ICHINO BRUGNATELLI e ASSOCIATI

L'oscura definizione del "lavoro di pari valore" nel D.Lgs. n. 96/2026: funzione e limiti della contrattazione collettiva e dei sistemi di certificazione.

M. Pallini, Ordinario di diritto del lavoro dell'Università degli studi di Milano.

1. Il nuovo paradigma della parità retributiva: dall'ordinamento sovranazionale al recepimento interno

Il principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e di sesso femminile costituisce uno dei pilastri fondanti dell'ordinamento giuridico dell'Unione europea, originariamente sancito dall'art. **119 del Trattato di Roma**, oggi codificato nell'art. **157 TFUE** e rafforzato dall'art. **23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea**.

L'emanazione della **Direttiva (UE) 2023/970** sulla trasparenza retributiva segna un fondamentale passaggio evolutivo: il focus della tutela si sposta dalla mera repressione ex-post delle discriminazioni manifeste alla verificabilità, tracciabilità e controllabilità ex-ante dei processi organizzativi e gestionali che presiedono alla determinazione del trattamento economico. Detta una sorta di **obbligazione di risultato e non solo di mezzi/diligenza.**

Nell'ordinamento italiano, tale impianto regolatorio è stato recepito attraverso il **d.lgs. 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026**, il quale impone adempimenti stringenti in capo ai datori di lavoro pubblici e privati. Il decreto introduce una precisa ridefinizione delle metriche del divario e dei concetti di comparabilità, assegnando al contempo un ruolo centrale alla contrattazione collettiva nazionale.

Per i piani retributivi aziendali, ciò comporta la necessità di un perfetto allineamento tra i modelli di gestione delle risorse umane, i meccanismi negoziali di inquadramento e i rigidi parametri legali e giurisprudenziali volti a garantire che posizioni di pari valore ricevano un trattamento economico equivalente.

L'art. 1 del d.lgs ribadisce che deve essere assicurata la **parità retributiva tra uomini e donne per "uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore**".

L'art. 4 prova a chiarire queste nozioni giuridiche precisando al comma 2:
- per **"stesso lavoro**" si intende *"la prestazione lavorativa svolta nell'esercizio di mansioni identiche o riconducibili alla stessa qualifica esemplificativa nell'ambito dello stesso livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, dal contratto collettivo nazionale firmato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento"*;
- per **"lavoro di pari valore"** si intende "*la prestazione lavorativa diversa svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, previste dai livelli retributivi di classificazione stabiliti dal CCNL applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, dal CCNL firmato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento".*

Il comma 3 specifica che *"la valutazione del lavoro di pari valore è effettuata sulla base di **criteri comuni, oggettivi e neutrali rispetto al genere**, che tengono conto delle **competenze**, delle **responsabilità** e delle **condizioni di lavoro** nonché di **qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro e alla posizione specifici**".*

Il comma 4 prevede che il datore di lavoro può adottare propri sistemi di classificazione retributiva, sempre sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere
Secondo il comma 5 la comparazione di uno stesso lavoro o di un lavoro di pari valore viene ammessa con **riferimento a lavoratori dipendenti da diversi datori** solo qualora le condizioni retributive derivino dalla medesima disposizione di legge o di contratto collettivo nazionale di lavoro ovvero derivino da contratti aziendali, o regolamenti, stabiliti per più organizzazioni o imprese facenti parte di un gruppo societario (**Unicità della Fonte**).

L'Art. 6 D.lgs. prevede che i datori di lavoro rendano accessibili ai *lavoratori* ***i criteri*** *utilizzati per determinare la* ***retribuzione e i livelli retributivi****, elaborati sulla base dell'articolo 4, nonché quelli stabiliti per la* ***progressione economica*** *dei lavoratori.* Garanzia della parità anche in senso dinamico o, secondo la terminologia usata da Solari, in senso "verticale".

Il co. 2. dell'art. 6 precisa che l'informativa resa al lavoratore all'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, costituisce **modalità ordinaria di adempimento degli obblighi di trasparenza retributiva**, in quanto idonea a rendere conoscibili il livello di inquadramento, la retribuzione iniziale, il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato e i relativi criteri di determinazione.
Lo stesso art. 6 precisa che: *"Per i datori di lavoro che applicano un contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o equivalenti, l'obbligo di cui al comma 1 si intende assolto mediante il rinvio ai criteri, ai livelli di inquadramento e ai trattamenti economici previsti dal contratto collettivo nazionale applicato, nonché dagli eventuali accordi aziendali stipulati ai sensi dell'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*.

Ma quali sono i CCNL che prevedono i criteri di determinazione del livello di inquadramento e tantopiù di progressione economica?
Purtroppo, per quanto mi consta, non ce ne sono. Pertanto il rinvio alle previsioni del CCNL a questo fine risulta del tutto inutile.

L'Art. 4 co. 1. intende poi valorizzare ulteriormente la funzione dei CCNL sottoscritti dalle OO.SS, comparativamente maggiormente rappresentative nel prevedere che: *"I contratti collettivi nazionali di lavoro e le disposizioni di legge assicurano sistemi di determinazione e classificazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, idonei a garantire la parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. L'applicazione di un contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, comprensivo dei sistemi di classificazione professionale, inquadramento e trattamento economico, costituisce* ***presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e di trasparenza****, ferma restando la dimostrazione dell'esistenza di trattamenti retributivi* ***individuali*** *discriminatori***".**

Ma si tratta di una presunzione assoluta o relativa che ammette prova contraria? La prova contraria è ammessa solo per i trattamenti individuali? Ma è compatibile con il diritto europeo?
L'analisi della giurisprudenza della Corte di giustizia in materia, che di seguito sintetizzo, fa sorgere dubbi di tale compatibilità.

2. L'evoluzione del concetto di "lavoro di pari valore" nella giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea

La corretta implementazione di un piano retributivo aziendale non può prescindere dalla ricostruzione della **nozione di «lavoro di pari valore»** elaborata nell'arco di un cinquantennio dalla Corte di giustizia dell'Unione europea (CGUE). Tale elaborazione ha guidato il legislatore europeo nella stesura della Direttiva 2023/970 e deve orientare l'interprete nell'applicazione del d.lgs. n. 96/2026.

2.1. Sentenza Defrenne (C-43/75): l'efficacia diretta del principio di parità

Con la storica sentenza *Defrenne v. Sabena* (1976), la Corte di giustizia ha riconosciuto l'efficacia diretta verticale e orizzontale del principio di parità retributiva (allora art. 119 TCE, oggi art. 157 TFUE), statuendo che tale precetto: *«non solo riguarda le pubbliche autorità, ma vale del pari per tutte le convenzioni, che disciplinano in modo collettivo il lavoro subordinato nonché per i contratti fra singoli»*.

La sentenza ha chiarito che il divieto di discriminazione opera anche nell'ambito dei rapporti di diritto privato e **si impone alle parti sociali in sede di contrattazione collettiva**, ponendo la parità di retribuzione non solo come regola di concorrenza economica tra Stati membri, ma come diritto fondamentale della persona del lavoratore.

2.2. Sentenza Brunnhofer (C-381/99): la natura qualitativa del confronto e la ripartizione dell'onere della prova

Nella causa *Brunnhofer* (2001), la Corte ha chiarito che la valutazione circa lo «stesso lavoro» o il «lavoro di pari valore» ha **carattere strettamente qualitativo ed è incentrata sull'effettività delle prestazioni svolte**. La Corte ha sancito che: *«la portata delle nozioni di "stesso lavoro", di "stesso posto di lavoro" e di "lavoro di pari valore" di cui all'articolo 157 TFUE riveste carattere puramente qualitativo, in quanto riguarda esclusivamente la natura delle prestazioni lavorative effettivamente compiute dagli interessati» [Sentenza della Corte (Seconda Sezione) del 3 giugno 2021.]*.

In aggiunta, *Brunnhofer* ha definito importanti regole probatorie:

- L'inquadramento nella stessa categoria professionale prevista dal contratto collettivo non è di per sé sufficiente a dimostrare che i lavoratori svolgano uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore, rappresentando unicamente **«un indizio tra gli altri»**.
- Spetta al lavoratore fornire la prova di percepire una retribuzione inferiore a quella del collega dell'altro sesso assunto come termine di confronto e di svolgere in concreto un lavoro comparabile.
- Una volta offerta tale prova prima facie, grava sul datore di lavoro l'onere di dimostrare la sussistenza di **ragioni obiettive, proporzionate ed estranee a qualsiasi discriminazione** basata sul sesso, per giustificare il differenziale retributivo accertato.

2.3. Sentenza Enderby (C-127/92): discriminazione indiretta e segregazione occupazionale

La pronuncia *Enderby* (1993) ha affrontato il tema della **disparità salariale tra professioni diverse ma aventi pari valore, all'interno di settori caratterizzati da forte segregazione di genere** (nel caso specifico, logopedisti, prevalentemente donne, e farmacisti ospedalieri, prevalentemente uomini).

La CGUE ha stabilito che laddove sussista una disparità retributiva significativa tra due carriere professionali di pari valore, l'una quasi esclusivamente femminile e l'altra quasi esclusivamente maschile, si configura una presunzione di discriminazione indiretta. Spetta dunque al datore di lavoro l'onere di giustificare oggettivamente tale divario. La Corte ha espressamente precisato che il fatto che le rispettive retribuzioni siano state stabilite tramite processi negoziali collettivi distinti e formalmente privi di intento discriminatorio non

costituisce, di per sé, una giustificazione oggettiva idonea a escludere la violazione del principio di parità.

2.4. Sentenza Kenny (C-427/11): i fattori di comparabilità e la relatività dell'autonomia sindacale

In perfetta continuità con l'orientamento precedente, la sentenza *Kenny* (2013) ha ribadito che: *«dei lavoratori esercitano uno stesso lavoro o un lavoro di valore uguale se, tenuto conto di un complesso di fattori, quali la natura dell'attività lavorativa, le condizioni di formazione e le condizioni di lavoro, si può ritenere che essi si trovino in una situazione comparabile, circostanza che spetta al giudice nazionale verificare»*.

La pronuncia ha ulteriormente evidenziato che la giustificazione del datore di lavoro deve ricollegarsi in modo stringente a dati statistici stabili e significativi relativi alle specifiche persone di riferimento. Inoltre, la tutela delle "buone relazioni sindacali" e il rispetto della dinamica pattizia possono sì essere considerati dal giudice di merito tra i vari fattori di contesto, ma non possono assurgere a giustificazione esclusiva o sufficiente a legittimare una discriminazione retributiva indiretta.

2.5. Sentenza Tesco Stores (C-624/19): l'estensione del confronto e l'"unica fonte"

La pronuncia *Tesco Stores* (2021) ha riaffermato l'efficacia orizzontale diretta dell'art. 157 TFUE con riferimento alle controversie per "lavoro di pari valore". La Corte ha esteso la possibilità di comparazione anche a lavoratori impiegati in stabilimenti o punti vendita differenti dello stesso datore di lavoro, a condizione che le condizioni di lavoro e retributive siano riconducibili a un' **"unica fonte"** (il datore di lavoro medesimo), che sia titolare del potere di eliminare la disparità di trattamento. L'art. 157 TFUE impone infatti un inderogabile obbligo di risultato.

Questo principio è stato recepito nell'art. 4, comma 5, del d.lgs. n. 96/2026, che ammette esplicitamente la comparazione di uno stesso lavoro o di un lavoro di pari valore tra dipendenti di datori diversi, qualora le condizioni derivino da una medesima disposizione di legge o di CCNL, ovvero da contratti aziendali e regolamenti di un gruppo societario.

3. Il d.lgs. n. 96/2026 e la presunzione di conformità del contratto collettivo: limiti e relatività del parametro negoziale

Orbene, come detto, il d.lgs. n. 96/2026 ha inteso valorizzare il ruolo delle parti sociali nell'attuazione delle tutele contro il divario retributivo introducendo una specifica presunzione all'art. 4, comma 1, del decreto, secondo cui:

*«l'applicazione di un contratto collettivo nazionale stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale costituisce una **presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e trasparenza**»*

Coerentemente, il **decreto definisce i concetti di "stesso lavoro" e di "lavoro di pari valore" agganciandoli alle declaratorie, ai profili e ai livelli di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato dal datore di lavoro**.

3.1. La tesi della funzione ordinatrice della contrattazione collettiva

Questa impostazione legislativa riconosce la contrattazione collettiva quale istituzione ordinatrice del mercato del lavoro, in grado di contemperare le esigenze di flessibilità organizzativa con i diritti dei lavoratori, scongiurando il rischio di una "statalizzazione" o di una giuridicizzazione astratta dei modelli di valutazione delle mansioni. Sotto questo profilo, l'allineamento dei piani retributivi aziendali alle classificazioni del CCNL rappresentativo

consente all'impresa di beneficiare di una presunzione di conformità, semplificando gli obblighi di trasparenza previsti dall'art. 6 del decreto.

3.2. Critica alla presunzione di conformità: la natura necessariamente relativa (*iuris tantum*) del parametro contrattuale

Sebbene la scelta del legislatore nazionale risponda a criteri di pragmatismo sindacale, **la presunzione di conformità introdotta dall'art. 4, comma 1, del d.lgs. n. 96/2026 non può in alcun modo essere interpretata come presunzione assoluta (*iuris et de iure*)**, dovendosi ritenere esclusivamente **relativa (*iuris tantum*)**, dunque superabile da prova contraria.

Un'interpretazione che attribuisca carattere assoluto a tale presunzione si porrebbe in insanabile contrasto con il diritto primario dell'Unione Europea, con l'efficacia diretta dell'art. 157 TFUE e con la giurisprudenza consolidata della Corte di Giustizia sopra ricordata per le seguenti ragioni di ordine costituzionale ed eurounitario:

- **La primazia dell'art. 157 TFUE e l'obbligo di risultato**: Come statuito in *Defrenne*, *Brunnhofer* e *Tesco Stores*, l'art. 157 TFUE impone un chiaro e preciso obbligo di risultato che vincola anche le parti sociali. La contrattazione collettiva non può operare come "scudo" o esimente per legittimare assetti retributivi discriminatori. In conformità a quanto chiarito dalla CGUE in *Enderby* e *Kenny*, l'autonomia collettiva deve esercitarsi nel rispetto del principio di non discriminazione, e i giudici nazionali hanno il dovere di disapplicare le clausole contrattuali collettive che ne contrastino l'applicazione.
- **La discriminazione indiretta "incorporata" nei sistemi di classificazione**: I sistemi di inquadramento dei contratti collettivi nazionali, sebbene formalmente neutri sotto il profilo del genere, sono stati sovente elaborati sulla base di modelli organizzativi storici che riflettono, implicitamente, stereotipi di genere.
- La stessa Direttiva 2023/970, al considerando 31, riconosce espressamente tale rischio:

  «I sistemi di classificazione e valutazione professionale possono dar luogo a discriminazione retributiva basata sul genere se non utilizzati in modo neutro sotto il profilo del genere, in particolare quando si basano su stereotipi di genere tradizionali, finendo per perpetuare il divario retributivo valutando in modo diverso i lavori a prevalenza femminile o maschile in situazioni in cui il lavoro svolto è di pari valore»
- **Sottovalutazione dei profili femminilizzati**: in molti settori (es. socio-sanitario, cooperazione sociale, servizi di pulizia e ristorazione), le qualifiche a forte prevalenza femminile risultano collocate in livelli retributivi minimi inferiori rispetto a ruoli a prevalenza maschile che richiedono un livello equivalente di competenze, sforzo psicofisico e responsabilità (es. logistica, manutenzione industriale, edilizia). Ritenere la classificazione del CCNL come barriera insuperabile significherebbe precludere la tutela giudiziaria contro forme sistemiche di discriminazione salariale indiretta, vanificando l'effetto utile della Direttiva.
- **La formulazione letterale della norma interna**: Lo stesso art. 4, comma 1, del d.lgs. n. 96/2026 fa espressamente *«salva la dimostrazione dell'esistenza di trattamenti retributivi* ***individuali*** *discriminatori»*. Sebbene la lettera della norma sembri circoscrivere la prova contraria alla dimensione puramente "individuale" del trattamento, un'interpretazione costituzionalmente e comunitariamente orientata impone di estendere tale facoltà alla contestazione della neutralità di genere

dell'intero impianto classificatorio del contratto collettivo, ove questo generi una discriminazione indiretta sistemica.

4. Strumenti organizzativi e gestionali per la valutazione del "lavoro di pari valore" (Job Evaluation e Standard Tecnici)

Per dare concreta attuazione al concetto giuridico di "lavoro di pari valore" ed evitare i rischi di contenzioso evidenziati dalla giurisprudenza europea, le organizzazioni aziendali devono dotarsi di rigorosi strumenti di ingegneria gestionale delle Risorse Umane. La Direttiva 2023/970 (art. 4) e il d.lgs. n. 96/2026 richiedono che i sistemi di determinazione delle retribuzioni si fondino su criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere, articolati su quattro fattori fondamentali: **competenze**, **impegno**, **responsabilità** e **condizioni di lavoro**.

4.1. Job Analysis, Job Description e Job Specification

Il punto di partenza di una corretta governance retributiva è la netta distinzione concettuale tra la posizione lavorativa **(*Job*)** e l'individuo che la ricopre **(*Person*)**.

- **Job Analysis**: processo di raccolta sistematica di informazioni riguardanti le attività, l'autonomia, le relazioni organizzative e le condizioni ambientali di un ruolo. Si avvale di metodologie integrate quali interviste, questionari strutturati, osservazione diretta e focus group.
- **Job Description**: documento formale che definisce scopo, compiti, responsabilità e collocazione gerarchica della posizione.
- **Job Specification**: scheda tecnica indicante i requisiti oggettivi richiesti per ricoprire il ruolo (titoli di studio, certificazioni professionali, competenze tecniche, attitudini fisiche o relazionali).

4.2. Metodologie di Job Evaluation

La *Job Evaluation* definisce il valore relativo delle diverse posizioni all'interno di un'organizzazione al fine di costruire una struttura dei livelli (*grade*) e delle fasce salariali (*salary bands*) equa e trasparente. I sistemi di valutazione si dividono in:

- **Metodi non analitici** (es. *Ranking* o *Classification*): effettuano una comparazione globale delle posizioni senza scomporle in fattori. Tali metodi sono considerati inadeguati a soddisfare i requisiti di verificabilità e trasparenza imposti dalla Direttiva UE e dal d.lgs. n. 96/2026.
- **Metodi analitici**: scompongono le posizioni in fattori pesati, garantendo un'analisi oggettiva. Il metodo principale è il **Point Factor Method**, che assegna punteggi a specifici sotto-fattori riferibili alle competenze, all'impegno, alle responsabilità e alle condizioni di lavoro. Tra le metodologie proprietarie standardizzate maggiormente diffuse a livello globale si annoverano la *Hay Guide Chart Method* (articolata su Know-how, Problem Solving e Accountability), *Mercer IPE*, *Korn Ferry* e *Willis Towers Watson*.

La definizione di **salary bands** (strutturate con un valore minimo, un valore mediano e un valore massimo per ciascun livello) garantisce che la progressione economica individuale all'interno della stessa fascia risponda a criteri controllabili (es. anzianità oggettiva, performance tracciabile) anziché a valutazioni discrezionali suscettibili di introdurre bias di genere.

4.3. Standard Internazionali e UNI/PdR 125:2022

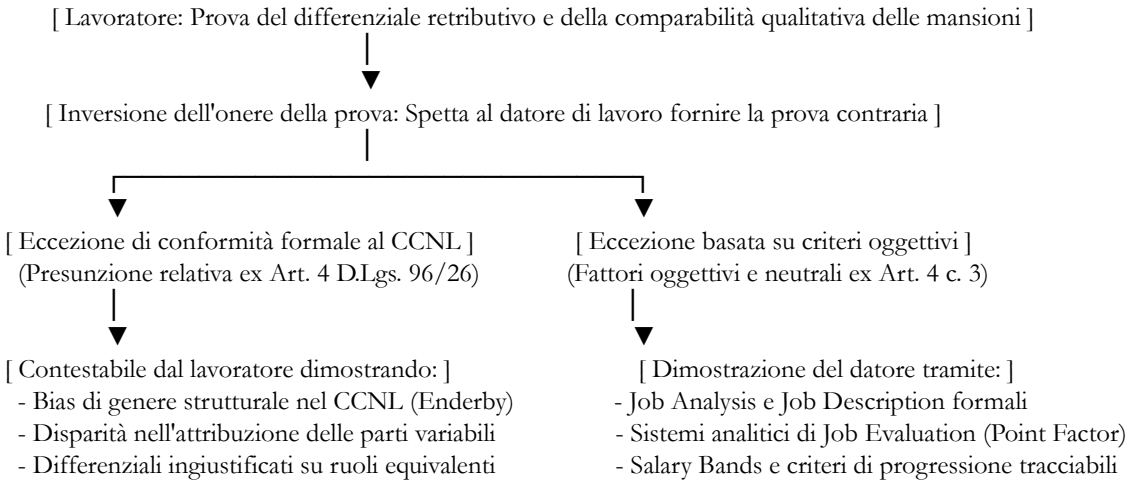
I piani retributivi devono integrarsi con gli standard internazionali di reporting e governance delle risorse umane:

- **ISO 30414:2018**: definisce le linee guida per l'HR reporting esterno e interno, imponendo il monitoraggio sistematico di KPI relativi a retribuzioni, promozioni e gender pay gap.
- **ISO 30408:2016**: stabilisce le linee guida per una governance delle risorse umane trasparente e strutturata.
- **ISO 53800:2024**: specifica le linee guida per la promozione e il monitoraggio dell'uguaglianza di genere nelle organizzazioni.
- **UNI/PdR 125:2022**: prassi di riferimento italiana per la certificazione della parità di genere. Essa valuta l'organizzazione su sei aree distinte (Cultura e strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita, Equità retributiva, Tutela della genitorialità). L'Area 5 (Equità retributiva) richiede la produzione di una solida catena documentale contenente dati analitici sulla struttura salariale, sui differenziali retributivi per genere e sull'assegnazione di bonus.

L'adozione di questi standard attesta la conformità metodologica del sistema aziendale, introducendo procedure di audit interno e raccolta dati che si rivelano essenziali anche sul piano della tutela legale.

5. Sintesi operativa e regime dell'onere probatorio nel contenzioso sulla parità retributiva

La convergenza tra l'impianto giuridico eurounitario, le norme interne di recepimento e i modelli HR di job evaluation consente di definire una chiara strategia di conformità e di gestione dell'onere della prova in sede giudiziale, superando la rigidità formale delle presunzioni contrattuali.



5.1. La ripartizione dell'onere della prova nel d.lgs. n. 96/2026

In linea con la giurisprudenza *Brunnhofer* e con l'art. 18 della Direttiva 2023/970, l'onere della prova è così ripartito:

1. **In prima battuta**, il lavoratore che si ritiene discriminato ha l'onere di dimostrare la sussistenza di un differenziale retributivo rispetto a un collega di sesso opposto preso come termine di paragone (o rispetto a dati statistici medi della categoria) e la comparabilità delle mansioni sotto il profilo qualitativo (avvalendosi degli elementi di trasparenza ottenuti tramite diritto di accesso ex art. 7 del decreto).

2. **Una volta fornita tale prova**, l'onere della prova si sposta sul datore di lavoro, il quale deve dimostrare che la disparità non costituisce discriminazione, bensì discende da fattori oggettivi, proporzionati e del tutto neutri rispetto al genere.
3. **In caso di mancato rispetto da parte del datore di lavoro degli obblighi di trasparenza informativa** (es. rifiuto di fornire le informazioni sul livello retributivo medio ex art. 7), l'inversione dell'onere della prova opera in via automatica, ponendo a carico dell'azienda l'onere di smentire qualunque ipotesi di discriminazione.

5.2. Modalità di superamento della presunzione di conformità del CCNL

Per confutare la presunzione di conformità derivante dall'applicazione del contratto collettivo ex art. 4, comma 1, il lavoratore o le organizzazioni sindacali legittimate possono produrre in giudizio le seguenti **evidenze probatorie**:

- **Dati statistici sul divario aziendale (art. 9)**: laddove le comunicazioni biennali o i rapporti sul personale evidenzino un divario retributivo medio o mediano superiore alla soglia del 5% tra uomini e donne non giustificato da fattori oggettivi, ciò costituisce forte indizio di discriminazione indiretta strutturale, attivando altresì l'obbligo di valutazione congiunta ex art. 10.
- **Analisi comparative delle mansioni tramite Job Evaluation analitica**: la produzione di perizie tecniche basate su metodi scientifici (es. *Point Factor Method*) che dimostrino come ruoli prevalentemente femminili richiedano un livello di competenze, responsabilità e sforzo equivalente o superiore a ruoli prevalentemente maschili collocati in *grade* contrattuali più elevati, neutralizza la legittimità formale dell'inquadramento contrattuale collettivo.
- **Evidenze sulle componenti discrezionali della retribuzione**: la dimostrazione che l'attribuzione di superminimi, premi di produzione o indennità personali avvenga con criteri non trasparenti e produca un impatto svantaggioso per il genere femminile.
- **Mancanza di audit e certificazioni**: l'assenza di un Sistema di Gestione per la Parità di Genere certificato ai sensi della norma UNI/PdR 125:2022 o la presenza di rilievi critici formulati in sede di audit in merito all'Area 5 (Equità retributiva) costituiscono elementi indiziari utilizzabili a supporto della prova contraria [Piani retributivi.docx].

5.3. Raccomandazioni operative per la redazione dei Piani Retributivi aziendali

Al fine di blindare la propria struttura salariale a fronte di possibili contestazioni e superare indenni l'inversione dell'onere della prova, le aziende devono strutturare i propri "Piani retributivi" adottando le seguenti misure:

1. **Aggancio ragionato al CCNL**: utilizzare l'inquadramento del CCNL rappresentativo come base retributiva minima di partenza (per godere della presunzione relativa di legge), procedendo però a una mappatura integrativa interna.
2. **Adozione del Point Factor Method**: formalizzare la valutazione di tutte le posizioni aziendali mediante un sistema analitico a punteggio che pesi in modo oggettivo e neutro le competenze, lo sforzo, la responsabilità e le condizioni di lavoro, redigendo correlati cataloghi di *Job Description* e *Job Specification*.
3. **Definizione di Salary Bands trasparenti**: associare a ciascun *grade* valutativo fasce retributive minime e massime, codificando in una specifica *policy* aziendale i criteri oggettivi e tracciabili che regolano la progressione economica individuale all'interno

della fascia (es. risultati di performance misurati tramite MBO, percorsi di formazione certificati, anzianità).

4. **Monitoraggio e audit dei KPI (ISO ed UNI)**: implementare cruscotti di controllo per il calcolo continuo dei KPI previsti dalla norma ISO 30414 e dalla prassi UNI/PdR 125:2022, con particolare attenzione al divario retributivo sulle componenti variabili.
5. **Procedurizzazione della Trasparenza**: strutturare canali dedicati per l'evasione tempestiva (entro il termine di due mesi) delle richieste informative dei lavoratori sul livello retributivo medio ex art. 7 d.lgs. n. 96/2026, assicurando la conformità al GDPR e la tutela della riservatezza dei dati personali.

In conclusione, la conformità alla disciplina sulla parità retributiva richiede alle imprese di abbandonare l'approccio puramente formale incentrato sul mero rispetto del contratto collettivo nazionale. Il d.lgs. n. 96/2026 e la giurisprudenza della CGUE impongono un'effettiva trasparenza sostanziale, che può essere garantita soltanto dalla convergenza sinergica tra rigore metodologico HR (Job Evaluation) e solide tutele giuridiche a garanzia dell'equità oggettiva dei sistemi premianti.

6. La criticità della esclusione delle componenti retributive variabili

Un ulteriore elemento di fragilità della presunzione contrattuale risiede nella definizione di «livello retributivo» adottata dal legislatore italiano all'art. 3 del d.lgs. n. 96/2026, la quale **esclude dal computo standard i trattamenti economici individuali di carattere non strutturale, personale, discrezionale o temporaneo non generalizzato**.

Questa esclusione rappresenta una potenziale lacuna, giacché è proprio nell'attribuzione della parte variabile della retribuzione (premi di performance, superminimi individuali ad personam, fringe benefit, indennità specifiche) che si annidano e si amplificano le maggiori disparità di genere. La Direttiva 2023/970 adotta invece una nozione onnicomprensiva di retribuzione, che include espressamente:

«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».

Pertanto, un piano retributivo aziendale che si limiti ad applicare passivamente i minimi tabellari del CCNL non può considerarsi immune da censure qualora le sue politiche di attribuzione del salario accessorio o variabile determinino, in concreto, un divario retributivo non giustificato.