



La Direttiva UE 2023/970 e la trasparenza salariale.

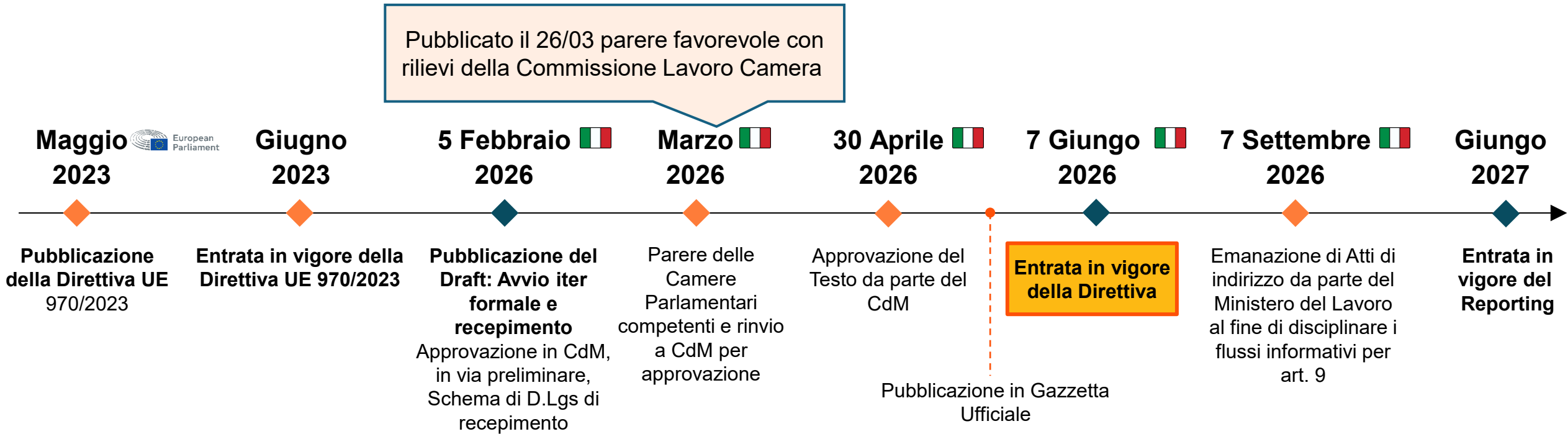
A che punto siamo e in che direzione andare

Rodolfo Pesati
Partner| PwC Italia



Inquadramento normativo e presentazione della Direttiva UE: lo stato dell'arte in Italia

Timeline di implementazione della Direttiva



- **30 aprile:** Approvazione in via preliminare da parte del CdM, del Decreto Legislativo di recepimento;
- **2 Giugno:** Decreto PdR e pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del testo definitivo
- **7 Giugno 2026:** entrata in vigore dei primi obblighi informativi, art. 4,5,6,e 7.

Cos'è la Direttiva Europea sulla trasparenza retributiva e cosa prevede?

Requisiti Fondamentali



Recruiting

- I recruiters non possono chiedere informazioni sulla pay history.
- I candidati hanno il diritto di conoscere le fasce retributive di una posizione aperta.
- Gli annunci di lavoro non devono essere discriminatori dal punto di vista del genere.



Diritto all'informazione

- I dipendenti possono richiedere i livelli retributivi medi per genere e categoria di lavoratori.
- I dipendenti devono essere informati annualmente sul loro diritto di richiedere informazioni.



Reporting

- Le aziende devono segnalare gli eventuali divari retributivi $\geq 5\%$.
- Le segnalazioni devono essere inviate all'autorità di regolamentazione locale e ai rappresentanti dei lavoratori.
- È necessario un calcolo dettagliato del divario per categoria di lavoratori omogenea.

Scadenze

>250 dipendenti: Giugno 2027 (ogni anno)
150–249: Giugno 2027 (ogni 3 anni)
100–149: Giugno 2031 (ogni 3 anni)

Timeline

Conformità: Giugno 2026
Reporting inizia: 2027

Principi per la definizione di 'Categorie omogenee di Lavoratori'

Definizione

Gruppo di lavoratori che svolgono un lavoro di pari valore, definiti in modo oggettivo e neutro dal punto di vista del genere.

Criteri

Competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro applicati in modo coerente senza discriminazioni basate sul genere.

Applicazione

La base di riferimento definita dalla bozza di Decreto è il CCNL applicato.

Requisiti relativi alla modalità di comunicazione

Pay Setting

I datori di lavoro devono rendere accessibili i criteri di progressione economica in modo oggettivo e neutro dal punto di vista del genere.

Diritto all'informazione

I dipendenti hanno il diritto di ricevere informazioni sui livelli retributivi medi per cluster di appartenenza, suddivisi per genere e categoria.

Reporting

Richiesto sulla base della dimensione dell'Azienda dagli Stati dell'UE.

Le principali evidenze dal recepimento italiano

STESSO LAVORO E LAVORO DI PARI VALORE (Art. 4)

I **sistemi di classificazione e inquadramento previsti dai CCNL**, dalla contrattazione decentrata, dalla contrattazione integrativa, ove consentito, o dalla legge costituiscono lo strumento di riferimento ai fini della comparazione, in quanto conformi ai criteri di cui al comma 3. 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.

7 Giu 2026

Trasparenza retributiva in fase di assunzione (Art. 5)

- Obbligo di specificare negli annunci di Lavoro la **retribuzione iniziale o la fascia retributiva prevista**;
- Divieto di richiesta della storia retributiva, esteso esplicitamente anche a tutti i soggetti coinvolti nella fase di selezione/assunzione.

7 Giu 2026

Trasparenza e criteri di determinazione della progressione economica (Art. 6)

- L'**informativa fornita al momento dell'assunzione sull'inquadramento**, sulla retribuzione iniziale, sul CCNL applicato e sui criteri di determinazione dello stesso, assolve agli obblighi di trasparenza.

7 Giu 2026

Diritto di informazione e richiesta individuale (Art. 7)

- Il **CCNL** è il riferimento principale per far fronte a tale Diritto, poiché fornisce **implicitamente le definizioni di "categoria di lavoratori" e del "livello retributivo"**;
- La pubblicazione del livello retributivo medio per categoria di lavoratori per ciascuno dei CCNL applicati soddisfa ex-ante l'obbligo di informazione;
- Il datore di lavoro ha **2 mesi di tempo** per rispondere alle richieste del singolo dipendente.

Giu 2027

Gender Pay Gap reporting (Art.9) Valutazione congiunta della retribuzione (Art.10)

- Evidenza del **divario retributivo di genere** per categoria di lavoratori;
- Valutazione congiunta dei gap retributivi non motivati tra lavoratori qualora il datore di Lavoro non motivi adeguatamente o intervenga in presenza di **gap >=5%**;

Focus sulla «Categoria di lavoratori»

Stesso lavoro

«...la prestazione lavorativa svolta **nell'esercizio di mansioni identiche o riconducibili alla stessa qualifica** esemplificativa nell'ambito del medesimo livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, dal CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento».



Lavoro di pari valore

«...la **prestazione lavorativa diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili**, previste dai livelli di inquadramento stabiliti dal CCNL applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, del CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento».



I sistemi **di classificazione e inquadramento previsti dai CCNL**, dalla contrattazione decentrata, dalla contrattazione integrativa, ove consentito, o dalla legge **costituiscono lo strumento di riferimento ai fini della comparazione**, in quanto conformi ai criteri di cui al comma 3.

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.

Oltre il CCNL...modelli di classificazione delle posizioni

La Job Architecture rappresenta un quadro strutturato che definisce la natura del lavoro svolto, le responsabilità associate e il livello a cui viene esercitato, identificando al contempo i fattori distintivi tra i diversi livelli. Nel contesto in evoluzione della trasparenza retributiva a livello europeo, essa assume un ruolo aggiuntivo: consente di individuare e gestire in modo coerente le categorie di lavoratori che svolgono un lavoro uguale o di pari valore, facilitando così l'analisi e la gestione dell'equità retributiva.

Job Architecture consiste nella comprensione strutturata del lavoro, della gerarchia delle mansioni, del valore attribuito ai diversi ruoli e dei fattori che ne determinano la differenziazione.

Job Function

Una raccolta di Job Families.

Es: Operations

Job Family

Gruppi di lavori che condividono compiti e responsabilità comuni.

Control Centre

Hub Control Centre

Flight Dispatch

Passenger Care

Percorso di Carriera

Avanzamento di carriera.

Management

Individual Contributor

Job Level

Determina la posizione del lavoro.

Manager

Specialist

Analyst

Job Profile/Posizioni

Specifica i compiti, le responsabilità e i fattori di differenziazione che posizionano il profilo all'interno di una Job Familie.

Flight Operations Manager

Flight Dispatcher

Dispatch Operations Analyst



La Direttiva EU richiede che i dipendenti siano classificati come addetti a “**lavori uguali o di pari valore**” sulla base di quattro criteri. Per evitare di ritrovarsi con metodi di classificazione del lavoro contrastanti, il nostro approccio integra questi criteri nel modo in cui identifichiamo le job families e i livelli professionali.

Competenze

Conoscenze, abilità e attitudini necessarie per svolgere una mansione, inclusi gli ambiti cognitivo, psicomotorio e comportamentale, acquisiti attraverso vari metodi di apprendimento.

Responsabilità

Mansioni che coinvolgono persone, risorse, informazioni o finanze, che possono essere formali o effettive, condivise o a tempo determinato.

Effort

Lo sforzo mentale, fisico o psicosociale richiesto per soddisfare le esigenze lavorative.

Condizioni di Lavoro

Fattori ambientali, fisici, psicologici e sociali che influenzano lo svolgimento delle mansioni, compresi rischi e complessità.



Focus sul «Livello Retributivo»

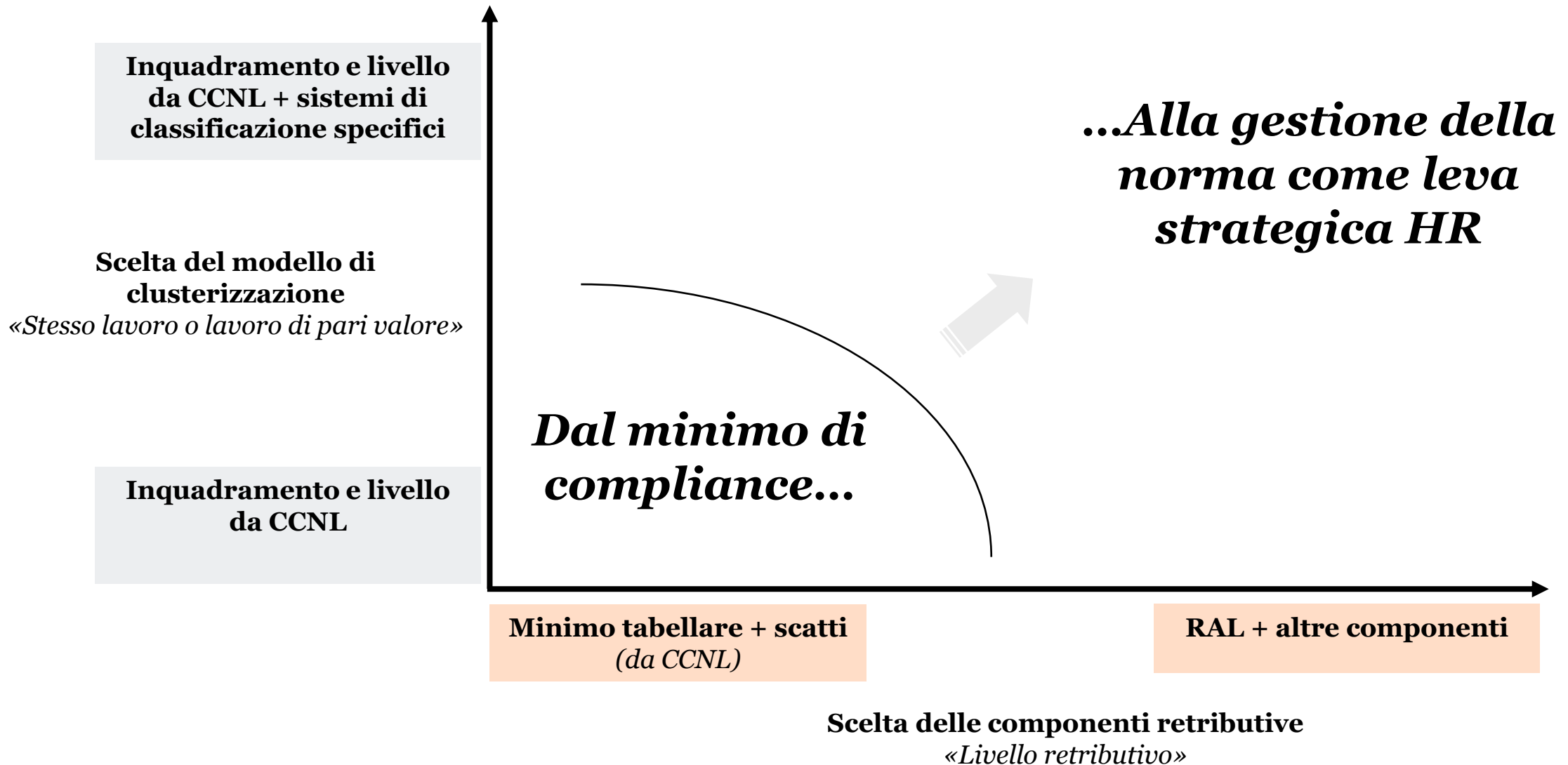


«la retribuzione lorda annua e la corrispondente retribuzione oraria lorda, da intendersi come la totalità degli elementi retributivi continuativi e fissi, ad **esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali** quali componenti retributive riconosciute su base personale, discrezionale o temporanea non generalizzate all'interno della medesima categoria di lavoratori e fondate su criteri oggettivi individuali quali»

A titolo esemplificativo, superminimi individuali, premi una tantum e indennità ad personam.

In parziale accoglimento di un'osservazione che è stata presentata dalle Commissioni XI e XIV della Camera e dalla Commissione del Senato, è stato precisato che **gli elementi che compongono la retribuzione devono essere continuativi e fissi.**

Il trade-off sulla scelta del modello di adozione



Focus sul Reporting

2025 come un anno di cambiamento nell'area della retribuzione

«Nonostante la Direttiva entri in vigore a Giugno 2026, il report coprirà l'intero 2026»

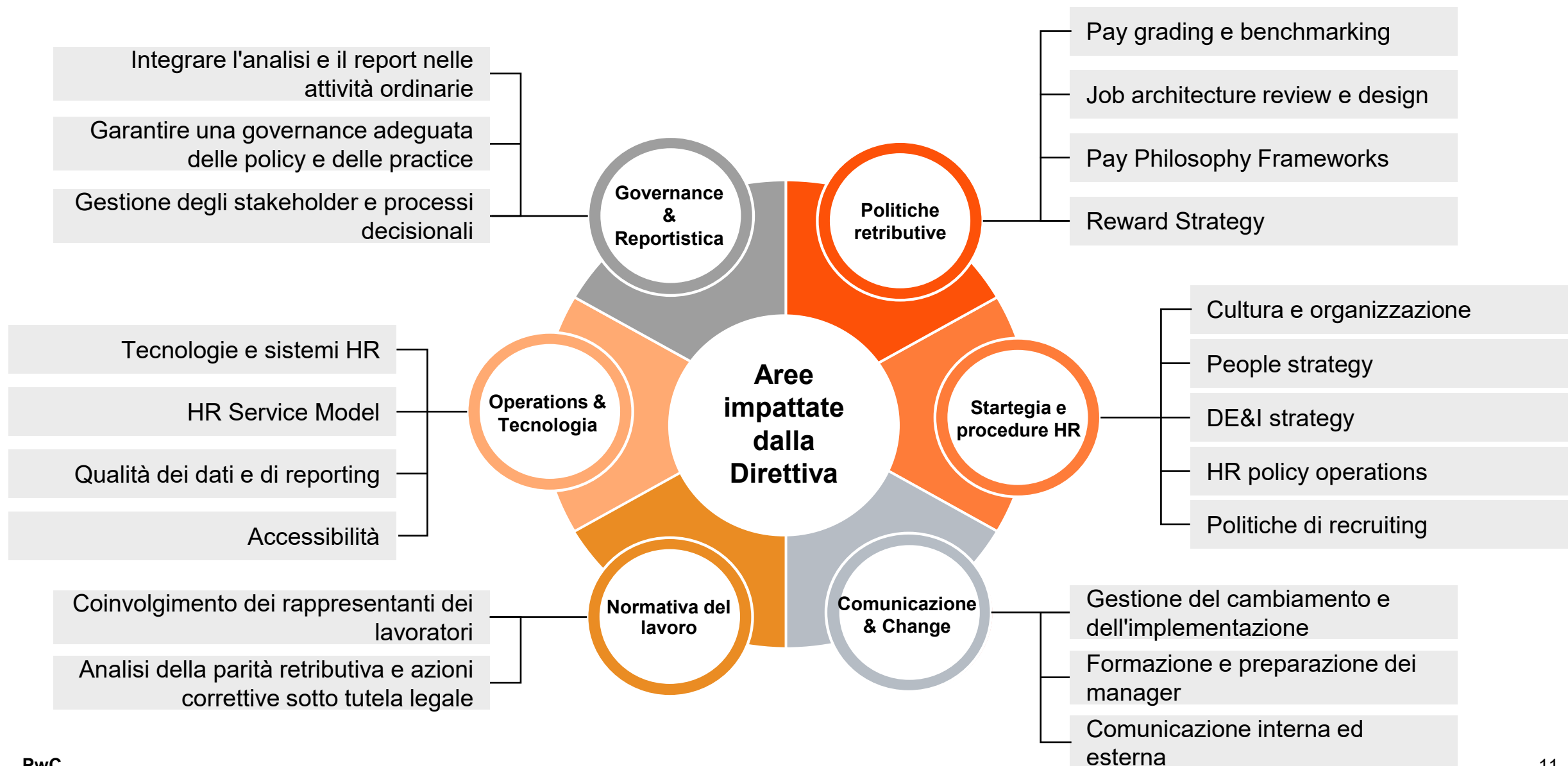
I datori di lavoro avranno la possibilità di pubblicare i dati sui loro siti web o renderli disponibili al pubblico tramite altri mezzi di comunicazione.

Obblighi di rendicontazione – i datori di lavoro saranno tenuti a riferire determinati dati all'organo di controllo

Dati da includere nel report

- 1 Divario retributivo di genere.
- 2 Divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili.
- 3 Il divario retributivo mediano di genere.
- 4 Il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili .
- 5 Percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili.
- 6 Percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile in ogni quartile retributivo.
- 7 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.

Principali funzioni aziendali impattate





UNI/PdR 125:2022 Sistema di gestione per la parità di genere

Gaia Giussani
Partner | PwC Italia





Introduzione

I riferimenti legislativi e normativi

Con la Legge 5 Novembre 2021, n.162, è stata aggiornata la **normativa** relativa al Codice delle **pari opportunità** del 2006, al fine di **rafforzare la tutela delle pari opportunità** tra uomo e donna in ambito **lavorativo**. In particolare, all'interno della Legge viene:

- specificata la nozione di **discriminazione**, includendo **qualsiasi fonte di svantaggio o limitazione** che sia motivato da: genere, età anagrafica, stato di gravidanza / maternità / paternità ed esercizio dei relativi diritti, esigenze di cura personale o familiare;
- esteso **l'obbligo di redazione**, con cadenza biennale, di un **rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile** in relazione ad occupazione, reclutamento, assunzione, inquadramento contrattuale, retribuzione complessiva, formazione, promozione professionale e conciliazione vita-lavoro, inclusa la presenza di politiche aziendali per un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, a **tutte le aziende** private o pubbliche con più di **50 dipendenti**;
- introdotta a partire dal **1° gennaio 2022** la Certificazione della parità di genere, al fine di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per **ridurre il divario di genere** in relazione alle **opportunità di crescita** in azienda, alla **parità salariale**, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla **tutela della maternità**.

Principali riferimenti legislativi e normativi:

- Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n.198 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n.246. (Gazzetta Ufficiale n.125 del 31-5-2006 - Suppl. Ordinario n.133)
- L. 162/2021 Modifiche al codice di cui al D.Lgs 11 aprile 2006 n.198 e altre disposizioni in materia di parità tra uomo e donna in ambito lavorativo (Gazzetta Ufficiale n.275 del 18-11-2021)
- UNI EN ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario
- UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità
- UNI EN ISO 19011 Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale
- UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1 Valutazione della conformità - Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione - Parte 1: Requisiti
- UNI EN ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale
- UNI ISO 30415, Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione

La linee guida di riferimento

La prassi di riferimento **UNI/PdR 125:2022** rappresenta la linea guida per l'adozione di un **sistema di gestione per la parità di genere**.

La stessa definisce le modalità per la **misura, la rendicontazione e la valutazione** dei dati relativi al **genere** nelle organizzazioni tramite specifici **KPI** (key performance indicator), al fine di **monitorarne il livello di maturità** in tale ambito. In aggiunta, permette di **individuare i gap** attualmente esistenti e provvedere a colmarli attraverso la predisposizione e l'attuazione di un **piano strategico**.

La UNI/PdR 125:2022, inoltre, costituisce un riferimento per la **certificazione di parte terza** del sistema di gestione per la parità di genere.



I benefici della certificazione



Benefici per le organizzazioni:

- Incentivo sotto forma di **esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali** con un limite massimo di 50.000 euro annui e in misura non superiore all'1%.
- Punteggio **premiale** per la valutazione di proposte progettuali ai fini della **concessione di aiuti di Stato** a cofinanziamento degli investimenti sostenuti.
- Acquisizione di un **miglior posizionamento in graduatoria** nei bandi di gara.
- Riconoscimento dell'**impegno concreto** che l'organizzazione ha intrapreso sulla parità di genere e valore **reputazionale**.

Modalità di valutazione delle prestazioni

All'interno della UNI/PdR 125:2022 sono state individuate **sei aree di valutazione attinenti** alla parità di genere, elencate di seguito:

1. **cultura e strategia;**
2. **governance;**
3. **processi HR;**
4. **opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda;**
5. **equità remunerativa per genere;**
6. **tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.**

Ad ogni area è attribuito un **peso in percentuale sul totale**.

Inoltre, per ciascuna area sono stati individuati dei **KPI qualitativi e quantitativi (33)**, a cui è associato un punteggio specifico.

Per accedere alla certificazione, è necessario che l'impresa raggiunga lo **score minimo di sintesi complessivo del 60%**. In tal modo, viene riconosciuta la validità e l'efficacia dei processi interni da parte di tutti gli stakeholder, con ricadute positive in termini economici e reputazionali.

Nel caso in cui l'ente di certificazione rilevi dei punti di miglioramento, l'impresa dovrà mettere in atto un **piano di mitigazione e miglioramento** al fine di colmarli.

La certificazione ha una **validità triennale (3 anni)**, ma richiede **due audit di sorveglianza** annuali (a 12 e 24 mesi) per monitorare il mantenimento del sistema di gestione della parità di genere, con un rinnovo completo alla scadenza dei tre anni. La stessa viene **rivalutata** anche in relazione al progresso raggiunto rispetto ai punti di miglioramento precedentemente individuati. Se il sistema di gestione risulta idoneo, la certificazione viene **rinnovata**.

Applicazione proporzionale

E' prevista un'applicazione proporzionale e graduale in funzione del profilo dimensionale dell'organizzazione.

In coerenza con la tassonomia ISTAT, sono state identificate 4 fasce/cluster attraverso cui classificare le organizzazioni (private, pubbliche, ecc.).

Prospetto 1 – Fasce/Cluster di classificazione delle organizzazioni

Fascia	Cluster	Numero addetti/e
1	Micro	1-9
2	Piccola	10-49
3	Media	50-249
4	Grande	250 e oltre

Sono previste **semplificazioni** per le organizzazioni appartenenti alla **fascia 1** (micro-organizzazione) e **fascia 2** (piccola organizzazione), mentre per le organizzazioni appartenenti alla **fascia 3** (media organizzazione) e alla **fascia 4** (grande organizzazione) sono applicati **tutti gli indicatori**.

Gli indicatori sono di natura quantitativa e qualitativa.

Gli **indicatori di natura qualitativa** sono misurati in termini di **presenza o non presenza**, mentre gli **indicatori di natura quantitativa** sono misurati in termini di **delta % rispetto a un valore interno aziendale o al valore medio di riferimento nazionale o del tipo di attività economica** (codice ATECO di appartenenza). Per alcuni KPI di natura quantitativa è necessario far riferimento ai **benchmark ISTAT di settore**.

Aree di misurazione

AREA CULTURA E STRATEGIA

Area volta a misurare che i principi e gli obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione alla gender diversity dell'organizzazione siano coerenti con la sua visione, le finalità e i valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **15%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **7**.

AREA GOVERNANCE

Area volta a misurare il grado di maturità del modello di governance dell'organizzazione volto a definire gli adeguati presidi organizzativi e la presenza del genere di minoranza negli organi di indirizzo e controllo dell'organizzazione nonché la presenza di processi volti a identificare e porre rimedio a qualsiasi evento di non inclusione.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **15%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **5**.

AREA PROCESSI HR

Area volta a misurare il grado di maturità dei principali processi in ambito HR, relativi ai diversi stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una risorsa nell'organizzazione e che si dovrebbero basare su principi di inclusione e rispetto delle diversità.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **10%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **6**.

AREA OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione all'accesso neutrale dei generi ai percorsi di carriera e di crescita interni e la relativa accelerazione.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **20%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **7**.

AREA EQUITÀ REMUNERATIVA PER GENERE

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione al differenziale retributivo in logica di total reward comprendente quindi anche compensi non monetari quali sistemi di welfare e well-being.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **20%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **3**.

AREA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione alla presenza di politiche a sostegno della genitorialità nelle diverse forme e l'adozione di procedure che facilitino e supportino la presenza anche di donne con figli e figlie in età prescolare.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al **20%**.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **5**.

2

I principali contenuti della UNI/PdR

Sistema di gestione

- **Politica parità di genere**

- **Comitato guida**

- **Piano strategico**

- **Budget dedicato**

- **Formazione**

- **Comunicazione interna/esterna**

- **Audit interni**

- **Revisione periodica**

- **Ecc.**



Politica sulla Parità di Genere secondo la UNI/PdR

La Politica deve:

- essere **definita** dall'**Alta Direzione** insieme al **comitato guida**;
- **comunicata** sia internamente che esternamente;
- oggetto di **formazione** e **sensibilizzazione**;
- **revisionata** periodicamente;
- **coordinata** da una **figura responsabile**.



Comitato Guida

La direzione, in relazione alla dimensione aziendale, deve nominare un **Comitato Guida** per l'efficace adozione e la continua ed efficace applicazione della politica per la parità di genere (generale e correlate).

Il Comitato Guida, in base alle dimensioni dell'organizzazione, deve essere composto almeno dall'**amministratore delegato**, o da un delegato dalla proprietà, e dal **direttore del personale**, o altra figura equivalente.

Piano strategico e budget sulla Parità di Genere

Il Comitato Guida deve redigere il piano strategico che definisce per ogni tema identificato dalla politica (generale e collegate) **obiettivi semplici, misurabili, raggiungibili, realistici, pianificati nel tempo ed assegnati come responsabilità di attuazione.**

Il piano strategico per l'attuazione deve essere composto dalle seguenti fasi, tipiche dei processi di pianificazione:

- a) identificazione dei **processi aziendali correlati ai temi relativi alla parità di genere** individuati;
- b) identificazione dei **punti di forza e di quelli di debolezza** rispetto ai temi;
- c) definizione degli **obiettivi**;
- d) definizione delle **azioni decise per colmare i gap**;
- e) **definizione, frequenza e responsabilità di monitoraggio dei KPI** definiti.

Il piano strategico deve essere **condiviso dalla direzione e mantenuto aggiornato nel tempo.**

La direzione assegna risorse (**budget**), responsabilità ed autorità adeguate per la persecuzione, il raggiungimento ed il mantenimento degli obiettivi di parità di genere stabiliti.

Comunicazione interna ed esterna

In relazione alle proprie politiche e risorse, l'organizzazione deve:

- a) predisporre e diffondere alle proprie parti interessate (stakeholder) un **piano di comunicazione relativo al proprio impegno sui temi della parità di genere** (o più in generale sui temi DEI);
- b) **basare la propria comunicazione interna ed esterna** (marketing, pubblicità) **sulla responsabilità** (evitando nelle azioni pubblicitarie lo stereotipo di genere, assicurando una revisione periodica dei materiali e delle strategie di marketing, impegnandosi a diffondere un'immagine positiva di donne e ragazze, utilizzando un linguaggio rispettoso delle differenze di genere);
- c) **identificare le parti interessate** con le quali instaurare una comunicazione rispetto ai temi della parità di genere, in particolare in ambito lavorativo;
- d) garantire che la **comunicazione** sia **coerente con i principi della politica e con gli obbiettivi** stabiliti e attuati attraverso il piano strategico;
- e) **allineare la comunicazione interna ed esterna ai valori e alla cultura** aziendale.



Audit interni

In relazione alle proprie politiche e risorse, l'organizzazione deve pianificare, attuare e documentare un **sistema di audit interni indirizzati alla verifica della reale ed efficace applicazione della politica e delle direttive aziendali sulla parità di genere**, nonché del rispetto delle istruzioni e procedure definite a tal fine.

Gli audit sono **attuati secondo le modalità definite dalla UNI EN ISO 19011**, con **team indipendenti rispetto alle attività verificate, competenti sulla base di requisiti definiti dal sistema** (es. corso UNI EN ISO 19011, esperienza minima in azienda, formazione sulla presente UNI/PdR e sul sistema di gestione aziendale) e **bilanciati in termini di genere**.

Gli audit devono essere **pianificati, comunicati e finalizzati** a raccogliere le evidenze oggettive della conformità, segnalare le deviazioni, che devono essere gestite.



Revisione periodica

- In relazione alle proprie politiche e risorse, l'organizzazione deve pianificare, attuare e mantenere **registrazione di una revisione periodica del sistema da parte dell'Alta Direzione** con coinvolgimento del Comitato Guida e delle funzioni responsabili dei temi individuati nel piano, **con frequenza almeno annuale**;
- la revisione deve valutare come elementi in ingresso: i risultati ottenuti, la continua congruità del piano strategico, la necessità di aggiornamenti e modifiche, anche a seguito di cambiamenti normativi significativi e le ulteriori esigenze formative.

Rodolfo Pesati

Partner| PwC Italia

rodolfo.pesati@pwc.com

Gaia Giussani

Partner | PwC Italia

gaia.giussani@pwc.com