
LA TRASPARENZA SALARIALE COME LEVA DI TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA



Guida strategica alla **Direttiva UE 2023/970**
per **HR** e **Leader** che progettano il **futuro del lavoro**.

LE GUIDE DI RADICAL HR

INTRODUZIONE

NON È PIÙ SOLO IL MERCATO A CHIEDERLO. ORA È LA LEGGE.

Stiamo vivendo un cambio di paradigma nelle dinamiche organizzative. Fino a ieri, abbracciare la trasparenza e l'equità era una scelta - etica e strategica - delle singole aziende: una leva di differenziazione per attrarre i migliori talenti in un mercato sempre più competitivo. Da domani, **non sarà più un'opzione.**

E per questo la **Direttiva UE 2023/970** non va letta come una mera formalizzazione burocratica o una lista di nuovi obblighi: è **un acceleratore di cambiamento**, la spinta decisiva che impone al sistema di evolvere, codificando una trasformazione che le persone e il mercato hanno già avviato.

Di fronte alla scadenza del giugno 2026, momento in cui la Direttiva entrerà effettivamente in vigore, le organizzazioni si trovano a un bivio esistenziale.

La prima strada è quella della compliance passiva: **vivere la norma come un onere**, un compito a casa" da smarcare gestendo la complessità amministrativa senza intaccare lo status quo. Il risultato? Un costo elevato, zero valore aggiunto e il rischio di trovarsi impreparati di fronte alle nuove aspettative dei lavoratori.

La seconda strada, quella che tracciamo in questa guida, è l'adozione di un approccio radicale: accogliere la normativa come **l'occasione per ridisegnare le fondamenta stesse della cultura aziendale.** È l'opportunità per accelerare quella transizione necessaria verso un'organizzazione basata sulle competenze, sul merito e sul valore reale.

Se la trasparenza diventa il pretesto per trasformare il *mindset* e abilitare le persone alla crescita, allora smette di essere un obbligo di legge. Diventa una leva strategica per lo sviluppo del business.

SCHEDA **TECNICA**

UN PO' DI CONTESTO

Il momento è ora: il 7 giugno 2026, scadono i termini entro cui i Paesi membri, e quindi anche l'Italia, dovranno integrare la Direttiva europea nel proprio ordinamento.

Scade insomma il periodo cuscinetto che permette ai singoli Stati di adattare la propria normativa alla nuova Direttiva. In vista di questo appuntamento, ripercorrere come ci siamo arrivati può essere utile per comprendere i principi della trasformazione in corso.

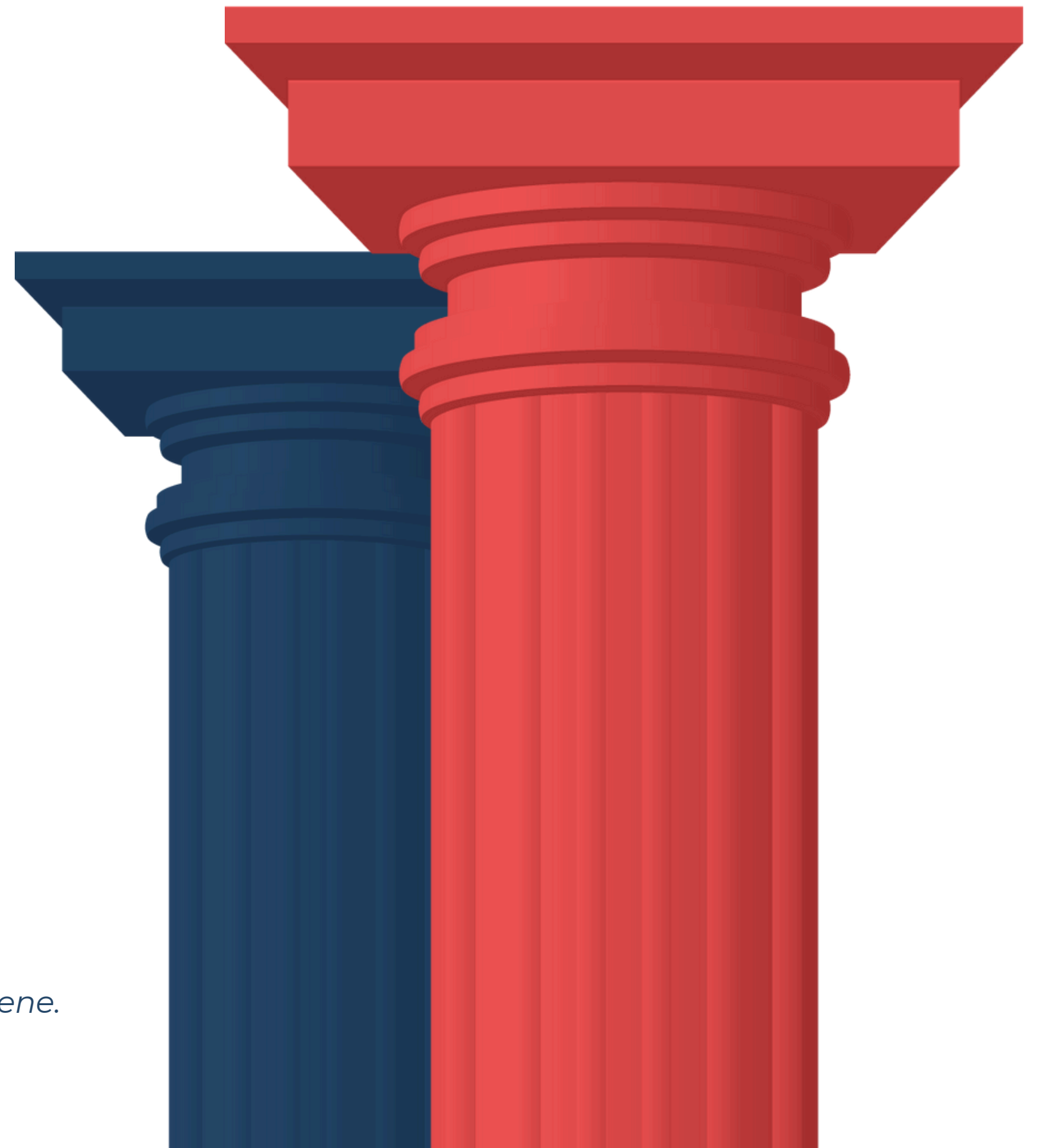
La Direttiva (UE) 2023/970 non è stata un fulmine a ciel sereno, ma l'atto di maturazione di un principio sancito dai Trattati Europei sin dal 1957: **la parità retributiva per un lavoro di pari valore**. Per decenni, tuttavia, l'assenza di trasparenza ha reso questo diritto di difficile applicazione pratica, lasciando il *Gender Pay Gap* come una costante irrisolta del mercato del lavoro continentale.

L'accelerazione odierna nasce dalla convergenza tra la **Strategia Europea per la Parità di Genere 2020-2025** e la crescente centralità dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) nelle agende aziendali. La società e i mercati non chiedono più solo intenzioni, ma metriche verificabili.

Già qualche anno fa, a dire il vero, l'Italia ha giocato un ruolo di anticipazione con la Legge n. 162 del 2021, che ha introdotto la Certificazione della Parità di Genere modificando il Codice delle Pari Opportunità. La Direttiva Europea, tuttavia, compie il passo decisivo: trasforma la trasparenza da strumento statistico o di reportistica aziendale a **diritto individuale esigibile**. Non si tratta più solo di monitorare i dati aggregati, ma di garantire a ogni singola persona la visibilità e la comparabilità della propria retribuzione.

I PILASTRI DELLA DIRETTIVA (UE) 2023/970*

**I pilastri presentati non sono esaustivi della Direttiva,
ma costituiscono una sintesi delle principali macrotematiche su cui interviene.*



RECRUITING TRASPARENTE

IL VINCOLO NORMATIVO

I candidati hanno il diritto inalienabile di conoscere la retribuzione iniziale o la fascia retributiva prima del colloquio. È fatto divieto assoluto di indagare sullo storico retributivo: il valore del candidato non è determinato dal suo passato, ma dalle competenze che porta nel presente.

L'AZIONE STRATEGICA

Ridisegnare il processo di Talent Acquisition. Abbandonare la logica negoziale basata sullo storico del candidato per adottare un pricing del ruolo definito a priori. Il budget non deve seguire il passato della persona, ma il valore oggettivo delle competenze che servono all'azienda.

CRITERI DI PROGRESSIONE

IL VINCOLO NORMATIVO

I datori di lavoro devono rendere facilmente accessibili ai lavoratori i criteri utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli e la progressione economica. Tali criteri devono essere oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

L'AZIONE STRATEGICA

Promozioni e aumenti non possono essere gestiti "a sensazione": servono Career Path chiari dove ogni scatto retributivo è la conseguenza automatica del raggiungimento di obiettivi o dell'acquisizione di nuove skills certificate.

DIRITTO ALL'INFORMAZIONE

IL VINCOLO NORMATIVO

Ogni lavoratore ha il diritto di accedere ai dati sul proprio livello retributivo e sui livelli medi, disaggregati per genere, delle categorie che svolgono un lavoro di pari valore in azienda.

L'AZIONE STRATEGICA

Costruire un'architettura di Job Grading inattaccabile. Non basta pagare correttamente, bisogna saper spiegare il perché. Il management deve avere in mano griglie salariali basate su criteri neutri per gestire il confronto con dati alla mano, non con opinioni.

LAVORO DI PARI VALORE

IL VINCOLO NORMATIVO

Le aziende devono dotarsi di sistemi per comparare il valore di posizioni diverse. Ruoli apparentemente distanti devono essere retribuiti in modo equivalente se il valore generato è lo stesso.

L'AZIONE STRATEGICA

Implementare sistemi di pesatura dei ruoli (Job Evaluation) basati su quattro fattori oggettivi: competenze, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro, abbattendo i silos tra reparti.

REPORTING E MONITORAGGIO

IL VINCOLO NORMATIVO

Le organizzazioni (con scadenze progressive a partire dagli oltre 100 dipendenti) dovranno rendicontare periodicamente il divario retributivo di genere all'autorità competente.

L'AZIONE STRATEGICA

Adottare una cultura Data Driven. Non attendere la scadenza formale: implementare subito sistemi di People Analytics per monitorare l'equità in tempo reale, individuare le distorsioni e correggerle proattivamente.

VALUTAZIONE CONGIUNTA

IL VINCOLO NORMATIVO

Se il Gender Pay Gap supera il 5% senza giustificazioni oggettive, scatta l'obbligo di una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori per ripristinare l'equità.

L'AZIONE STRATEGICA

Meritocrazia radicale. Spostare l'asse della giustificazione retributiva dall'inerzia (anzianità) all'impatto (performance). Se esiste un divario, deve essere spiegato esclusivamente dalla diversa capacità di generare valore, certificata e misurabile, cancellando ogni alibi legato alla consuetudine.

INVERSIONE DELL'ONERE DELLA PROVA

IL VINCOLO NORMATIVO

In caso di contenzioso, spetta al datore di lavoro dimostrare che non c'è stata discriminazione. Se l'azienda non ha rispettato gli obblighi di trasparenza, la discriminazione si presume fino a prova contraria.

L'AZIONE STRATEGICA

Ogni decisione retributiva (bonus, aumento, benefit) deve essere tracciata, motivata e archiviata. La difesa legale si costruisce giorno per giorno con processi HR rigorosi e documentati.



DALLA COMPLIANCE ALL'IMPATTO

Abbiamo analizzato il perimetro tracciato dalla legge: vincoli e scadenze rappresentano le fondamenta, l'igiene necessaria per continuare a operare. Ma fermarsi all'adempimento significa limitarsi a subire il cambiamento, anziché guidarlo.

Le azioni che esploriamo in questa sezione **non sono imposte dal legislatore**. Nessun articolo della Direttiva vi obbliga formalmente a evolvere in una *Skills-Based Organization* o a ripensare il vostro *Performance Management*. Tuttavia, partiamo dalla convinzione che applicare la trasparenza in modo puramente burocratico, senza far evolvere i processi profondi, rischi di generare solo rigidità e incomprensioni.

Quelle che seguono sono quindi le leve per costruire un'organizzazione pronta al futuro, spunti concreti per trasformare un passaggio normativo in energia per il business, permettendovi di generare quel valore che distingue chi guida il mercato da chi lo insegue.

01.

DALLA COMPLIANCE ALL'IMPATTO

DIVENTARE UNA SKILLS-BASED ORGANIZATION

Per navigare il nuovo scenario, le organizzazioni devono abbandonare le logiche obsolete basate esclusivamente sui Job Title o sull'anzianità di servizio. La Direttiva ci impone un principio chiaro: a parità di valore, parità di retribuzione. Ma cos'è che genera valore oggi? **Le competenze.**

Come evidenziamo nella nostra ricerca Future of Work Trend (edizione 2024), le aziende iniziano a sentire forte l'esigenza di rivedere l'organizzazione in ottica skills based, che significa poi smettere di ragionare per mansioni e mettere al centro le competenze delle persone, definendo i ruoli non in base alle task da svolgere ma in base alle skills da avere. Ed è **un passaggio culturale fondamentale**, perché è la chiave per massimizzare l'efficienza, collocando le persone giuste sui progetti giusti, e per garantire una competitività sostenibile nel tempo. Si tratta tra l'altro di una trasformazione che va nella direzione della trasparenza retributiva. Perché in un modello basato sulle competenze, le differenze retributive non sono più arbitrarie, sono la diretta conseguenza del valore unico che ogni persona porta all'organizzazione.

✓ TO DO

- **Mappa dinamica:** superare le job description per creare una mappatura dinamica delle competenze, capace di descrivere il reale patrimonio di skills dell'organizzazione, di indicare le probabili evoluzioni e i possibili gap futuri.
- **Validazione oggettiva:** introdurre sistemi di assessment strutturati per certificare il livello di padronanza delle skills, eliminando la soggettività della valutazione.
- **Premiare l'evoluzione:** collegare le fasce retributive e gli avanzamenti di carriera non alla gerarchia, ma al possesso e all'applicazione strategica delle competenze critiche per il business.

02.

DALLA COMPLIANCE ALL'IMPATTO

RIDISEGNARE IL TALENT MANAGEMENT

La trasparenza è solo il punto di partenza. Nel momento in cui le logiche retributive diventano condivise, emergono domande potenti da parte delle persone: *"Qual è il mio percorso di crescita? Come posso generare più valore?"*.

Il Talent Management deve evolvere per rispondere a questa esigenza di chiarezza. I percorsi di carriera e la formazione non sono più benefit accessori e diventano invece gli strumenti abilitanti del patto tra persona e organizzazione.

L'azienda mette in chiaro quello di cui ha bisogno e offre gli strumenti per crescere; la persona mette in gioco il proprio potenziale. È un ecosistema di sviluppo condiviso dove la crescita retributiva è una conseguenza naturale dell'acquisizione di nuove capacità.

✓ TO DO

- **Career framework leggibili:** disegnare percorsi di sviluppo che rendano espliciti gli step, i risultati e le competenze necessarie per accedere al livello successivo.
- **Upskilling mirato:** intercettare le skills che serviranno all'organizzazione e attivare un ecosistema formativo che consenta alle persone di svilupparle scegliendo in autonomia la direzione da prendere.
- **Mobilità interna:** implementare programmi che valorizzino le nuove skills acquisite, permettendo alle persone di applicarle trasversalmente su nuovi progetti o ruoli.

03.

DALLA COMPLIANCE ALL'IMPATTO

EVOLVERE IL PERFORMANCE MANAGEMENT

In un sistema trasparente, la meritocrazia non può essere uno slogan. Se la retribuzione variabile premia il risultato, il sistema di misurazione deve essere inattaccabile. Non possiamo più valutare la presenza o la mera esecuzione: dobbiamo misurare l'**impatto**.

Il Performance Management deve trasformarsi da rito burocratico a strumento di ingaggio. Non serve a dare voti, ma a spingere le persone a mettersi in gioco, a migliorare, a mettere a terra le proprie competenze per generare valore tangibile.

Serve quindi un approccio che valorizzi la proattività e che premi non chi "fa il suo", ma chi utilizza il proprio set di skills per risolvere problemi complessi e far crescere il team. Criteri neutri, oggettivi e orientati all'output sono l'unica garanzia di equità.

✓ TO DO

- **KPI di valore:** definire obiettivi che vadano oltre l'attività svolta per misurare l'impatto generato sul business attraverso l'applicazione delle competenze.
- **Misurare la padronanza:** sapere che una persona possiede una determinata skills non basta, bisogna valutare come la sa utilizzare ed evolvere per portare valore nelle progettualità e nell'organizzazione.
- **Premiare l'evoluzione:** integrare nella valutazione parametri che riconoscano l'acquisizione di nuove skills strategiche e la capacità di condividerle (knowledge sharing).
- **Feedback continuo:** creare una cultura del confronto costante e trasformare il feedback in uno strumento di crescita per allineare le aspettative e supportare la performance in tempo reale.

DALLA COMPLIANCE ALL'IMPATTO

COMUNICAZIONE E CHANGE MANAGEMENT

Mettiamola in questi termini: nulla di tutto quello che vi abbiamo presentato finora può davvero funzionare, se non lo raccontiamo alle persone in modo che lo comprendano realmente e lo percepiscano come un cambiamento a loro supporto e vantaggio.

E questo perché difficilmente le persone salgono a bordo di un processo di trasformazione senza comprendere le ragioni per cui avviene, senza avere chiara la direzione da seguire, senza una visione condivisa. Senza, insomma, una narrazione che le accompagni e le guidi. Facile quindi immaginare quanto conflittuale potrebbe diventare un cambiamento come questo, che incide sulle logiche retributive.

Diventa quindi ancora più fondamentale sviluppare una strategia di comunicazione interna coerente con la visione aziendale e funzionale alla diffusione di una cultura condivisa. Gettiamo le basi del cambiamento preparando le persone ad accogliere il nuovo paradigma della trasparenza e a farlo loro.

✓ TO DO

- **Storytelling del cambiamento:** costruire una narrazione efficace che colleghi la trasparenza ai valori fondanti dell'azienda e alla sua visione di futuro, evidenziando l'impatto positivo nella quotidianità della vita lavorativa e nel lungo termine.
- **Strategia multicanale:** strutturare un piano di comunicazione interna che accompagni la trasformazione agendo su più canali e con azioni mirate per i diversi target presenti all'interno dell'organizzazione.
- **Ambassadorship diffusa:** individuare e formare agenti del cambiamento all'interno dell'organizzazione. Persone con un loro seguito, capaci di farsi portavoce del nuovo approccio culturale e di guidare l'adozione del nuovo modello.

L'IMPATTO DELLA TRASPARENZA

Abbracciare la trasparenza significa **sbloccare tre vantaggi competitivi** oggi **decisivi per le organizzazioni**.

EMPLOYER BRANDING

Le persone oggi scelgono le aziende per affinità di valori e di purpose. Un'organizzazione che gioca a carte scoperte, che garantisce equità e percorsi chiari, esercita un magnetismo naturale sui migliori talenti. La trasparenza è il più potente asset di attrazione: comunica che in azienda conta il merito e che quando si parla di crescita si gioca con regole chiare. E questo permette di valutare in modo chiaro e sereno una posizione lavorativa, includendo la retribuzione nell'equazione. Passaggio che, attenzione, è sempre positivo.

AGILITÀ E COMPETITIVITÀ

Un'azienda skills-based è un'organizzazione più efficiente. Eliminare le asimmetrie informative e le rendite di posizione costringe a investire solo dove c'è valore reale. Questo si traduce in maggiore agilità, capacità di adattamento e velocità di esecuzione. Cambiano le esigenze di mercato? L'organizzazione basata sulle competenze è più veloce ad adattarsi, ridisponendo le competenze interne e sfruttando la capacità di acquisirne velocemente di nuove. E poi, se ogni persona si occupa di progetti che permettono di valorizzare davvero le skills di cui dispone, è più ingaggiata e può portare più valore aggiunto.

EQUITÀ E RETENTION

La trasparenza è la base della fiducia. Se le persone si sentono trattate equamente aumenta il benessere e il clima aziendale migliora sensibilmente. Un ambiente percepito come giusto genera engagement profondo: le persone restano perché si sentono valorizzate, sono propense a cercare la crescita all'interno dell'organizzazione e a mettersi davvero in gioco.



CONTATTACI

Prenota una call con il nostro team **Learning & Transformation** per approfondire insieme la strategia migliore per preparare la tua organizzazione a rispondere alla **Direttiva UE 2023/970**, e rendere la trasparenza salariale un'occasione per generare **impatto positivo** e **trasformazione profonda**.

PRENOTA UNA CALL



CHI SIAMO

WWW.RADICALHR.IT

SIAMO ESPERTI DI TRAS-FORMAZIONE E REALIZZIAMO PROGETTI DI CONSULENZA E FORMAZIONE

Lo facciamo utilizzando:

- co-design, canvas e augmented team come metodologia di lavoro agile;
- academy e prodotti formativi proprietari come garanzia di efficacia;
- tecnologie edtech come misuratore e acceleratore di cambiamento.

IL NOSTRO **PURPOSE**

Abilitiamo ogni persona a far crescere la propria azienda.
Abilitiamo ogni organizzazione a innovare
grazie alle proprie persone.



LA **TRASPARENZA SALARIALE** COME LEVA DI TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

Guida strategica

alla **Direttiva UE 2023/970** per **HR** e **Leader**
che progettano il **futuro del lavoro**.

LE **GUIDE** DI **RADICAL HR**

LE GUIDE DI RADICAL HR

© 2025 Future of Work Group. Tutti i diritti riservati.

