



Guido Cutillo, Mauro Ghilardi

PAY TRANSPARENCY

Quadro normativo e manuale operativo

PREFAZIONE DI PAOLO BOCCARDELLI

FrancoAngeli

AIDP

HR
Innovation



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione

Paolo Iacchi e Luca Solari

Comitato scientifico

Pierangelo Albini, Marco Bentivogli, Mariano Corso, Nadio Delai, Gabriele Gabrielli, Martina Gianecchini, Barbara Imperatori, Marcello Martinez, Cristina Origlia, Stefano Passerini, Francesca Prandstraller, Enrico Sassoon, Francesco Seghezzi, Igor Suran, Teresina Torre

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Guido Cutillo, Mauro Ghilardi

PAY TRANSPARENCY

Quadro normativo e manuale operativo

PREFAZIONE DI PAOLO BOCCARDELLI



FrancoAngeli

AIDP

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198703

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

INDICE

PREFAZIONE, DI PAOLO BOCCARDELLI	pag.	9
PREMESSA E OBIETTIVI DEL MANUALE, DI GUIDO CUTILLO, MAURO GHILARDI	»	13
1. IL QUADRO NORMATIVO: DALLA DIRETTIVA AL CONTESTO ITALIANO	»	15
1.1. Definizioni	»	16
1.2. Perimetro e definizione di “stesso lavoro” e “lavoro di pari valore”	»	19
1.3. Trasparenza retributiva prima dell’assunzione e durante il rapporto di lavoro su retribuzioni e criteri per la progressione economica	»	20
1.4. Diritto di informazione e accessibilità	»	22
1.5. Il divario retributivo di genere e la valutazione congiunta delle retribuzioni	»	23
1.6. Tutela dei diritti e protezione dei lavoratori	»	26
1.7. Garanzie processuali, accesso alle informazioni e tutela della riservatezza	»	28
1.8. Ruolo delle parti sociali e della contrattazione collettiva	»	30
1.9. Sistema sanzionatorio e responsabilizzazione dei datori di lavoro	»	31
1.10. Governance, monitoraggio e diffusione della cultura della parità retributiva	»	32
1.11. Applicazione della parità retributiva negli appalti pubblici e responsabilizzazione degli operatori economici	»	34
2. GLI ASPETTI PROCESSUALI: COSA CAMBIA PER LE AZIENDE E COSA FARE (MANUALE OPERATIVO)	»	37
2.1. Definizione di “stesso lavoro” e “lavoro di pari valore”	»	37
2.1.1. Definizioni e quadro normativo	»	38
2.1.2. La nozione di “stesso lavoro”	»	38

2.1.3.	La nozione di “lavoro di pari valore”	pag.	39
2.1.4.	Definizione e finalità della <i>job architecture</i>	»	40
2.1.5.	I modelli principali e le componenti fondamentali della <i>job architecture</i>	»	41
2.1.6.	I principali metodi di <i>job evaluation</i>	»	42
2.1.7.	Il processo e i fattori della valutazione	»	42
2.1.8.	Il sistema professionale	»	44
2.1.9.	I criteri di comparabilità nella direttiva	»	48
2.1.10.	Le fonti di bias di genere nei sistemi di valutazione	»	48
2.2.	Trasparenza retributiva nella fase pre-assuntiva	»	51
2.3.	Trasparenza nella determinazione delle retribuzioni e nei criteri di progressione economica	»	63
2.3.1.	Premesse: le leve retributive (individuali vs. welfare)	»	64
2.3.2.	Trasparenza del processo	»	65
2.3.3.	Valutazione, calibrazione e approvazione proposte	»	71
2.3.4.	Oltre la <i>pay transparency</i>	»	73
2.4.	Diritto di informazione e accessibilità alle informazioni retributive	»	76
2.5.	Divario retributivo di genere: calcolo, reporting e azioni correttive	»	83
2.5.1.	La distinzione tra <i>gender pay gap</i> grezzo e rettificato	»	83
2.5.2.	Gli indicatori specifici richiesti dalla Direttiva 2023/970/UE	»	84
2.5.3.	La metodologia di calcolo: questioni tecniche e scelte operative	»	86
2.5.4.	Il framework di analisi: cause strutturali e cause organizzative	»	88
2.5.5.	La segregazione occupazionale verticale e il “soffitto di cristallo”	»	88
2.5.6.	La procedura di valutazione congiunta nella Direttiva e le azioni correttive	»	90
2.5.7.	Il sistema di monitoraggio	»	94
2.5.8.	La gestione dei dati e l’inserimento nei sistemi di governance	»	96
3.	OLTRE LA COMPLIANCE: CHANGE MANAGEMENT, PROCESSI IMPATTATI E PROSPETTIVE FUTURE	»	101
3.1.	<i>Pay transparency</i> come leva di change management organizzativo	»	101
3.1.1.	Oltre la compliance: la trasparenza retributiva come cambiamento organizzativo	»	101

3.1.2. La funzione delle Risorse Umane: da custode riservato ad architetto della governance retributiva	pag. 104
3.1.3. I risultati organizzativi della <i>pay transparency</i>	» 107
3.1.4. Aspettative future e implicazioni operative	» 109
3.2. Altri processi aziendali impattati dalla <i>pay transparency</i>	» 111
3.2.1. <i>Engagement Survey</i>	» 112
3.2.2. Strumenti e politiche di talent management	» 114
3.2.3. Gestione delle prestazioni	» 116
3.2.4. <i>Skill based systems</i>	» 118
3.3. Conclusioni e prospettive future	» 119
APPENDICE – STRUMENTI OPERATIVI PER L’APPLICAZIONE DELLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA	» 123
Allegato 1 – Annunci di lavoro – Template	» 123
Allegato 2 – Policy trasparenza retributiva – Indice tipo	» 124
Allegato 3 – Fattori legittimi di differenziazione retributiva	» 124
Allegato 4 – Domande frequenti (FAQ) per Risorse Umane e manager	» 125
Allegato 5 – Domande frequenti (FAQ) per i dipendenti	» 129
BIBLIOGRAFIA	» 131

PREFAZIONE

Paolo Boccardelli*

Il compito di un moderno Ateneo non si esaurisce nella trasmissione del sapere e nella pur fondamentale attività di ricerca scientifica. La nostra missione – soprattutto di un ateneo come la Luiss – risiede nella capacità di anticipare le traiettorie del cambiamento sociale ed economico, offrendo alla comunità gli strumenti critici e interpretativi per governare la complessità. In un'epoca transizionale come quella che stiamo attraversando, caratterizzata da rapide evoluzioni tecnologiche e da una profonda ridefinizione dei valori che regolano la convivenza civile e il mercato del lavoro, le istituzioni accademiche hanno il dovere di farsi ponti stabili tra l'elaborazione teorica e la prassi applicativa.

È con questo spirito di servizio e di stimolo culturale che ho accolto l'invito da parte di Guido Cutillo e Mauro Ghilardi a scrivere una prefazione a questo manuale che si occupa di una materia che avrà certamente un impatto molto rilevante sulla cultura organizzativa delle nostre imprese e sul mercato del lavoro nel suo complesso: la *pay transparency*.

La trasparenza delle retribuzioni non rappresenta infatti semplicemente un adempimento tecnico-giuridico o una pur necessaria risposta alle recenti spinte regolatorie europee. Al contrario, essa si configura come il cardine di una vera e propria rivoluzione culturale che investe il legame di fiducia tra organizzazioni e persone. L'Ateneo che mi onoro di guidare osserva da tempo, attraverso i propri osservatori e dipartimenti, come i concetti di equità, merito e sostenibilità sociale stiano diventando i veri parametri di valutazione della qualità democratica e della competitività delle nostre imprese. Questo manuale si inserisce perfettamente in tale solco, offrendo un contributo di straordinaria lucidità e pragmatismo.

Da sempre, la retribuzione è stata considerata uno degli ambiti più opachi e riservati della dinamica aziendale.

* Rettore della Luiss Guido Carli di Roma.

L'evoluzione nella *corporate governance* seguita alla grande crisi finanziaria, però, ha man mano creato un quadro giuridico a favore di un'enorme trasparenza per quanto riguarda i compensi dei Board delle società quotate, oggi oggetto di documentazione propria molto dettagliata da sottoporre annualmente al vaglio dei soci.

A questa trasparenza per i vertici non ha fatto seguito, sino ad oggi, un aumento nella trasparenza per le politiche retributive dell'intera popolazione. La riservatezza continuava ad essere giustificata da ragioni di competitività o di pace interna ma ha finito per alimentare asimmetrie informative, disparità di genere e diffidenze sistemiche. Oggi, la richiesta di maggiore trasparenza non proviene soltanto dai legislatori ma risponde a una mutata sensibilità generazionale.

I giovani talenti che escono dalle aule universitarie non cercano semplicemente un impiego; cercano organizzazioni coerenti con i propri valori, contesti in cui il merito sia misurabile, il percorso di crescita sia chiaro e l'equità di trattamento non sia una dichiarazione di intenti, ma un dato oggettivo e verificabile. In questo senso, la *pay transparency* diventa uno straordinario strumento di attrazione e ritenzione del talento, nonché un formidabile antidoto contro il divario retributivo di genere (*gender pay gap*), piaga sociale ed economica che l'accademia e le istituzioni nazionali sono impegnate a contrastare con fermezza soprattutto in un Paese come il nostro che ha bisogno di portare un numero crescente di donne nel mercato del lavoro.

Tuttavia, il percorso non è privo di insidie. Se gestita in modo puramente burocratico o, peggio, ideologico, la trasparenza rischia di generare conflittualità interne e di irrigidire la gestione delle risorse umane. È qui che risiede il valore della conoscenza e della competenza: la trasparenza richiede metodo, rigore scientifico, strumenti di classificazione delle mansioni oggettivi e metriche di valutazione del valore del lavoro che siano indiscutibili. Richiede, in sintesi, una solida cultura della misurazione.

La forza di questo manuale risiede proprio nella statura e nell'esperienza dei suoi Autori. Guido Cutillo, da sempre uno dei nostri *adjunct professor* più autorevoli su tematiche di governance e organizzazione aziendale, e Mauro Ghilardi Direttore Risorse Umane di grandissime organizzazioni, ci offrono una prospettiva diversa e complementare del tema e coniugano sapientemente l'analisi giuridica ed economica con la concretezza di chi vive quotidianamente sul campo le dinamiche delle relazioni industriali e della gestione delle persone. La loro autorevolezza, ampiamente riconosciuta nei rispettivi ambiti di intervento, si riflette in una trattazione scientificamente rigorosa ma costantemente orientata alla soluzione dei problemi.

Il testo non si limita a spiegare il *perché* della trasparenza retributiva ma affronta con coraggio e precisione il *come*. Gli Autori guidano il lettore attraverso un percorso logico impeccabile: dalla comprensione del quadro nor-

mativo internazionale e nazionale all'analisi dei modelli organizzativi, fino alla progettazione di politiche retributive eque, sostenibili e comunicabili.

La comunicazione della retribuzione è, infatti, l'altro grande tema che questo manuale mette opportunamente in luce. Spiegare il valore del lavoro, saper motivare le differenze retributive basandole su criteri oggettivi e professionali, rappresenta una delle sfide manageriali più complesse. Questo volume offre alle Direzioni del Personale una vera e propria mappa di navigazione per non smarrirsi in questa transizione.

Le Direzioni del Personale sono oggi chiamate ad un passaggio culturale epocale. Da funzioni tradizionalmente focalizzate sull'amministrazione e sul controllo, devono definitivamente assumere il ruolo di partner strategici del business e di custodi della cultura valoriale dell'impresa. Implementare la trasparenza retributiva significa ridisegnare il patto sociale all'interno della propria organizzazione.

Concludendo questa riflessione, desidero sottolineare il valore sociale complessivo di questa operazione editoriale. Un'azienda trasparente non migliora solo il proprio clima interno o la propria reputazione sul mercato; essa contribuisce attivamente alla costruzione di una società più equa. Ridurre le disparità retributive ingiustificate, promuovere l'inclusione e garantire che il lavoro sia equamente remunerato significa rafforzare la coesione sociale dell'intero Paese.

Il nostro Ateneo guarda con profonda ammirazione a lavori come questo, che dimostrano come la conoscenza scientifica e la pratica professionale possano fondersi per generare un impatto positivo concreto sulla società.

Agli Autori va il ringraziamento per essersi impegnati in questa opera meritoria, offrendo alle imprese una necessaria bussola per orientarsi nel cambiamento.

PREMESSA E OBIETTIVI DEL MANUALE

L'entrata in vigore della Direttiva Europea sulla Trasparenza Salariale segna un punto di svolta nelle politiche di gestione del personale, introducendo un impianto di tutele e obblighi rigorosi volti a garantire l'equità e l'oggettività delle politiche retributive. Di fronte a questo scenario, le organizzazioni sono chiamate a compiere una scelta strategica fondamentale: limitarsi a una risposta puramente reattiva, orientata al mero adempimento formale e al contenimento del rischio sanzionatorio, oppure cogliere la transizione come un'importante opportunità di sviluppo organizzativo e di evoluzione culturale.

Questo manuale nasce con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni in un'ordinata implementazione della normativa, dando però anche gli elementi per guidare coloro che sceglieranno la seconda via, più ambiziosa, indirizzando il cambiamento verso le best practice internazionali e un reale cambiamento culturale.

L'implementazione della direttiva diventa così il volano per ridefinire l'architettura dei ruoli attraverso sistemi scientifici di *job evaluation*, per razionalizzare le politiche di total reward e i relativi pay-mix, e per formalizzare percorsi di carriera chiari e basati sulle competenze distintive. In quest'ottica, la conformità legale cessa di essere un vincolo burocratico e si trasforma in un potente strumento di attrazione e retention del talento, in un fattore di mitigazione dei bias decisionali e in un pilastro fondamentale dell'identità etica e della reputazione aziendale nell'ambito delle metriche di sostenibilità sociale e di governance.

Nelle pagine che seguono, il lettore non troverà soltanto un compendio di regole a cui adempiere, bensì un percorso strutturato che coniuga il rigore metodologico alla concretezza operativa.

Ciascun capitolo è stato progettato per accompagnare le Direzioni Risorse Umane lungo un processo di profondo change management, fornendo linee guida chiare per tradurre i requisiti di legge in leve di equità e vantaggio

competitivo. Con questo spirito, il manuale si offre come un prezioso alleato strategico per tutte quelle realtà che intendono guidare la propria popolazione aziendale verso un modello organizzativo più moderno, trasparente e intrinsecamente equo.

Per facilitare la lettura abbiamo suddiviso il lavoro in tre grandi capitoli.

Il primo è dedicato a ripercorrere l'evoluzione normativa e l'attuale quadro regolatorio all'interno del quale sono tenute a muoversi le organizzazioni italiane, mettendo anche in risalto, laddove fosse opportuno, le differenze contenutistiche tra Direttiva di origine e recepimento italiano.

Il secondo si concentra sugli aspetti processuali andando ad analizzare i processi maggiormente impattati dalla normativa, descrivendone gli aspetti evolutivi e quelli che presumibilmente tenderanno ad essere superati.

Nel terzo affrontiamo invece gli impatti culturali e di vero e proprio change management inquadrando la *pay transparency* in macro-trend socioeconomici in atto nel nostro Paese che hanno e avranno un impatto sostanziale sul mercato del lavoro.

Lo studio e l'approfondimento delle tematiche affrontate, con particolare riferimento ai contenuti statistico-quantitativi, è stato soprattutto reso possibile da un rapporto di collaborazione che l'Osservatorio intrattiene con alcuni importanti partner.

A tale proposito ci preme ringraziare tutti coloro che hanno voluto supportarci nella redazione di questa opera dando suggerimenti e contributi, con una speciale menzione per Elisabetta Piantoni e Livia Palleschi senza le quali la redazione di questo manuale sarebbe stato molto più ardua e gravosa.

A loro il più sentito dei ringraziamenti.

*Guido Cutillo
Mauro Ghilardi*

La Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, stabilisce le prescrizioni minime intese a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra uomini e donne, sancito dall'articolo 157 TFUE, e del divieto di discriminazione di cui all'articolo 4 della Direttiva 2006/54/CE, tramite la trasparenza retributiva e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione.

La Direttiva si inserisce nel più ampio percorso intrapreso dall'Unione Europea per promuovere la parità di genere nel mercato del lavoro e ridurre il persistente divario retributivo tra donne e uomini. Nonostante il principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore sia sancito sin dal 1957 con il Trattato di Roma e ribadito dalla normativa comunitaria successiva, la sua concreta applicazione ha continuato a incontrare ostacoli legati alla scarsa trasparenza dei sistemi retributivi e alla difficoltà di individuare e dimostrare eventuali discriminazioni.

In questo contesto, la Direttiva introduce un cambio di paradigma: dalla tutela prevalentemente ex post dei lavoratori si passa a un approccio maggiormente preventivo e strutturale, volto a rendere le politiche retributive più trasparenti, misurabili e verificabili. L'obiettivo è quello di consentire ai lavoratori di conoscere e confrontare le condizioni retributive, favorendo l'emersione di eventuali disparità e rafforzando gli strumenti di tutela e di enforcement a disposizione delle autorità competenti.

L'intervento normativo si colloca inoltre nell'ambito della Strategia Europea per la Parità di Genere 2020-2025 e delle iniziative promosse dall'Unione per favorire una crescita economica più inclusiva e sostenibile, riconoscendo l'uguaglianza di genere come fattore essenziale di competitività, innovazione e sviluppo sociale.

La Direttiva (UE) 2023/970 non si limita a introdurre nuove regole in materia di trasparenza retributiva, ma definisce anche un sistema strutturato di recepimento, monitoraggio e revisione periodica volto a garantire un'applicazione uniforme nei diversi Stati membri (articolo 34). A tal fine, gli Stati sono tenuti ad adottare le misure necessarie entro il 7 giugno 2026, trasmettendo anche una sintesi della valutazione d'impatto delle misure introdotte, con particolare attenzione agli effetti sui lavoratori e sui datori di lavoro con meno di 250 dipendenti.

La Direttiva introduce inoltre un sistema di verifica volto a monitorare nel tempo l'efficacia delle nuove disposizioni (articolo 35). Entro il 2031 gli Stati membri dovranno fornire alla Commissione informazioni sullo stato di attuazione della normativa e suoi effetti concreti. Successivamente, entro il 2033, la Commissione presenterà una relazione complessiva nella quale valuterà anche l'adeguatezza delle soglie previste per gli obblighi di trasparenza retributiva e per la valutazione congiunta delle retribuzioni, al fine di individuare l'eventuale necessità di ulteriori interventi normativi.

In Italia, la Direttiva è stata recepita con il Decreto Legislativo 7 maggio 2026 n. 96, che rafforza il quadro normativo nazionale introducendo nuovi obblighi di trasparenza, monitoraggio e rendicontazione a carico dei datori di lavoro. L'obiettivo è rendere più trasparenti i sistemi retributivi e favorire l'effettiva applicazione del principio della parità di retribuzione tra donne e uomini. Il decreto stabilisce inoltre il principio di invarianza finanziaria (articolo 16), prevedendo che le amministrazioni pubbliche interessate diano attuazione alle nuove disposizioni utilizzando le risorse umane, finanziarie e strumentali già disponibili, senza determinare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

1.1. Definizioni

Per comprendere correttamente le disposizioni introdotte dalla Direttiva e dal Decreto è utile partire dalle principali definizioni contenute nell'articolo 3 dei due provvedimenti. Di seguito sono riportati i termini di maggiore interesse per gli argomenti affrontati nel presente manuale.

Termine	Definizione
Retribuzione	Il salario o lo stipendio normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore (componenti complementari o variabili) a motivo dell'impiego di quest'ultimo.
Livello retributivo	La retribuzione lorda annua e la corrispondente retribuzione lorda oraria; nel decreto legislativo italiano si specifica che tale livello è 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.
Divario retributivo di genere	La differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti da un datore di lavoro ai lavoratori di sesso femminile e a quelli di sesso maschile, espressa in percentuale rispetto al livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile.
Livello retributivo mediano	Il livello retributivo rispetto al quale una metà dei lavoratori di un datore di lavoro guadagna di più e l'altra metà guadagna di meno.
Divario retributivo mediano di genere	La differenza tra il livello retributivo mediano dei lavoratori di sesso femminile e il livello retributivo mediano dei lavoratori di sesso maschile di un datore di lavoro, espressa in percentuale rispetto al livello retributivo mediano dei lavoratori di sesso maschile.
Quartile retributivo	Ciascuno dei quattro gruppi uguali in cui i lavoratori sono suddivisi in base al loro livello retributivo, dal più basso al più elevato.
Lavoro di pari valore	Il lavoro ritenuto di pari valore secondo i criteri non discriminatori, oggettivi e neutri sotto il profilo del genere come definito dalla normativa.
Categoria di lavoratori	I lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore raggruppati in modo non arbitrario sulla base dei criteri non discriminatori, oggettivi e neutri sotto il profilo del genere dal datore di lavoro dei lavoratori e, se del caso, in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori conformemente al diritto e/o alle prassi nazionali.

Termine	Definizione
Discriminazione diretta	La situazione nella quale una persona è trattata meno favorevolmente in base al sesso, rispetto a quanto un'altra persona sia, sia stata o sarebbe trattata in una situazione analoga. Le fattispecie considerate come forma di discriminazione dalla Direttiva sono: a) le molestie e le molestie sessuali e qualsiasi trattamento meno favorevole subito da una persona per il fatto di avere rifiutato tali comportamenti o di essersi sottomessa, qualora tali molestie o trattamenti riguardino l'esercizio dei diritti di cui alla presente Direttiva o derivino da tale esercizio; b) qualsiasi istruzione di discriminare persone in ragione del loro sesso; c) qualsiasi trattamento meno favorevole per ragioni collegate alla gravidanza o al congedo per maternità; d) qualsiasi trattamento meno favorevole fondato sul sesso, anche in relazione al congedo di paternità, al congedo parentale o al congedo per i prestatori di assistenza.
Discriminazione indiretta	La situazione nella quale una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una situazione di svantaggio le persone di un determinato sesso, rispetto alle persone dell'altro sesso, a meno che detta disposizione, criterio o prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari.
Discriminazione intersezionale	La discriminazione originata dalla combinazione della discriminazione fondata sul genere con quella derivante da altri fattori di discriminazione, quali la razza, l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali, la disabilità, l'età e/o l'orientamento sessuale.
Ispettorato del lavoro	L'organismo o gli organismi responsabili, conformemente al diritto e/o alle prassi nazionali, del controllo e di funzioni ispettive nel mercato del lavoro, salvo ove le parti sociali possano svolgere tali funzioni, qualora previsto dal diritto nazionale.
Organismo per la parità	L'organismo o gli organismi designati a norma dell'articolo 20 della Direttiva 2006/54/CE per la normativa europea e le consigliere e i consiglieri di parità di cui al libro I, titolo II, capo IV, del codice di cui al decreto legislativo n. 198 del 2006 per la normativa italiana.
Rappresentanti dei lavoratori	Soggetti eletti o designati, secondo quanto previsto dalla normativa nazionale e dalla contrattazione collettiva applicabile, ai quali è attribuito il compito di rappresentare gli interessi dei lavoratori nei rapporti con il datore di lavoro. In Italia sono i componenti delle rappresentanze sindacali unitarie (RSU), delle rappresentanze sindacali aziendali (RSA) o, in assenza di queste, i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato in azienda e i soggetti a cui i lavoratori possano legalmente conferire specifico mandato.

1.2. Perimetro e definizione di “stesso lavoro” e “lavoro di pari valore”

La Direttiva e il decreto, come sancito dai rispettivi articoli 2, si applicano:

- ai datori di lavoro del settore pubblico e privato;
- a tutti i lavoratori che hanno un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro quale definito dal diritto, dai contratti collettivi e/o dalle prassi in vigore in ciascuno Stato membro, tenendo in considerazione la giurisprudenza della Corte di giustizia;
- ai candidati a un impiego, per quanto compete la disciplina relativa alla trasparenza retributiva prima dell'assunzione.

Rispetto al secondo punto, la normativa italiana precisa che l'ambito di applicazione riguarda i contratti di lavoro subordinato, sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato, inclusi quelli a tempo parziale e le posizioni dirigenziali, con l'esclusione dei rapporti di lavoro domestico e dei contratti di lavoro intermittente.

Nei confronti di tali soggetti, l'articolo 4 della Direttiva impone agli Stati membri di garantire che i datori di lavoro adottino sistemi retributivi fondati sul principio della parità di retribuzione per lo “stesso lavoro” o per un “lavoro di pari valore”.

A tal fine, gli Stati membri devono mettere a disposizione strumenti e metodologie che supportino la progettazione di sistemi di classificazione e valutazione delle posizioni basati su criteri oggettivi, neutri rispetto al genere e privi di elementi discriminatori. Tali sistemi devono consentire confrontare il valore del lavoro svolto dai lavoratori secondo criteri trasparenti e, ove opportuno, anche con il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori.

Tra i criteri da considerare rientrano le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro, nonché eventuali ulteriori fattori pertinenti alla specifica posizione.

La Direttiva sottolinea inoltre la necessità di prevenire sia le discriminazioni dirette sia quelle indirette e di garantire un'adeguata valorizzazione delle competenze trasversali (c.d. soft skills), evitando che esse risultino sistematicamente sottostimate nei processi di valutazione del lavoro.

Nel recepire tali principi, il decreto legislativo italiano attribuisce un ruolo centrale alla contrattazione collettiva, collegando il rispetto della parità retributiva all'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

In particolare, l'applicazione di un CCNL sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, insieme ai relativi sistemi di classificazione professionale, inquadramento e trat-