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni quartile retributivo;
- g) 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.

Più di
100
dipendenti

- I dati da a) a f) vengono trasmessi all'«Organismo di Monitoraggio» del Ministero del Lavoro. Il datore di lavoro può pubblicare i dati sul proprio sito web.
- Il divario retributivo di cui alla lettera g) deve essere reso accessibile al personale.
- L'Ispettorato del lavoro può richiedere qualsiasi ulteriore documentazione e chiarimento.



Art. 9 – Obbligo di comunicazione

Il divario retributivo va comunicato (Art. 9 del d.lgs.)

Dimensione del datore di lavoro	Frequenza reporting
Oltre 250 dipendenti	Annuale (a partire dal 07.06.2027)
150 - 249 dipendenti	Ogni 3 anni (a partire dal 07.06.2027)
100 – 149 dipendenti	Ogni 3 anni (a partire dal 07.06.2031)



Art. 10 – Valutazione congiunta

Obbligo di confronto con le OO.SS. (Art. 10 del d.lgs.)

Valutazione congiunta se sono soddisfatte tutte e tre le seguenti condizioni:

- Se il divario retributivo supera il 5% anche in una sola categoria di dipendenti
- Se il divario non viene motivato oggettivamente
- Se il divario non è stato corretto dal datore di lavoro entro sei mesi dalla comunicazione

Più di
100
dipendenti



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Art. 10 – Valutazione congiunta

Obbligo di confronto con le OO.SS. (Art. 10 del d.lgs.)

Valutazione congiunta se sono soddisfatte tutte e tre le seguenti condizioni:

- Se il divario retributivo supera il 5% anche in una sola categoria di dipendenti
- Se il divario non viene motivato oggettivamente
- Se il divario non è stato corretto dal datore di lavoro entro sei mesi dalla comunicazione

Più di
100
dipendenti

Obiettivo della valutazione:

- Debbono essere adottate misure volte ad eliminare la discriminazione retributiva

Art. 10 – Valutazione congiunta

Obbligo di confronto con le OO.SS. (Art. 10 del d.lgs.)

Valutazione congiunta se sono soddisfatte tutte e tre le seguenti condizioni:

- Se il divario retributivo supera il 5% anche in una sola categoria di dipendenti
- Se il divario non viene motivato oggettivamente
- Se il divario non è stato corretto dal datore di lavoro entro sei mesi dalla comunicazione

Più di
100
dipendenti

Obiettivo della valutazione:

- Debbono essere adottate misure volte ad eliminare la discriminazione retributiva

- La valutazione deve essere trasmessa all'Organismo di Monitoraggio



Altri elementi chiave della direttiva

Sistemi retributivi neutri (Art. 4)

I datori di lavoro devono disporre di sistemi e strutture retributive che garantiscano la parità, basati su criteri:

- Oggettivi
- Neutri rispetto al genere
- Privi di discriminazioni dirette o indirette

Altri elementi chiave della direttiva

Sistemi retributivi neutri (Art. 4)

I datori di lavoro devono disporre di sistemi e strutture retributive che garantiscano la parità, basati su criteri:

- Oggettivi
- Neutri rispetto al genere
- Privi di discriminazioni dirette o indirette

Inversione dell'onere della prova (Art. 18) e risarcimento (Art. 16):

- Spetta al datore dimostrare l'insussistenza della discriminazione retributiva se i/le dipendenti abbiano prodotto elementi di fatto in giudizio
- Se il datore non ha rispettato gli obblighi di trasparenza, spetta al datore di lavoro dimostrare l'assenza di discriminazione nei procedimenti giudiziari e/o amministrativi
- Previsione di un risarcimento slegato, tuttavia, da massimali



Tutela legale (Art. 12 e 13 del d.lgs.)

Applicazione del Codice per le pari opportunità (d.lgs. 198/2006)

- Tentativo di conciliazione ai sensi dell'articolo 410 del CPC
- Giudice di lavoro



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY



3. L'obbligo come vantaggio competitivo



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY



Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.

Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.

Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.

Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.

Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo!

Attrazione talenti

In un mercato con scarsità di manodopera, la trasparenza retributiva è un fattore decisivo per attrarre candidati qualificati.

Employer branding

Posizionarsi come datore di lavoro etico ed innovativo prima dei concorrenti.
Reputazione aziendale rafforzata.

First mover advantage

Anticipare il mercato significa evitare la corsa e procedere ad una implementazione graduale.

Riduzione rischi legali

Essere conformi prima dell'entrata in vigore elimina il rischio di contenziosi, sanzioni e inversione dell'onere della prova.

Ottimizzazione organizzativa

Analisi delle strutture retributive porta maggiore equità interna, razionalizzazione dei costi e riduzione del turnover.

Clima aziendale

Trasparenza genera fiducia nei dipendenti, aumenta motivazione e senso di appartenenza. Riduzione conflittualità.



Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale

Non aspettare: agisci ora!

In un mercato del lavoro con carenza di personale qualificato, la trasparenza retributiva non è solo conformità normativa: è uno strumento di competitività.

Passaggi pratici per le PMI

→ Audit retributivo interno – analisi delle strutture salariali attuali

→ Formazione HR e management – su principi trasparenza e parità

→ Mappatura job evaluation – classificazione lavori di pari valore

→ Aggiornamento job posting – inclusione fasce retributive

→ Definizione criteri oggettivi – per retribuzioni e progressioni

→ Comunicazione interna – trasparenza come valore aziendale



luca.filippi@handelskammer.bz.it

+39 0471 945 610



een.ec.europa.eu



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
CRAFTS, TOURISM AND
AGRICULTURE OF BOLZANO

PARTNER OF THE ECONOMY

