LA TRASPARENZA RETRIBUTIVA TRA EQUITÀ E COMPLESSITÀ Punti di forza e criticità della direttiva UE 2023/970, recepita in Italia dal DECRETO LEGISLATIVO 7 maggio 2026, n. 96, pubblicato in GU Serie Generale n.125 del 01-06-2026)

scritto da goal | 6 Agosto 2026



di Ivana De Michele*

Entrata in vigore del provvedimento: 07/06/2026

La direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva rappresenta uno degli interventi più significativi degli ultimi anni in materia di uguaglianza di genere nel lavoro. Il provvedimento si colloca nel solco delle politiche europee finalizzate alla concreta attuazione del principio di parità retributiva sancito dall'art. 157 del TFUE (Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea) e nasce dalla consapevolezza che il gender pay gap continui a rappresentare, in tutta Europa, un fenomeno strutturale e persistente. Secondo la Commissione Europea, la mancanza di trasparenza costituisce infatti uno dei principali ostacoli all'effettiva

applicazione del principio della parità salariale. L'asimmetria informativa tra datore di lavoro e lavoratore rende estremamente difficile individuare discriminazioni retributive e, conseguentemente, esercitare i propri diritti. Anche la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha più volte evidenziato come l'assenza di informazioni accessibili limiti concretamente la possibilità di tutela giudiziale, soprattutto nei casi di discriminazione indiretta. La direttiva introduce quindi un sistema articolato di obblighi informativi, strumenti di reporting e meccanismi di controllo finalizzati a rendere il mercato del lavoro più trasparente ed equo. Tuttavia, accanto agli obiettivi condivisibili e culturalmente innovativi, emergono numerose criticità applicative che meritano attenzione, soprattutto in un Paese come l'Italia caratterizzato da una forte prevalenza di piccole e medie imprese e da un tessuto produttivo estremamente frammentato.

Un cambiamento culturale prima ancora che normativo

L'aspetto probabilmente più innovativo della direttiva non riguarda soltanto gli adempimenti introdotti, ma il cambiamento culturale che essa sottende. Per molti anni la retribuzione è stata considerata una materia sostanzialmente privata, rimessa alla contrattazione individuale e scarsamente sindacabile dall'esterno. La direttiva modifica profondamente questa impostazione: la trasparenza retributiva diventa uno strumento di garanzia dell'uguaglianza sostanziale.

In questa prospettiva, il diritto alla parità salariale non resta più un principio astratto, ma si trasforma in una pretesa concretamente esercitabile grazie all'accesso alle informazioni. La trasparenza riduce infatti le asimmetrie informative e riequilibra, almeno in parte, i rapporti di forza presenti nel mercato del lavoro. Rendere visibili le differenze retributive significa offrire ai lavoratori e alle lavoratrici strumenti concreti per individuare eventuali discriminazioni e contestarle. Non si tratta soltanto di una misura tecnica o amministrativa, ma di un intervento che

incide sulla cultura organizzativa delle imprese e sul modo stesso di concepire il rapporto di lavoro.

Trasparenza retributiva e violenza economica

Uno degli aspetti meno discussi, ma particolarmente rilevanti, riguarda il legame tra trasparenza retributiva e violenza economica.

La violenza economica rappresenta una forma di controllo e limitazione dell'autonomia personale spesso invisibile e sottovalutata. La dipendenza economica può infatti incidere profondamente sulla libertà di scelta delle persone, limitandone l'autonomia professionale, familiare e sociale. In questo contesto, la trasparenza retributiva assume anche una funzione preventiva. Conoscere i livelli retributivi medi, avere accesso a criteri oggettivi di valutazione e poter verificare eventuali disparità contribuisce a rafforzare il potere negoziale delle lavoratrici e a ridurre situazioni di squilibrio sistemico. La direttiva, quindi, non interviene soltanto sul piano economico, ma anche su quello sociale e culturale, contribuendo alla costruzione di contesti lavorativi più equi e inclusivi.

I punti di forza della direttiva

Tra gli elementi maggiormente positivi del nuovo impianto normativo va certamente evidenziato il **rafforzamento del principio di parità retributiva** già previsto dal diritto europeo. La direttiva introduce:

- obblighi di trasparenza nelle fasi di selezione; • diritto dei lavoratori ad accedere alle informazioni retributive;
- obblighi di reporting sul gender pay gap;
- inversione dell'onere della prova nei casi di discriminazione;
- sistemi di monitoraggio e controllo più strutturati.

Particolarmente importante è il **superamento della tradizionale opacità salariale** che, storicamente, ha reso molto difficile l'emersione delle discriminazioni. La trasparenza diventa così anche uno strumento di prevenzione, inducendo le imprese a verificare preventivamente la coerenza delle proprie politiche retributive.

Un altro punto di forza riguarda la **valorizzazione della governance interna e dei sistemi di controllo aziendale**. Le imprese saranno chiamate a sviluppare metodologie più strutturate di classificazione delle mansioni, valutazione delle competenze e monitoraggio delle differenze salariali. Ciò potrebbe favorire, almeno nelle organizzazioni più evolute, una gestione maggiormente meritocratica e razionale delle politiche HR.

Le principali criticità applicative

Accanto ai profili positivi, emergono tuttavia numerosi elementi di criticità.

Il rischio di burocratizzazione

La prima criticità riguarda l'impatto organizzativo sugli operatori economici.

La Fondazione Studi Consulenti del Lavoro ha evidenziato come la direttiva introduca un sistema complesso di adempimenti che rischia di gravare in modo significativo soprattutto sulle PMI.

Le imprese dovranno:

- raccogliere dati;
- elaborare report;
- predisporre sistemi di monitoraggio;
- riesaminare le politiche retributive;
- documentare criteri di valutazione;
- gestire richieste informative dei dipendenti.

Il rischio concreto è che la trasparenza si trasformi, almeno inizialmente, in un aggravio burocratico più che in uno strumento effettivo di equità. In particolare, molte realtà di minori dimensioni potrebbero non disporre delle competenze tecniche necessarie per affrontare correttamente i nuovi obblighi.

La difficile definizione di "lavoro di pari valore"

Uno dei nodi più complessi riguarda la nozione di "lavoro di pari valore". La direttiva presuppone la possibilità di comparare ruoli e mansioni attraverso criteri oggettivi, ma la realtà aziendale contemporanea è spesso caratterizzata da mansioni ibride, ruoli trasversali, attività evolutive e competenze difficilmente standardizzabili.

L'assenza di parametri uniformi rischia quindi di generare incertezza interpretativa, aumento del contenzioso e difficoltà operative nella classificazione dei ruoli. Il pericolo è che il confronto si sposti dagli aspetti sostanziali delle discriminazioni a dispute tecniche e formali.

Privacy e clima aziendale

Ulteriore tema delicato riguarda il rapporto tra trasparenza e tutela della riservatezza. La diffusione di dati retributivi, anche in forma aggregata, richiede particolare attenzione per evitare violazioni della privacy, conflitti interni, tensioni organizzative ed effetti negativi sul clima aziendale. La trasparenza non può infatti trasformarsi in una esposizione indiscriminata dei dati salariali individuali. Sarà quindi necessario trovare un equilibrio tra diritto all'informazione, tutela della riservatezza e esigenze organizzative dell'impresa.

Un intervento che incide sugli effetti più che sulle cause

La criticità forse più importante riguarda però il carattere

parziale dell’intervento normativo. La direttiva agisce principalmente sugli effetti del gender pay gap, ma solo indirettamente sulle sue cause strutturali. Il divario retributivo, infatti, dipende spesso da fattori più profondi e complessi:

- segregazione occupazionale;
- minore presenza femminile nei ruoli apicali;
- distribuzione diseguale del lavoro di cura;
- interruzioni di carriera legate alla maternità;
- minore accesso alle reti professionali e decisionali.

La sola trasparenza, quindi, non può essere considerata sufficiente. Senza politiche integrate di welfare, sostegno alla genitorialità, valorizzazione della leadership femminile e riequilibrio dei carichi di cura, il rischio è che le disuguaglianze vengano semplicemente rese più visibili senza essere realmente superate.

Le esperienze europee

L’esperienza di altri Paesi europei dimostra come l’efficacia degli strumenti di trasparenza dipenda fortemente dal contesto culturale e organizzativo. Nei Paesi nordici, spesso indicati come best practice dalla stessa Commissione Europea, la trasparenza salariale è inserita all’interno di sistemi consolidati di dialogo sociale, welfare e reporting aziendale. In questi contesti, gli strumenti introdotti hanno contribuito ad una maggiore riduzione del gender pay gap.

Diversamente, in ordinamenti caratterizzati da strutture produttive più frammentate e da minore cultura organizzativa, l’introduzione di obblighi analoghi ha incontrato maggiori difficoltà operative. Ciò conferma che la trasparenza rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente, per il raggiungimento di una reale uguaglianza sostanziale.

Il ruolo strategico dei professionisti

In questo scenario, il ruolo dei professionisti – e in particolare dei commercialisti – assume una rilevanza centrale.

I professionisti saranno chiamati non soltanto a supportare le imprese negli adempimenti tecnici, ma anche ad accompagnarle in un percorso di trasformazione culturale e organizzativa. La direttiva può infatti diventare:

- un'occasione di revisione dei sistemi organizzativi;
- uno strumento di miglioramento della governance;
- un fattore di sostenibilità sociale;
- un elemento di reputazione aziendale.

Per questo motivo sarà fondamentale:

- predisporre linee guida operative chiare;
- semplificare gli adempimenti per le PMI;
- investire nella formazione;
- sviluppare competenze interdisciplinari;
- favorire strumenti standardizzati di valutazione.

Conclusioni

La direttiva europea sulla trasparenza retributiva rappresenta senza dubbio un passaggio importante nel percorso verso una maggiore equità nel mercato del lavoro. Il suo valore principale risiede probabilmente nella capacità di trasformare la trasparenza in uno strumento di empowerment, prevenzione delle discriminazioni e contrasto alla violenza economica.

Allo stesso tempo, non possono essere sottovalutati i rischi connessi alla sua applicazione concreta: incremento della complessità burocratica, difficoltà interpretative, aumento del contenzioso e impatti organizzativi sulle imprese. La vera sfida sarà quindi quella di trovare un **equilibrio tra ambizione normativa e sostenibilità operativa.** Il successo della direttiva dipenderà non soltanto dalla qualità delle norme, ma soprattutto dalla capacità di accompagnarne il

recepimento con:

- semplificazioni;
- strumenti tecnici adeguati;
- formazione diffusa;
- supporto alle imprese;
- politiche integrate di inclusione e parità.

Solo in questo modo la trasparenza retributiva potrà diventare non un mero adempimento formale, ma un reale motore di cambiamento culturale, sociale ed economico.

**ODCEC Milano*