Trasparenza Retributiva

Da obbligo normativo a leva di People Strategy

Il quadro normativo: da dove veniamo

- **Direttiva (UE) 2023/970**, 10 maggio 2023: rafforzare la parità retributiva tra uomini e donne attraverso la trasparenza retributiva
- **Schema di Decreto Legislativo** di recepimento, febbraio 2026: si applica a tutti i datori di lavoro pubblici e privati, a tutti i contratti di lavoro subordinato
- **I dettagli tecnici e legali** li illustreranno i colleghi del team legale
- **La nostra domanda**: come vogliamo rispondere? Quale tipo di organizzazione vogliamo essere?

Cosa cambia concretamente

- **Art. 5 — Candidati e offerte di lavoro:** obbligo di indicare la fascia retributiva iniziale nelle offerte; vietato chiedere le retribuzioni precedenti
- **Art. 6 — Criteri di determinazione** delle retribuzioni e di progressione economica accessibili a tutti i dipendenti
- **Art. 7 — Diritto all'informazione:** i dipendenti possono richiedere per iscritto i livelli retributivi medi per categoria di lavoro comparabile (risposta entro 2 mesi)
- **Art. 9 — Reporting del divario retributivo di genere:**
  - ≥250 dipendenti: dati entro il 7 giugno 2027, poi annualmente
  - 150–249 dipendenti: dati entro il 7 giugno 2027, poi ogni 3 anni
  - 100–149 dipendenti: dati entro il 7 giugno 2031, poi ogni 3 anni
- **Art. 10 — Valutazione congiunta** con rappresentanti dei lavoratori se il divario retributivo di genere supera il 5%
- **Art. 13 — Sanzioni** in caso di violazione del principio di parità retributiva

La domanda strategica

- Non è solo una questione di compliance. È una questione di strategia. Le decisioni che prenderete nei prossimi mesi definiranno la vostra posizione competitiva per anni.
- Il punto non è soltanto cosa fare, ma come farlo e con quale intenzione.
- Esistono tre modi di rispondere a questo cambiamento.

Tre approcci al cambiamento

- **REATTIVO** — rispondere quando la norma lo richiede
  - Si agisce sulle scadenze, non prima
  - I gap vengono scoperti nel momento della disclosure
  - Costo: perdita di controllo sulla narrativa, rischio di impatti sull'engagement
- **PROATTIVO** — prepararsi prima delle scadenze
  - Pay audit interno, correzione dei gap, formazione ai manager
  - Vantaggio: si controlla cosa, come e quando comunicare
  - La compliance diventa un processo gestito, non un'emergenza
- **ANTICIPATORIO** — usare la trasparenza come leva strategica
  - La finestra anticipatoria sulla norma è chiusa. Sull'implementazione è ancora aperta.
  - La trasparenza diventa parte della proposta di valore ai dipendenti (EVP)
  - Cultura dell'equità come differenziale competitivo sul mercato del lavoro

Il cambiamento adattivo è sempre più lento

- Il mercato del lavoro si muove più velocemente della norma e i candidati già usano Glassdoor, LinkedIn Salary e benchmarking esterno.
- I dipendenti che non ricevono informazioni dall'azienda si costruiscono una narrativa propria — spesso inaccurata e dannosa (Brown et al., 2022).
- La logica anticipatoria non è più disponibile sulla norma, ma rimane disponibile sull'implementazione: *come costruire la struttura retributiva, come comunicare, come formare i manager, quale ambizione strategica darsi*.

Approccio reattivo: il costo nascosto

- Fare il minimo indispensabile entro le scadenze normative.
- **Rischi concreti:**
  - Gap scoperti pubblicamente, senza tempo per spiegarne le cause
  - Narrativa fuori controllo: i dipendenti interpretano i dati nel vuoto
  - Disengagement di chi si scopre penalizzato nel confronto con i colleghi
- **La ricerca è chiara:** la percezione di iniquità retributiva riduce la produttività (Duchini et al., 2023).
- I dipendenti che percepiscono una retribuzione inferiore ai colleghi mostrano calo di impegno e maggiore intenzione di lasciare (Cullen, 2024).
- **Il costo della reazione tardiva** è strutturalmente più alto di quello della prevenzione.

Approccio proattivo: il vantaggio del tempo

- Iniziare il pay audit interno prima delle scadenze obbligatorie.
- **Vantaggi operativi:**
  - Si conosce la propria struttura retributiva prima di doverla comunicare
  - I gap identificati possono essere corretti con budget e tempistiche scelte dall'azienda
  - La job architecture viene costruita come fondamento della trasparenza coerente
- **Vantaggi comunicativi:**
  - Si sceglie come e quando informare i dipendenti, senza subire la disclosure
  - I manager vengono formati prima che i dipendenti facciano domande
  - La credibilità esterna si costruisce prima del confronto obbligatorio
- **La compliance diventa** un processo gestito e pianificato, non un'emergenza.

Approccio anticipatorio: oltre la compliance

- La domanda anticipatoria non è: «come rispondo alla norma?»
- Ma: «che tipo di organizzazione voglio essere, e come la trasparenza retributiva può aiutarmi a diventarlo?»
- **Possibili leve strategiche:**
  - Trasparenza retributiva come componente dell'Employee Value Proposition (EVP)
  - Employer branding verso i candidati: equità e coerenza come segnali di qualità
  - Cultura dell'equità come ambiente che attrae i talenti migliori
  - Differenziale competitivo in un mercato del lavoro sempre più informato
- **Il cambiamento adattivo** è sempre più lento e chi aspetta paga di più e guadagna di meno.

La ricerca: tre dimensioni della trasparenza

- **Trasparenza orizzontale** — tra colleghi dello stesso livello (Cullen, 2024)
  - Riduce il gender pay gap, ma principalmente attraverso la compressione salariale
  - Rischio: dipendenti penalizzati nel confronto perdono motivazione
- **Trasparenza verticale** — tra livelli gerarchici (Cullen, 2024)
  - I dipendenti sottostimano i benefici della promozione
  - Renderli visibili aumenta sforzo e produttività in ambienti meritocratici
  - Leva potente se abbinata a una struttura di progressione chiara
- **Trasparenza cross-firm** — benchmarking di mercato (Cullen, 2024)
  - I candidati si orientano verso le aziende che pagano di più quando l'informazione è disponibile
  - Pressione competitiva verso l'alto sui salari — stimolo a migliorare la propria posizione di mercato
- **La Direttiva UE attiva principalmente la dimensione orizzontale.** Un'organizzazione strategica può attivare anche le altre due.

Il paradosso: come si riduce davvero il gap

- **La ricerca mostra risultati solidi:** la trasparenza retributiva riduce il divario di genere del 13–19% nel breve termine, fino al 40% nel lungo termine (Duchini et al., 2023; Baker et al., 2021).
- **Ma il meccanismo conta:** questa riduzione avviene principalmente attraverso il rallentamento della crescita salariale degli uomini, non attraverso l'aumento di quella delle donne.
- Le aziende, esposte alla disclosure, tendono a contenere le richieste di aumento dei dipendenti meglio pagati anziché a correggere dal basso.
- **L'implicazione strategica è decisiva:**
  - Chi agisce prima della disclosure può scegliere di correggere il gap aumentando le retribuzioni più basse
  - Una scelta costosa, ma efficace sull'engagement e sulla retention
  - Chi aspetta la norma viene costretto dalla compressione, non dalla strategia

I benefici documentati: oltre il gender gap

- **Parità e occupazione:** le donne aumentano del 5% la probabilità di essere occupate in posizioni sopra la mediana salariale (Duchini & Simion, 2020 — UK).
- **Hiring:** le aziende soggette alla disclosure adottano pratiche di assunzione più inclusive, specialmente nelle posizioni con gap elevato.
- **Motivazione:** la trasparenza verticale aumenta lo sforzo in ambienti meritocratici — le persone lavorano di più quando capiscono cosa possono guadagnare crescendo.
- **Attraction:** la trasparenza cross-firm orienta i candidati migliori verso le aziende che pagano meglio.
- **Retention:** nessun effetto negativo significativo; uno studio trova un effetto positivo (Gulyas et al., 2023).
- **Profitti:** nessun effetto negativo sul conto economico — la riduzione dei costi del lavoro compensa la lieve contrazione della produttività (Duchini et al., 2023).

La reputazione è già in gioco

- I candidati già usano Glassdoor, LinkedIn Salary e Payscale. Spesso i dati sono inaccurati. Ma influenzano le decisioni.
- **Le aziende che non comunicano** lasciano che siano gli altri a farlo al loro posto.
- **Effetto sul brand dell'employer:** le aziende con gap elevati pubblicati perdono posizioni nei ranking di attrattività (YouGov Women's Rankings — Duchini, 2020).
- **Effetto sui mercati finanziari:** le aziende quotate registrano un calo medio di 35 punti base sui rendimenti azionari anomali nei giorni successivi alla pubblicazione degli indicatori di gender equality (Duchini, 2020).
- **Il reputation motive funziona:** le aziende con gap peggiori reagiscono adottando pratiche più inclusive proprio per limitare il danno reputazionale.
- **Conclusione:** la reputazione non aspetta la norma. Si costruisce — o si danneggia — prima.

Trasparenza retributiva ≠ Quick Fix

- **Pubblicare i dati non è la soluzione. È l'inizio.**
- **Senza una struttura retributiva coerente**: i dati creano confusione, non chiarezza. I dipendenti non sanno come interpretare ciò che vedono.
- **Senza formazione ai manager**: la comunicazione individuale diventa il punto debole dell'intera strategia. Il manager è il primo referente.
- **Senza una narrativa interna**: i dipendenti interpretano i dati nel vuoto, spesso nel modo più sfavorevole all'organizzazione.
- **Senza un piano di correzione**: le disclosure periodiche mostrano stagnazione, non progresso.
- **La ricerca è chiara**: i benefici della trasparenza retributiva richiedono un approccio di people strategy strutturato e continuativo, non un adempimento burocratico una tantum.

Il pay audit: conoscere prima di comunicare

- Il pay audit non è un adempimento normativo. È la base di qualsiasi scelta informata.
  - **Passo 1: Classificare** le posizioni in categorie di lavoro comparabile (criterio oggettivo e neutro rispetto al genere — art. 4 D.Lgs.)
  - **Passo 2: Analizzare** i differenziali retributivi non spiegati da criteri oggettivi quali esperienza, performance, seniority
  - **Passo 3: Distinguere** le cause strutturali (job architecture) da quelle storiche o contingenti (singole decisioni passate)
  - **Passo 4: Definire azioni correttive** con budget, priorità e tempistiche, prima delle scadenze normative
  - **Passo 5: Costruire la narrativa**: come comunicare i risultati ai dipendenti, ai candidati e all'esterno in modo chiaro e credibile

I manager: il punto di contatto critico

- I dipendenti non ricevono informazioni sulle retribuzioni dall'HR. Le ricevono dal loro manager diretto. **Un manager non formato** sulla struttura retributiva e sui suoi criteri è il punto debole dell'intera strategia.
- **La qualità e il timing dell'informazione** contano quanto la quantità (Brown et al., 2022): un dato corretto comunicato nel momento sbagliato, o senza contesto, produce reazioni negative.
- **I manager devono saper rispondere a:**
  - «Perché guadagno X e non Y?»
  - «Come posso aumentare la mia retribuzione?»
  - «Perché il mio collega guadagna di più?»
- **Formazione, strumenti di supporto e una narrativa coerente** sono investimenti obbligatori, non opzionali. La trasparenza senza preparazione è rischio.

Le scelte che avete davanti oggi

Le domande strategiche che ciascuna organizzazione deve affrontare:

1. **Conoscete** davvero la struttura retributiva della vostra organizzazione? I dati sono pronti?
2. **Avete i dati** per rispondere alle domande dei dipendenti e agli obblighi normativi imminenti?
3. **I vostri manager** sono pronti a gestire conversazioni aperte sulle retribuzioni?
4. **Volete** che la trasparenza sia solo compliance, o anche leva di people strategy e di employer brand?
5. **Siete pronti** a usare la trasparenza per costruire una cultura dell'equità, non solo per rispettare un obbligo?

Riferimenti bibliografici

- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., Messacar, D. (2021). Pay Transparency and the Gender Gap. NBER Working Paper 25834.
- Brown, M., Nyberg, A.J., Weller, I., Strizver, S.D. (2022). Pay Information Disclosure. Journal of Management, 48(6), 1661–1694.
- Cullen, Z. (2024). Is Pay Transparency Good? Journal of Economic Perspectives, 38(1), 153–180.
- Duchini, E., Simion, S., Turrell, A. (2020). Pay Transparency and Cracks in the Glass Ceiling. Working Paper.
- Duchini, E., Simion, S., Turrell, A. (2023). A review of the effects of pay transparency. Working Paper.
- Ramachandran, G. (2012). Pay Transparency. Penn State Law Review, 116(4), 1043–1080.
- Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio, 10 maggio 2023.
- Schema di Decreto Legislativo di recepimento della Direttiva (UE) 2023/970, Camera dei Deputati, 6 febbraio 2026.