

Area di rischio	Condotta critica	Quando diventa davvero pericolosa	Sanzione / conseguenza	Cosa deve fare il datore per difendersi
Annunci e selezione	Mancata indicazione della RAL o della fascia retributiva; richiesta della retribuzione precedente; linguaggio non neutrale	Quando la selezione produce o alimenta una disparità tra uomini e donne a parità di mansione o valore del lavoro	Può contribuire all'accertamento di discriminazione retributiva; non è necessariamente sanzione autonoma se resta solo irregolarità formale	Inserire fascia salariale chiara, vietare domande sullo stipendio pregresso, usare criteri di selezione scritti e verificabili
Retribuzione iniziale	Offerta economica più bassa a una lavoratrice rispetto a un lavoratore comparabile; inquadramento iniziale inferiore; negoziazione individuale opaca	Quando la differenza non è giustificata da esperienza, competenze, responsabilità, anzianità o altri criteri oggettivi	Sanzione amministrativa per discriminazione: secondo il testo, da 5.000 a 10.000 euro, con possibile pagamento in misura ridotta ex art. 16 L. n. 689/1981	Conservare criteri di inquadramento, griglie retributive, motivazioni dell'offerta e comparazione con posizioni interne analoghe
Progressione economica e carriera	Aumenti, bonus, premi o avanzamenti attribuiti con criteri soggettivi; penalizzazione per maternità, paternità o congedi	Quando il criterio apparentemente neutro produce uno svantaggio di genere o quando le donne risultano sistematicamente escluse da aumenti e promozioni	Può integrare discriminazione diretta o indiretta, con applicazione dell'art. 41 del D.Lgs. n. 198/2006 richiamato dall'art. 13 del D.Lgs. n. 96/2026	Formalizzare criteri di valutazione, progressione e premi; documentare le decisioni; monitorare gli effetti per genere
Richiesta di informazioni del lavoratore	Risposta omessa, tardiva, incompleta o generica sui livelli retributivi medi e sui criteri retributivi	Quando impedisce al lavoratore di verificare una disparità o rafforza la presunzione di discriminazione	Aumenta il rischio probatorio per il datore; può concorrere all'accertamento della discriminazione	Rispondere in modo completo, tracciato e coerente; conservare richiesta, risposta e dati utilizzati
Comunicazione dei dati comparativi	Mancata accessibilità dei criteri retributivi; dati medi per genere assenti o incompleti; report sul pay gap non attendibile	Quando emerge un divario non giustificato, specie se pari o superiore alla soglia rilevante prevista dal sistema di trasparenza	Possibile contenzioso e rafforzamento della prova a favore di lavoratori o rappresentanze	Predisporre report interni, verifiche periodiche, spiegazioni documentate degli scostamenti e azioni correttive
Appalti pubblici e benefici pubblici	Discriminazione accertata presso datore beneficiario di agevolazioni o titolare di appalti pubblici	Quando l'accertamento riguarda un soggetto che riceve benefici pubblici o opera in appalti	Revoca del beneficio o dell'appalto; nei casi gravi o di recidiva, esclusione fino a due anni da ulteriori agevolazioni finanziarie, creditizie o appalti	Rafforzare audit interni, procedure HR, tracciabilità dei criteri e correzione tempestiva dei divari
Contenzioso e prova	Il lavoratore fornisce elementi di fatto, anche statistici, idonei a presumere la discriminazione	Quando gli elementi sono precisi e concordanti; a quel punto il datore deve provare che non vi è discriminazione	Inversione dell'onere della prova: il datore deve dimostrare l'assenza della discriminazione o la giustificazione oggettiva del divario	Preparare prove documentali prima del contenzioso: criteri, dati, comparazioni, decisioni aziendali e motivazioni