

■ GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

PER UNA TRASPARENZA CHE FA CRESCERE: OLTRE LA LOGICA ADEMPITIVA NELLE ORGANIZZAZIONI

DI **STEFANO GHENO** PSICOLOGO DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI,
DOCENTE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

Un'organizzazione può essere pienamente conforme alle norme e, ciò nonostante, essere percepita come opaca, svalutante o arbitraria dalle persone che ci lavorano. È in questo scarto – fra giustizia formale e giustizia percepita – che si gioca oggi gran parte della qualità del lavoro, e con essa la sostenibilità delle relazioni interne, la motivazione, il benessere. Il diritto del lavoro ha storicamente presidiato il primo versante; la psicologia delle organizzazioni e la gestione delle risorse umane si sono concentrate sul secondo. Le innovazioni normative degli ultimi diciotto mesi mostrano, però, che i due piani stanno convergendo, e che il consulente del lavoro è chiamato a leggerli insieme.

TRE FONTI, UNA TRAIETTORIA

La Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, il cui schema di decreto legislativo di recepimento è stato approvato in esame preliminare il 5 febbraio 2026, introduce nuovi diritti informativi per candidati e lavoratori, vieta di indagare sulla storia retributiva pregressa e impone, in caso di divario di genere non giustificato pari o superiore al 5 per cento, una valutazione congiunta con le rappresentanze sindacali e l'Ispettorato del lavoro. Il D.l. 30 aprile 2026, n. 62 in materia di salario giusto rafforza la stessa logica, prevedendo che le offerte di lavoro pubblicate

sull'apposita piattaforma indichino il contratto collettivo applicato, il codice alfanumerico unico e la retribuzione collegata alla qualifica e al livello. La Legge 15 maggio 2025, n. 76 sulla partecipazione dei lavoratori, infine, dà attuazione all'art. 46 della Costituzione e istituzionalizza spazi di confronto su cambiamenti organizzativi, criteri di classificazione, sistemi di valutazione e percorsi di sviluppo professionale.

Letti separatamente, sono tre interventi distinti. Letti insieme, disegnano un movimento coerente: il legislatore non si limita più a sanzionare *ex post* l'ingiustizia, ma chiede di costruire *ex ante* contesti organizzativi leggibili, comparabili e partecipati. La parità retributiva è effettiva solo se il valore del lavoro è reso comparabile mediante criteri oggettivi; il salario giusto è tale solo se ancorato a un sistema di riferimenti pubblicamente identificabili; la partecipazione funziona solo se i lavoratori hanno accesso ai criteri su cui sono chiamati a discutere. Trasparenza e partecipazione, in altre parole, sono due facce della stessa moneta: senza trasparenza la partecipazione è vuota; senza partecipazione la trasparenza si riduce a conoscenza passiva.

UN'OPPORTUNITÀ PER LA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

La letteratura psicologica sulla *organizational justice* (Greenberg, 1987; Colquitt et al., 2001; ►

Cortese, Quaglino, 2007) ha chiarito da tempo che i lavoratori valutano la propria esperienza non soltanto sulla base degli esiti ottenuti, ma anche dei processi attraverso cui tali esiti sono prodotti e della qualità del trattamento a cui sono stati sottoposti. Una decisione può essere formalmente legittima e, ciò nondimeno, generare un sentimento di ingiustizia, che a sua volta produce sfiducia, *stress* e disimpegno quando i criteri su cui si fonda non risultano comprensibili o verificabili. Le nuove norme intervengono proprio su questo terreno: obbligando a esplicitare criteri, classificazioni e ragioni delle differenze, esse non si limitano a presidiare la legalità, ma offrono alle organizzazioni un'occasione concreta per costruire fiducia interna. Il lavoratore che comprende perché esistono certe differenze retributive, su quali fattori si fondano e in che misura sono coerenti con il valore del lavoro svolto, non chiede l'assenza di differenziazione: chiede che essa sia intelligibile.

È qui che si apre lo spazio più interessante per chi opera nel campo della consulenza del lavoro. La trasparenza imposta dalla direttiva non è un fardello informativo da gestire; è uno strumento – fra i più potenti oggi disponibili – per produrre legittimazione organizzativa. La partecipazione disegnata dalla Legge n. 76/2025 non è un nuovo livello di interlocuzione sindacale da subire; è un'infrastruttura di ascolto strutturato che, se ben governata, riduce conflittualità latenti e migliora la qualità delle decisioni.

INTEGRARE DIRITTO E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Per cogliere questa opportunità, gli strumenti del solo diritto del lavoro non bastano, così come non bastano quelli della sola psicologia organizzativa o della sola gestione HR. La *job evaluation*, ad esempio, smette di essere una tecnica accessoria e diventa il dispositivo che traduce il principio del «lavoro di pari valore» in criteri operativi: comparare ruoli differenti su fattori espliciti (competenze, sforzo, re-

sponsabilità, condizioni di lavoro), collegare i differenziali retributivi a elementi osservabili, prevenire le discriminazioni indirette. La classificazione professionale, allo stesso modo, esce da una logica statica di mansioni e si apre a una lettura per ruoli e competenze – come mostra, sul piano contrattuale, il sistema di inquadramento del CCNL metalmeccanici 2021, articolato in nove livelli e quattro campi di responsabilità. Architetture di questo tipo richiedono però un presidio essenziale: tanto più si valorizzano elementi profondi della professionalità, tanto più essi vanno tradotti in criteri espliciti, osservabili e coerenti, pena il rischio che il riferimento al «potenziale» diventi discrezionalità non verificabile.

Per il consulente del lavoro questo significa lavorare a fianco di chi si occupa di organizzazione e sviluppo del personale, e non a valle. La progettazione di un sistema retributivo coerente con la direttiva, la costruzione di mappe professionali leggibili, l'istruzione delle valutazioni congiunte previste in caso di divario di genere, il supporto agli organismi partecipativi: sono tutti terreni in cui le competenze giuridiche e quelle organizzative non sono alternative, ma reciprocamente costitutive.

DALL'ADEMPIMENTO ALLA PROMOZIONE

Il rischio più concreto, di fronte a un quadro normativo così denso, è leggerlo nella chiave a cui il nostro Paese è tradizionalmente affezionato: quella adempitiva. Si compilano le informative, si pubblicano le fasce, si convocano gli organismi paritetici – e ci si ferma lì. È una lettura comprensibile ma miope, perché disperde proprio la risorsa più preziosa che queste norme mettono a disposizione: la possibilità di ripensare l'impresa come ecosistema di fiducia, apprendimento e riconoscimento. Trasparenza retributiva, qualità dei sistemi valutativi e partecipazione dei lavoratori non sono soltanto obblighi: sono leve di sostenibilità organizzativa, di attrattività ver- ➤

so il mercato del lavoro, di legittimazione interna delle scelte gestionali.

Il passaggio da una logica adempitiva a una promozionale non è soltanto culturale; è anche, e forse soprattutto, professionale. Significa accompagnare le imprese non a soddisfare un requisito, ma a costruire un'architettura interna in cui le differenze siano spiegabili, le scelte verificabili e i processi discutibili. È in questa capacità di tenere insieme legalità, trasparenza

e sviluppo che il lavoro del consulente trova oggi una delle sue prospettive più interessanti.

Un'organizzazione giusta, in definitiva, non è quella che elimina ogni asimmetria, ma quella che rende le proprie differenze intelligibili e i propri processi verificabili. Renderle visibili è la condizione perché possano davvero far crescere – le persone, le imprese, e con esse la qualità del lavoro che insieme costruiscono.