

IO CPI

La trasparenza salariale per contrastare il gender pay gap

di Alessandro Valfrè

17 luglio 2026

Il decreto legislativo 7 maggio 2026 n. 96 recepisce nell'ordinamento italiano la Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, uno degli interventi più importanti degli ultimi anni nel diritto europeo del lavoro. L'obiettivo della direttiva è rafforzare l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione fra uomini e donne sancito dall'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, introducendo obblighi di trasparenza che consentano di individuare e correggere le discriminazioni salariali ancora presenti nei mercati del lavoro europei. La Commissione europea ha individuato proprio nella mancanza di informazioni il principale ostacolo all'effettività del diritto. Nella maggior parte delle imprese i lavoratori non conoscono i criteri utilizzati per determinare gli stipendi, né possono confrontare la propria retribuzione con quella di colleghi che svolgono mansioni equivalenti. Questa asimmetria informativa rende estremamente difficile dimostrare l'esistenza di eventuali discriminazioni e scoraggia il ricorso agli strumenti giudiziari già previsti dalla normativa europea. Di qui l'esigenza di introdurre trasparenza nelle retribuzioni.

* * *

Il decreto legislativo 7 maggio 2026 n. 96 recepisce nell'ordinamento italiano la Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, uno degli interventi più importanti degli ultimi anni nel diritto europeo del lavoro.¹ L'obiettivo dichiarato della direttiva è rafforzare l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione fra uomini e donne sancito dall'articolo 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, introducendo obblighi di trasparenza che consentano di individuare e correggere le discriminazioni salariali ancora presenti nei mercati del lavoro europei.

La normativa riconosce che il principio della parità salariale, pur essendo formalmente presente da oltre sessant'anni nell'ordinamento europeo, continua a non trovare applicazione completa. Il cosiddetto *gender pay gap*

¹ Vedi [Decreto Legislativo 7 maggio 2026, n. 96](#), Normattiva.

rimane infatti significativo in quasi tutti gli Stati membri e riflette non soltanto episodi di discriminazione diretta, ma anche meccanismi più complessi legati alla segregazione occupazionale, alla diversa distribuzione del lavoro di cura, ai sistemi di progressione di carriera e alla scarsa trasparenza delle politiche retributive aziendali.

La Commissione europea ha individuato proprio nella mancanza di informazioni il principale ostacolo all'effettività del diritto. Nella maggior parte delle imprese i lavoratori non conoscono i criteri utilizzati per determinare gli stipendi, né possono confrontare la propria retribuzione con quella di colleghi che svolgono mansioni equivalenti. Questa asimmetria informativa rende estremamente difficile dimostrare l'esistenza di eventuali discriminazioni e scoraggia il ricorso agli strumenti giudiziari già previsti dalla normativa europea.

La direttiva crea un insieme articolato di obblighi informativi, strumenti di monitoraggio e meccanismi processuali destinati a rendere concretamente esercitabile tale diritto. L'obiettivo non è fissare nuovi livelli salariali, ma eliminare l'opacità dei sistemi retributivi affinché il mercato del lavoro possa funzionare in condizioni di maggiore trasparenza.

Il decreto legislativo italiano recepisce fedelmente l'impianto europeo, limitandosi in larga misura a trasporre le disposizioni della direttiva senza introdurre innovazioni particolarmente significative.

Cosa prevede la direttiva europea?

L'idea centrale della direttiva è semplice: le discriminazioni salariali prosperano quando le retribuzioni sono poco trasparenti. Per questo motivo la disciplina introduce obblighi informativi distribuiti lungo tutto il rapporto di lavoro, dalla fase di assunzione fino all'eventuale contenzioso giudiziario. La Direttiva (UE) 2023/970 riguarda diversi aspetti:²

- Reclutamento: i candidati hanno diritto a conoscere il livello retributivo iniziale o la relativa fascia economica prima dell'assunzione. Parallelamente, il datore di lavoro non può più chiedere informazioni sulle retribuzioni percepite nei precedenti rapporti di lavoro. Lo scopo è evitare che eventuali discriminazioni salariali accumulate nel corso della carriera vengano automaticamente trasferite nei nuovi rapporti di lavoro.
- Informazioni dei lavoratori sulle retribuzioni: i lavoratori possono richiedere informazioni sul proprio livello retributivo e sulle retribuzioni

² Vedi [Direttiva - 2023/970](#), EUR-lex.

medie, suddivise per genere, dei colleghi che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Non vengono quindi divulgati gli stipendi individuali dei singoli dipendenti, ma dati aggregati che consentano comunque di verificare l'eventuale presenza di differenze sistematiche. Il legislatore europeo cerca così di bilanciare l'esigenza di trasparenza con la tutela della riservatezza dei lavoratori.

- Obblighi di rendicontazione: le imprese dovranno comunicare periodicamente informazioni statistiche sul divario retributivo tra uomini e donne. La frequenza degli adempimenti varia in funzione della dimensione aziendale, con obblighi più gravosi per le imprese di maggiori dimensioni e un'esenzione per le imprese più piccole.
- Valutazione congiunta delle retribuzioni: quando dalle comunicazioni emerge un divario retributivo superiore al 5% non giustificato da fattori oggettivi e tale differenza non venga corretta entro sei mesi, il datore di lavoro deve effettuare, insieme ai rappresentanti dei lavoratori, un'analisi approfondita dell'intero sistema retributivo aziendale, individuando le cause del divario e predisponendo misure correttive. In questo modo la direttiva trasforma un semplice obbligo statistico in uno strumento di prevenzione delle discriminazioni.
- Tutela giudiziaria: una volta che il lavoratore fornisce elementi idonei a far presumere l'esistenza di una discriminazione, l'onere della prova si sposta sul datore di lavoro, che deve dimostrare la correttezza del proprio comportamento. Inoltre, gli Stati membri devono prevedere il pieno risarcimento del danno, sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive e strumenti che evitino che i costi del processo rappresentino un ostacolo all'esercizio dei diritti.

Nel complesso, la direttiva costruisce un sistema integrato nel quale trasparenza, monitoraggio e tutela giudiziaria operano congiuntamente. L'obiettivo non è aumentare i salari, bensì rendere più difficile il mantenimento di differenze retributive prive di giustificazione oggettiva.

Il decreto legislativo n. 96 del 2026 recepisce quasi integralmente l'impostazione della direttiva europea. Anche in Italia il principio ispiratore diventa quello della trasparenza retributiva come strumento di prevenzione delle discriminazioni, piuttosto che di semplice repressione ex post.

Il legislatore italiano ha inoltre recepito il sistema europeo di monitoraggio, istituendo presso il Ministero del lavoro un apposito organismo incaricato di raccogliere dati, elaborare statistiche e verificare l'effettiva applicazione della disciplina. Il monitoraggio assume così una dimensione permanente, coerente

con quanto previsto dalla direttiva europea, che richiede agli Stati membri la trasmissione periodica delle informazioni alla Commissione europea e a Eurostat. Nel complesso, il decreto legislativo n. 96 del 2026 recepisce in maniera sostanzialmente fedele la Direttiva (UE) 2023/970.

Il riferimento al merito

Il dibattito seguito all'approvazione del decreto si è concentrato soprattutto su una questione che può sembrare lessicale, ma che può avere conseguenze economiche rilevanti: nel recepimento italiano è stato eliminato il riferimento al merito, o comunque alla performance individuale, come possibile criterio di differenziazione salariale.

La Direttiva (UE) 2023/970 chiarisce che eventuali differenze retributive sono pienamente compatibili con il principio della parità salariale quando siano fondate su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere. Tra gli esempi di criteri richiamati esplicitamente figurano le competenze richieste, le responsabilità esercitate, l'esperienza professionale e l'impegno del lavoratore. Il messaggio del legislatore europeo è chiaro: la trasparenza non mira a uniformare le retribuzioni, ma a rendere conoscibili i criteri utilizzati per differenziarle, purché tali criteri siano verificabili e non discriminatori.

Il decreto italiano recepisce questo impianto, ma lo adatta a un modello che valorizza la contrattazione collettiva. L'art. 4 del d.lgs. 96/2026 attribuisce ai contratti collettivi nazionali e alla legge il compito di assicurare sistemi di determinazione e classificazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere. Inoltre, l'applicazione di un CCNL stipulato da organizzazioni comparativamente più rappresentative costituisce una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza, salvo prova dell'esistenza di trattamenti individuali discriminatori. Non è una scelta neutra: il legislatore italiano sposta il baricentro dalla valutazione individuale del lavoratore alla classificazione collettiva del lavoro. Su questo aspetto si è concentrata la critica formulata da Tito Boeri, secondo il quale il recepimento avrebbe finito per attenuare uno degli elementi di equilibrio presenti nella direttiva europea.³

Secondo Boeri, il legislatore europeo aveva costruito la disciplina attorno a un principio semplice: eliminare le discriminazioni senza eliminare gli incentivi alla produttività individuale. La trasparenza dei criteri retributivi avrebbe dovuto consentire di distinguere chiaramente tra differenze salariali giustificate da elementi oggettivi, come responsabilità, esperienza o performance, e differenze prive di adeguata motivazione. Eliminando o attenuando il

³ Vedi [Salari, la trasparenza tradita](#), *la Repubblica*, 23 giugno 2026.

riferimento esplicito al termine “impegno”, il decreto italiano rischierebbe invece di favorire un’interpretazione più restrittiva dei criteri legittimi di differenziazione delle retribuzioni. Al riguardo è utile confrontare i due testi:

La Direttiva all’art. 4 comma 4 detta: “I sistemi retributivi sono tali da consentire di valutare se i lavoratori si trovano in una situazione comparabile per quanto riguarda il valore del lavoro sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere concordati con i rappresentanti dei lavoratori, laddove tali rappresentanti esistano. Tali criteri non si fondano, direttamente o indirettamente, sul sesso dei lavoratori e **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”.

Il decreto, all’art. 4 comma 3, detta: “La valutazione del lavoro di pari valore è effettuata sulla base di criteri comuni, oggettivi e neutrali rispetto al genere, che tengono conto delle **competenze, delle responsabilità e delle condizioni di lavoro** nonché di qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici”.

Come si vede, nel decreto manca la parola “impegno”. Questa omissione può indurre a pensare che il merito non venga valorizzato. In realtà va considerata anche l’ultima riga del comma che è onnicomprensiva (“nonché di qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici”). Non solo, al comma successivo sono consentiti anche criteri di valutazione a discrezione del datore di lavoro e svincolati dai contratti collettivi di lavoro: “Sono, altresì, consentiti sistemi di classificazione professionale e di valutazione decisi dal datore di lavoro ai fini della determinazione delle retribuzioni, ad integrazione di quanto previsto dal CCNL, a condizione che gli stessi siano caratterizzati da criteri oggettivi e neutri sotto il profilo di genere”.

In realtà il merito non viene cancellato, ma viene sottratto alla pura discrezionalità datoriale. Superminimi individuali, bonus, premi di risultato e progressioni accelerate restano possibili, ma devono poter essere ricondotti a criteri oggettivi e documentabili. Una differenza retributiva motivata genericamente con il fatto che un dipendente è “più bravo” diventa molto più fragile. Una differenza fondata su obiettivi di vendita, responsabilità aggiuntive, competenze certificate, completamento di progetti o indicatori di performance definiti ex ante resta invece difendibile, purché il criterio sia applicato in modo coerente e non produca effetti discriminatori indiretti.

La trasparenza retributiva tra equità e meritocrazia: cosa ci dice la letteratura economica

L'introduzione di obblighi di trasparenza retributiva non rappresenta una novità assoluta nel panorama internazionale. Negli ultimi quindici anni numerosi Paesi hanno sperimentato strumenti analoghi, seppure con intensità diverse, nel tentativo di ridurre il divario retributivo di genere e rendere più efficace l'applicazione delle norme antidiscriminatorie. La Direttiva (UE) 2023/970 costituisce il primo tentativo di armonizzare tali esperienze a livello europeo, raccogliendo indicazioni provenienti sia dalla letteratura economica sia dalle prime esperienze nazionali, in particolare quelle dei Paesi nordici, del Regno Unito e della Germania.

L'idea alla base della direttiva trova fondamento nella teoria economica dell'informazione. Nei mercati del lavoro i lavoratori dispongono normalmente di informazioni molto limitate sulle retribuzioni percepite da colleghi che svolgono mansioni analoghe e, soprattutto, ignorano i criteri utilizzati dalle imprese per determinare salari e progressioni economiche. Questa asimmetria informativa rende difficile individuare eventuali discriminazioni e limita la capacità dei lavoratori di negoziare condizioni salariali coerenti con il proprio contributo produttivo. Il ruolo delle informazioni nei mercati del lavoro è stato analizzato già dai lavori classici di George Akerlof e Joseph Stiglitz sull'informazione imperfetta, mentre l'applicazione specifica al tema della trasparenza salariale è stata sviluppata più recentemente da numerosi studi empirici.

Tra questi, uno dei contributi più influenti è quello di Bennedsen et al. (2022), che analizzano l'introduzione dell'obbligo di reporting salariale in Danimarca.⁴ Gli autori mostrano che, nelle imprese soggette alla nuova disciplina, il divario retributivo di genere si riduce di circa due punti percentuali nel giro di alcuni anni, principalmente attraverso una crescita delle retribuzioni femminili e una revisione delle politiche salariali aziendali. Il risultato più interessante è che la riduzione del *gender pay gap* non deriva da un intervento diretto del legislatore sulle retribuzioni, ma dalla maggiore trasparenza introdotta dall'obbligo di pubblicazione dei dati.

Risultati analoghi emergono dall'esperienza britannica. Dopo l'introduzione del *Gender Pay Gap Reporting* nel 2017, studi dell'Institute for Fiscal Studies (IFS) e dell'Equality and Human Rights Commission hanno documentato come molte

⁴ Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M. e Wolfenzon, D. (2022), [Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency?](#), *Journal of Finance*, 77(4), pp. 2051-2091.

grandi imprese abbiano modificato spontaneamente le proprie politiche retributive, rafforzando i sistemi di monitoraggio interno e introducendo criteri più formalizzati per la determinazione delle retribuzioni. Anche in questo caso l'effetto principale non sembra essere stato l'aumento generalizzato dei salari, bensì una maggiore attenzione delle imprese al rischio reputazionale derivante dalla pubblicazione dei dati.

La Commissione europea giunge a conclusioni analoghe nella Impact Assessment che accompagna la Direttiva (UE) 2023/970.⁵ Secondo la Commissione, la trasparenza retributiva produce effetti soprattutto attraverso due canali. Da un lato riduce l'asimmetria informativa tra lavoratori e imprese, rendendo più semplice individuare eventuali discriminazioni. Dall'altro induce le imprese a riesaminare i propri sistemi di classificazione delle mansioni e di determinazione delle retribuzioni, correggendo differenze salariali difficilmente giustificabili prima ancora dell'intervento dell'autorità giudiziaria.

L'evidenza empirica mostra inoltre che la trasparenza salariale produce effetti che vanno oltre la riduzione del *gender pay gap*.⁶ La letteratura di economia comportamentale sottolinea infatti come la soddisfazione dei lavoratori dipenda non soltanto dall'ammontare della retribuzione, ma anche dalla percezione di equità del sistema retributivo. Lo studio di Ernst Fehr e Klaus Schmidt (1999) sull'avversione alla disuguaglianza mostra come percezioni di ingiustizia possano ridurre l'impegno dei lavoratori e la produttività dell'impresa.⁷

Accanto a questi effetti positivi, una parte della letteratura ha evidenziato possibili conseguenze meno favorevoli. Il lavoro più citato è probabilmente quello di Cullen e Perez-Truglia (2023), che analizza gli effetti della trasparenza salariale all'interno di una grande banca commerciale.⁸ Gli autori osservano che, quando i lavoratori scoprono di essere retribuiti meno dei colleghi, aumentano significativamente le richieste di revisione salariale e cresce il turnover volontario. Al contrario, i lavoratori che scoprono di essere relativamente meglio retribuiti non modificano in misura apprezzabile il

⁵ European Commission (2021), [Impact Assessment accompanying the Proposal for the Pay Transparency Directive](#).

⁶ European Commission (2021), [Reporting obligations regarding gender equality and equal pay: state of play among member states and avenues for upgrading and implementing legal sanctions towards companies](#).

⁷ Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). [A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation](#). *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868.

⁸ Cullen & Perez-Truglia (2023). [How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons](#). *Journal of Political Economy*, 130(3), 766-822.

proprio comportamento. La trasparenza tende quindi ad aumentare la pressione verso una riduzione della dispersione salariale.

Proprio la possibile riduzione della dispersione salariale costituisce uno degli aspetti più discussi dalla letteratura economica. Secondo la teoria dei contratti incentivanti sviluppata da Bengt Holmström (1979),⁹ differenze retributive legate alla performance rappresentano uno strumento essenziale per incentivare l'impegno individuale. Se la trasparenza rendesse più difficile riconoscere premi differenziati, le imprese potrebbero ridurre il ricorso ai sistemi di incentivazione individuale, con possibili effetti negativi sulla produttività.

Nei Paesi che hanno introdotto obblighi di trasparenza si osserva una generalizzata eliminazione dei premi di produttività o dei sistemi meritocratici. Più frequentemente le imprese hanno formalizzato i criteri utilizzati per attribuire tali premi, introducendo sistemi di valutazione maggiormente documentabili e verificabili. La trasparenza non sembra quindi incompatibile con la meritocrazia; richiede piuttosto che il merito sia definito attraverso criteri espliciti, misurabili e applicati in modo coerente.

Nel complesso, la letteratura economica converge su un punto fondamentale. La trasparenza salariale non modifica direttamente il livello delle retribuzioni né impone una loro uniformità. Essa cambia invece il processo attraverso il quale le differenze salariali vengono determinate e giustificate. Se i sistemi di valutazione della performance sono chiari, oggettivi e verificabili, trasparenza ed efficienza possono rafforzarsi reciprocamente. Se invece la determinazione delle retribuzioni continua a dipendere da valutazioni discrezionali e opache, il rischio di contenzioso e di discriminazioni rimane elevato.

⁹ Holmström, B. (1979). [Moral Hazard and Observability](#). *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.