Open GROUP ITALIA

PAY TRANSPARENCY

per le imprese italiane

OBBLIGHI, SOGLIE
E PRIMI PASSI

Comprendere la trasparenza
retributiva e organizzare
una prima verifica interna



Indice

Prima di iniziare 3

Cosa devono fare tutti i datori di lavoro 4

Come spiegare i criteri retributivi 8

Quando serve la rendicontazione 12

Quali dati bisogna comunicare 14

La soglia del 5% e la valutazione congiunta 17

Aziende con sedi in altri Paesi UE 19

Le domande di una PMI 20

Guida per titolari e persone con responsabilità decisionali nelle PMI italiane.

01 / PAY TRANSPARENCY

Prima di iniziare

La Pay Transparency è l'insieme delle regole sulla trasparenza delle retribuzioni: deve aiutare a capire come vengono decise le paghe e a individuare differenze ingiustificate tra donne e uomini. Questa guida accompagna chi dirige una piccola o media impresa italiana nella lettura di un decreto complesso, partendo dalle attività da organizzare in azienda.

Il tema riguarda tre aree: **trasparenza retributiva interna, modalità di assunzione e obbligo di rendicontazione**. La prima riguarda le informazioni accessibili a chi lavora già in azienda. La seconda riguarda gli annunci e la selezione del personale. La terza consiste nel raccogliere e comunicare dati sulle differenze di paga: ne parleremo nel capitolo 4, perché riguarda solo le aziende da 100 dipendenti in su.

Per iniziare non serve conoscere la legge né avere un ufficio del personale. Serve sapere chi pubblica gli annunci, chi decide le retribuzioni e dove sono conservati i dati delle paghe. La guida spiega prima gli obblighi comuni e poi quelli che dipendono dalle dimensioni dell'impresa.

Le regole italiane sono in vigore dal **7 giugno 2026**. Le scadenze successive riportate nella guida riguardano adempimenti specifici: non rinviano a quella data gli obblighi già applicabili. I riferimenti per approfondire sono raccolti nelle note alla fine di ogni capitolo.

NOTE AL CAPITOLO

Riferimento della guida: D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96, pubblicato nella G.U. n. 125 del 1° giugno 2026; finalità, ambito e decorrenza: art. 1, art. 2, art. 17.

02 / PAY TRANSPARENCY

Cosa devono fare tutti i datori di lavoro

Gli obblighi sulle assunzioni e sulle informazioni ai dipendenti riguardano i datori di lavoro indipendentemente dalle dimensioni. Qui trovi le attività da controllare anche se hai poche persone e gestisci direttamente il personale.

Il decreto si applica al lavoro dipendente pubblico e privato, compresi i rapporti a tempo determinato, a tempo parziale e quelli dei dirigenti. Sono esclusi il lavoro domestico e quello intermittente, cioè il lavoro a chiamata. In questo capitolo, quindi, “tutti” indica tutti i datori di lavoro che rientrano in questo ambito.

Prima di pubblicare un annuncio

Quando rendi nota un’opportunità di lavoro, devi indicare la retribuzione iniziale oppure una fascia di retribuzione per quella posizione. Una fascia è un intervallo con un minimo e un massimo: consente al candidato di capire quale trattamento economico è previsto.

La cifra o la fascia deve derivare da caratteristiche del lavoro e da criteri che non cambiano in base al sesso della persona. Anche le informazioni pertinenti del contratto collettivo applicato devono essere presenti nell’annuncio. Il **CCNL, contratto collettivo nazionale di lavoro**, è l’accordo che stabilisce le principali regole del rapporto di lavoro in un settore, comprese le classificazioni delle mansioni e i trattamenti economici. L’**inquadramento** è la collocazione del ruolo nelle categorie e nei livelli previsti da quel contratto.

Non basta rimandare ogni informazione economica al colloquio. Prima di pubblicare, controlla il testo preparato da chi segue la selezione, anche quando si tratta di un soggetto esterno. Scegli titoli e descrizioni che non escludano o favoriscano un sesso e usa criteri di selezione legati al lavoro da svolgere.

Cosa prevede il decreto

Negli annunci: retribuzione iniziale o fascia prevista per la posizione e informazioni pertinenti del contratto collettivo applicato.

Nella selezione: criteri neutrali rispetto al genere, anche nei titoli professionali e nelle descrizioni.

Nei colloqui e nei moduli: nessuna domanda sulle retribuzioni attuali o precedenti del candidato.

Non chiedere quanto guadagnava il candidato

La retribuzione del precedente impiego non può essere chiesta al candidato. Non puoi acquisire la stessa informazione in altro modo, nemmeno attraverso l’agenzia o la persona a cui hai affidato la ricerca. Il divieto riguarda anche lo stipendio dell’impiego attuale.

Per organizzarti, elimina questa domanda dai moduli e dalle tracce usate durante i colloqui. Spiega a chi seleziona il personale che la proposta economica deve essere costruita sulla posizione e sui criteri aziendali. Conservare una vecchia domanda in un modulo standard può portare a ripetere una prassi che va cambiata.

Esempio ipotetico · Un annuncio in una PMI

Elena dirige un'impresa di servizi con 24 dipendenti e cerca una persona per l'amministrazione. Prima di pubblicare l'annuncio definisce una fascia lorda annua per il lavoro a tempo pieno e specifica il CCNL applicato e l'inquadramento previsto. Chiarisce come esperienza pertinente e responsabilità incidano sulla proposta.

Nel modulo di candidatura elimina la richiesta dello stipendio attuale. Fa correggere anche la traccia del colloquio utilizzata dal collaboratore che la aiuta nella selezione.

Da ricordare: le informazioni economiche si preparano prima dell'annuncio, insieme ai criteri con cui verrà scelta la persona.

Quali informazioni può chiedere un dipendente

Un lavoratore può chiedere e ricevere per iscritto i livelli retributivi medi, distinti tra donne e uomini, per le categorie di persone che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Prima di organizzare una risposta, occorre chiarire queste espressioni.

Il **livello retributivo** è la misura della retribuzione lorda annua e della corrispondente retribuzione lorda oraria. "Lordo" significa prima delle trattenute fiscali e contributive. Il decreto riferisce questa misura agli elementi fissi e continuativi e prevede specifiche esclusioni per alcuni trattamenti individuali non strutturali: voci personali che non sono una componente stabile e generalizzata nella categoria. Non significa poter ignorare tutti i premi: il trattamento delle singole voci va verificato per ciascun calcolo.

La **media** si ottiene sommando gli importi delle persone del gruppo e dividendo il risultato per il loro numero. Le medie richieste vanno calcolate separatamente per donne e uomini.

Per **stesso lavoro** si intendono attività uguali o sostanzialmente equivalenti. Due lavori possono avere **pari valore** anche se le mansioni sono diverse: il confronto riguarda ciò che richiedono, per esempio competenze, responsabilità e condizioni di lavoro. Una **categoria di lavoratori** è il gruppo costruito per confrontare persone che svolgono questi lavori, usando criteri oggettivi e uguali per donne e uomini.

Il riferimento per il confronto è la classificazione delle mansioni nel contratto collettivo applicabile. Il nome della mansione, da solo, non risolve il confronto. Nel capitolo 3 vedremo come rendere comprensibili i criteri con cui l'azienda decide le paghe. Per ora, il punto è che la richiesta riguarda medie di gruppi comparabili distinte per sesso, non l'elenco degli stipendi dei singoli colleghi.

La risposta scritta deve arrivare entro due mesi dalla richiesta. Il diritto può essere esercitato al massimo una volta all'anno. Il lavoratore può agire anche tramite i propri rappresentanti o gli organismi per la parità, con una delega specifica. I **rappresentanti dei lavoratori** sono le rappresentanze sindacali aziendali o, in loro assenza, i rappresentanti territoriali dei sindacati firmatari del CCNL e i soggetti cui il lavoratore può legalmente conferire mandato. Gli **organismi per la parità** sono le consigliere e i consiglieri di parità, soggetti pubblici competenti per la tutela contro le discriminazioni.

Non è necessario che il dipendente dimostri prima l'esistenza di una differenza di paga per chiedere le informazioni. Se la risposta è imprecisa o incompleta, può chiedere chiarimenti e deve ricevere una risposta motivata. Questo passaggio serve a capire i dati forniti; non va confuso con l'accertamento di una discriminazione.

Come organizzare le richieste senza un ufficio del personale

Per una PMI può bastare partire da una procedura semplice. Individua una persona che riceva le richieste, annoti la data e controlli la scadenza. Recupera poi i dati necessari e verifica sia il gruppo di confronto sia il rischio di identificare singoli colleghi. Conserva la risposta e la prova dell'invio in un archivio ad accesso limitato.

Questi passaggi sono un suggerimento organizzativo: il decreto non impone un particolare software o un modello di registro. Impone invece di fornire le informazioni dovute nei tempi e nei modi previsti. Le medie per sesso possono essere messe a disposizione anche nella rete interna aziendale o in un'area riservata del sito, rispettando la riservatezza.

In sintesi · Le attività ricorrenti

Ricevere e gestire le richieste, rispondere per iscritto entro due mesi e motivare i chiarimenti su informazioni incomplete o imprecise.

Informare ogni anno tutti i dipendenti del loro diritto alle informazioni e di come possono esercitarlo.

Non impedire ai dipendenti di rendere nota la propria retribuzione e non usare clausole contrattuali che lo vietino.

Proteggere gli stipendi individuali degli altri lavoratori, anche quando potrebbero essere riconosciuti indirettamente.

La comunicazione annuale ai dipendenti

Ogni anno devi ricordare a tutti i dipendenti che possono chiedere queste informazioni e spiegare come farlo. In concreto, la comunicazione deve permettere di capire a chi rivolgersi e quale canale utilizzare. Per esempio, puoi indicare un indirizzo aziendale e la persona incaricata di ricevere le richieste.

È utile conservare il testo e la prova della comunicazione. Non basta avere una procedura che nessuno conosce. Scegli un mezzo effettivamente raggiungibile anche da chi non lavora al computer o non usa abitualmente la posta aziendale.

Le parole del decreto

«I datori di lavoro informano annualmente tutti i lavoratori del loro diritto di ricevere le informazioni».

Quando una media rivela lo stipendio di una persona

La trasparenza non autorizza a diffondere la retribuzione individuale di un collega. Il problema si presenta anche senza nomi: se nel gruppo c'è una sola donna, la media femminile corrisponde alla sua retribuzione. Chi conosce la composizione del gruppo può identificarla.

In questi casi il decreto riserva l'accesso alle informazioni ai rappresentanti dei lavoratori, all'Ispettorato del lavoro e agli organismi per la parità competenti. I rappresentanti o l'organismo per la parità possono assistere il

lavoratore senza divulgare le retribuzioni individuali. Non si risolve il problema pubblicando comunque la media o respingendo la richiesta con un generico richiamo alla privacy.

Esempio ipotetico · Una categoria con una sola lavoratrice

Marco dirige una piccola impresa manifatturiera. In una categoria comparabile lavorano quattro uomini e una sola donna, Sara. Un dipendente chiede le medie per sesso: comunicare direttamente la media femminile gli permetterebbe di conoscere la retribuzione di Sara.

Marco registra la richiesta e verifica il percorso di accesso riservato previsto per questi casi. Può organizzare il coinvolgimento dei soggetti legittimati; non può distribuire il dato identificabile a tutti i dipendenti. Non cambia artificialmente i gruppi solo per nascondere la situazione.

Da ricordare: una media con una sola persona è un dato individuale riconoscibile e richiede il percorso di accesso riservato.

Per i datori di lavoro fino a 49 dipendenti il decreto prevede anche la possibilità di fornire le informazioni attraverso modalità specifiche definite dalle disposizioni attuative. Non si tratta di un'esenzione dal diritto del lavoratore. Prima di scegliere questo percorso, occorre verificare quali modalità siano concretamente applicabili.

NOTE AL CAPITOLO

Ambito e assunzioni: art. 2, art. 5.

Definizioni e diritto alle informazioni; termine di due mesi, limite annuale e comunicazione annuale: art. 3, art. 4, art. 7.

Riservatezza, accessibilità e accesso riservato ai dati identificabili: art. 7, art. 8, art. 11.

Nota applicativa: il percorso per i datori fino a 49 dipendenti rinvia alle modalità attuative previste dal decreto; verificarne il testo e l'operatività prima dell'utilizzo. Riferimenti: art. 7, art. 9.

03 / PAY TRANSPARENCY

Come spiegare i criteri retributivi

I dipendenti devono poter capire quali criteri usa l'azienda per stabilire la retribuzione. Questo capitolo ti aiuta a individuare le informazioni da rendere accessibili e a distinguere l'esenzione prevista per le imprese con meno di 50 dipendenti.

Un criterio retributivo è una regola usata per decidere quanto riconoscere a una persona: per esempio le responsabilità attribuite o le competenze richieste dal ruolo. La **progressione economica** riguarda invece i criteri con cui la retribuzione può crescere nel tempo. Può dipendere, per esempio, dagli scatti previsti dal contratto collettivo o da regole aziendali per gli aumenti.

Quali criteri devono essere accessibili

Il decreto richiede di rendere accessibili i criteri usati per determinare le retribuzioni e i livelli retributivi e quelli previsti per la progressione economica. I criteri devono essere oggettivi e neutrali rispetto al genere: il loro contenuto e il modo in cui vengono applicati non devono favorire o penalizzare donne o uomini.

Per l'impresa, il primo controllo consiste nel recuperare il CCNL applicato, gli eventuali accordi aziendali e le informazioni consegnate all'assunzione. Il **livello di inquadramento** è la collocazione del lavoratore nella classificazione del contratto collettivo, in relazione al lavoro e alle responsabilità. È collegato al trattamento economico, ma non coincide con l'importo effettivamente percepito da ogni persona.

Le informazioni rese all'assunzione sono la modalità ordinaria per far conoscere inquadramento, retribuzione iniziale, contratto collettivo e criteri pertinenti. Quando si applica un CCNL stipulato dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, o equivalenti, il decreto consente di assolvere l'obbligo rinviando ai relativi criteri, inquadramenti e trattamenti, insieme agli eventuali accordi aziendali previsti dalla legge.

Questo significa che non occorre necessariamente riscrivere il contratto collettivo. Occorre però fare in modo che il riferimento sia corretto e che le informazioni siano accessibili. Per capire se le scelte aziendali sono coerenti, è utile verificare anche le decisioni che si aggiungono alle regole collettive: chi le prende, su quali elementi e con quali documenti di supporto.

Cosa prevede il decreto

Tutti i datori di lavoro devono rendere accessibili i criteri usati per determinare le retribuzioni e i livelli retributivi.

L'esenzione per chi ha meno di 50 dipendenti riguarda soltanto l'obbligo di rendere disponibili i criteri di progressione economica.

Gli obblighi sulle assunzioni e sulle informazioni ai lavoratori restano applicabili anche sotto questa soglia.

Confrontare il lavoro, prima di confrontare le persone

Per capire se due lavori hanno pari valore occorre esaminare ciò che richiedono. Inizia da una descrizione delle attività effettive, delle competenze necessarie, delle responsabilità e delle condizioni in cui si lavora. Usa gli stessi criteri per i ruoli occupati prevalentemente da donne e per quelli occupati prevalentemente da uomini.

Il decreto attribuisce rilievo ai sistemi di classificazione previsti dai contratti collettivi rappresentativi. Il confronto, però, non va ridotto al titolo della mansione. Due persone chiamate entrambe “addetto amministrativo” possono avere responsabilità differenti; due ruoli con nomi diversi possono richiedere competenze e responsabilità confrontabili.

Una differenza di retribuzione richiede quindi una spiegazione verificabile. Scrivere “ha negoziato meglio” o “abbiamo sempre fatto così” non permette, da solo, di capire se i criteri siano oggettivi e neutrali. Per una verifica interna, raccogli gli elementi che descrivono il lavoro e le ragioni delle decisioni economiche, evitando giustificazioni costruite soltanto dopo una contestazione.

Esempio ipotetico · Responsabilità da rendere riconoscibili

Lucia dirige una PMI che installa impianti. Vuole verificare come sono decisi gli importi per chi coordina le squadre. Recupera le descrizioni dei ruoli, il CCNL e gli accordi applicabili; controlla quante persone vengono coordinate e quali responsabilità di sicurezza e di organizzazione sono effettivamente attribuite.

Se queste responsabilità incidono sulla retribuzione, Lucia verifica che siano riconosciute con lo stesso criterio alle donne e agli uomini che le svolgono. Il fatto che un ruolo sia stato ricoperto storicamente da uomini non è un criterio economico.

Da ricordare: descrivere il lavoro e le responsabilità permette di controllare le ragioni delle differenze di paga.

Rendere le informazioni davvero utilizzabili

Le informazioni devono essere accessibili anche alle persone con disabilità, tenendo conto delle loro esigenze. Non è sufficiente mettere a disposizione un documento se una parte del personale non riesce a consultarlo. Controlla formato, canale e possibilità concreta di accesso.

Le parole del decreto · L’esenzione sotto i 50 dipendenti

«non sono tenuti a rendere disponibili i criteri per la progressione economica».

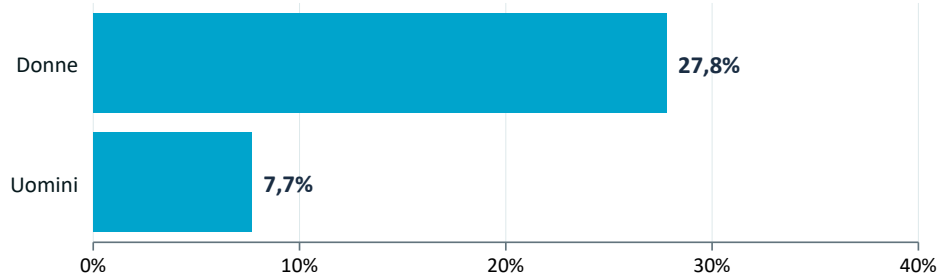
Per iniziare, individua dove il personale può trovare i criteri, chi li aggiorna e a chi chiedere chiarimenti. Una copia ordinata del contratto applicato e degli accordi pertinenti, accompagnata da indicazioni comprensibili, può essere più utile di una cartella con molti documenti senza una spiegazione.

Perché orari e percorsi professionali vanno osservati

Le differenze economiche possono essere legate anche alla distribuzione degli orari e dei ruoli. Il lavoro a tempo parziale, o **part-time**, prevede un orario inferiore a quello normale a tempo pieno. Il grafico mostra quanto sia diffuso tra donne e uomini occupati nell’Unione europea nel 2024.

La diffusione del part-time è diversa

Unione europea · occupati di 20–64 anni · 2024



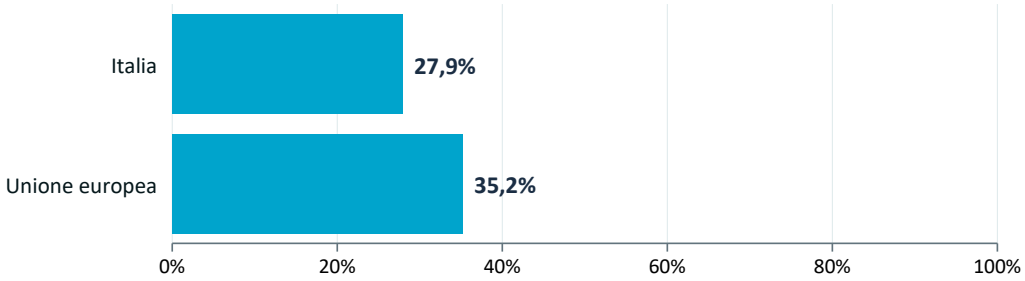
UE, dati 2024: lavora part-time il 27,8% delle donne occupate e il 7,7% degli uomini occupati, tra 20 e 64 anni. Sono quote sull'occupazione di ciascun sesso: non misurano una differenza di paga.

Per la tua impresa, la domanda utile è se i criteri per riconoscere il lavoro siano coerenti anche quando cambiano gli orari. Un importo annuo più basso può dipendere da meno ore lavorate: occorre conoscere il tempo di lavoro prima di interpretare la differenza. Il grafico non dimostra che le singole scelte di orario siano volontarie o determinate dall'azienda.

Anche la distribuzione dei ruoli merita attenzione. Per **posizioni manageriali**, nel grafico seguente, si intendono le occupazioni di direzione e gestione classificate dalla rilevazione statistica. Le barre indicano quanta parte di queste posizioni è ricoperta da donne.

Donne nelle posizioni manageriali

Quota sul totale dei manager · 2024



Dati 2024: le donne ricoprono il 27,9% delle posizioni manageriali in Italia e il 35,2% nell'UE. Il grafico mostra la presenza nei ruoli, non gli stipendi né la quota di donne che diventano manager.

Questi dati aiutano a formulare domande sui percorsi professionali. In azienda puoi verificare chi accede alle responsabilità e quali criteri vengono usati. La diversa presenza di donne e uomini nei ruoli non dimostra, da sola, una discriminazione, ma può indicare un aspetto da approfondire.

NOTE AL CAPITOLO

Criteri, contrattazione collettiva, esenzione sotto i 50 dipendenti e accessibilità: art. 4, art. 6, art. 8.

Per il conteggio dei dipendenti relativo all'esenzione, il decreto rinvia a specifiche regole di computo: non assumere che il semplice numero di persone nell'elenco paghe sia sempre sufficiente. Riferimento: art. 6.

Eurostat, Part-time and full-time employment statistics. Dati 2024, occupati di 20-64 anni; lavoro principale, tempo parziale autodichiarato; denominatore distinto per sesso.

Eurostat, Women held 35% of managerial positions in 2024, pubblicato il 2 marzo 2026. Dati 2024, classificazione ISCO-08; quota femminile sul totale delle posizioni manageriali.

04 / PAY TRANSPARENCY

Quando serve la rendicontazione

La rendicontazione obbligatoria sulle differenze retributive riguarda **solo i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti**. Gli obblighi illustrati nei capitoli 2 e 3 riguardano invece anche le aziende più piccole, con la sola esenzione già spiegata sui criteri di progressione economica.

Rendicontare significa raccogliere, controllare e comunicare un insieme definito di dati sulle retribuzioni di donne e uomini. Nel linguaggio aziendale questa attività viene spesso chiamata **reporting**. Le dimensioni dell'impresa determinano la prima scadenza e la frequenza successiva.

Dipendenti	Rendicontazione	Altri obblighi
Meno di 50	Nessun obbligo	Restano gli altri obblighi; esenzione solo per la disponibilità dei criteri di progressione economica.
50-99	Nessun obbligo	Restano tutti gli altri obblighi.
100-149	Prima scadenza: 7 giugno 2031. Poi ogni 3 anni.	Restano tutti gli altri obblighi.
150-249	Prima scadenza: 7 giugno 2027. Poi ogni 3 anni.	Restano tutti gli altri obblighi.
250 e oltre	Prima scadenza: 7 giugno 2027. Poi ogni anno.	Restano tutti gli altri obblighi.

La tabella serve a individuare il percorso della tua azienda. Se sei vicino a una soglia, verifica il conteggio applicabile prima di decidere che un obbligo non ti riguardi. Non usare la scadenza della rendicontazione come motivo per rinviare la revisione degli annunci o la gestione delle richieste dei dipendenti.

Chi controlla i dati e chi li riceve

Il datore di lavoro conferma l'esattezza delle informazioni dopo aver consultato i rappresentanti dei lavoratori, che devono poter conoscere i metodi utilizzati. Non basta ottenere un risultato da un programma: occorre poter spiegare da quali dati deriva e come è stato calcolato.

I dati sono comunicati all'organismo pubblico incaricato del monitoraggio, che pubblica le informazioni aggregate previste dal decreto. Le informazioni distinte per categorie di lavoratori seguono invece un accesso specifico per lavoratori e rappresentanti e, su richiesta, per l'Ispettorato del lavoro e gli organismi per la parità. Il capitolo 5 descrive i contenuti richiesti.

Il decreto demanda alle disposizioni attuative le modalità di raccolta, acquisizione e trattamento dei dati. Prima dell'adempimento, verifica quindi le istruzioni ufficiali applicabili: canale, formato e periodo dei dati non vanno ricavati da un modello informale o dalla sola tabella delle scadenze.

Come prepararsi con strumenti semplici

Per iniziare non serve acquistare un programma dedicato. Serve una base controllabile: dati delle paghe, periodi lavorati, orari, ruoli, inquadramenti e componenti economiche. Puoi organizzarli in un foglio di calcolo con accessi limitati, conservando i documenti da cui provengono.

Individua una persona responsabile della raccolta e una che controlli i risultati, anche se in una piccola struttura entrambe le attività sono coordinate dal titolare. Distingui gli importi mancanti dagli importi pari a zero e verifica che tutti i dati si riferiscano allo stesso periodo. Sono accorgimenti organizzativi per ridurre gli errori, non nuovi adempimenti aggiunti dalla guida.

In sintesi · Preparare il lavoro

Verifica la fascia dimensionale e la scadenza; individua le persone incaricate; raccogli dati coerenti; conserva il metodo di calcolo; controlla le istruzioni ufficiali per la trasmissione.

La rendicontazione sulla Pay Transparency non sostituisce automaticamente altri adempimenti sul personale. In particolare, esiste già un rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile, con presupposti propri: per le imprese private l'obbligo riguarda quelle con oltre 50 dipendenti. Verifica separatamente gli adempimenti applicabili, senza trasferire le soglie da un documento all'altro.

NOTE AL CAPITOLO

Soglie, scadenze, consultazione dei rappresentanti, destinatari e disposizioni attuative: art. 9.

L'esenzione sui criteri di progressione ha presupposti e regole di computo propri: art. 6.

Ministero del Lavoro, Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile: distinto adempimento previsto dal Codice delle pari opportunità, art. 46. La soglia "oltre 50" non coincide con "almeno 50".

Nota applicativa: le scadenze in tabella riprendono il decreto. La ricerca di questa revisione non ha consentito di verificare un quadro completo delle disposizioni operative attuative: prima dell'invio occorre consultare le istruzioni ufficiali vigenti.

05 / PAY TRANSPARENCY

Quali dati bisogna comunicare

La rendicontazione richiede sette indicatori, cioè sette misure che descrivono aspetti diversi delle retribuzioni. Conoscerli ti permette di capire quali dati recuperare e quali domande fare a chi li elabora.

Per leggerli servono poche definizioni. Il **divario retributivo di genere** confronta le retribuzioni di donne e uomini: la differenza tra la media maschile e quella femminile viene espressa in percentuale della media maschile. Un valore positivo indica che la media femminile è più bassa.

La **mediana** è il valore che si trova al centro quando le retribuzioni sono ordinate dalla più bassa alla più alta; con un numero pari di persone si fa la media dei due valori centrali. A differenza della media, risente meno di pochi importi molto elevati.

Le **componenti complementari o variabili** sono le componenti che si aggiungono alla paga di base, come premi e altre voci pertinenti. La retribuzione comprende anche elementi in natura, cioè benefici diversi dal denaro, quando rientrano nella definizione applicabile. Per il calcolo non basta decidere che tutto ciò che non è paga base sia escluso: occorre classificare correttamente le voci.

I **quartili retributivi** sono quattro gruppi di uguale numerosità, costruiti ordinando i lavoratori per livello retributivo dal più basso al più alto. Servono a vedere come donne e uomini si distribuiscono tra le fasce meno e più retribuite. Le regole operative di calcolo devono essere applicate in modo coerente anche nei casi in cui il numero di persone non si divide esattamente per quattro.

I sette indicatori richiesti

Indicatore	Che cosa misura e a cosa serve
1. Divario retributivo di genere	Confronta le retribuzioni medie di uomini e donne. Offre una prima misura della distanza complessiva.
2. Divario nelle componenti complementari o variabili	Confronta le medie delle voci aggiuntive. Aiuta a esaminare le differenze nei premi e nelle altre componenti.
3. Divario retributivo mediano	Confronta i valori centrali delle due distribuzioni retributive. Riduce l'influenza di pochi importi molto alti.
4. Divario mediano nelle componenti complementari o variabili	Confronta i valori centrali delle voci aggiuntive. Completa il confronto delle medie.
5. Donne e uomini che ricevono componenti complementari o variabili	Indica la percentuale di percettori per ciascun sesso. Mostra quanto è diffuso l'accesso a queste componenti.
6. Donne e uomini in ogni quartile retributivo	Indica la composizione per sesso di ciascuno dei quattro gruppi. Mostra la distribuzione nelle fasce retributive.
7. Divario retributivo per categoria di lavoratori	Confronta donne e uomini in lavori comparabili, distinguendo paga base e componenti complementari o variabili.

Ti serve aiuto per organizzare i dati?

Contatta Open Group Italia per confrontarti sui dati disponibili e sui passaggi da preparare. Il punto di partenza è capire quali informazioni possiedi già e quali richiedono una verifica.

Perché servono sia la media sia la mediana

Media e mediana rispondono a domande diverse. La media considera tutti gli importi e può aumentare molto se poche persone ricevono retribuzioni elevate. La mediana descrive il centro della distribuzione. Un risultato non sostituisce l'altro: il decreto richiede entrambi.

Esempio ipotetico · Pochi importi alti cambiano la media

Anna controlla i dati di una categoria nella sua impresa. Per semplificare il calcolo considera questi importi lordi orari: tre donne ricevono 20, 20 e 20 euro; tre uomini ricevono 20, 20 e 40 euro.

La media femminile è 20 euro. Quella maschile è circa 26,67 euro: il divario medio è il 25%. Le due mediane sono invece entrambe 20 euro e il divario mediano è zero. Sono calcoli didattici: per un adempimento occorre applicare tutte le regole pertinenti.

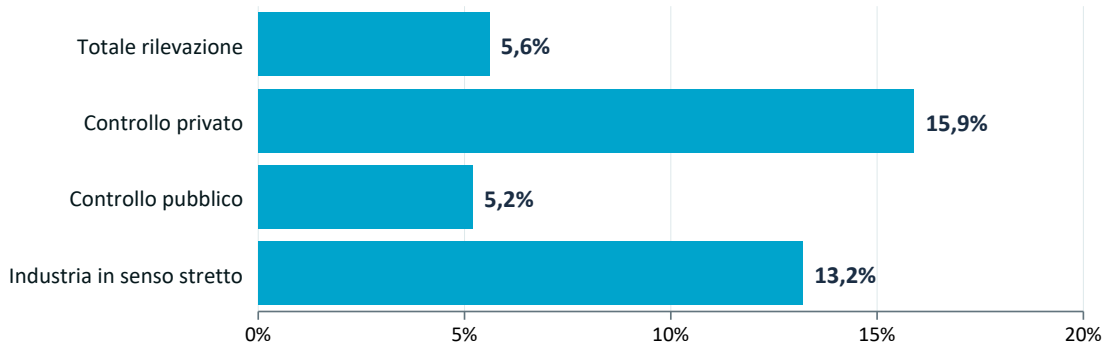
Da ricordare: due indicatori diversi possono dare risultati diversi senza che uno dei due sia sbagliato.

Un valore generale non descrive ogni azienda

Le statistiche nazionali mostrano perché è utile distinguere i gruppi osservati. Nel grafico Istat, tutte le barre riguardano la retribuzione oraria nel 2022, ma il risultato cambia quando si considera il totale o un insieme più specifico di datori di lavoro.

Il divario cambia con il gruppo osservato

Italia · retribuzione oraria · 2022



Italia, dati Istat 2022: il divario orario medio cambia secondo il gruppo osservato. I gruppi si sovrappongono: le barre non si sommano e non dimostrano la situazione di una singola impresa.

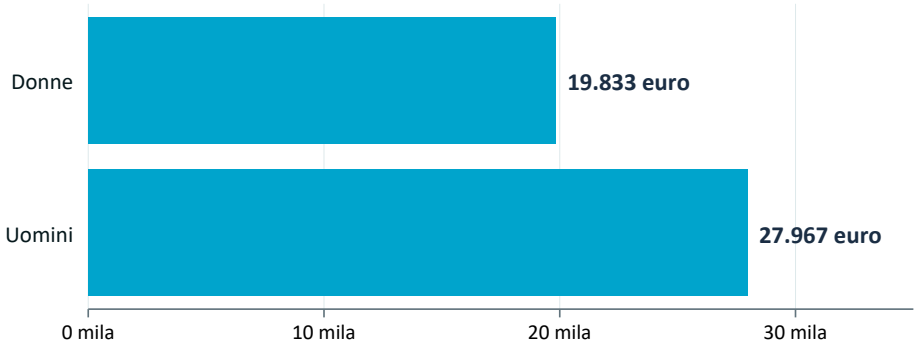
Per una PMI, questi valori sono un contesto, non un parametro da usare per dichiararsi conforme. Un dato nazionale basso non esclude un problema in una categoria aziendale. Un dato nazionale alto non dimostra che nella tua impresa vi sia una discriminazione.

Importi annui e paga oraria non raccontano la stessa cosa

Il totale guadagnato in un anno dipende anche da quanti mesi e quante ore sono stati lavorati. Il grafico INPS confronta gli importi annui medi osservati nel settore privato nel 2024, senza rendere uguali orari, durata del rapporto o mansioni.

Retribuzione annua media nel privato

Italia · importi lordi osservati · 2024



Italia, dati INPS 2024: retribuzione annua media di 19.833 euro per le donne e 27.967 euro per gli uomini nel privato osservato. Non è un confronto a parità di ore, mesi lavorati o mansioni.

Prima di interpretare una differenza, quindi, controlla quale grandezza stai leggendo. Confrontare un importo annuo con un dato orario o usare popolazioni diverse può produrre conclusioni sbagliate. Anche dentro l'azienda, la coerenza dei dati viene prima della spiegazione del risultato.

Cosa conservare insieme ai risultati

Per ogni elaborazione conserva periodo, persone incluse, dati di partenza, voci considerate e metodo usato. Controlla che gli importi siano lordi e che i confronti utilizzino basi omogenee. Per le categorie, documenta perché i lavori sono considerati comparabili.

Il decreto distingue la nozione ampia di retribuzione dalla definizione del livello retributivo e disciplina il trattamento delle componenti economiche. Nei casi dubbi, non eliminare una voce dal file originario: mantienila riconoscibile e verifica come trattarla nel calcolo. La guida non sostituisce le istruzioni applicative né introduce una formula universale per ogni voce in busta paga.

NOTE AL CAPITOLO

Definizioni e elenco completo dei sette indicatori: art. 3, art. 9.

Istat, La struttura delle retribuzioni in Italia, anno 2022, pubblicato il 20 gennaio 2025, pp. 2 e 6. Rilevazione su unità economiche da 10 dipendenti; paga oraria di ottobre. Gruppi sovrapposti; il perimetro non coincide con tutte le imprese italiane.

INPS, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato, dati 2024, comunicato del 18 novembre 2025. Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici; importi annui osservati, senza correzione per orari, durata o mansioni.

Nota di metodo: l'esempio su media e mediana è ipotetico. La classificazione delle voci e le modalità operative di acquisizione richiedono la verifica della disciplina applicabile; nessuna esclusione generalizzata dei premi è ricavabile dalla sola etichetta "variabile".

06 / PAY TRANSPARENCY

La soglia del 5% e la valutazione congiunta

Il 5% è una soglia che, insieme ad altre condizioni, fa scattare una procedura di approfondimento. Non è una differenza di paga consentita e non rende lecita una discriminazione inferiore a quel valore.

La **valutazione congiunta delle retribuzioni** è l'analisi che il datore di lavoro svolge con i rappresentanti dei lavoratori per individuare, correggere e prevenire differenze ingiustificate tra donne e uomini. L'obbligo di questa procedura riguarda i datori soggetti alla rendicontazione descritta nei capitoli precedenti.

Le tre condizioni devono esserci tutte

Non basta trovare una differenza in un risultato generale. Il decreto richiede che ricorrano insieme le condizioni riportate nel box: il confronto riguarda una categoria di lavoratori, quindi persone che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

Le parole del decreto

«nel caso in cui si verificano tutte le seguenti condizioni».

Quando scatta la procedura

1. Le informazioni mostrano una differenza di almeno il 5% nel livello retributivo medio tra donne e uomini in una qualsiasi categoria di lavoratori.

2. Il datore di lavoro non ha motivato la differenza con criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere.

3. La differenza ingiustificata non è stata corretta entro sei mesi dalla comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni.

Le condizioni sono cumulative: devono ricorrere tutte e tre.

Per l'impresa, il primo passo è controllare che i dati e le categorie siano corretti. Il secondo è verificare se esistano ragioni oggettive documentabili per la differenza. Se la differenza non è giustificata, occorre correggerla: il periodo di sei mesi non autorizza a mantenere una discriminazione.

Esempio ipotetico · Un divario da approfondire

Paolo dirige un'impresa con 180 dipendenti. Dopo la comunicazione dei dati emerge, in una categoria comparabile, un livello medio di 25 euro lordi orari per gli uomini e di 23,50 euro per le donne. La differenza è 1,50 euro: rapportata a 25 euro, dà un divario del 6%.

Paolo controlla dati e criteri. Se non riesce a motivare la differenza con ragioni oggettive e neutrali e non la corregge entro sei mesi dalla comunicazione, ricorrono tutte le condizioni per la valutazione congiunta. Se una delle condizioni non ricorre, non si attiva per questo motivo la specifica procedura; restano gli altri obblighi di parità e trasparenza.

Da ricordare: il 6% è il primo segnale da verificare; l'obbligo della procedura dipende da tutte e tre le condizioni.

Che cosa comprende la valutazione

La valutazione non consiste nel ricalcolare soltanto una percentuale. Serve a capire dove nasce la differenza, quali misure occorrono e se le misure già adottate hanno funzionato. Il lavoro viene svolto con i rappresentanti dei lavoratori.

Cosa prevede il decreto

Analisi della presenza di donne e uomini in ogni categoria, dei livelli medi e delle componenti complementari o variabili.

Esame delle differenze e delle ragioni oggettive e neutrali che possono spiegarle.

Verifica di quante donne e quanti uomini hanno beneficiato, al rientro, degli aumenti avvenuti nella categoria durante l'assenza per maternità, paternità, congedo parentale per la cura dei figli o congedo per assistenza.

Individuazione delle misure per eliminare le differenze ingiustificate e valutazione dell'efficacia delle misure delle precedenti valutazioni.

Gli esiti devono essere messi a disposizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti e comunicati all'organismo di monitoraggio. Vanno forniti anche all'Ispettorato del lavoro e agli organismi per la parità competenti, se richiesti. Le misure necessarie devono poi essere attuate entro un termine ragionevole, in collaborazione con i rappresentanti.

NOTE AL CAPITOLO

Condizioni cumulative, contenuti, destinatari e attuazione delle misure: art. 10.

Tutele contro le discriminazioni e rinvii alla disciplina nazionale: art. 12, art. 13.

L'esempio del 6% è ipotetico e serve soltanto a spiegare le condizioni della procedura. Non costituisce accertamento di una discriminazione in un caso reale.

07 / PAY TRANSPARENCY

Aziende con sedi in altri Paesi UE

Se la tua impresa opera anche in altri Paesi dell'Unione europea, le regole italiane non bastano per organizzare tutti gli adempimenti. Questo capitolo indica la verifica da fare prima di estendere una procedura aziendale alle sedi estere.

La direttiva europea 2023/970 stabilisce un quadro comune che deve essere attuato attraverso le norme dei singoli Stati. Il **recepimento** è il passaggio con cui un Paese introduce quelle regole nel proprio ordinamento. Le discipline nazionali possono prevedere soluzioni diverse e il loro stato di attuazione va verificato: non bisogna presumere che ogni Paese abbia già completato il percorso.

Una verifica per ogni Paese

Per ciascun Paese in cui opera il personale, controlla la normativa nazionale vigente, gli obblighi già applicabili e le eventuali disposizioni ancora in corso di attuazione.

Verifica chi è il datore di lavoro interessato, come si contano i dipendenti, quali informazioni sono richieste, le soglie, le scadenze e le modalità di comunicazione.

Non estendere automaticamente la tabella italiana alle sedi estere. Una politica retributiva comune di gruppo va coordinata con gli obblighi locali.

Lo stesso controllo riguarda una multinazionale con personale in Italia: le istruzioni della sede centrale devono consentire di rispettare le regole italiane applicabili. Si può usare una base comune di dati, purché permetta le elaborazioni e gli accessi richiesti nei singoli Paesi.

Come primo lavoro organizzativo, prepara una tabella interna con Paese, società datrice di lavoro, referente, fonte ufficiale consultata e adempimenti da verificare. È un modo per assegnare le verifiche, non un nuovo obbligo documentale imposto dal decreto italiano.

NOTE AL CAPITOLO

Direttiva (UE) 2023/970, in particolare artt. 27 e 34: requisiti minimi e recepimento. Per ciascuna sede occorre verificare le fonti ufficiali nazionali. La guida non offre un censimento dei recepimenti né un calendario valido per tutti gli Stati.

Commissione europea, New EU rules on pay transparency explained, 5 giugno 2026: presentazione del quadro europeo. Per gli adempimenti italiani fa fede la normativa nazionale richiamata nei capitoli precedenti.

08 / PAY TRANSPARENCY

Le domande di una PMI

Qui trovi risposte brevi ai dubbi più comuni dopo la lettura. Puoi usarle per controllare le prime decisioni, tornando ai capitoli precedenti quando serve organizzare una procedura o verificare un caso particolare.

1. Ho 30 dipendenti: cosa devo fare davvero?

Controlla annunci e selezioni, rendi accessibili i criteri di determinazione delle retribuzioni, gestisci le richieste e informa ogni anno il personale. Non hai l'obbligo di rendicontazione. L'esenzione sotto i 50 riguarda solo la disponibilità dei criteri di progressione economica.

2. Devo pubblicare gli stipendi dei miei dipendenti?

No. Il decreto non richiede di pubblicare un elenco nominativo degli stipendi. Prevede informazioni aggregate e accessi specifici. Devi proteggere i dati individuali anche quando una media permetterebbe di riconoscere la persona.

3. Un dipendente può chiedermi quanto guadagna un collega?

Il diritto descritto nella guida riguarda le medie per sesso dei lavori comparabili, non lo stipendio nominativo di un collega. Se la media identifica una persona, si applica il percorso di accesso riservato. Il dipendente può invece rendere nota la propria retribuzione.

4. Devo aspettare che il dipendente dimostri una disparità?

No. Non deve dimostrare una disparità prima di chiedere le informazioni. Devi gestire la richiesta e rispondere nei modi previsti. Se i dati sono incompleti o imprecisi, può chiedere chiarimenti, ai quali devi dare una risposta motivata.

5. Cosa rischio se non rispondo entro due mesi?

Non rispetti il termine previsto e puoi esporti a contestazioni e alle tutele previste dall'ordinamento. Non c'è una sanzione fissa che questa guida possa attribuire automaticamente a ogni ritardo. Registra la richiesta, verifica la scadenza e organizza subito la risposta.

6. Se non ho un software del personale, come mi preparo?

Puoi iniziare da un foglio di calcolo controllato, con accessi limitati e dati recuperabili dalle paghe. Organizza periodo, importi, orari e lavori comparabili. Il programma non sostituisce la verifica dei dati e del metodo; per l'invio segui le istruzioni ufficiali applicabili.

7. Applicare il CCNL è sufficiente?

Il decreto riconosce specifiche modalità di adempimento attraverso i contratti collettivi rappresentativi e gli accordi pertinenti. Questo non elimina gli obblighi su annunci, richieste e informazione annuale. Controlla il contratto applicato e le concrete decisioni aziendali, senza presumere un'esenzione generale.

8. Posso aspettare il 2027 per cambiare gli annunci?

No. Le scadenze della rendicontazione non rinviano gli obblighi già applicabili sulle assunzioni. Controlla ora gli annunci e togli dai moduli le richieste sulle retribuzioni attuali o precedenti dei candidati.

9. Se il divario è del 4%, sono al sicuro?

No. Il 5% non è una differenza autorizzata. Serve, insieme ad altre due condizioni, ad attivare una specifica procedura per chi è soggetto alla rendicontazione. Anche una differenza minore deve essere valutata alla luce delle regole sulla parità.

10. Posso indicare lo stipendio soltanto al colloquio?

Le regole italiane richiedono di indicare la retribuzione iniziale o la fascia e le informazioni pertinenti del contratto collettivo negli annunci con cui rendi nota l'opportunità. Prepara queste informazioni prima della pubblicazione.

11. La certificazione sulla parità di genere sostituisce gli obblighi?

No. Una certificazione può accompagnare il lavoro aziendale sulla parità, ma non sostituisce gli adempimenti di trasparenza applicabili. Verifica separatamente annunci, criteri accessibili, richieste dei lavoratori e, quando dovuta, rendicontazione.

12. La casa madre estera può gestire tutto per noi?

Può aiutare a raccogliere ed elaborare i dati. Devi però verificare che il sistema comune consenta di rispettare gli obblighi italiani e protegga i dati personali. Per il personale negli altri Paesi occorre controllare anche le rispettive regole nazionali.

NOTE AL CAPITOLO

Le FAQ riprendono le regole illustrate nei capitoli precedenti: art. 5, art. 6, art. 7, art. 8, art. 9, art. 10, art. 11.

Per ritardi e contestazioni vanno verificati il caso concreto e le tutele applicabili; la guida non introduce sanzioni automatiche: art. 12, art. 13.