

ATTUALITÀ

# Trasparenza Salariale: come trasformare un obbligo normativo in leva competitiva



**etalentum**

Next to people.  
Next to companies.

## Trasparenza Salariale: come trasformare un obbligo normativo in leva competitiva

Una tavola rotonda, organizzata da Etalentum e Studio Legale Giovannelli e Associati alla presenza di imprenditori e Direttori delle Risorse Umane, esamina l'impatto della nuova norma che entrerà in vigore a giugno. Dal convegno emerge una vera e propria guida all'applicazione in azienda.

Entro il prossimo 7 giugno, l'Italia dovrà recepire la nuova Direttiva Europea sulla Trasparenza Salariale. Più che un semplice obbligo, questa nuova norma che, va ricordato, **interessa tutte le aziende di qualsiasi dimensione**, rappresenta un **salto culturale e organizzativo** che le imprese, soprattutto le PMI, possono cogliere per migliorare l'efficienza e la competitività.

Se ne è parlato il 23 aprile in una **tavola rotonda organizzata da Etalentum**, multinazionale spagnola nella Ricerca e Selezione del Personale presente da circa un anno anche in Italia, e dallo Studio Legale Giovannelli e Associati. L'evento, intitolato **“La nuova Direttiva sulla trasparenza salariale: come trasformarla in una leva competitiva”**, ha riunito esperti di diritto del lavoro, relazioni industriali e selezione del personale per discutere una transizione che promette di ridefinire il rapporto tra aziende e collaboratori. Moderato da **Alessandro Santambrogio**, giornalista e direttore marketing di Etalentum Italia, il confronto ha visto la partecipazione di **Jaume Alemany, CEO di Etalentum, Andrea Scarpellini, giuslavorista partner dello studio legale Giovannelli e Associati, e Goffredo di Palma, advisor in risorse umane e relazioni industriali.**

Attraverso un'analisi multidisciplinare della normativa e del contesto industriale italiano, il talk show ha portato a ribaltare la percezione comune che vede nella trasparenza salariale un mero aggravio burocratico. Si è infatti visto come la **chiarezza retributiva** possa diventare un **segnale di salute e serietà aziendale**, capace di **attrarre talenti** in un mercato caratterizzato da una cronica carenza di profili specializzati. In un'epoca in cui la competizione per le risorse umane è accesa, la trasparenza non è più un costo, ma un pilastro dell'employer branding.

### Il contesto normativo e lo spirito della Direttiva (UE) 2023/970

La Direttiva (UE) 2023/970 non rappresenta soltanto un aggiornamento tecnico, ma un vero e proprio **cambiamento di paradigma culturale nel mercato del lavoro europeo**. Lo spirito della



norma risiede nel **sancire il diritto alla parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore**, agendo sulla rimozione delle asimmetrie informative che hanno storicamente alimentato il gender pay gap.

In Italia, il recepimento della direttiva si inserisce in un quadro normativo già sensibile, ma che necessita di un salto di qualità operativo. Lo schema di decreto legislativo italiano mira a **rafforzare l'applicazione del principio di parità**, spostando l'asse dall'intervento repressivo alla prevenzione strutturale delle disuguaglianze. La trasparenza viene intesa come uno strumento per rendere effettivo un principio costituzionale, quello dell'articolo 37, trasformando la parità in un corollario di obblighi specifici per le aziende.

## Ambito di applicazione e soglie dimensionali

La normativa si applica a **tutti i datori di lavoro, sia pubblici che privati, e a tutti i lavoratori, inclusi i dirigenti e i candidati nella fase pre-assuntiva, indipendentemente dalla dimensione dell'azienda**. Esistono tuttavia obblighi differenziati in base alla dimensione dell'organico, con tempistiche di rendicontazione che scalano nel tempo.

Dimensione aziendale (dipendenti)	Primo reporting sul gap	Frequenza successiva
Almeno 250	Entro 7 giugno 2027	Annuale
Da 150 a 249	Entro 7 giugno 2027	Triennale
Da 100 a 149	Entro 7 giugno 2027	Triennale

È importante notare che, **sebbene le aziende con meno di 100 dipendenti siano attualmente escluse dagli obblighi di rendicontazione periodica**, esse rimangono soggette ai principi generali di trasparenza nel recruiting e al diritto di informazione individuale dei lavoratori.

La bozza di decreto italiano, inoltre, introduce una **presunzione di conformità per le aziende che applicano contratti collettivi nazionali (CCNL)** stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, un punto che è ancora oggetto di dibattito tra gli esperti e le parti sociali.



## Analisi comparativa: Direttiva UE vs. bozza di Decreto italiano

Durante il talk show, Andrea Scarpellini ha approfondito le **divergenze tra il testo europeo e la bozza di recepimento italiana**, nella sua forma attuale ancora suscettibile di modifiche, evidenziando criticità tecniche che potrebbero influenzare la gestione HR quotidiana. Uno dei punti nodali riguarda la **definizione stessa di “retribuzione” e di “livello retributivo”**.

Mentre la **Direttiva UE** adotta una **visione onnicomprensiva della retribuzione** (Total Reward), includendo stipendio di base e qualsiasi altro vantaggio pagato direttamente o indirettamente, la **bozza di decreto italiano** propone una distinzione più sottile. In particolare, la **bozza sembra escludere dal calcolo del “livello retributivo”**; i **trattamenti economici individuali non strutturali**, come i superminimi riconosciuti su base puramente discrezionale o temporanea.

### Confronto sulle definizioni chiave

Concetto	Direttiva UE 2023/970	Bozza Decreto Italiano
Retribuzione	Stipendio base + tutti gli altri vantaggi in contanti o natura	Salario base + somme/valori in relazione al rapporto, incluse componenti variabili
Livello retributivo	RAL complessiva (Total Comp) e corrispondente oraria	RAL ad esclusione dei trattamenti individuali non strutturali e discrezionali
Lavoro di pari valore	Basato su criteri oggettivi neutrali rispetto al genere	Mansioni comparabili previste dai livelli di classificazione stabiliti dal CCNL

Questa discrepanza è fondamentale: se il livello retributivo su cui verificare il divario guarda solo alla retribuzione minima, l'efficacia della norma nel contrastare le discriminazioni annidate nei superminimi individuali potrebbe essere ridotta. Le proposte emendative in Parlamento suggeriscono infatti di includere esplicitamente i superminimi per evitare che l'opacità si concentri proprio in queste voci.



## Lezioni dal mercato spagnolo

Jaume Alemany ha condiviso l'esperienza della Spagna, dove la normativa sulla trasparenza salariale entrerà in vigore a maggio, con anticipo rispetto all'Italia, agendo come un laboratorio previsionale per le imprese nazionali. In Spagna, **l'obbligo di disporre di politiche paritarie era già presente per le aziende con più di 250 dipendenti**, ma il divario salariale tollerato era del 25%. La nuova norma estende a tutte le aziende l'obbligo e riduce il divario ammissibile al 5%.

L'analisi di Alemany evidenzia una saturazione amministrativa per le PMI spagnole, già gravate da obblighi come il registro orario e quello retributivo. Molti imprenditori percepiscono la norma come un ulteriore adempimento burocratico piuttosto che come un'opportunità. Tuttavia, Alemany ha sottolineato come **le aziende che hanno saputo abbracciare il cambiamento stanno ottenendo un vantaggio competitivo significativo nell'attrazione di talenti**.

## Criticità e opportunità riscontrate in Spagna

- **Mancanza di preparazione delle PMI:** Le piccole aziende faticano a rendere i ruoli obiettivi e livellati, a differenza delle grandi imprese che dispongono di processi già strutturati.
- **Trasparenza negli annunci:** L'obbligo di informare sulla fascia salariale sin dal primo contatto sta accelerando i processi di recruiting, attirando candidati già allineati alle aspettative economiche.
- **Divieto di chiedere la RAL passata:** Questa misura sta rompendo le prassi consolidate, costringendo le aziende a valutare il candidato per il valore del ruolo attuale e non per lo storico pregresso.

Secondo Alemany, le PMI italiane dovrebbero imparare dall'errore spagnolo della “compliance passiva” e prepararsi proattivamente per utilizzare la trasparenza come fattore differenziante. Il mercato è oggi caratterizzato da imprenditori che ammettono di non poter crescere per mancanza di personale; in questo scenario, **non adempiere strategicamente alla norma significa auto-escludersi dalla competizione per i profili migliori**.

## Un approccio strutturato all'organizzazione dei dati

Goffredo di Palma ha affrontato la sfida tecnica di **mappare le retribuzioni** in contesti aziendali dove la struttura salariale è spesso frutto di stratificazioni storiche e negoziazioni individuali non standardizzate. Molte buste paga italiane risultano obsolete e confuse, rendendo difficile una rendicontazione trasparente.

La proposta operativa di di Palma si basa su un **processo incrementale per “pulire” i dati**



retributivi e renderli conformi alla nuova normativa senza appesantire eccessivamente l'amministrazione.

## Classificazione strutturata dei Superminimi

Tipologia di Superminimo	Caratteristiche e funzione	Strategia consigliata
Assorbibile	Legato alla funzione o al valore di mercato al momento dell'assunzione	Utilizzare per allineare la RAL ai minimi dei nuovi rinnovi CCNL
Non assorbibile	Frutto di accordi sindacali o premi storici "cristallizzati"	Monitorare come componente fissa storica, evitando nuove erogazioni in questa forma
Indennità ad personam	Legate a ruoli specifici o condizioni di disagio / disponibilità	Verificare la sussistenza della causa oggettiva per evitare accuse di discriminazione

Invece di analizzare ogni singolo dipendente, le aziende dovrebbero **creare dei cluster basati sul valore del lavoro svolto**. Di Palma suggerisce di dividere la forza lavoro in tre macro-categorie:

- **Complessa:** Posizioni con voci multiple ed eredità pesanti, da analizzare individualmente durante le revisioni annuali.
- **Allineata:** Retribuzioni vicine ai tabellari con premi variabili chiari, facilmente monitorabili secondo gli standard aziendali.
- **Fuori mercato:** RAL elevate ma bloccate da anni a causa dell'assorbimento totale degli aumenti; per queste posizioni è consigliabile valutare la conversione della parte fissa eccedente in strumenti di welfare.



## Il valore dell'esperienza: Total Reward e comunicazione strategica

Uno dei **temi centrali del talk show**, sottolineato da Jaume Alemany e Goffredo di Palma, è la necessità di **superare il concetto di “netto in busta”** come unico driver di attrazione.

**La retribuzione non è fatta di solo denaro**, ma di un mix di fattori che includono sicurezza, benessere e crescita professionale. Occorre quindi passare a un modello che integra componenti monetarie e non monetarie per costruire una **strategia salariale moderna e competitiva**.

Il rischio per le PMI è che i dipendenti ignorino questi fattori, percependo l'azienda come meno generosa di quanto sia in realtà.

### La piramide del Total Reward

1. **Fisso:** Deve essere equo e competitivo rispetto al mercato, agendo come base di sicurezza.
2. **Variabile:** Premi di risultato legati a obiettivi chiari, misurabili e trasparenti.
3. **Sicurezza:** Assicurazioni sanitarie, previdenza integrativa, check-up medici.
4. **Welfare e formazione:** Smart working, flessibilità oraria, budget per l'upskilling e coaching.

Per comunicare efficacemente questo valore complessivo, lo strumento suggerito è il **Total Reward Statement (TRS)**. Si tratta di un documento, preferibilmente supportato da un'infografica, che riassume ogni costo sostenuto dall'azienda per il dipendente, rendendo visibile il valore economico di benefici spesso “invisibili”.

### Esempio di visualizzazione del Total Reward Statement

Voce retributiva	Valore annuo
RAL (Retribuzione Annua Lorda)	40.000 €
Valore sicurezza (assicurazioni, previdenza)	800 €
Valore welfare (buoni pasto, flexible benefit)	1.500 €
Valore formazione (corsi di alta specializzazione)	2.000 €
<b>Valore totale dell'esperienza in azienda</b>	<b>44.300 + flessibilità</b>



Presentare un master dal valore di mercato di 5.000 euro come un asset o quantificare il risparmio di stress e costi di trasporto garantito dallo smart working **trasforma la percezione del lavoratore**. La personalizzazione del welfare è altrettanto cruciale: permettere di scegliere tra rimborso del mutuo o babysitting trasforma il benefit da adempimento burocratico a valore reale percepito.

## La sfida del Recruiting: trasparenza negli annunci e divieto di storico salariale

Jaume Alemany e Andrea Scarpellini hanno discusso l'impatto della normativa sulla fase di selezione. La prassi italiana di pubblicare annunci con la dicitura "RAL commisurata all'esperienza" sta per tramontare. La nuova legge obbligherà a **indicare una fascia retributiva chiara sin dal primo contatto**, una "chiarezza forzata" che le **PMI possono usare a proprio vantaggio**.

Mentre le grandi multinazionali hanno spesso processi di approvazione della RAL lenti e complessi, una PMI può essere più agile nel definire e comunicare le proprie fasce, filtrando immediatamente i candidati fuori target e risparmiando ore di colloqui improduttivi. Per la Gen Z e i Millennials, la **trasparenza è sinonimo di fiducia e integrità aziendale**; una società che dichiara quanto paga comunica di non avere nulla da nascondere.

### Il divieto di chiedere la retribuzione precedente

Un punto di rottura radicale è il **divieto assoluto di chiedere al candidato quanto guadagnava nel lavoro precedente**. Sebbene questa regola sembri limitare il potere negoziale dell'imprenditore, in realtà lo **protegge da futuri rischi legali**. Basare lo stipendio sulla RAL passata non fa che perpetuare discriminazioni storiche e asimmetrie.

Dal punto di vista legale, **l'onere della prova sarà invertito**: spetterà all'azienda dimostrare di non aver discriminato. Definire la retribuzione in base al valore reale del ruolo "qui e ora", anziché sullo storico del candidato, crea uno **scudo legale** e costruisce un patto di lealtà immediato. L'azienda si posiziona così come un **liberatore di potenziale, capace di attrarre talenti che erano rimasti intrappolati in stipendi bassi nonostante competenze elevate**.

## Gestione del cambiamento culturale e formazione dei manager

Il talk show ha messo in luce come **la trasparenza salariale richieda**, prima ancora di strumenti tecnici, **un profondo cambiamento culturale**. Il rischio di tensioni interne, qualora i dipendenti iniziassero a parlare apertamente di stipendi (diritto ora tutelato dalla nullità delle clausole di segretezza), è elevato se non gestito correttamente.



Goffredo di Palma ha sottolineato che le persone non si arrabbiano per la differenza in sé, ma **se non capiscono “perché” il collega guadagna di più**. Se l'azienda non fornisce spiegazioni basate su criteri oggettivi, i collaboratori inventeranno le proprie, basandole su simpatie o anzianità.

## Parametri per oggettivizzare le retribuzioni

- **Benchmark di mercato:** Confronto costante con i salari della zona e del settore.
- **Range minimi/massimi:** Definizione di fasce chiare per ogni livello o funzione professionale.
- **Variabili oggettive:** Certificazioni tecniche, responsabilità specifiche o performance misurabili attraverso KPI.

In questo contesto, **il ruolo dei manager diventa fondamentale**. Se un responsabile risponde “chiedi all'HR” di fronte a una domanda sullo stipendio, la sua credibilità diminuisce. **I manager devono essere formati per conoscere i Total Reward Statement del proprio team** e devono avere il coraggio manageriale di sostenere conversazioni sul valore economico della prestazione.

## La gestione delle anomalie passate

La mappatura dei dati farà inevitabilmente emergere delle anomalie: talenti sottopagati e dipendenti storici, magari, strapagati rispetto al mercato attuale. **La correzione di queste discrepanze richiede tempo e non può essere traumatica**; gli esperti suggeriscono adeguamenti graduali o il congelamento della parte fissa per chi è già fuori soglia, puntando invece sullo sviluppo di nuove competenze per giustificare il livello attuale.

## Aspetti pratici: il diritto all'informazione e gli strumenti digitali

La Direttiva UE trasforma il **diritto all'informazione in un obbligo legale stringente**: il lavoratore può chiedere i livelli retributivi medi, disaggregati per sesso, della propria categoria. **L'azienda ha l'obbligo di rispondere entro due mesi**. Per una PMI, questo sforzo amministrativo può essere oneroso se non supportato dalla tecnologia.

Goffredo di Palma consiglia alle imprese di adottare **strumenti di Business Intelligence e piattaforme di payroll avanzate** che integrino moduli di “Pay Equity Analysis”.

## Consigli tecnici per la trasparenza digitale

- **Semplificare la classificazione dei ruoli:** Non serve un manuale complesso, basta una matrice che raggruppi i ruoli per famiglie professionali (es. Specialist Tech, Back Office Sales) oltre che per inquadramento contrattuale.



- **Automazione dei Report:** Software come Factorial, Sesame o i moduli Zucchetti e TeamSystem permettono di estrarre i dati direttamente dai cedolini, creando report istantanei sul gender pay gap e sulle medie per livello.
- **Procedura standard di risposta:** L'amministrazione deve disporre di un template preapprovato che fornisca dati aggregati senza violare la privacy individuale, includendo le giustificazioni oggettive per eventuali differenze (es. scatti di anzianità, certificazioni extra).

**L'importanza di tracciare queste giustificazioni è vitale:** in caso di causa per discriminazione, il sistema digitale deve essere in grado di spiegare perché Tizio guadagna più di Caio sulla base di fattori neutri e documentabili.

## Trasformare l'obbligo in vantaggio competitivo: Il Bollino di Equità

Verso la chiusura dell'evento, i relatori hanno sintetizzato i tre elementi della Direttiva che possono essere trasformati in vantaggi competitivi immediati per le PMI italiane.

### 1. Il Bollino di Equità (Gender Pay Gap < 5%)

La legge impone di intervenire se il divario non giustificato supera il 5%. **Un'azienda che dimostra, dati alla mano, di pagare per competenza e non per genere, non solo attira candidati migliori ma riduce drasticamente i costi di turnover.** La percezione di giustizia e fiducia crea un **clima aziendale solido** che è difficile da replicare per i concorrenti meno trasparenti. Inoltre, il raggiungimento di tali standard **migliora il rating ESG** (Environmental, Social, Governance), **facilitando l'accesso al credito** e ai bandi pubblici.

### 2. Trasparenza proattiva negli annunci

Indicare il range retributivo nell'annuncio non è solo un obbligo, ma un **segnale di efficienza**. Proietta un'immagine di serietà e rispetto per il tempo del candidato, fattori che la Gen Z considera prioritari. Le aziende che adottano questa pratica registrano un **miglioramento nella qualità delle candidature** e una riduzione del tempo medio di assunzione (time-to-hire).

### 3. Definizione chiara dei percorsi di crescita

Rendere accessibili i criteri di progressione economica permette ai lavoratori di **vedere un futuro certo all'interno dell'organizzazione**. Spesso nelle PMI la carriera è percepita come opaca; rendere chiari i **gradini economici** legati all'acquisizione di nuove competenze o al raggiungimento di obiettivi dà al dipendente la sensazione di avere il controllo sul proprio destino professionale.



## Analisi strategica della produttività e del turnover

L'adozione della trasparenza salariale non deve essere vista come una minaccia alla libertà d'impresa, ma come un'**evoluzione verso modelli di gestione basati sull'evidenza**. La riduzione delle asimmetrie informative porta a una **migliore allocazione del talento** e a un **incremento della produttività marginale**.

Parametro organizzativo	Effetto stimato della trasparenza	Motivazione sottostante
Produttività individuale	+ 7,5%	Maggiore percezione di equità e legame sforzo-premio
Turnover volontario	- 17%	Eliminazione del sospetto di essere sottopagati rispetto ai pari
Soddisfazione dipendenti	+ 21%	Fiducia nel sistema di gestione delle risorse umane
Costi di selezione	Riduzione significativa	Autoselezione dei candidati e minori rifiuti delle offerte finali

## Un nuovo contratto sociale per l'impresa moderna

In chiusura del talk show, Alessandro Santambrogio ha sottolineato che la **trasparenza salariale non è un nemico, ma un alleato per chi vuole essere un datore di lavoro d'eccellenza**.

Il passaggio dal segreto alla trasparenza segna il **superamento di un'autorità datoriale basata sull'asimmetria** a favore di una **leadership basata sulla responsabilità e sul merito**. In un mercato dove il **53% dei lavoratori cerca attivamente pacchetti di benefit migliori**, mostrare il proprio valore oltre la busta paga è la chiave per battere la concorrenza.

Le PMI che guardano al futuro vedono nell'**equità retributiva** non un costo, ma un **asset reputazionale**. Investire oggi in sistemi trasparenti significa costruire un'organizzazione più resiliente, più equa e, in ultima analisi, infinitamente più attraente per quel capitale umano che rimane l'unico vero differenziatore competitivo nell'economia della conoscenza. La trasparenza salariale è la risposta più efficace alla carenza di talenti: valorizza e trattiene le risorse esistenti attraverso la promessa, verificabile e mantenuta, di un trattamento giusto e di un futuro basato esclusivamente sul valore del proprio contributo.

