

Le guide di Coverflex

# Direttiva UE 2023/970 spiegata semplice

01.	Il “paradosso” italiano del gender pay gap	2
02.	Cosa prevede la Direttiva: i cinque pilastri	5
03.	Cosa cambia per i team HR e Finance	9
04.	La roadmap operativa: da dove partire	13
05.	Il ruolo strategico del welfare e dei benefit	16
06.	Gli errori da evitare	18
	<b>Glossario</b>	<b>22</b>

Nel 2024, in Italia, le lavoratrici hanno guadagnato in media **2.300 euro lordi in meno di RAL** e quasi 2.900 euro in meno di retribuzione globale annua rispetto ai colleghi uomini.

Non è un dato isolato. Il **Gender Gap Report 2025** dell'Osservatorio JobPricing registra un divario sulla RAL del 7,2% che esplode fino al 27,4% sulla componente variabile: bonus, premi, incentivi. In pratica, **i meccanismi di riconoscimento premiano uomini e donne in modo radicalmente diverso.**

Il quadro europeo non è migliore: secondo Eurostat, nel 2023 le retribuzioni orarie lorde delle donne erano in media inferiori del 12% rispetto a quelle degli uomini nell'UE. In alcuni settori, come quello finanziario e assicurativo, il divario supera il 36%.

La Direttiva UE 2023/970, la **Pay Transparency Directive**, nasce per cambiare questo scenario. Non con dichiarazioni di principio, ma con obblighi concreti, scadenze precise e conseguenze reali per chi non si adegua.

Il 5 febbraio 2026, il Consiglio dei Ministri italiano ha approvato in esame preliminare lo schema di decreto legislativo di recepimento: un testo di 16 articoli che coinvolge datori di lavoro pubblici e privati, dalla fase di selezione fino all'uscita del dipendente.

Il tempo per prepararsi non è molto. Questa guida è pensata per chi in azienda dovrà gestire la transizione (HR Manager, CFO, responsabili compensation & benefit) e vuole arrivarci con un piano.

# 01.



Il “paradosso” italiano  
del gender pay gap

Se guardiamo al divario retributivo orario grezzo riportato da Eurostat, l'Italia sembra una delle realtà più virtuose d'Europa: il gap si attesta intorno al 4-5%, ben sotto la media UE del 12%. La Ministra del Lavoro Calderone ha citato alla Camera un dato del 4,3%. Ma questa fotografia è fuorviante.

**Il gap orario è contenuto per ragioni strutturali:** il settore pubblico (con contratti più rigidi e meno discrezionalità) comprime la media, e il basso tasso di occupazione femminile introduce un effetto distorsivo. Le donne che lavorano sono mediamente più qualificate, il che "appiattisce" artificialmente la differenza oraria.

Quando si cambia prospettiva, il quadro si ribalta:

- **Retribuzione giornaliera:** secondo il Rendiconto di genere INPS 2024, gli uomini guadagnano in media 111,25 euro al giorno contro gli 82,63 delle donne. Il divario sale al 25,7%.
- **Retribuzione variabile:** il gap sulla componente di bonus e premi raggiunge il 27,4% (*Osservatorio JobPricing 2025*), segnale che i meccanismi di incentivazione sono il terreno dove la disparità si esprime con maggiore forza.
- **Divari settoriali:** il Rendiconto INPS mostra picchi del 39,9% nel settore immobiliare e del 35,1% in quello scientifico e tecnico.
- **Effetto carriera:** il gap cresce con l'età e con la seniority. Nelle fasce 55-64 anni supera il 12% sulla RAL. Nelle posizioni apicali il divario si amplifica ulteriormente, e oggi solo una donna su tre ricopre un ruolo manageriale.

In Italia la Direttiva dovrà essere recepita con un decreto di attuazione, con cui verranno definite soglie, modalità di report e le sanzioni.

## Il paradosso della formazione

Le donne italiane sono mediamente più istruite degli uomini: rappresentano circa il 60% dei laureati, completano gli studi con maggiore regolarità e ottengono voti più alti. Eppure restano concentrate in **discipline umanistiche e sottorappresentate nelle STEM**, e il gap retributivo tra laureate e laureati è del 18,5%, molto più alto di quello tra non laureati (7,2%).

## Occupazione e inattività

Il tasso di occupazione femminile ha raggiunto il 53,4% nel 2024, in crescita, ma resta 18 punti sotto quello maschile (71,4%) e ben al di sotto della media UE. **Oltre 7,8 milioni di donne tra i 15 e i 64 anni risultano inattive**. Tra queste, 1,3 milioni vorrebbero lavorare ma non cercano un impiego per incompatibilità con i carichi familiari.

Questo sfondo spiega perché la Direttiva 2023/970 non è un esercizio burocratico, ma una leva di cambiamento strutturale. E spiega anche perché il welfare aziendale, su cui torneremo, è uno dei pezzi chiave del puzzle.

# 02.



Cosa prevede la  
Direttiva: i cinque  
pilastri

La Direttiva si fonda su cinque assi operativi che coprono l'intero ciclo di vita del rapporto di lavoro. Vediamoli uno per uno.

## 1. Trasparenza pre-assunzione (Art. 5)

**Cosa cambia.** Prima ancora del colloquio, i candidati dovranno conoscere la retribuzione iniziale prevista o almeno la fascia retributiva per la posizione. Il datore di lavoro dovrà inoltre comunicare, ove applicabile, le disposizioni del contratto collettivo di riferimento.

**Il divieto chiave.** Non sarà più possibile chiedere ai candidati la loro retribuzione attuale o pregressa. L'obiettivo è spezzare il meccanismo per cui chi parte da uno stipendio basso resta svantaggiato di offerta in offerta, perpetuando la discriminazione.

**Per chi vale.** Per tutti i datori di lavoro, senza soglia dimensionale. Anche un'impresa con un solo dipendente dovrà adeguarsi.

## 2. Diritto all'informazione (Art. 7)

**Cosa cambia.** Ogni lavoratore potrà chiedere, in qualunque momento e in forma scritta, informazioni su:

- il proprio livello retributivo individuale;
- i livelli retributivi medi, disaggregati per sesso, dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o lavori di pari valore.

L'azienda avrà 60 giorni per rispondere. Se la risposta è incompleta o imprecisa, il lavoratore potrà ripresentare la richiesta specificando i punti da chiarire.

**Il divieto di segretezza.** La Direttiva vieta esplicitamente clausole contrattuali che impediscano ai dipendenti di discutere il proprio stipendio. Chi lo fa non potrà subire ritorsioni.

### 3. Reporting obbligatorio sul pay gap (Art. 9)

Questo è il pilastro con le implicazioni più concrete per le aziende medio-grandi. Le imprese dovranno raccogliere e trasmettere dati dettagliati, tra cui:

- il divario retributivo medio e mediano tra uomini e donne;
- il divario sulle componenti variabili;
- la distribuzione dei lavoratori per quartili retributivi;
- il gap per categorie di lavoratori comparabili (stesso lavoro o pari valore).

In linea di massima, la scadenza prevista per tutte le aziende con più di 100 dipendenti è il 7 giugno 2026, con revisione triennale (annuale per quelle con più di 250 dipendenti).

### 4. Valutazione congiunta delle retribuzioni (Art. 10)

Se dal reporting emerge un **divario**  $\geq 5\%$  in una specifica categoria di lavoratori (non sulla media complessiva aziendale, ma per categoria) e il datore non lo giustifica con criteri oggettivi oppure non lo corregge entro sei mesi, scatta l'obbligo di una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

Non è un esercizio formale: implica **analizzare le cause del gap**, definire misure correttive e comunicare i risultati a dipendenti e rappresentanze. In pratica, le politiche retributive diventano un terreno di confronto sindacale strutturato.

## 5. Tutele, sanzioni e inversione dell'onere della prova (Artt. 16, 18, 23)

Ecco dove la Direttiva si fa più dura:

- **Risarcimento integrale.** Chi subisce un danno da discriminazione retributiva ha diritto al pieno risarcimento, inclusi arretrati, bonus perduti e danni morali.
- **Inversione dell'onere della prova.** In caso di contenzioso, soprattutto quando l'azienda non ha rispettato gli obblighi di trasparenza, è il datore di lavoro a dover dimostrare che non c'è stata discriminazione. Non il lavoratore.
- **Sanzioni.** La Direttiva impone agli Stati di prevedere sanzioni "efficaci, proporzionate e dissuasive". Nel recepimento italiano, il quadro sanzionatorio si aggancia al Codice delle pari opportunità (D.Lgs. 198/2006) e può comprendere ammende, esclusione da appalti pubblici e sospensione delle agevolazioni contributive.

# 03.



Cosa cambia per i team  
HR e Finance

# Cosa cambia concretamente per HR

Per i reparti HR la Direttiva non è un singolo adempimento, ma un cambio di paradigma nella gestione delle persone. Ecco le aree su cui intervenire.

## Processi di selezione

**La fase di recruiting va riprogettata.** Non sarà più sufficiente pubblicare un annuncio e trattare lo stipendio in fase di offerta. Servirà:

- definire la fascia retributiva prima di aprire la posizione, basandola su dati di mercato e coerenza interna;
- inserire il range salariale nell'annuncio o, al più tardi, comunicarlo prima del primo colloquio;
- eliminare da moduli, form e prassi qualunque domanda sulla retribuzione precedente;
- formare i recruiter interni ed esterni sulle nuove regole.

## Job architecture e salary bands

L'architettura dei ruoli è il cuore della conformità. Se l'azienda non ha una struttura chiara e documentata di famiglie professionali, livelli e fasce retributive, costruirla è il primo passo, e il più impegnativo.

La job architecture deve permettere di **comparare ruoli diversi sulla base di criteri oggettivi e neutri rispetto al genere**: competenze richieste, livello di responsabilità, complessità delle attività e condizioni di lavoro. Senza questa mappa, qualunque reportistica sarà fragile e qualunque richiesta di informazione da parte dei dipendenti sarà difficile da gestire in modo coerente.

Le fasce retributive (salary bands) devono poi essere ancorate a questa struttura, con **criteri documentati di posizionamento e progressione**: performance, esperienza, specializzazione, competenze certificate.

## Gestione delle richieste

L'Art. 7 introduce un diritto individuale che ogni dipendente può esercitare in qualunque momento. L'azienda deve essere pronta a:

- ricevere e tracciare le richieste formali;
- rispondere entro 60 giorni con dati precisi e disaggregati;
- motivare eventuali differenze con criteri oggettivi e documentati.

Per le aziende medio-piccole, dove le medie statistiche possono rendere identificabili i singoli individui, sarà necessario gestire con attenzione il bilanciamento tra trasparenza e privacy.

## Comunicazione interna e formazione

La trasparenza retributiva, dove è una novità, può generare tensioni se non è accompagnata da una comunicazione chiara. **I manager vanno formati prima che i dipendenti inizino a fare domande.** Servono FAQ interne, linee guida per le conversazioni retributive e una narrativa coerente sui criteri che guidano le decisioni salariali.

# Cosa cambia concretamente per Finance

Il Finance non è un osservatore passivo di questa transizione: è un protagonista.

## Impatto sul budget

Rendere strutturati e comparabili i dati retributivi ha un effetto collaterale positivo: **Finance ottiene una visibilità senza precedenti sui costi del personale.** Ma questa visibilità porta anche alla luce le inefficienze. I gap ingiustificati dovranno essere sanati, e sanare significa riallineare stipendi, correggere disparità nelle componenti variabili, rivedere sistemi di bonus.

Tutto questo ha un costo. Pianificarlo in anticipo, con simulazioni di scenario, è molto meno doloroso che affrontarlo in emergenza dopo un report sfavorevole.

## Risk management

Le conseguenze economiche e legali di una mancata conformità vanno inserite nel risk assessment aziendale:

- **Risarcimenti:** il diritto al risarcimento integrale include arretrati retributivi (potenzialmente pluriennali), bonus e premi non corrisposti, interessi e danni morali.
- **Sanzioni amministrative:** ammende dall'Ispettorato del Lavoro. Una fonte riporta importi fino a 2.580 euro per mancato invio del report nei tempi previsti, a cui si aggiunge la possibile sospensione per un anno delle agevolazioni contributive di cui l'azienda beneficia.
- **Esclusione dagli appalti pubblici:** per le aziende che partecipano a gare, una violazione può significare perdere l'accesso a interi flussi di fatturato.
- **Rischio reputazionale:** in un mercato sempre più attento ai criteri ESG, finire sotto i riflettori per disparità salariali può compromettere l'accesso al credito, la fiducia degli investitori e la capacità di attrarre talenti.

# 04.



La roadmap  
operativa: da dove  
partire

Riscrivere il sistema retributivo di un'azienda richiede mesi, in alcuni casi anni. Per questo è fondamentale partire adesso, con un piano strutturato.

## Fase 1: audit retributivo pilota (subito)

Non aspettare i controlli. Organizza un'**analisi interna** per fotografare la situazione attuale:

- Quali sono le categorie di lavoratori comparabili?
- Esistono gap superiori al 5% per categoria?
- I gap sono motivati da criteri oggettivi (seniority, performance, specializzazione) o sono inspiegabili?
- La componente variabile amplifica o riduce le differenze?

Questo audit iniziale serve a dimensionare il problema e a stimare l'impatto economico delle correzioni necessarie.

## Fase 2: costruzione della job architecture (0-6 mesi)

Definisci (o ridefinisci) la **struttura dei ruoli**: famiglie professionali, livelli di inquadramento, criteri di valutazione. Ogni ruolo deve poter essere confrontato con altri sulla base di parametri oggettivi e documentati.

## Fase 3: ridefinizione delle salary bands (3-9 mesi)

Ancora le fasce retributive alla job architecture. Verifica la **coerenza con il mercato esterno** (benchmark retributivi) e con l'equità interna. Documenta i criteri di posizionamento e progressione all'interno di ciascuna banda.

## Fase 4: adeguamento dei processi HR (6-12 mesi)

Rivedi i **processi di selezione** (range negli annunci, eliminazione domande su RAL pregressa), le procedure per rispondere alle richieste informative dei dipendenti e i meccanismi di revisione salariale periodica.

## Fase 5: predisposizione del sistema di reporting (6-12 mesi)

Chi ha 150+ dipendenti deve raccogliere dati riferiti al 2026 per il primo report entro giugno 2027. Questo significa **impostare il modello dati** adesso: definire le categorie comparabili, i flussi di raccolta, gli strumenti di calcolo e le responsabilità interne.

## Fase 6: comunicazione e formazione (continuativa)

La trasparenza non funziona se è solo un esercizio di compliance. Forma i manager sulle nuove regole, prepara materiali informativi per i dipendenti, gestisci le aspettative. Considera di **creare un Total Reward Statement individuale** che mostri a ciascuna persona il valore complessivo del proprio pacchetto retributivo: stipendio base, variabile, benefit e welfare.

# 05.



Il ruolo strategico del  
welfare e dei benefit

In questa transizione, il welfare aziendale non è un accessorio: è uno strumento strategico con almeno tre funzioni chiave.

## 1. Completare il quadro retributivo

La Direttiva si applica alla retribuzione nel suo complesso, non solo allo stipendio base. Questo significa che **anche benefit, welfare e componenti accessorie entrano nel perimetro della trasparenza**. Avere un sistema di welfare strutturato e misurabile permette di:

- rendere visibile il valore totale del pacchetto retributivo;
- comunicare in modo trasparente cosa riceve ogni dipendente, al di là della busta paga;
- costruire Total Reward Statement credibili e completi.

## 2. Colmare i gap in modo sostenibile

Riallineare tutti gli stipendi base può avere un impatto economico significativo, soprattutto per le aziende che scoprono divari ampi. Il welfare offre una **leva complementare**: benefit flessibili, servizi per le famiglie, buoni spesa, rimborsi per istruzione o trasporti possono contribuire a ridurre le disuguaglianze percepite con vantaggi fiscali rilevanti sia per l'azienda sia per il lavoratore.

## 3. Affrontare le cause strutturali

Molte delle cause profonde del gender pay gap (la difficoltà di conciliare lavoro e carichi familiari, il part-time involontario, la rinuncia a percorsi di carriera) hanno **risposte concrete nel welfare aziendale**: servizi di cura per l'infanzia, flessibilità oraria e di luogo di lavoro, supporto alla genitorialità, programmi di rientro dalla maternità.

Un piano welfare progettato con questa consapevolezza non solo aiuta la compliance, ma incide sulle cause strutturali del divario.

# 06.



## Gli errori da evitare

## 1. Completare il quadro retributivo

La Direttiva si applica alla retribuzione nel suo complesso, non solo allo stipendio base. Questo significa che **anche benefit, welfare e componenti accessorie entrano nel perimetro della trasparenza**. Avere un sistema di welfare strutturato e misurabile permette di:

- rendere visibile il valore totale del pacchetto retributivo;
- comunicare in modo trasparente cosa riceve ogni dipendente, al di là della busta paga;
- costruire Total Reward Statement credibili e completi.

## 2. Colmare i gap in modo sostenibile

Riallineare tutti gli stipendi base può avere un impatto economico significativo, soprattutto per le aziende che scoprono divari ampi. Il welfare offre una **leva complementare**: benefit flessibili, servizi per le famiglie, buoni spesa, rimborsi per istruzione o trasporti possono contribuire a ridurre le disuguaglianze percepite con vantaggi fiscali rilevanti sia per l'azienda sia per il lavoratore.

## 3. Affrontare le cause strutturali

Molte delle cause profonde del gender pay gap (la difficoltà di conciliare lavoro e carichi familiari, il part-time involontario, la rinuncia a percorsi di carriera) hanno **risposte concrete nel welfare aziendale**: servizi di cura per l'infanzia, flessibilità oraria e di luogo di lavoro, supporto alla genitorialità, programmi di rientro dalla maternità.

Un piano welfare progettato con questa consapevolezza non solo aiuta la compliance, ma incide sulle cause strutturali del divario.

# Il welfare Coverflex

**Coverflex** è un ottimo alleato per offrire al tuo team **benefit aziendali flessibili** e rendere misurabile il valore totale del pacchetto retributivo.

Grazie alla Coverflex voucher card (Visa), i dipendenti possono usare il proprio budget liberamente. Qualche esempio? Shopping online e in negozio, assistenza familiare, spese scolastiche, viaggi e vacanze, sedute di psicoterapia, spesa nei supermercati convenzionati e molto altro.

[scopri di più](#) ↗

## Conclusioni

La Direttiva UE 2023/970 chiede di **sapere esattamente come funziona il proprio sistema retributivo**, di poterlo spiegare e di poterlo difendere.

Per le aziende che partono oggi, non è solo un esercizio di conformità. È un'**occasione per mettere ordine, per rendere i processi più equi e per costruire un employer brand più forte** in un mercato dove i talenti, soprattutto le nuove generazioni, scelgono anche in base alla trasparenza e all'equità percepita.

Il primo passo è un **audit interno**: HR e Finance insieme, dati alla mano, per capire dove si è e quanto manca. Da lì, la costruzione di una strategia che integri job architecture, salary bands, sistemi di reporting, comunicazione interna e welfare.

Strumenti digitali e flessibili come il welfare Coverflex possono accelerare questa transizione: rendono misurabile il valore totale del pacchetto retributivo, semplificano la gestione dei benefit e danno ai dipendenti una visione chiara e trasparente di ciò che ricevono. In un contesto dove la trasparenza diventa la norma, avere uno strumento che la rende concreta, e percepita, è un vantaggio competitivo.



# Glossario

## Gender pay gap

La differenza media di retribuzione tra uomini e donne, espressa in percentuale della retribuzione maschile. Può essere calcolato su base oraria, giornaliera o annuale, con risultati molto diversi. Il dato "grezzo" (unadjusted) non tiene conto di fattori come settore, inquadramento o orario; quello "aggiustato" (adjusted) isola la differenza a parità di condizioni.

## Pay transparency

Il principio secondo cui le politiche retributive devono essere accessibili, comprensibili e verificabili. Comprende la comunicazione dei range salariali in fase di selezione, i criteri per la determinazione degli stipendi e il diritto dei lavoratori a chiedere informazioni sulle retribuzioni medie per genere.

## Lavoro di pari valore

Due attività sono considerate di pari valore quando, pur essendo diverse nelle mansioni quotidiane, richiedono livelli comparabili di competenze, responsabilità, impegno e condizioni di lavoro. È il concetto cardine della Direttiva: la parità non si applica solo a chi fa esattamente lo stesso mestiere.

## Job architecture

Il sistema che organizza tutti i ruoli aziendali in una struttura gerarchica e logica, raggruppandoli per famiglie professionali, livelli e responsabilità. È la base su cui costruire salary bands coerenti e su cui effettuare i confronti richiesti dalla Direttiva.

## Salary band (fasce retributive)

I range retributivi associati a ciascun livello della job architecture. Definiscono il minimo, il punto medio e il massimo della retribuzione prevista per un ruolo, sulla base di criteri come esperienza, performance e mercato.

## Total reward

L'insieme di tutto ciò che un lavoratore riceve dal datore di lavoro: retribuzione fissa, variabile, benefit, welfare, formazione, flessibilità. Il Total Reward Statement è il documento che comunica a ciascun dipendente il valore complessivo del proprio pacchetto.

## Retribuzione diretta e indiretta

La retribuzione diretta è la componente monetaria erogata al lavoratore: stipendio base, straordinari, premi, bonus. La retribuzione indiretta comprende benefit e servizi non monetari: welfare aziendale, assicurazioni, buoni pasto, piani pensione integrativi. Insieme compongono il pacchetto retributivo complessivo.

## Inversione dell'onere della prova

Il principio per cui, in caso di contenzioso sulla parità retributiva, è il datore di lavoro a dover dimostrare l'assenza di discriminazione, anziché il lavoratore a doverla provare. Si attiva in particolare quando l'azienda non ha rispettato gli obblighi di trasparenza.

## Valutazione congiunta

La procedura obbligatoria che scatta quando il reporting evidenzia un gap  $\geq 5\%$  per categoria, non giustificato e non corretto entro sei mesi. Coinvolge datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori nell'analisi delle cause e nella definizione delle misure correttive.

# Vuoi saperne di più su Coverflex?

Visita il nostro sito web:

[www.coverflex.com](http://www.coverflex.com)

Scrivici via email:

[\*\*maria@coverflex.com\*\*](mailto:maria@coverflex.com)