



Trasparenza retributiva: cosa cambia per aziende e dipendenti

- ▶ Le **domande giuste da porsi per HR e decisori aziendali**
- ▶ Per capire se, dove e con quale priorità **il tema riguarda la propria organizzazione**



La trasparenza salariale non è un solo tema di *compliance*.
È un vero *stress test* della coerenza organizzativa.

Cosa cambia (e cosa no)

La Direttiva non introduce solo nuovi obblighi: introduce nuove *domande*, e fa emergere tematiche latenti a cui le organizzazioni dovranno saper rispondere.

MAGGIORE TRASPARENZA, NON AUTOMATICA REVISIONE DEI SALARI

Uno dei principali equivoci riguarda l'idea che la Direttiva imponga una revisione generalizzata delle retribuzioni. In realtà, la Direttiva introduce obblighi di **trasparenza informativa e di rendicontazione**, non un livellamento retributivo automatico.

In particolare, viene rafforzato il **diritto delle persone** a:

1. ricevere informazioni sui criteri utilizzati per determinare la retribuzione
2. comprendere le logiche di progressione e differenziazione

(rif. artt. 5-7 Direttiva UE sulla trasparenza retributiva)

Ciò che viene richiesto alle aziende è quindi la **capacità di spiegare e motivare le scelte**, non di azzerare le differenze.

IL TEMA DEL GENDER PAY GAP: OBBLIGHI E PERIMETRO

La Direttiva introduce obblighi specifici in materia di monitoraggio e rendicontazione del gender pay gap, con modalità differenziate in base alla dimensione aziendale.

In presenza di scostamenti medi non giustificabili e superiori al 5%, viene richiesto alle organizzazioni di attivare un'**analisi strutturata sulle cause e sulle pratiche sottostanti** volta a **individuare, correggere e prevenire differenze retributive tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile che non sono motivate sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere** (rif. artt. 9-10 Direttiva UE).

Anche in questo caso, il focus non è la sanzione, ma la comprensione delle ragioni che generano le differenze

CENTRALITÀ DEI CRITERI E DEI PROCESSI DECISIONALI

Un elemento cardine della Direttiva riguarda la necessità che i criteri utilizzati per definire le retribuzioni siano:

- oggettivi
- giustificati
- neutri rispetto al genere
- applicati in modo coerente

(rif. art. 4 Direttiva UE)

Questo sposta l'attenzione **su logiche e processi decisionali** che determinano gli importi delle retribuzioni.

La trasparenza richiesta è quindi prima di tutto una trasparenza di **metodo**.

Cosa la Direttiva non richiede

Per evitare letture distorte, è utile chiarire cosa la Direttiva non impone alle aziende:

- non richiede la **pubblicazione delle retribuzioni individuali**
- non **introduce modelli retributivi** standard
- non **sostituisce le politiche aziendali esistenti**
- non **elimina la discrezionalità manageriale**

Richiede piuttosto che tale discrezionalità sia **conoscibile, motivabile e coerente nel tempo**.



PERCHÉ L'IMPATTO VARIA DA AZIENDA AD AZIENDA

L'effetto concreto della Direttiva dipende fortemente da:

1. grado di strutturazione dei sistemi HR
2. chiarezza dei ruoli e delle responsabilità
3. storia delle pratiche retributive
4. capacità dell'organizzazione di spiegare le proprie scelte
5. cultura aziendale

Per questo motivo, aziende simili per dimensione o settore possono trovarsi in situazioni molto diverse rispetto al tema della trasparenza retributiva.

Cosa trovi nel resto del documento

Nelle prossime pagine approfondiamo le aree in cui possono nascere le criticità e **perché** il tema ha un impatto rilevante sulle dinamiche organizzative, con lo scopo di fornire delle **linee guida di orientamento per la Funzione HR e decisori aziendali**.

Equità, clima interno e credibilità: il vero *stress test* organizzativo

Il tema della trasparenza retributiva non è delicato solo per le implicazioni normative, ma per l'impatto che può avere sulle **dinamiche interne** delle organizzazioni, sul **clima aziendale** e sulla **motivazione** delle persone. La retribuzione tocca infatti ambiti profondi: il riconoscimento, il valore percepito, la fiducia nei processi.

Saremo ancora in grado di attrarre le persone giuste?

Rischiamo di perdere persone se emergono differenze difficili da spiegare?

Dovremo rivedere tutte le retribuzioni?

Sono interrogativi che emergono ben prima degli obblighi normativi.

Per questo motivo, l'introduzione di maggiore trasparenza richiede interpretazione del contesto in cui si agisce ed equilibrio nelle decisioni.



EQUITÀ PERCEPITA E NON SOLO FORMALE

La presenza di sistemi retributivi formalmente corretti non garantisce automaticamente una **percezione di equità**. Nelle organizzazioni, ciò che conta sono:

- la coerenza retributiva tra ruoli simili
- la comprensibilità delle differenze
- la capacità di collegare la retribuzione con la responsabilità e il merito

Quando le connessioni non sono chiare, anche scelte legittime possono essere percepite come incoerenti.

MERITO E DIFFERENZIAZIONE RETRIBUTIVA

La parità di trattamento **non** implica uniformità degli importi, **ma coerenza nei criteri**: persone che svolgono ruoli comparabili nel valore e che esprimono un contributo analogo devono essere retribuite in modo coerente, indipendentemente dal genere o da altre variabili non rilevanti.

Allo stesso tempo, **differenze retributive sono legittime** quando riflettono responsabilità differenti, livelli di performance diversi, ampiezza del perimetro decisionale o valore generato per l'organizzazione.

La questione centrale diventa quindi la **capacità dell'azienda di collegare in modo chiaro retribuzione, ruolo e qualità del contributo**.

IL RUOLO DI HR COME MEDIATORE ORGANIZZATIVO

In questo contesto, la funzione HR si trova spesso in una posizione complessa, chiamata a garantire coerenza, sollecitata a fornire spiegazioni, esposta a richieste su molti fronti.

L'HR rischia di assumere un **ruolo difensivo**, anziché di guida, con un impatto diretto sulla **credibilità** dell'intera azienda.

Servirà agire sulla **coerenza tra messaggi e pratiche**, sull'**allineamento tra decisioni e valori dichiarati** e sull'equità dei processi nel tempo: questi fattori, infatti, garantiscono **fiducia nelle decisioni prese**, anche oltre il tema specifico della trasparenza salariale.

TRASPARENZA COME LEVA, NON COME FINE

La trasparenza retributiva non è un obiettivo in sé, ma una **leva** che amplifica ciò che già esiste:

1. sistemi solidi diventano più leggibili
2. incoerenze latenti diventano più evidenti
3. relazioni di fiducia si rafforzano o si mettono alla prova

Gli interventi vanno calibrati rispetto al **contesto e alla cultura dell'organizzazione**, che possono quindi produrre effetti molto positivi oppure, al contrario, opposti a quelli desiderati.

**Le domande
giuste da porsi**

GOVERNANCE DELLE DECISIONI RETRIBUTIVE

Chi prende le decisioni in materia retributiva oggi?

Qual è il ruolo della linea, è realmente coinvolta?

Su quali criteri si basano queste decisioni? Sono impliciti, o vengono esplicitati, formalizzati, comunicati?

Ci sono prassi consolidate, o le eccezioni e gli aggiustamenti sono frequenti e diventano la regola (non detta)?

Le decisioni sono coerenti nel tempo o fortemente dipendenti dalle persone coinvolte?

Qui emergono spesso differenze non intenzionali, ma stratificate.

RUOLI, RESPONSABILITÀ E COERENZA ORGANIZZATIVA

I ruoli sono formalizzati in modo chiaro e aggiornato?

Esistono sovrapposizioni o ambiguità tra posizioni simili?

La retribuzione riflette effettivamente responsabilità del ruolo e perimetro decisionale e merito della persona?

Ci sono ruoli "storici" che hanno evoluto il contenuto senza una revisione?

Molte criticità nascono da **disallineamenti tra retribuzioni che premiano la persona per motivi storici e valore effettivo del ruolo e del merito.**

CRITERI DI EQUITÀ E DIFFERENZIAZIONE

I criteri che giustificano le differenze retributive sono chiari e condivisi?

Sono legati a: ruolo, responsabilità, performance, mercato, caratteristiche della persona?

Sarebbero comprensibili anche a chi non li ha definiti?

Sono applicati in modo coerente tra funzioni e aree diverse?

La questione non è se esistono differenze, ma se sono **spiegabili e difendibili**.

TRASPARENZA INFORMATIVA E CAPACITÀ DI SPIEGAZIONE

Esistono messaggi coerenti su cosa viene valorizzato e perché?

HR e Management hanno un linguaggio condiviso sul tema?

In caso di richiesta o confronto, l'organizzazione saprebbe rispondere in modo strutturato?

La trasparenza non è solo **accesso ai dati**, ma capacità di spiegare le scelte.

CLIMA INTERNO E PERCEZIONE DI EQUITÀ

Ci sono già segnali di malcontento sulle retribuzioni?

Le persone percepiscono coerenza e correttezza, anche in presenza di differenze?

Il tema emerge nei colloqui, nelle survey o nei feedback informali?

Esistono aree o popolazioni più sensibili di altre?

La percezione di equità **incide sulle relazioni** prima ancora che sulla compliance.

SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO

Le scelte fatte oggi sono replicabili e giustificabili anche domani?

Quale visione vuole avere l'organizzazione nel medio periodo, oltre l'urgenza?

La Direttiva spinge verso modelli più **solidi**, non solo più trasparenti.

Da dove partire

La trasparenza retributiva non si applica su una struttura astratta, ma su **sistemi reali, costruiti nel tempo**. Il tema è profondamente legato alla storia, alla cultura e alle dinamiche specifiche dell'organizzazione.

STORIE ORGANIZZATIVE DIVERSE, EFFETTI DIVERSI

Ogni organizzazione è il risultato di un proprio percorso: aziende *cresciute rapidamente*, realtà che hanno attraversato *fusioni o riorganizzazioni*, o che stanno vivendo un percorso di passaggio generazionale e/o di managerializzazione, contesti con forte continuità storica oppure organizzazioni che hanno già rivisto i propri modelli organizzativi e HR. Queste differenze incidono direttamente su come la Direttiva viene assorbita e interpretata.

CONTA DA DOVE SI PARTE

1. alcune aziende dispongono già di criteri chiari e formalizzati
2. altre si basano su prassi consolidate ma implicite
3. altre ancora hanno sistemi parziali o disomogenei

La Direttiva agisce come **amplificatore** di ciò che già esiste, rendendo evidente la distanza tra modelli più consolidati e modelli ancora in evoluzione.

GRADUALITÀ E PRIORITÀ COME FATTORI CHIAVE

Non tutte le aziende, funzioni o aree richiedono lo stesso livello di intervento, né nello stesso momento. La gradualità non è una rinuncia, ma una **scelta di governo del cambiamento**. Calibrare gli interventi è spesso la scelta più coerente, **mantenendo una visione il più possibile allargata** ai tanti aspetti che vengono toccati dalla normativa e ricordandosi che **approcci esclusivamente orientati alla compliance** rischiano di trascurare l'impatto sulle persone e sulle relazioni interne.

A CURA DI



Fabrizio Pontrelli
Head of HR & Organization
Advisory



Marco Peserico
Senior HR Advisor -
Organizzazione e Reward



Stefania Guidali
Avvocato Giuslavorista - Compliance
& Trasparenza Retributiva



Chiara Canella
Senior HR Advisor - Processi
HR & Reward

