INDICE

Prefazione ..... pag. 13

SEZIONE I - INQUADRAMENTO E CORNICE NORMATIVA

Trasparenza retributiva e valutazione del lavoro di pari valore .. pag. 16
1. Premessa. La parità retributiva come questione di conoscenza e di effettività ..... » 16
2. Il quadro europeo: dal principio di parità alla trasparenza dei criteri di valutazione ..... » 18
3. Il recepimento italiano: continuità del sistema e questioni interpretative ..... » 22
4. Il metodo illustrato da Piscaglia e Macchione: una pratica di valutazione e di conoscenza del lavoro ..... » 27
5. Considerazioni conclusive ..... » 30

SEZIONE II - GESTIONE OPERATIVA

Fase pre-assuntiva e inserzioni ..... pag. 34
1. Premessa: la trasparenza comincia prima dell'assunzione ..... » 34
2. La norma: l'articolo 5 letto comma per comma ..... » 35
   - 2.1. Le informazioni da fornire ai candidati (comma 1) ..... » 35
   - 2.2. Il divieto di chiedere la retribuzione precedente (comma 2) ..... » 36
   - 2.3. Procedure non discriminatorie e annunci neutri (comma 3) ..... » 36
   - 2.4. Il ponte con l'assunzione: l'informativa come "modalità ordinaria" ..... » 37
3. L'annuncio: contenuti minimi e gestione ..... » 38
   - 3.1. I contenuti minimi ..... » 38
   - 3.2. Come indicare la retribuzione ..... » 39
   - 3.3. La fascia retributiva ..... » 39
   - 3.4. Chi pubblica: agenzie, portali, gruppi ..... » 40
   - 3.5. Selezioni interne ..... » 40

4. Il colloquio e la raccolta delle informazioni ... » 41
4.1. Che cosa non si può chiedere ... » 41
4.2. Moduli, portali e sistemi di raccolta delle candidature ... » 42
4.3. Documentare la selezione ... » 42
4.4. Candidati con disabilità ... » 42
5. Dall'annuncio alla lettera di assunzione: l'opportunità di ordine iniziale ... » 42
5.1. La catena di coerenza ... » 42
5.2. Il livello di inquadramento come scelta strategica ... » 43
5.3. Il superminimo all'ingresso ... » 43
5.4. Apprendistato, prova, tempo parziale ... » 44
6. Un metodo di lavoro tra selezionatori e consulente del lavoro ... » 45
6.1. Perché serve un metodo ... » 45
6.2. La scheda della posizione ... » 45
6.3. Chi fa che cosa ... » 46
6.4. Istruzioni ad agenzie e collaboratori esterni ... » 47
7. Tutele e contenzioso ... » 47
8. Check-list operativa ... » 49
9. Conclusione ... » 51

Trasparenza in costanza di rapporto ... pag. 52
1. Premessa: dalla trasparenza "all'ingresso" alla trasparenza "quotidiana" ... » 52
2. I criteri di determinazione della retribuzione e della progressione economica (articolo 6) ... » 53
2.1. Che cosa chiede la norma ... » 53
2.2. La presunzione di assolvimento con il rinvio al CCNL ... » 54
2.3. Ciò che il contratto collettivo non copre ... » 55
2.4. Come si scrive un "documento criteri" senza creare vincoli ulteriori ... » 55
3. I criteri di progressione economica e i sistemi di valutazione della performance ... » 57
3.1. Quando la progressione dipende da una valutazione ... » 57
3.2. I criteri soft e il rischio di neutralità solo apparente ... » 58
3.3. Costruire un criterio di valutazione documentabile ... » 58
3.4. Un esempio ... » 60
4. Il welfare aziendale e i piani di flexible benefit ... » 60
4.1. Il welfare è retribuzione ai fini del decreto ... » 60

4.2. Dal welfare universale al welfare come criterio ... » 61
4.3. Il rischio nei piani a menu ... » 62
4.4. Fringe benefit e welfare: una distinzione da non confondere ... » 63
4.5. Il welfare nel rendiconto del divario ... » 64
5. Accessibilità delle informazioni e informativa annuale (articoli 7, commi 2 e 4, e 8) ... » 64
5.1. Le forme di messa a disposizione ... » 64
5.2. L'informativa annuale sul diritto di chiedere i dati ... » 65
5.3. Il raccordo con il D.Lgs. n. 152/1997: consegna del CCNL e codice CNEL ... » 66
6. Clausole vietate e destino dei patti in essere (articolo 7, commi 6 e 7) ... » 67
6.1. Il divieto di clausole di riservatezza retributiva ... » 67
6.2. La sorte delle clausole già presenti nei contratti individuali e nei regolamenti aziendali ... » 68
6.3. L'uso vincolato dei dati ricevuti dal lavoratore ... » 69
7. La protezione dei dati (articolo 11) ... » 69
7.1. Il datore di lavoro come titolare del trattamento ... » 69
7.2. Dati aggregati e rischio di reidentificazione nelle categorie piccole ... » 70
7.3. I soggetti legittimati ad accedere ai dati identificativi ... » 71
8. Tutele, ritorsioni e sanzioni (articoli 12 e 13) ... » 72
8.1. Il rinvio al Codice delle pari opportunità ... » 72
8.2. La sanzione "gemella" sull'informativa individuale ... » 73
8.3. Il collegamento con il potere di disposizione dell'Ispettorato ... » 74
9. Il ruolo del consulente: check-list operativa ... » 76

Diritto di informazione e rendicontazione ... pag. 79
1. Il diritto di informazione del lavoratore (articolo 7, D.Lgs. n. 96/2026) ... » 79
1.1. Informazione annuale ai lavoratori ... » 80
1.2. Modalità di adempimento ... » 80
1.3. Chiarimenti e limiti di utilizzo ... » 80
1.4. Datori di lavoro fino a 49 dipendenti ... » 81
2. L'obbligo di rendicontazione periodica dei dati retributivi (articolo 9) ... » 81

2.1. I dati da comunicare ... » 81
2.2. Consultazione sindacale ... » 82
2.3. Politiche salariali di gruppo ... » 82
2.4. Scadenze e frequenze ... » 83
3. La valutazione congiunta delle retribuzioni: condizioni, contenuti, finalità ... » 83
3.1. Contenuto della valutazione congiunta ... » 83
3.2. Misure correttive e ruolo degli organismi esterni ... » 83

SEZIONE III - IL METODO

Proposta per la determinazione del "valore" del lavoro ... pag. 86
1. Introduzione ... » 86
1.1. Contesto normativo: la Direttiva (UE) 2023/970 e il D.Lgs. n. 96/2026 ... » 86
1.2. Il problema metodologico: l'insufficienza delle declaratorie contrattuali collettive ... » 87
1.3. Obiettivi e contributo del modello proposto ... » 88
2. Quadro teorico e concettuale ... » 88
2.1. Il concetto di "lavoro di pari valore" ... » 88
2.2. Criteri oggettivi e neutri rispetto al genere: requisiti metodologici ... » 88
2.3. I limiti dei sistemi di classificazione basati esclusivamente sul CCNL ... » 89
3. Architettura generale del modello: il percorso a fasi integrate ... » 89
3.1. Panoramica del modello ... » 89
3.2. Schema logico del percorso ... » 90
3.3. Logica bottom-up e ancoraggio ai dati aziendali reali ... » 90
4. Fase A – Il peso dell'unità organizzativa di riferimento (UOR) ... » 90
4.1. Razionale ... » 90
4.2. Un concetto aperto: l'unità organizzativa di riferimento (UOR) ... » 91
4.3. Le categorie di parametri: una tassonomia a priori ... » 92
4.4. Natura indicativa e adattabile dei criteri di valutazione ... » 93
4.5. Criteri di valutazione di riferimento ... » 94
4.6. Ulteriori categorie, a titolo esemplificativo ... » 95

4.7. Personalizzazione per categoria: il caso della sicurezza sul lavoro ... » 96
4.8. Il concetto di peso: definizione e funzione ... » 97
4.9. La variabilità del peso nel tempo e tra contesti aziendali ... » 97
4.10. Uniformità o differenziazione di criteri e pesi tra unità organizzative ... » 97
4.11. Esempio applicativo ... » 98
5. Fase B – Il peso della mansione: una valutazione analitica per componenti ... » 100
5.1. Razionale ... » 100
5.2. Le macro-aree di valutazione: Processo, Sapere, Esperienza e Sicurezza ... » 101
5.3. I parametri dell'area Processo ... » 102
5.4. I parametri dell'area Sapere ... » 103
5.5. I parametri dell'area Esperienza ... » 103
5.6. Il parametro di Compliance e sicurezza ... » 103
5.7. Possibili macro-aree aggiuntive ... » 104
5.8. Dal valore dei parametri al peso ponderato della mansione ... » 105
5.9. Dalla mansione al ruolo: un peso distinto per ciascuna mansione ... » 105
5.10. Esempio applicativo ... » 105
6. Fase C – Coinvolgimento individuale nell'attività ... » 107
6.1. Razionale: dalla mansione all'esercizio individuale ... » 107
6.2. Una scala dedicata allo sviluppo individuale ... » 107
6.3. Le due famiglie di analisi: autonomia e problem solving ... » 108
6.4. Autonomia nella mansione (indipendenza operativa) ... » 108
6.5. Problem solving applicato alla mansione (capacità decisionale) ... » 109
6.6. Dalla valutazione delle due famiglie al grado di coinvolgimento e alla percentuale di svolgimento ... » 110
6.7. Esempio applicativo ... » 111
7. Fase D – Confronto con le declaratorie del CCNL: una validazione del valore tecnico-organizzativo ... » 112
7.1. Razionale: perché confrontare in questo punto del percorso ... » 112

7.2. Il valore di riferimento per il raccordo: il valore tecnico-organizzativo (M) ... » 112
7.3. Dal valore M ai livelli contrattuali: le soglie ... » 113
7.4. La griglia di raccordo con le declaratorie del CCNL Metalmeccanica Industria ... » 113
7.5. Esempio applicativo ... » 115
7.6. Cautele metodologiche ... » 116
8. Fase E – Competenze trasversali individuali ... » 116
8.1. Premessa: dalle competenze di classificazione alle caratteristiche individuali ... » 116
8.2. Le skill individuali comportamentali: una tassonomia per macro-aree ... » 117
8.3. Personalizzazione e pesi delle skill individuali ... » 118
8.4. Le caratteristiche individuali legate al ruolo e al contesto ... » 119
8.5. La difficoltà intrinseca della mansione nel contesto aziendale ... » 119
8.6. La presenza di un backup interno ... » 120
8.7. Il carico di lavoro individuale ... » 121
8.8. Dalla valutazione individuale al punteggio complessivo: la logica additiva ... » 122
8.9. Esempio applicativo ... » 122
9. Fase F – Il punteggio finale: dalla sintesi tecnico-organizzativa al valore complessivo ... » 123
9.1. Introduzione: la sintesi di tutte le valutazioni precedenti ... » 123
9.2. La componente tecnico-organizzativa: il prodotto dei fattori, mansione per mansione ... » 124
9.3. Dal valore tecnico-organizzativo all'inquadramento ... » 125
9.4. L'integrazione delle caratteristiche individuali: la componente additiva ... » 125
9.5. Esempio applicativo: quattro lavoratori a confronto ... » 125
10. Fase G – Assegnazione a fasce omogenee e individuazione del lavoro di pari valore ... » 126
10.1. Logica delle fasce e principio di non discriminazione ... » 126
10.2. Definizione operativa di "famiglia di pari valore" ... » 127
11. La scheda individuale come strumento strategico ... » 128
11.1. Razionale: dalla rilevazione periodica allo strumento strategico ... » 128
11.2. Strumento di risposta a richieste di chiarimento ... » 128

11.3. Strumento di valutazione e condivisione del percorso di crescita ... » 129
11.4. Condizioni per l'efficacia dello strumento ... » 129
12. Validazione e cautele metodologiche ... » 130
12.1. Affidabilità e riproducibilità ... » 130
12.2. Integrazione della sicurezza sul lavoro (D.Lgs. n. 81/2008) » 130
13. Applicazioni operative e strumenti di raccolta dati ... » 131
13.1. Le schede di intervista ... » 131
13.2. Il workbook di calcolo ... » 131
13.3. Output per la compliance normativa ... » 132
14. Conclusioni ... » 132
14.1. Sintesi del contributo metodologico ... » 132
14.2. Prospettive di ricerca e sviluppo ... » 132
14.3. Valorizzazione professionale del modello: verso una prassi di riferimento per la categoria dei Consulenti del Lavoro ... » 132

Un cantiere di trasparenza retributiva in un gruppo industriale pag. 134
1. Premessa metodologica: oggetto, stato di avanzamento e limiti dichiarati ... » 134
2. Il perimetro normativo applicabile ... » 135
2.1. Gli obblighi e le soglie ... » 135
2.2. La presunzione di conformità del contratto collettivo e il suo perimetro ... » 137
2.3. L'asimmetria fra "retribuzione" e "livello retributivo" ... » 138
2.4. Gli atti attuativi attesi e la loro ricaduta progettuale ... » 139
3. Il caso: il Gruppo e la decisione di intervenire ... » 140
3.1. Il profilo dimensionale e contrattuale ... » 140
3.2. I perimetri di comparazione e la dimensione transnazionale ... » 141
3.3. Perché il progetto nasce prima dell'obbligo ... » 144
4. Il disegno del progetto ... » 146
4.1. L'articolazione in fasi ... » 146
4.2. La governance ... » 147
5. La fase di rilevazione ... » 148
5.1. L'unità di analisi: la posizione, non la persona ... » 148
5.2. L'architettura dell'intervista ... » 149
5.3. La comunicazione ai responsabili: tre decisioni ... » 149
5.4. La scelta di partire dalle funzioni di staff ... » 150

6. Dalla rilevazione alla pesatura: i nodi aperti ... » 151
6.1. Quattro contratti collettivi, quattro impianti classificatori . » 151
6.2. La sicurezza sul lavoro come criterio di pesatura ... » 152
6.3. La tenuta del sistema rispetto agli atti di indirizzo attesi ... » 153
7. Il riordino degli inquadramenti: impostazione e rischi ... » 153
8. La valorizzazione della performance ... » 154
9. L'accordo di secondo livello ... » 155
10. Criticità rilevate e condizioni di replicabilità ... » 156

SEZIONE IV - QUESTIONI APERTE E CASI COMPLESSI

Superminimi e livello retributivo ... pag. 160
1. Il contesto europeo: la trasparenza come strumento di prevenzione ... » 160
2. Il recepimento italiano: un impianto coerente ma più selettivo .. » 161
3. Retribuzione e livello retributivo: due concetti distinti e non sovrapponibili ... » 161
4. L'esclusione degli elementi individuali: una scelta che cambia la misurazione del divario ... » 162
5. Come si colloca il superminimo nel nuovo quadro della trasparenza salariale? ... » 163
6. La presunzione di conformità del CCNL e il limite dei trattamenti individuali ... » 165
7. Quali elementi considerare: la mappa operativa ... » 165
8. Implicazioni operative per le imprese ... » 166
9. Verso un nuovo modello di equità retributiva ... » 166

La matematica della trasparenza retributiva nel D.Lgs. n. 96/2026 .. pag. 168
1. Quando il diritto del lavoro incontra i numeri ... » 168
2. La prima operazione consiste nel definire la retribuzione da misurare ... » 169
2.1. Retribuzione e livello retributivo ... » 169
2.2. Il part time mostra subito perché il valore annuo non basta ... » 169
2.3. I dati devono essere scomponibili ... » 170
3. Il divario retributivo medio ... » 171
3.1. Una percentuale ha sempre bisogno di un riferimento ... » 171
3.2. Il segno del risultato ... » 171
4. La media e la mediana non sono sinonimi ... » 172
4.1. La media risente dei valori estremi ... » 172

4.2. La mediana guarda al centro della distribuzione ..... » 172
4.3. Una grande distanza tra media e mediana è già un'informazione ..... » 173
5. Le componenti complementari o variabili ..... » 173
5.1. Lo stesso premio può produrre due fotografie diverse ..... » 173
5.2. Chi entra nella media cambia la media ..... » 174
6. I quartili retributivi ..... » 174
6.1. Il quartile non misura direttamente un divario ..... » 174
6.2. La divisione in quattro gruppi pone problemi pratici ..... » 175
7. La categoria di lavoratori diventa anche un'unità statistica ..... » 176
7.1. Il dato aziendale e il dato per categoria rispondono a domande diverse ..... » 176
7.2. Il divario grezzo descrive una differenza ma non ne spiega la causa ..... » 176
8. La soglia del 5% ..... » 177
8.1. Il 5% non è una prova automatica di discriminazione ..... » 177
8.2. Gli arrotondamenti possono diventare importanti ..... » 178
9. I piccoli gruppi producono numeri più instabili ..... » 178
9.1. Piccoli numeri e riservatezza ..... » 178
10. Aggregare i dati può ridurre alcune distorsioni ma può nasconderne altre ..... » 179
11. La misurazione cambia nel tempo ..... » 179
12. Un esempio completo ..... » 180
12.1. La distribuzione nei quartili ..... » 181
12.2. Le componenti variabili nello stesso gruppo ..... » 182
12.3. Che cosa cambia con un organico non divisibile per quattro ..... » 182
13. Gli errori più semplici sono anche i più pericolosi ..... » 184
14. Un percorso operativo in cinque passaggi ..... » 184
15. La replicabilità come regola di trasparenza ..... » 185

Trasparenza retributiva a misura di PMI ..... pag. 186
1. La bussola dimensionale: individuare il regime prima di predisporre i documenti ..... » 187
1.1. Scheda iniziale di ricognizione ..... » 187
2. Primo percorso: il kit essenziale per le aziende fino a 49 dipendenti ..... » 188
2.1. Articolo 5: mettere in sicurezza gli annunci e i colloqui ..... » 188

2.2. Articoli 4 e 6: partire dal CCNL, documentare ciò che è individuale ... » 189
2.3. Articolo 7: informare tutti, rispondere a chi chiede ... » 190
2.4. Articoli 7, 8 e 11: categorie piccole e riservatezza ... » 191
2.5. Articoli 9 e 10: ciò che la piccola impresa non deve fare ... » 192
2.6. Il pacchetto minimo da consegnare al titolare ... » 192
3. Secondo percorso: il kit di gestione per le aziende da 50 a 99 dipendenti ... » 192
3.1. Articolo 5: un'unica procedura per direzione, HR e recruiter ... » 192
3.2. Articoli 4 e 6: rendere conoscibili anche i criteri per gli aumenti ... » 193
3.3. Articolo 7: predisporre una piccola "centrale delle richieste" ... » 193
3.4. Il raccordo con il rapporto biennale oltre 50 dipendenti ... » 194
3.5. Prossimità alla soglia di 100: preparare i dati, non anticipare obblighi ... » 194
4. L'architettura del pronto intervento: quattro cartelle e un registro ... » 195
5. Quattro situazioni frequenti: cosa fare il giorno stesso ... » 195
5.1. Due persone in una categoria: le medie identificano i singoli ... » 195
5.2. Il candidato invia spontaneamente il cedolino ... » 196
5.3. Da 48 a 52 addetti: cambia il pacchetto ... » 196
5.4. Due dipendenti comparabili e superminimi diversi ... » 196
6. Cronoprogrammi di prima implementazione ... » 196
7. Checklist finale da usare con il cliente ... » 197
8. Conclusioni ... » 197

Postfazione ... pag. 198

SEZIONE V - APPENDICI

Modulistica per la fase pre-assuntiva ... pag. 202

Fac-simile di informativa annuale e di lettera di risposta ... pag. 209

Schede di rilevazione del metodo e scheda individuale ... pag. 211

Kit di primo intervento per le PMI: Modelli TR ... pag. 237

Composizione Comitato Scientifico ASRI ... pag. 246