TRASPARENZA RETRIBUTIVA: LA PARITÀ PASSA DAI NUMERI, MA I NUMERI BASTANO?

DI **LUCIANA MARI E GABRIELE ZELIOLI** CONSULENTI DEL LAVORO IN MILANO

Quanto vale il nostro lavoro? È una domanda che, apparentemente, richiede soltanto un numero. Ma la nuova disciplina sulla trasparenza retributiva impone di porci una domanda diversa e, forse, più importante: **con quali criteri viene riconosciuto quel valore?**
Con il Decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, attuativo della Direttiva europea 2023/970, la trasparenza retributiva entra in una nuova fase. Non riguarda più soltanto il risultato finale, cioè quanto una persona viene pagata, ma anche il processo attraverso il quale quel risultato viene determinato.

Il passaggio è significativo: dalla **parità dichiarata alla parità verificabile**.

Ma proprio qui si apre una questione che merita di essere affrontata senza facili conclusioni: **la trasparenza retributiva sarà davvero sufficiente a combattere il *gender pay gap* oppure rappresenta soltanto uno degli strumenti necessari per affrontare un fenomeno molto più complesso?**

DAL "QUANTO GUADAGNI?" AL "QUANTO VALE QUESTA POSIZIONE?"

Una delle novità più rilevanti della disciplina riguarda il momento precedente all'instaurazione del rapporto di lavoro.
La trasparenza entra infatti già nella fase di selezione: il candidato deve poter conoscere la retribuzione iniziale o la relativa fascia e i criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere utilizzati per determinarla, insieme al contratto collettivo applicato.
Parallelamente, non può essergli chiesto quanto percepisca attualmente o quanto abbia percepito in passato.
È un cambiamento di prospettiva importante.
La domanda non dovrebbe più essere soltanto: **"Quanto guadagni oggi?"**
Diventa: **"Quanto vale questa posizione nella nostra organizzazione?"**
Il passaggio dalla storia retributiva della persona al valore della posizione può contribuire a interrompere meccanismi attraverso i quali eventuali differenze maturate nel passato vengono semplicemente trasferite nel rapporto di lavoro successivo.
Ma definire il valore di una posizione non è un esercizio semplice.
Non basta confrontare qualifiche o titoli professionali. Occorre individuare criteri oggettivi relativi, tra l'altro, alle competenze, alle responsabilità e alle condizioni di lavoro.
Da qui nasce una domanda essenziale: **le organizzazioni sono davvero in grado di spiegare perché una posizione vale più di un'altra e perché una persona viene retribuita in un determinato modo?**

La nuova disciplina porta il tema della trasparenza ben oltre la semplice conoscibilità della retribuzione.
Riguarda il modo in cui l'organizzazione decide chi viene collocato in un determinato livello, come viene determinata la retribuzione, come vengono riconosciute le componenti variabili, come si accede alle progressioni economiche e professionali e come vengono valorizzate competenze e responsabilità.
La questione, quindi, non è soltanto **quanto** viene pagata una persona.
È anche **perché** viene pagata in quel modo. ➤

Ed è proprio questa seconda domanda a rendere la trasparenza uno strumento potenzialmente importante per affrontare il tema della parità.
Una differenza retributiva, infatti, non è necessariamente ingiusta solo perché esiste.
Può essere legittimamente determinata da differenze di ruolo, responsabilità, esperienza, competenze o condizioni di lavoro.
Il problema nasce quando quelle differenze non possono essere spiegate attraverso criteri chiari e verificabili.
La trasparenza può quindi contribuire a rendere le differenze **leggibili**, prima ancora che eliminarle.

Il passaggio più interessante riguarda la possibilità di trasformare il *gender pay gap* da fenomeno percepito a fenomeno misurabile.
Misurare, tuttavia, non significa necessariamente risolvere.
Un dato può dirci che esiste una differenza.
Può aiutarci a individuare dove si concentra.
Può consentire di osservare l'evoluzione del divario nel tempo.
Ma il dato, da solo, non spiega necessariamente **perché** quella differenza si sia prodotta.
Il *gender pay gap* può nascere, infatti, da una pluralità di fattori.
Può manifestarsi già nella retribuzione iniziale, ma può anche costruirsi progressivamente attraverso percorsi professionali differenti, accesso disomogeneo alle opportunità di carriera, diversa attribuzione delle componenti variabili, interruzioni o rallentamenti dei percorsi lavorativi, diversa presenza nei ruoli apicali o nei settori maggiormente remunerati.
In altre parole, il divario può essere il risultato finale di una serie di decisioni che, prese singolarmente, possono apparire neutre.
Ed è proprio per questo che osservare soltanto il dato finale rischia di non essere sufficiente.

IL VERO INTERROGATIVO: LA TRASPARENZA PUÒ CAMBIARE I COMPORTAMENTI?

È questo il punto sul quale sarebbe utile mantenere aperta la riflessione.
Il legislatore interviene sulla **trasparenza delle regole**, sulla possibilità di conoscere i criteri e sulla misurazione delle differenze.
Ma una maggiore conoscibilità dei meccanismi retributivi produrrà automaticamente una maggiore equità?
Non necessariamente.
Rendere visibile una differenza non significa, da solo, eliminarne la causa.
Un'azienda potrebbe essere perfettamente in grado di rappresentare il proprio *gender pay gap*, di classificare le posizioni e di documentare i criteri utilizzati, senza che questo comporti automaticamente un cambiamento nelle dinamiche organizzative che hanno prodotto quel divario.
La trasparenza può quindi essere considerata una **condizione necessaria**, ma non necessariamente una condizione sufficiente.
Ed è forse proprio questa la questione centrale che la nuova normativa consegna alle organizzazioni.
Il rischio, davanti a un nuovo quadro normativo, è quello di adottare una logica esclusivamente adempitiva.
Predisporre le informazioni richieste, indicare le fasce retributive, raccogliere i dati, effettuare le comunicazioni previste.
Tutto corretto. Ma potrebbe non essere abbastanza.
Perché il vero tema non è soltanto se l'organizzazione sia in grado di **dimostrare** di aver rispettato la norma.
È se sia in grado di interrogarsi sulle modalità con cui prende le proprie decisioni.
Chi viene promosso?
Chi accede alla formazione?
Chi ottiene aumenti retributivi?
Come vengono attribuiti i premi?
Quali competenze vengono considerate strategiche?
Quali percorsi professionali vengono realmente sostenuti?
Sono domande che portano la trasparenza fuori dalla busta paga e dentro l'organizzazione. ➤

In questo contesto acquista rilievo anche la valutazione delle posizioni.
La *job evaluation* può consentire di confrontare ruoli differenti attraverso fattori espliciti quali competenze, responsabilità, sforzo e condizioni di lavoro.
Può ridurre gli spazi di discrezionalità e rendere maggiormente osservabili le ragioni delle differenze.
Ma anche in questo caso occorre evitare l'illusione che uno strumento tecnico possa, da solo, risolvere una questione sociale.
Un sistema di valutazione è efficace se i criteri scelti sono adeguati, se vengono applicati coerentemente e se l'organizzazione è realmente disposta a confrontarsi con i risultati che emergono.
La trasparenza, quindi, non può limitarsi a fotografare l'esistente. Deve diventare occasione per interrogarsi sull'esistente.

IL GENDER PAY GAP NON NASCE SOLTANTO DALLA RETRIBUZIONE

Forse è proprio questo il punto sul quale occorre allargare lo sguardo.
Se il *gender pay gap* fosse semplicemente il risultato di una differenza retributiva arbitraria tra due persone che svolgono lo stesso lavoro, sarebbe sufficiente intervenire direttamente sulla retribuzione.
Ma la realtà organizzativa è spesso più complessa.
Le differenze economiche possono essere collegate alle differenti possibilità di accesso ai percorsi di carriera, alla segregazione occupazionale, alla distribuzione delle responsabilità familiari, alla diversa possibilità di usufruire di percorsi di crescita professionale, alla presenza nei ruoli decisionali.
In questa prospettiva, la parità retributiva non può essere separata dalla **parità delle opportunità**.
E la parità delle opportunità, a sua volta, non può essere separata dalle condizioni concrete nelle quali uomini e donne costruiscono i propri percorsi professionali.
È qui che emerge il limite naturale di una disciplina sulla trasparenza retributiva.
La legge può imporre criteri, informazioni, misurazioni e procedure.
Può rendere più difficile nascondere una differenza.
Può creare strumenti per individuarla.
Ma non può, da sola, modificare tutte le condizioni culturali, organizzative e sociali che possono contribuire a produrla.

UNA SFIDA ANCHE PER IL CONSULENTE DEL LAVORO

In questo scenario cambia anche il ruolo del consulente del lavoro.
La sua funzione non può esaurirsi nell'adempimento formale.
Il professionista può diventare un interlocutore capace di leggere i dati, analizzare i sistemi di classificazione, individuare eventuali anomalie e aiutare l'impresa a costruire criteri retributivi più chiari.
Ma soprattutto può contribuire a porre le domande giuste.
Non soltanto: **"Siamo in regola?"**
Ma anche: **"Il nostro sistema è comprensibile? È coerente? È verificabile? Produce opportunità effettivamente accessibili?"**
È una prospettiva che porta il consulente del lavoro a intervenire non soltanto a valle, quando occorre verificare un adempimento, ma anche a monte, quando vengono progettati i sistemi organizzativi e retributivi.

TRASPARENZA: PUNTO DI ARRIVO O PUNTO DI PARTENZA?

La nuova disciplina rappresenta certamente un passaggio importante.
Per la prima volta, in modo strutturato, la trasparenza entra nel cuore dei processi retributivi e chiede alle organizzazioni di rendere conoscibili criteri che troppo spesso sono rimasti affidati alla discrezionalità o alla consuetudine.
Ma proprio per questo sarebbe un errore considerare il decreto come la soluzione al *gender pay gap*. ➤

La trasparenza può **far emergere il divario**.
Può consentire di **misurarlo**.
Può aiutare a **comprenderne alcuni meccanismi**.
Può rendere più difficile giustificare differenze che non trovano una spiegazione oggettiva.
Ma, per colmare davvero il divario, potrebbe essere necessario qualcosa di più.
Servono organizzazioni capaci di interrogarsi sulle proprie politiche di carriera, sulla distribuzione delle opportunità, sui sistemi di valutazione, sulla conciliazione tra vita e lavoro, sull'accesso ai ruoli di responsabilità e sui modelli culturali che ancora condizionano le scelte professionali.
La trasparenza, allora, potrebbe non essere il punto di arrivo.
Potrebbe essere il **punto di partenza**.
Il punto dal quale finalmente diventa possibile vedere ciò che prima rimaneva nascosto e, proprio perché visibile e misurabile, iniziare a discuterlo.
La vera sfida non sarà quindi soltanto sapere quanto guadagnano uomini e donne.
Sarà capire **perché guadagnano diversamente, dove nasce la differenza e che cosa siamo disposti a cambiare perché quella differenza non diventi la conseguenza inevitabile di un sistema di opportunità ancora diseguale**.
Perché la parità retributiva non si costruisce soltanto rendendo trasparenti i numeri.
Si costruisce rendendo più equi i percorsi che portano a quei numeri.

****

La tematica della parità salariale è strettamente collegata anche ai percorsi lavorativi, alla frammentazione delle carriere come sviluppato nei recenti rapporti Inps pubblicati dove vengono indicati anche i dati della c.d. *child penalty* cioè la penalizzazione salariale e/o occupazionale delle lavoratrici madri, spesso a ridosso della gravidanza.
Dall'analisi effettuata dall'Istituto emerge con chiarezza che iniziative a sostegno della genitorialità contribuiscono attivamente a contenere la perdita reddituale o addirittura la scelta di lasciare il posto di lavoro. Organizzazione del lavoro flessibile, *smart working* e *welfare* aziendale sono strumenti efficaci e che il Consulente del Lavoro può proporre ai propri clienti come strategia a supporto delle aziende clienti.
Infine, si ritiene utile osservare che la tematica del *gender pay gap* non riguarda solo il lavoro subordinato, ma è una problematica che riguarda anche i liberi professionisti e le altre forme di lavoro. Per quest'ultima situazione si rendono necessari interventi a sostegno dell'imprenditoria femminile e delle libere professioniste da parte delle istituzioni, ma anche delle associazioni di categoria.
Anche nel mondo del lavoro autonomo, nelle professioni e nelle imprese individuali si rendono necessari interventi volti a correggere il divario del *gender pay gap*.
Il Consulente del Lavoro può contribuire in modo attivo, favorendo azioni integrate anche su questo fronte, partendo magari da iniziative rivolte ai propri colleghi che possono diventare *best practice* anche per altre professioni.
Un esempio concreto è il progetto di Casa Ancl dell'Unione Provinciale di Milano, che tra le sue aree specifiche di intervento a sostegno dei colleghi prevede proprio il supporto operativo alle colleghe titolari di uno studio che devono affrontare una gravidanza e che pertanto necessitano di un aiuto attivo per garantire la gestione dei vari adempimenti che le sono affidati.