



A cura di **Salvatore Esposito De Falco** e **Nicola Cucarì** della Ermes, startup universitaria della Sapienza Università di Roma

L'ultimo tabù

Lo stipendio è tra le poche cose di cui non si parla quasi mai sul lavoro. Un silenzio che non ha ragioni solide e che nel tempo ha prodotto disuguaglianze. Ora l'Ue ha introdotto la trasparenza retributiva. Un obbligo che le imprese devono vedere come l'occasione di creare un vantaggio competitivo

S

Se si prova a chiedere a un collega quanto guadagna, di solito si ottiene un sorriso imbarazzato, un

cambio di argomento, magari una battuta per sciogliere la tensione. I compensi sono rimasti a lungo uno degli ultimi tabù del posto di lavoro, un numero che ciascuno conosce per sé e quasi nessuno condivide con gli altri. Non se ne parlava per pudore, per prudenza, a volte per il timore di scoprire qualcosa che avrebbe fatto male. Eppure, quel silenzio non è mai stato davvero innocuo. Serviva a generare differenze che nessuno era chiamato a spiegare, trasformando così la retribuzione in un dato riservato, difeso più dall'abitudine che da una ragione solida. Oggi, per la prima volta, quel non detto comincia a incrinarsi.

A incrinarlo è una norma europea. La Direttiva (Ue) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, recepita in Italia con il Decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96 ed entrata in vigore

il 7 giugno, muove da un principio tanto semplice quanto impegnativo, ovvero la parità di retribuzione per uno stesso lavoro, o per un lavoro di pari valore. Non è una dichiarazione di intenti, ma un insieme di obblighi concreti che ridisegnano il modo in cui le imprese definiscono, comunicano e giustificano le proprie scelte salariali.

Le ragioni di tutto questo affondano in un dato che l'Europa conosce da tempo. Nell'Unione le donne continuano a guadagnare in media circa il 13% in meno rispetto agli uomini e in Italia il divario, pur con andamenti diversi a seconda di come lo si misura, resta uno dei nodi ancora aperti del mercato del lavoro, come confermano anno dopo anno le rilevazioni dell'Inps. La parte più insidiosa di questa distanza non è quella visibile, legata a ruoli e responsabilità differenti, ma quella che si annida nelle pieghe di decisioni prese caso per caso, dove l'assenza di regole chiare lascia spazio a disparità che si sedimentano lentamente. È su questa opacità che la direttiva interviene, nella convinzione che non si possa correggere ciò che non si è disposti a rendere osservabile.

Alcuni degli obblighi introdotti valgono per qualsiasi datore di lavoro, indipendentemente dalle dimensioni. Ad esempio, chi pubblica un annuncio deve indicare la retribuzione iniziale, o la fascia prevista, e non può più chiedere al candidato quanto guadagnava in precedenza. I criteri con cui si determina lo stipendio devono essere accessibili, oggettivi e neutri rispetto al genere e ogni lavo-

ratore ha diritto di conoscere i livelli retributivi medi di chi svolge un lavoro equivalente.

Per le organizzazioni più grandi il quadro si fa più stringente. Le imprese con almeno 100 dipendenti dovranno rendicontare periodicamente il divario retributivo di genere, con scadenze differenziate che arrivano fino al 2031 per le fasce più piccole. Laddove emergesse un differenziale medio pari o superiore al 5% non giustificato da fattori oggettivi, scattarebbe l'obbligo di una comparazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

Il cuore di questo cambiamento non risiede negli adempimenti, bensì in un rovesciamento silenzioso dei principi alla base dei sistemi di remunerazione. Per decenni l'opacità è stata la condizione predefinita e spettava a chi si sentiva trattato ingiustamente il compito, quasi impossibile, di dimostrarlo. Oggi è l'organizzazione a dover spiegare le proprie decisioni e, in caso di contestazione, sarà il datore di lavoro a dover provare che una differenza non nasconde una discriminazione. La trasparenza, in questo senso, non è soltanto un obbligo informativo, ma uno spostamento del peso della prova che tocca la cultura dell'impresa.

Qui emerge una distinzione spesso trascurata, ma decisiva: quella tra rendere visibile una retribuzione e farla diventare giusta. La trasparenza, da sola, non produce equità. Illuminare una struttura salariale incoerente significa solo rendere evidenti le sue incongruenze. Il vero la-

voro non comincia nel momento in cui si pubblica una fascia, ma prima, quando l'impresa si interroga su quali criteri stia usando per attribuire valore alle persone. Molte organizzazioni scopriranno che quei criteri esistono, ma sono impliciti, stratificati nel tempo, frutto di negoziazioni individuali più che di un disegno coerente. Rendere pubblico ciò che non è ancora chiaro nemmeno all'interno sarebbe un esercizio rischioso. Esiste, in questo passaggio, una tentazione. Di fronte a una scadenza normativa, molte organizzazioni saranno portate a leggere la trasparenza come un problema di forma, da risolvere aggiornando gli annunci e predisponendo qualche documento. È la stessa logica che, sul terreno ambientale, ha prodotto greenwashing e silenzi difensivi. Applicata alla retribuzione, questa scorciatoia rischia di rivelarsi ancora più fragile, perché i numeri, una volta esposti, non reggono le narrazioni costruite a posteriori. Una fascia salariale pubblicata senza una struttura coerente alle spalle non costruisce fiducia, la mette a rischio. Prepararsi significa attraversare passaggi che nessuna scadenza può sostituire. Il primo è un audit retributivo, un'analisi che metta in fila come vengono realmente pagate le persone e faccia emergere incoerenze o decisioni ormai superate. È un passaggio scomodo, perché costringe a vedere ciò che spesso si preferisce non guardare, ma è la base di tutto. Il secondo è definire fasce salariali fondate su parametri difendibili, ancorate a benchmark di mercato affidabili come gli studi di retribuzione, così che ogni collocazione risponda a una logica e non a una circostanza. Il terzo riguarda i criteri di avanzamento. Stabilire in modo esplicito cosa serve per essere promossi, collegando quando possibile le decisioni a risultati osservabili, riduce l'arbitrarietà e rende leggibile un percorso troppo spesso affidato all'intuito o alla vicinanza con chi decide. Il quarto passaggio è forse il più delicato e riguar-

da la comunicazione. La trasparenza non si improvvisa il giorno in cui la legge la impone. Si costruisce prima, iniziando a parlare di retribuzione con i collaboratori senza timore e senza difese, accettando che le domande, anche scomode, siano un segnale di fiducia e non una minaccia. Un dipendente non potrà conoscere lo stipendio esatto di un collega, ma potrà chiedere in base a quali criteri vengano prese le decisioni per ruoli simili e l'organizzazione dovrà saper rispondere con calma e coerenza. Il quinto passaggio, infine, allarga il cerchio. Nessuna funzione può affrontare da sola questo cambiamento; allineare la leadership, le persone e le funzioni legali significa trasformare un adempimento in una scelta condivisa, in cui il messaggio che l'a-

zienda porta all'esterno coincide con ciò che accade all'interno.

È in questo punto che la trasparenza retributiva smette di essere una questione tecnica e diventa un tema di sostenibilità, nel senso pieno del termine. La dimensione sociale dell'esg, quella che più fatica a tradursi in numeri, trova qui una delle sue prove più concrete. Un'impresa che sa spiegare come remunera le persone comunica qualcosa di profondo su come le considera. E in un mercato del lavoro in cui la fiducia è una risorsa scarsa, la capacità di reggere lo sguardo su un tema tanto sensibile può trasformarsi in un vantaggio competitivo. Il tutto non si costruisce con una comunicazione ben confezionata, ma con anni di coerenza. **F**

