# SUPERMINIMO E TRASPARENZA RETRIBUTIVA: LA NUOVA PROVA DI COERENZA PER LE IMPRESE

scritto da goal | 6 Agosto 2026



di Loris Beretta*

Il superminimo individuale non viene abolito dalla disciplina sulla trasparenza retributiva; cambia però radicalmente il contesto in cui viene attribuito, gestito, assorbito o, eventualmente, cessato. Dal 7 giugno 2026, con l'entrata in vigore del decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, di attuazione della Direttiva (UE) 2023/970, il differenziale retributivo individuale non può più essere considerato una mera conseguenza della libera negoziazione tra datore di lavoro e lavoratore: deve poter essere spiegato, documentato e difeso alla luce di criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere.

Il punto di partenza resta l'art. 36 Cost., che impone una retribuzione proporzionata e sufficiente, e dagli artt. 2099 e 2103 c.c. Tuttavia, il nuovo quadro europeo e nazionale introduce un diverso piano di verifica: non è più sufficiente che il trattamento sia validamente pattuito sul piano civilistico; occorre anche che esso sia compatibile con il divieto di discriminazione retributiva di cui all'art. 28 del d.lgs. n. 198/2006, all'art. 157 TFUE e all'art. 4 della Direttiva 2006/54/CE.

***Retribuzione e livello retributivo: una distinzione decisiva***
L'art. 3 del d.lgs. n. 96/2026 definisce la "retribuzione" in termini molto ampi: salario o stipendio di base, somme e

valori versati direttamente o indirettamente, anche in natura, comprese le componenti complementari o variabili. Il superminimo, quindi, resta sempre retribuzione.

Più selettiva è invece la nozione di "livello retributivo", individuata nella retribuzione lorda annua e nella corrispondente retribuzione oraria lorda, entrambe comprensive degli elementi continuativi e fissi. Da tale nozione possono essere esclusi i trattamenti economici individuali non strutturali, riconosciuti su base personale, discrezionale o temporanea, non generalizzati nella medesima categoria e fondati su criteri oggettivi individuali.

La conseguenza tecnica è rilevante. Non basta denominare una voce "superminimo ad personam" per sottrarla alla comparazione retributiva. L'esclusione presuppone che l'emolumento sia effettivamente non strutturale e che il suo fondamento oggettivo individuale sia dimostrabile. Un superminimo stabile, privo di una causa specifica e attribuito secondo prassi negoziali informali può difficilmente essere trattato come una componente estranea al sistema retributivo comparabile.

In ogni caso, anche quando non confluisca nel "livello retributivo" in senso stretto, il superminimo non scompare dal perimetro della trasparenza: l'art. 9 del d.lgs. n. 96/2026 richiede infatti dati specifici sul divario retributivo relativo alle componenti complementari o variabili e sulla percentuale di donne e uomini che ne beneficiano.

***Il CCNL come presunzione relativa, non come immunità*** L'art. 4 del d.lgs. n. 96/2026 attribuisce un ruolo centrale alla contrattazione collettiva. L'applicazione di un CCNL stipulato da organizzazioni comparativamente più rappresentative, che contenga sistemi di classificazione, inquadramento e trattamento economico, costituisce una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza.

Si tratta, però, di una presunzione relativa. La conformità del sistema contrattuale non esclude che possano esserci trattamenti individuali discriminatori. Il CCNL tutela la struttura generale della retribuzione; non neutralizza automaticamente le differenze generate da superminimi, premi discrezionali, indennità individuali o pattuizioni di mercato.

La comparazione deve basarsi su criteri comuni, oggettivi e non discriminatori per genere: competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e ogni altro fattore pertinente alla posizione. Anche i sistemi aziendali di job evaluation possono integrare il CCNL, ma soltanto se fondati su parametri verificabili e non discriminatori.

Particolarmente significativa è la possibilità di effettuare comparazioni anche nell'ambito di gruppi societari, quando le condizioni retributive derivino da regolamenti, contratti aziendali o politiche comuni a più imprese. Per i gruppi, quindi, la governance retributiva non può essere limitata alla sola società datrice di lavoro.

***Dalla negoziazione individuale alla fascia retributiva*** La trasparenza opera già nella fase di assunzione. L'art. 5 del d.lgs. n. 96/2026 obbliga il datore di lavoro a fornire, negli avvisi e nei bandi, indicazioni sulla retribuzione iniziale o sulla relativa fascia retributiva, definite mediante criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere. È inoltre vietato chiedere ai candidati informazioni sulla retribuzione percepita in rapporti precedenti, anche indirettamente tramite società di selezione.

Questa regola incide direttamente sui superminimi di mercato. La tradizionale formula "quanto prende oggi?" non può più costituire il punto di partenza della trattativa. L'impresa deve invece definire un range retributivo coerente con il ruolo, il livello di responsabilità, la rarità delle competenze, le condizioni di mercato e la propria architettura retributiva.

Il superminimo di mercato resta possibile, ma deve essere ricondotto a una regola conoscibile: non una concessione derivante dalla capacità negoziale individuale, bensì una deroga motivata rispetto a una fascia retributiva predeterminata.

***Il diritto di informazione dei lavoratori*** L'art. 6 impone ai datori di lavoro di rendere accessibili i criteri utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli retributivi e le progressioni economiche. Per chi applica un CCNL maggiormente rappresentativo, il rinvio alle classificazioni e ai trattamenti economici contrattuali costituisce un'ordinaria modalità di adempimento, eventualmente integrata dagli accordi aziendali ex art. 51 del d.lgs. n. 81/2015.

L'esenzione per le imprese con meno di cinquanta dipendenti riguarda soltanto i criteri di progressione economica: non esonera dalla necessità di poter spiegare i criteri di determinazione della retribuzione. Invece, gli obblighi di reporting scattano per i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti, secondo le scadenze progressive del 2027 e del 2031.

L'art. 7, inoltre, riconosce a ciascun lavoratore il diritto, esercitabile una volta all'anno, di ricevere, entro due mesi, informazioni scritte sui livelli retributivi medi, distinti per sesso, delle categorie che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Non si tratta del diritto di conoscere la busta paga del collega, bensì di ottenere dati comparativi idonei a verificare l'eventuale presenza di differenze discriminatorie. Sono inoltre nulle le clausole che vietino al lavoratore di rendere nota la propria retribuzione.

***La soglia del 5% non è una condanna automatica*** Uno dei passaggi più delicati riguarda la valutazione congiunta delle retribuzioni prevista dall'art. 10 del d.lgs. n. 96/2026. La procedura riguarda i datori di lavoro con almeno cento dipendenti, soggetti agli obblighi di comunicazione di cui

all’art. 9.

La soglia del 5% non comporta automaticamente una violazione né l’apertura immediata di una procedura correttiva. La valutazione congiunta è dovuta solo quando ricorrono cumulativamente tre condizioni: una differenza di almeno il 5% nel livello retributivo medio di una categoria; l’assenza di una giustificazione fondata su criteri oggettivi e neutrali; la mancata correzione della differenza entro sei mesi dalla comunicazione dei dati.

Il superminimo assume qui una funzione decisiva. Anche quando sia formalmente escluso dal “livello retributivo”, il suo impatto deve essere monitorato nelle componenti complementari o nelle variabili. Una politica retributiva che attribuisca in misura sistematica superminimi più elevati agli uomini può non determinare, in astratto, il superamento della soglia nel livello retributivo medio, ma resta esposta al controllo analitico previsto dall’art. 9 e al rischio di una domanda individuale o collettiva di discriminazione.

***Assorbimento, revoca e irriducibilità: tre concetti da non confondere*** Sul piano civilistico, il superminimo non costituisce una categoria normativa unitaria. La sua disciplina dipende dalla concreta causa dell’attribuzione, dalla lettera individuale, dal CCNL applicato, dagli accordi aziendali e dalle eventuali prassi consolidate.

La Cassazione afferma da tempo che il principio di irriducibilità della retribuzione ex art. 2103 c.c. protegge la componente corrispettiva delle qualità professionali intrinseche e tipiche della qualifica, ma non necessariamente gli emolumenti legati a particolari modalità della prestazione, a specifici disagi, a incarichi temporanei o a responsabilità ulteriori.

La sentenza della Cassazione del 30 settembre 2015 n. 19465 ha precisato che non rientrano nella retribuzione irriducibile i

compensi connessi a modalità particolari della prestazione o a specifici disagi, destinati a cessare con il venir meno della relativa situazione. Il principio è stato ribadito dalla sentenza della Cassazione del 31 luglio 2023 n. 23205 che ha distinto la retribuzione collegata alla professionalità tipica della qualifica dai trattamenti di miglior favore attribuiti per condizioni specifiche della prestazione.

Da ciò non discende, tuttavia, che qualsiasi superminimo possa essere revocato unilateralmente. La qualificazione dipende dalla sua causa effettiva, non dal nome riportato in busta paga. Un superminimo genericamente riconosciuto “per fiducia”, “per accordo” o “per valorizzazione della persona”, senza collegamento verificabile a funzioni, competenze o condizioni organizzative, rischia di consolidarsi come componente stabile della retribuzione individuale. La sua riduzione non può essere semplicemente imposta dal datore di lavoro.

Diverso è il caso dell’emolumento autenticamente funzionale attribuito per un incarico formalizzato, per responsabilità aggiuntive, per il presidio di un processo, per una competenza critica o per una condizione temporanea di mercato. In questa ipotesi, il venir meno della funzione o della condizione può comportare il venir meno anche del titolo dell’erogazione, purché il collegamento causale sia reale, documentato e comunicato in modo coerente.

L’assorbimento è un fenomeno distinto dalla revoca. Esso riguarda la compensazione del superminimo con successivi miglioramenti retributivi derivanti, ad esempio, da rinnovi contrattuali o da progressioni di inquadramento. La sentenza della Cassazione del 16 giugno 2025 n. 16178 ha confermato l’orientamento secondo cui il superminimo individuale è normalmente assorbibile, salvo diversa previsione del contratto collettivo, delle parti o l’esistenza di un autonomo titolo collegato a particolari meriti, qualità o maggiore onerosità delle mansioni. In quest’ultima ipotesi, il lavoratore deve provare il titolo che esclude l’assorbimento.

Neppure l’uso aziendale può essere gestito con leggerezza. La sentenza della Cassazione del 11 maggio 2025 n. 12473 ha affermato che una prassi consolidata di non assorbimento può assumere efficacia regolativa collettiva e non può essere superata con una mera variazione unilaterale della busta paga: occorrono una disdetta formale, una comunicazione trasparente e ragioni idonee a giustificarla.

***Il nuovo onere probatorio*** Il punto di contatto tra la trasparenza retributiva e il diritto civile è l’onere della prova. Nella controversia ordinaria sull’assorbimento, secondo la giurisprudenza tradizionale, è il lavoratore a dover dimostrare l’esistenza del titolo speciale che rende il superminimo non assorbibile.

Nella controversia discriminatoria, invece, opera l’art. 40 del Codice delle pari opportunità: quando il lavoratore fornisce elementi di fatto, anche statistici, idonei a fondare una presunzione di discriminazione, spetta al datore di lavoro dimostrare l’assenza di discriminazione. Le due regole non sono incompatibili, ma operano su piani diversi.

L’impresa che attribuisce un superminimo individuale deve quindi essere pronta a dimostrare non soltanto che l’emolumento era assorbibile o condizionato, ma anche che la sua attribuzione, il suo mantenimento e la sua eventuale cessazione rispondono a criteri oggettivi, pertinenti alla posizione e neutrali rispetto al genere.

***La governance necessaria*** La risposta organizzativa non consiste nell’eliminazione dei superminimi, bensì nella loro “causalizzazione”. Ogni impresa dovrebbe disporre di una policy che distingua almeno tra superminimi di competenza, di responsabilità, di mercato e di performance; definisca criteri di accesso, fasce economiche, soggetti autorizzati, regole di assorbimento, durata e modalità di revisione.

Alla policy devono corrispondere documenti concreti: job

description, mansionari, schede di attribuzione, valutazioni delle competenze, deleghe, indicatori di performance, analisi di mercato e comunicazioni di eventuale cessazione o rimodulazione. La policy, da sola, non prova nulla se la prassi aziendale segue logiche diverse.

Anche gli strumenti informatici assumono un ruolo essenziale. I sistemi HR e payroll devono consentire di classificare correttamente le voci retributive, creare cluster di lavoratori comparabili, distinguere la retribuzione fissa dai componenti complementari, simulare gli effetti dei superminimi sul gender pay gap e conservare evidenze verificabili delle decisioni. Il tutto nel rispetto dell'art. 11 del d.lgs. n. 96/2026 e del Regolamento (UE) 2016/679, evitando che i dati aggregati rendano indirettamente identificabile la retribuzione dei singoli lavoratori.

La conclusione è semplice, ma impegnativa: il superminimo resta uno strumento legittimo e utile, ma non può più essere una zona opaca della retribuzione. L'impresa che saprà dimostrarne la funzione, il criterio, la proporzione e la neutralità potrà continuare a utilizzarlo come leva di attrazione e di retention. Quella che continuerà ad affidarsi a prassi informali dovrà invece affrontare un rischio crescente, non soltanto economico, ma anche probatorio e reputazionale.

**ODCEC Milano*