

Trasparenza retributiva: da obbligo normativo a leva di solidità aziendale

Per molte aziende la trasparenza retributiva rischia di essere letta solo come un nuovo adempimento. Un altro obbligo, un altro tema da presidiare, un altro possibile fronte di esposizione. Eppure il punto vero è un altro: le organizzazioni migliori non si limitano a “subire” i cambiamenti normativi, ma li usano per diventare più forti, più ordinate e più credibili.



La Direttiva UE 2023/970 è stata adottata nel maggio 2023 per rafforzare il principio della parità di retribuzione tra donne

e uomini per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso misure di trasparenza e di enforcement; gli Stati membri devono recepirla entro il 7 giugno 2026. In Italia, alla data del 24 aprile 2026, il recepimento risulta ancora nello schema di decreto legislativo approvato in esame preliminare dal Consiglio dei Ministri il 5 febbraio 2026 e passato all'esame parlamentare come Atto del Governo n. 379.

In questo scenario, la trasparenza retributiva non va interpretata come una semplice formalità. Va letta come un indicatore di maturità organizzativa. Perché un'azienda che sa spiegare come definisce le retribuzioni, come costruisce i percorsi di crescita e come misura i ruoli è, quasi sempre, un'azienda più sana anche nella sostanza.

Per chi desidera partire da un quadro più tecnico e normativo, sul sito People è già disponibile anche un precedente [approfondimento dedicato alla Direttiva UE 2023/970 e ai nuovi obblighi per le imprese](#), utile per leggere il tema dal punto di vista degli impatti operativi e degli adempimenti. In questo articolo, invece, vogliamo spostare il focus su un altro aspetto: la trasparenza retributiva non come semplice problema da gestire, ma come occasione per rendere l'azienda più solida, più ordinata e più credibile.

Non solo compliance: il vero tema è la qualità dell'organizzazione

Il punto centrale non è soltanto "essere in regola". Il punto è avere processi che reggono. Una struttura retributiva chiara, criteri di crescita leggibili, sistemi di valutazione più oggettivi e politiche interne documentate aiutano l'impresa non solo a rispondere alla norma, ma anche a ridurre opacità, incomprensioni e fragilità gestionali. Questo è emerso con forza anche nel webinar promosso da People insieme a Studio Birtolo & Partners il 24 aprile 2026, dove la trasparenza salariale è stata presentata non come mero cambiamento formale, ma come leva organizzativa da integrare nei sistemi di gestione HR.

È qui che cambia la prospettiva: non più la legge come

problema, ma la legge come occasione per verificare quanto l'azienda sia davvero coerente, strutturata e pronta a sostenere il proprio sviluppo.

In questa prospettiva, la trasparenza retributiva non è un tema isolato. Si collega in modo diretto anche ai [percorsi di parità di genere](#), alla capacità dell'impresa di dotarsi di criteri oggettivi, misurabili e documentabili, e alla volontà di costruire un ambiente di lavoro più equo e più attrattivo. Non a caso, nel precedente approfondimento pubblicato da People si sottolinea come la trasparenza debba integrarsi con i modelli organizzativi e con gli strumenti già oggi utilizzati dalle aziende più strutturate.

Cosa cambia davvero con la trasparenza retributiva

Le nuove regole europee introducono alcuni principi molto chiari. Tra questi: il diritto a ricevere informazioni sulla retribuzione già prima dell'assunzione, il divieto di chiedere ai candidati la storia salariale, il diritto dei lavoratori a richiedere informazioni sui livelli retributivi medi per lavoro uguale o di pari valore, gli obblighi di pay reporting per i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti e le valutazioni congiunte in presenza di indizi di discriminazione retributiva.

Nel comunicato del Ministero del Lavoro del 6 febbraio 2026, relativo al primo via libera del Consiglio dei Ministri allo schema di decreto attuativo, vengono richiamati in particolare alcuni elementi operativi: annunci di lavoro con retribuzione iniziale o fascia prevista, divieto di chiedere ai candidati informazioni sugli stipendi passati, diritto dei lavoratori a conoscere i criteri di determinazione dello stipendio e i livelli retributivi medi dei colleghi che svolgono lo stesso lavoro, chiarimento dei concetti di "stesso lavoro" e "lavoro

di pari valore”, comunicazioni periodiche per le aziende dai 100 dipendenti in su e attivazione di misure correttive in presenza di divari non giustificati pari o superiori al 5%. Lo stesso Ministero precisa inoltre che il testo potrà ancora arricchirsi durante il passaggio parlamentare.

Questo significa che il tema va seguito con attenzione e con prudenza operativa. La direzione però è ormai chiara: il sistema retributivo aziendale non potrà più reggersi su prassi implicite, valutazioni opache o logiche poco formalizzate.

Essere trasparenti significa essere più solidi

Quando un'impresa affronta bene la trasparenza retributiva, non ottiene solo una maggiore tutela sul piano normativo. Ottiene anche qualcosa di molto più importante: rafforza la propria struttura interna.

Un'azienda più solida, infatti, è un'azienda che:

- definisce criteri retributivi più chiari;
- collega meglio ruoli, responsabilità e compensi;
- riduce le ambiguità nei percorsi di crescita;
- documenta le scelte in modo più ordinato;
- migliora il dialogo tra direzione, HR e management;
- si presenta al mercato del lavoro con maggiore credibilità.

Dal webinar del 24 aprile è emerso un passaggio molto utile: oggi non basta essere equi, bisogna anche essere in grado di dimostrarlo. E questo richiede policy, dati, criteri oggettivi, sistemi di valutazione e processi di gestione che permettano all'azienda di sostenere con coerenza le proprie decisioni.

È proprio qui che la compliance incontra la qualità organizzativa. Una realtà che ha sotto controllo questi

aspetti è spesso più pronta anche a prevenire contenziosi, tensioni interne, errori di selezione e squilibri che nel tempo possono diventare problemi molto più ampi. La direttiva, infatti, punta non solo a creare trasparenza, ma anche a rafforzare i meccanismi di tutela e di accesso alla giustizia in materia di parità retributiva.

Il valore di una lettura manageriale del cambiamento

Guardare alla trasparenza retributiva solo come un adempimento significa fermarsi alla superficie. Guardarla in chiave manageriale, invece, permette di cogliere un'opportunità concreta.

Vuol dire chiedersi:

- i nostri criteri retributivi sono davvero chiari?
- i percorsi di crescita sono formalizzati?
- i sistemi di incentivazione sono leggibili?
- sappiamo spiegare come si determina una differenza tra ruoli, livelli e funzioni?
- abbiamo dati, documenti e processi coerenti con ciò che dichiariamo?

Se la risposta è sì, la norma diventa una conferma di un impianto già forte. Se la risposta è no, allora questo è il momento giusto per intervenire. Non per paura, ma per fare un salto di qualità.

Il webinar di People e Studio Birtolo & Partners

Nel webinar del 24 aprile 2026 dedicato alla trasparenza retributiva, People e [Studio Birtolo & Partners](#) hanno proposto proprio questa chiave di lettura: non trattare il tema come un aggravio burocratico, ma come un passaggio utile per aiutare le aziende a dotarsi di strumenti più robusti, coerenti e difendibili nel tempo. Nel corso dell'incontro si è parlato di nuovi obblighi, criteri retributivi, sistemi di gestione, impatto sui processi di selezione, contratti individuali e connessione con modelli

organizzativi più evoluti, inclusi i percorsi collegati alla parità di genere.

La forza di questo approccio sta proprio qui: trasformare la compliance in governance, e la governance in valore.

Perché oggi conviene muoversi

Aspettare l'ultimo momento raramente è una buona strategia, soprattutto quando il cambiamento tocca selezione, politiche retributive, sviluppo delle carriere, sistemi premiali e gestione documentale. La direzione del legislatore europeo è definita; il percorso italiano è avviato; il mercato del lavoro è sempre più sensibile ai temi di equità, chiarezza e affidabilità.

Per questo le aziende che iniziano ora a lavorare su questi aspetti possono arrivare preparate, ridurre i margini di rischio e, soprattutto, presentarsi come organizzazioni più solide. Non solo compliant. Solide.

Il supporto di People

People opera nell'ambito della formazione, della consulenza aziendale, della sicurezza e dei servizi legati al lavoro, mentre per la consulenza del lavoro, il payroll, l'amministrazione del personale e la ricerca e selezione si avvale della partnership esclusiva con Studio Birtolo & Partners. Questo posizionamento rende particolarmente credibile un approccio che non si limiti alla lettura normativa, ma accompagni le imprese anche nella costruzione di processi, policy e strumenti concreti.

Su un tema come la trasparenza retributiva, il valore non sta soltanto nel capire cosa prevede la norma. Sta nel mettere l'azienda nelle condizioni di essere davvero pronta: più chiara, più ordinata, più difendibile e più forte.

[Scopri il percorso People dedicato alla certificazione per la parità di genere](#)

Trasparenza retributiva e certificazione per la parità di genere: un legame concreto

Parlare di trasparenza retributiva significa anche affrontare in modo più maturo il tema della parità di genere. Un'azienda che lavora su criteri retributivi chiari, su sistemi di valutazione più oggettivi e su processi HR ben documentati costruisce le basi per una gestione più evoluta delle persone.

È proprio in questa direzione che si collocano anche i percorsi di certificazione per la parità di genere, che aiutano l'organizzazione a formalizzare policy, indicatori, responsabilità e obiettivi di miglioramento. In questo senso, la compliance non è soltanto difesa dal rischio: è un investimento sulla qualità dell'impresa, sulla sua reputazione e sulla sua capacità di stare sul mercato con maggiore credibilità.

People affianca le aziende anche su questo fronte, con un percorso dedicato alla certificazione per la parità di genere, pensato per accompagnare le organizzazioni nell'analisi, nell'implementazione e nella valorizzazione di un sistema più equo e più strutturato.

La trasparenza retributiva può essere letta come un problema oppure come un'occasione concreta per alzare il livello dell'organizzazione. People, insieme alla consulenza professionale di Studio Birtolo & Partners, supporta le aziende sia nell'interpretazione dei nuovi obblighi sia nella costruzione di condizioni reali di compliance, anche in collegamento con percorsi più evoluti come quelli legati alla **parità di genere** e alla strutturazione dei processi HR. Per approfondire il tema, puoi leggere anche il nostro precedente articolo sulla direttiva europea e scoprire il percorso dedicato alla certificazione per la parità di genere.