



Trasparenza retributiva: dalla direttiva UE alla fascia salariale

Come i 27 paesi recepiscono la direttiva (UE) 2023/970, cosa cambia in Italia e come costruire la fascia da pubblicare negli annunci. Guida pratica per HR e Total Rewards, aggiornata al 18 ottobre 2026.

In questa guida. Parte 1: la direttiva e i 27 paesi, con il focus Italia. Parte 2: come costruire e pubblicare la fascia salariale, con un esempio concreto e la checklist prima di pubblicare.

Parte 1 · La direttiva nei 27 paesi

Cosa chiede la direttiva

La direttiva doveva diventare legge in ogni Stato membro entro il **7 giugno 2026**. Fissa un minimo comune, che ogni paese può rafforzare:

- **Selezione:** la retribuzione iniziale o la fascia va comunicata ai candidati, nell'annuncio o prima del colloquio. Non si può chiedere quanto guadagnavano prima.
- **Criteri:** i criteri per fissare la retribuzione e la progressione devono essere accessibili ai lavoratori.
- **Diritto di informazione:** ogni lavoratore può chiedere il proprio livello retributivo e quello medio, per sesso, di chi fa lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Risposta entro due mesi.
- **Report sul divario:** da 250 dipendenti ogni anno dal 7 giugno 2027; da 150 a 249 ogni tre anni dalla stessa data; da 100 a 149 ogni tre anni dal 7 giugno 2031.
- **Valutazione congiunta:** se il divario in una categoria è pari o superiore al 5%, non è giustificato da criteri oggettivi e non viene corretto entro sei mesi, l'azienda lo analizza con i rappresentanti dei lavoratori.

Il quadro in sintesi

A oltre quattro mesi dalla scadenza, la maggior parte dei paesi è ancora indietro. Le aziende che lavorano in più paesi devono quindi convivere con regole diverse, e in molti casi con regole che non ci sono ancora.

5 Recepita	3 Parziale	11 Progetto di legge	7 In discussione	1 Ferma
----------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------------	-------------------

Recepita: legge completa in vigore. Parziale: solo alcune regole in vigore. Progetto di legge: testo pubblicato o in Parlamento. In discussione: nessun testo pubblico o testo fermo. Ferma: il governo ha sospeso il recepimento.



I 27 paesi

Paese	Stato	Atto e date	Da sapere
Austria	In discussione	Bozza ministeriale ferma dal giugno 2026	La bozza prevede fascia negli annunci, report da 100 dipendenti e un anno di tolleranza prima delle sanzioni.
Belgio	Parziale	Decreti per il settore pubblico (Vallonia-Bruxelles 2024, Fiandre 7/6/2026)	Per le aziende private manca ancora la legge federale, attesa nel primo semestre 2027.
Bulgaria	Progetto di legge	Modifica della legge antidiscriminazione, in Parlamento dall'11/9/2026	Approvata in commissione il 2/10/2026; manca il voto in aula.
Cipro	Progetto di legge	Bozza pubblicata il 26/1/2026	Va oltre la direttiva: definizione ampia di retribuzione e possibile responsabilità penale. Nessuna data.
Croazia	In discussione	Modifiche al codice del lavoro non ancora depositate	Adozione attesa in autunno 2026; il governo ha presentato uno strumento gratuito di valutazione delle posizioni.
Danimarca	Progetto di legge	Disegno di legge in Parlamento dall'8/10/2026	Prima lettura il 22/10/2026; regole previste dal 1/3/2027.
Estonia	Parziale	Legge di recepimento parziale, in vigore dal 13/7/2026	Già in vigore: retribuzione comunicata prima del colloquio, divieto di chiedere la retribuzione passata, libertà di parlare della propria paga. Il report è rinviato.
Finlandia	Progetto di legge	Disegno di legge in commissione lavoro; obiettivo 1/1/2027	Primo report sul divario entro il 2/5/2028 per chi ha 150 dipendenti o più.
Francia	Progetto di legge	Disegno di legge al Senato dal 10/9/2026	Mantiene la soglia di 50 dipendenti; l'Index de l'égalité sarà sostituito da sette indicatori dal 2028.
Germania	In discussione	Nessun disegno di legge approvato dal governo	Riforma dell'Entgelttransparenzgesetz attesa a inizio 2027; il diritto di informazione potrebbe slittare al 2028.
Grecia	Recepita	Legge 5316/2026, pubblicata il 6/7/2026	Obblighi principali dal 1/11/2026, comprese le regole sulla selezione; linee guida del ministero e calcolatore del divario dal 7/10/2026.
Irlanda	In discussione	Pay Transparency Bill in fase preliminare	Non è tra le priorità del governo. Il report sul divario è già obbligatorio da 50 dipendenti.
Italia	Recepita	D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96, in vigore dal 7/6/2026	Vedi il focus nelle pagine seguenti.
Lettonia	Progetto di legge	Bozza in adozione (governo, poi Saeima)	Rende obbligatoria la retribuzione negli annunci, oltre la direttiva; sanzioni per le imprese fino a 14.000 €.
Lituania	Recepita	Legge n. XV-969 del 21/5/2026, in vigore dal 7/6/2026	Diritto di informazione dal 1/1/2027. Gli indicatori del divario li calcola l'ente previdenziale (Sodra) dai dati delle buste paga.
Lussemburgo	In discussione	Nessun progetto di legge noto	Esiste già un report interno ogni due anni ai rappresentanti dei lavoratori, da 50 dipendenti.



Paese	Stato	Atto e date	Da sapere
Malta	Recepita	Legal Notice 173/2026, in vigore dal 5/6/2026	Parte da misure sulla selezione già in vigore da agosto 2025; primo ciclo di report nel 2027 per 150 lavoratori o più.
Paesi Bassi	Progetto di legge	Disegno di legge 36949 alla Camera dal 21/5/2026	Dibattito slittato a gennaio 2027, quindi l'obiettivo del 1/1/2027 salta; report dal 2028.
Polonia	Parziale	Legge del 4/6/2025, in vigore dal 24/12/2025; legge completa attesa nel 1° trimestre 2027	Già in vigore: retribuzione comunicata prima dell'assunzione e divieto di chiedere la retribuzione passata.
Portogallo	Progetto di legge	Proposta del governo pubblicata il 5/8/2026; consultazione chiusa il 25/8	Retribuzione o fascia prima della firma del contratto; esonera chi ha meno di 50 dipendenti dai criteri di progressione. Serve ancora il Consiglio dei ministri e poi il Parlamento.
Repubblica Ceca	Progetto di legge	Disegno di legge del governo depositato l'8/9/2026; obiettivo 1/1/2027	Vale per tutti i datori di lavoro, senza soglie. Dal 1/6/2025 non si può già vietare ai dipendenti di parlare della propria paga.
Romania	Progetto di legge	Approvata dal Senato il 14/10/2026	Ora alla Camera dei deputati, che ha l'ultima parola; nessuna data.
Slovacchia	Recepita	Legge sulla parità retributiva del 15/4/2026, in vigore dal 7/6/2026	Strutture retributive con valutazione delle posizioni entro il 31/7/2026; primi report il 7/6/2027 per 150 dipendenti o più.
Slovenia	In discussione	Bozza del ministero non ancora pubblica	Obiettivo: adozione entro il 31/12/2026, con recepimento minimo (nessun report sotto i 100 dipendenti).
Spagna	Progetto di legge	Bozza di Real Decreto che modifica il RD 902/2020; consultazione chiusa il 24/8/2026	Recepimento parziale voluto: la fascia negli annunci è rinviata a un atto successivo. In Spagna valgono già registro retributivo e audit da 50 dipendenti.
Svezia	Ferma	Recepimento fermato dal governo il 26/3/2026	La Commissione ha rifiutato il rinvio chiesto (22/5/2026). Leggi nuove difficilmente prima del 2028; resta l'indagine annuale sulle retribuzioni già obbligatoria.
Ungheria	In discussione	Legge prevista nel programma d'autunno 2026 del governo	Adozione annunciata per ottobre 2026, ma nessun testo pubblicato né depositato in Parlamento.



Focus Italia

L'Italia è tra i cinque paesi che hanno recepito per tempo e per intero. Lo ha fatto con il decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 125 del 1° giugno 2026 e in vigore dal 7 giugno. Tra parentesi i numeri degli articoli.

- **Selezione (art. 5):** ogni annuncio indica la retribuzione iniziale o la fascia, definita su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, insieme alle disposizioni del CCNL applicato. È vietato chiedere la retribuzione attuale o passata, anche tramite un'agenzia. Gli annunci devono essere neutri rispetto al genere, anche nei titoli professionali.
- **In azienda (art. 6):** i criteri per la retribuzione e la progressione sono accessibili ai lavoratori. Chi applica un CCNL firmato dai sindacati comparativamente più rappresentativi può rinviare a criteri, livelli e trattamenti del CCNL. Sotto i 50 dipendenti non c'è l'obbligo sulla progressione.
- **Diritto di informazione (art. 7):** una volta l'anno, per iscritto, i lavoratori possono chiedere i livelli retributivi medi per sesso di chi fa lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Due mesi per rispondere, anche pubblicando i dati sulla intranet. I lavoratori vanno informati ogni anno di questo diritto.
- **Report (art. 9):** da 100 dipendenti, con il calendario della direttiva. Primo report il 7 giugno 2027 per chi ha 150 dipendenti o più.
- **Valutazione congiunta (art. 10):** divario pari o superiore al 5% in una categoria, non giustificato e non corretto entro sei mesi.

Le particolarità italiane

- **Il CCNL come metro.** Stesso lavoro significa stesso livello e stessa categoria del CCNL; pari valore significa lavori diversi a livelli comparabili, valutati su competenze, responsabilità e condizioni di lavoro (art. 4). Applicare un CCNL firmato dai sindacati comparativamente più rappresentativi crea una presunzione di conformità, salvo prova di una discriminazione individuale.
- **Retribuzione e livello retributivo.** La "retribuzione" comprende anche il variabile, mentre il "livello retributivo" conta solo gli elementi fissi e continuativi (art. 3). Per questo nell'annuncio conviene pubblicare la RAL fissa come fascia e indicare il variabile a parte.
- **Cosa tenere d'occhio.** I decreti del Ministero del Lavoro sulla raccolta dei dati, attesi entro 90 giorni dall'entrata in vigore, e le linee guida sulle definizioni, possibili fino al 31 dicembre 2026.
- **Sanzioni.** Secondo le sintesi degli studi legali, da 250 a 1.500 € per le violazioni generali e da 5.000 a 10.000 € per quelle discriminatorie. Da verificare sul testo del decreto.

Una domanda per la tua azienda

Prendi due ruoli su livelli diversi della tua griglia, per esempio uno specialista del servizio clienti e un pianificatore di magazzino. Sai spiegare in due frasi perché sono, o non sono, comparabili su competenze, responsabilità e condizioni di lavoro? Se per rispondere serve una riunione, il divario non è nel foglio di calcolo. È nell'architettura dei ruoli.



Parte 2 · La fascia salariale negli annunci

La direttiva dice che la fascia va comunicata, ma non dice come costruirla. Questa parte propone un metodo che regge sia con il mercato sia con le persone già in azienda.

Cosa si pubblica, in Italia

All'esterno si pubblica solo la fascia salariale della retribuzione base (RAL fissa). La componente variabile (bonus, MBO, incentivi, premi di risultato) non entra nell'annuncio.

Il motivo è pratico: il variabile dipende da obiettivi, performance e risultati aziendali che il candidato non conosce e che l'azienda non può garantire al momento dell'offerta. Pubblicarlo creerebbe aspettative difficili da gestire e renderebbe gli annunci non confrontabili tra loro. Il pacchetto completo (variabile, welfare, benefit) si racconta in fase di selezione, quando il candidato ha gli elementi per valutarlo.

- **Nell'annuncio:** fascia della RAL base, con minimo e massimo.
- **Nel colloquio e nell'offerta:** variabile, welfare, benefit e politiche di crescita.
- **Mai nell'annuncio:** cifre "fino a" che sommano fisso e variabile.

Come si costruisce la fascia

Una fascia pubblicata deve reggere due prove: essere credibile sul mercato e non creare squilibri con chi ricopre già lo stesso ruolo (peer equity). Il metodo che proponiamo ha quattro passaggi: tre fissano la fascia sul mercato, il quarto la confronta con le persone già in azienda.

1. Si parte dal midpoint

Il midpoint è il valore di riferimento del ruolo sul mercato: tipicamente la mediana retributiva, da survey o benchmark, per quel ruolo, livello e area geografica. È il baricentro della fascia, il valore che corrisponde a una persona pienamente competente nel ruolo.

2. Il minimo si cerca circa il 15% sotto il midpoint

Il punto minimo della fascia si fissa intorno al 15% sotto il midpoint. È lo spazio per chi entra nel ruolo con le competenze di base e deve ancora crescere: sotto quella soglia la posizione non sarebbe più pagata in linea con il mercato.

3. Il massimo si fissa circa il 15% sopra il midpoint

Per simmetria, la parte alta della fascia arriva intorno al midpoint +15%. Questo spazio è il margine negoziale da usare quando il candidato porta esperienza o skill specifiche che, al momento della pubblicazione, sono hot sul mercato di riferimento e quindi più contese. Non è il punto di partenza dell'offerta, ma una riserva da motivare.



4. Si verifica che i dipendenti interni stiano sopra il minimo

Prima di pubblicare si confronta il minimo con la RAL base di ogni persona che in azienda ricopre lo stesso ruolo allo stesso livello. Se qualcuno sta sotto, l'annuncio direbbe che un nuovo ingresso vale più di chi c'è già: è il classico problema di peer equity. In quel caso il minimo si abbassa e l'ampiezza della fascia si allarga fino a ricomprendere anche la RAL interna più bassa; il massimo resta dov'è. Prima di allargare, però, conviene chiedersi perché quella persona sta sotto: se non c'è una ragione oggettiva, la strada giusta è riallineare la persona.

In formula

Midpoint = mediana di mercato del ruolo

Minimo di partenza = Midpoint $\times$ 0,85

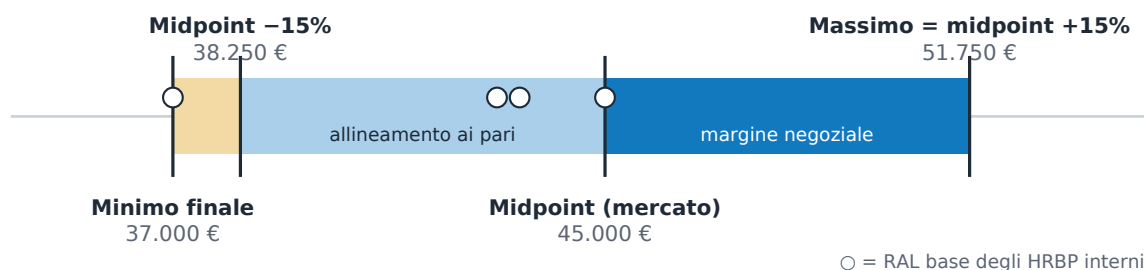
Massimo = Midpoint $\times$ 1,15

Verifica: se una RAL base interna è sotto il minimo, Minimo = RAL interna più bassa (la fascia si allarga)

Esempio concreto

Un'azienda cerca un **HR Business Partner** a Milano, livello middle. I dati di partenza:

Elemento	Fonte o calcolo	Valore
Midpoint di mercato	Mediana survey retributiva per ruolo, livello e area	45.000 €
Minimo di partenza	45.000 € $\times$ 0,85	38.250 €
Massimo della fascia	45.000 € $\times$ 1,15	51.750 €
RAL base dei 4 HRBP middle in organico	37.000, 43.000, 43.000 e 45.000 €: una persona sta sotto il minimo di partenza	37.000 €
Minimo della fascia	Abbassato alla RAL interna più bassa	37.000 €
Ampiezza della fascia	(Massimo – Minimo) / Minimo	35% $\rightarrow$ 40%





Testo nell'annuncio: "Retribuzione annua lorda base per la sede di Milano: 37.000 € - 51.750 €. Per la stessa posizione in un'altra sede la fascia sarà discussa nel colloquio individuale. Il pacchetto prevede inoltre una componente variabile e un piano welfare, illustrati in fase di colloquio."

Come si usa la fascia in fase di offerta

- **Tra 37.000 € e 45.000 €:** candidati in linea con il ruolo, ancora in crescita su alcune competenze. L'offerta resta coerente con quanto percepiscono i colleghi.
- **Intorno a 45.000 €:** candidati pienamente autonomi nel ruolo.
- **Tra 45.000 € e 51.750 €:** solo per esperienza o skill specifiche e contese sul mercato in quel momento (ad esempio people analytics o esperienza su progetti di pay transparency). L'eccezione va documentata.

Due casi da gestire

- **Molti interni stanno sotto il minimo.** Se per ricomprenderli la fascia si allarga molto, l'annuncio segnala un disallineamento con il mercato: è il momento di pianificare un intervento di riallineamento sui salari interni prima o insieme alla pubblicazione, invece di allargare ancora.
- **Qualche interno sta sopra il massimo.** Il massimo pubblicato non si alza per inseguire un caso singolo: quella persona è fuori fascia e va gestita a parte (ad esempio con aumenti più contenuti nel tempo). Se i casi sono tanti, conviene rivedere il benchmark scelto.

Se la fascia cambia con la sede di lavoro

Il midpoint dipende anche dall'area geografica: per lo stesso ruolo il mercato di Milano non paga come quello di Sassari, e la verifica sugli interni si fa sulle persone della stessa sede. Se la posizione può essere coperta in più sedi, nell'annuncio si pubblica la fascia della **sede primaria** dell'offerta, cioè quella in cui la posizione è principalmente aperta, e si scrive che per le altre sedi la fascia verrà discussa nel colloquio individuale, come nell'esempio qui sopra.

Lo stesso vale quando un annuncio copre posizioni aperte in più paesi: si pubblica la fascia della sede primaria, nella sua valuta, e si rimanda al colloquio individuale per le sedi negli altri paesi. Ogni paese applica il proprio recepimento della direttiva, quindi conviene verificare che questa soluzione sia accettata in ciascuno.

Se lavori in più paesi

- Parti dal paese con le regole più severe già in vigore e usalo come standard minimo di gruppo.
- Pubblica la fascia in tutti gli annunci UE, anche dove non è ancora obbligatoria: tra pochi mesi lo sarà quasi ovunque.
- Togli subito da colloqui e moduli la domanda sulla retribuzione passata.
- Prepara una sola architettura dei ruoli, con criteri scritti di pari valore, e adattala ai contratti collettivi locali.



- Calcola il divario per categoria già oggi: i dati del 2026 sono la base dei primi report del 2027.

Checklist prima di pubblicare

- Il dato pubblicato è solo RAL base, senza variabile.
- Il midpoint viene da una fonte di mercato aggiornata e coerente con ruolo, livello e area.
- Il minimo di partenza è circa il 15% sotto il midpoint e il massimo circa il 15% sopra.
- Hai confrontato il minimo con la RAL base di ogni persona nello stesso ruolo e livello: nessuno resta sotto.
- Se hai allargato la fascia, sai spiegare perché quelle persone stavano sotto il minimo.
- Se la posizione è aperta in più sedi o paesi, l'annuncio dice a quale sede si riferisce la fascia e rimanda al colloquio individuale per le altre.
- È chiaro chi può autorizzare un'offerta nella parte alta della fascia e con quale motivazione.
- Il messaggio interno è pronto: chi ricopre già il ruolo vedrà l'annuncio.

Fonti e metodo

Il quadro dei paesi viene da tre tracker pubblici di studi legali e consulenti, consultati il 18 ottobre 2026: Ius Laboris (aggiornato al 5/10/2026), Corporate INTL (4/9/2026) e Figures (30/9/2026, con voci successive). Dove le fonti non coincidono abbiamo riportato il dato più recente o lo abbiamo omissso. Solo il focus Italia è verificato sul testo del decreto; per gli altri paesi controlla sempre il testo nazionale prima di decidere. La situazione cambia ogni settimana: questa guida viene aggiornata a ogni edizione.

Directive (EU) 2023/970: eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj

D.Lgs. 96/2026 (GU n. 125, 1/6/2026): ance.it/wp-content/uploads/allegati/DLgs_n96-2026.pdf

Ius Laboris: iuslaboris.com/insights/eu-pay-transparency-directive-which-countries-have-transposed

Corporate INTL: corp-intl.com/news/which-countries-implemented-eu-pay-transparency-directive

Figures: figures.hr/solutions/pay-transparency

Questa guida ha finalità puramente informative e non costituisce consulenza legale: per le decisioni sulla tua organizzazione, rivolgiti a un giuslavorista qualificato in ciascun paese interessato.