



&gt; 6 febbraio 2026 alle ore 0:00

# La trasparenza salariale apre al cambiamento

## Politiche del lavoro/1

Francesco Seghezzi

**I**l dibattito sulla direttiva europea sulla trasparenza retributiva, e sul decreto di recepimento, rischia di rimanere confinato nello stretto perimetro giuridico: obblighi informativi, indicatori, soglie, sanzioni. Ma il punto davvero rilevante, soprattutto per le imprese, potrebbe essere un altro. Questa normativa introduce, infatti, e al di là del dettaglio del recepimento in Italia, un potenziale shock organizzativo che tocca il cuore dei sistemi di gestione del lavoro e delle persone.

La trasparenza salariale non significa sapere quanto guadagna il nostro collega, ma poter collocare la mia retribuzione all'interno di una distribuzione rispetto al valore mediano. In termini molto concreti, un lavoratore potrà scoprire di essere pagato meno - anche molto meno - rispetto ad altri colleghi formalmente comparabili, pur non sapendo i nomi di coloro che guadagnano più di lui. E a quel punto la questione smette di essere giuridica e diventa organizzativa e di rapporti interni all'azienda: come giustifica l'impresa quella differenza?

Negli ultimi anni, soprattutto nei mercati del lavoro più tesi e segnati da una crisi strutturale dell'offerta di lavoro, molte imprese hanno costruito politiche di *retention* fondate su strumenti fortemente individualizzati: superminimi ad personam, benefit selettivi, auto aziendali, indennità extra, percorsi di crescita differenziati. Soluzioni razionali dal punto di vista economico e organizzativo, che spesso si fondano sul valore stesso del contributo di un lavoratore, spesso necessarie per trattenere competenze scarse. Ma soluzioni che, alla luce della trasparenza, smettono

di essere neutre poiché, sebbene a livello aggregato, emergeranno. La conoscenza delle asimmetrie di trattamento può cambiare radicalmente il clima organizzativo. Non è tanto l'esistenza delle differenze salariali a generare tensioni - le differenze sono sempre esistite - quanto la loro visibilità e la capacità (o incapacità) dell'organizzazione di dar loro un senso condiviso. Quando la differenza diventa conoscibile, il problema non è più «se» esiste, ma «perché» esiste.

Questo implica che le imprese dovranno attrezzarsi almeno sul

piano della narrazione interna, e probabilmente anche su quello della documentazione a supporto. Non si tratta solo di dimostrare la legittimità formale delle scelte retributive, ma di renderle comprensibili e difendibili



> 6 febbraio 2026 alle ore 0:00

sul piano organizzativo: competenze distintive, performance, impegno, responsabilità effettive, contributo al valore, condizioni di mercato, costi di transazione legati ad eventuali uscite. In assenza di una cornice interpretativa chiara, il rischio è l'erosione dei rapporti di fiducia. La letteratura organizzativa è molto netta su questo punto. Numerosi studi mostrano come la percezione di equità - più ancora dell'equità in senso stretto - incida sulla *retention*, sul coinvolgimento e sulla produttività. Quando emergono asimmetrie non spiegate o percepite come arbitrarie, si indeboliscono il *commitment* e la disponibilità a investire nel lavoro. In contesti di forte concorrenza per il capitale umano, questo può tradursi rapidamente in exit, disimpegno o conflitto latente. Da questo punto di vista, la direttiva sulla trasparenza salariale può essere letta come un fattore potenzialmente rivoluzionario: costringe le organizzazioni a interrogarsi sulla coerenza interna dei propri sistemi retributivi e, soprattutto, sulla loro capacità di essere spiegati. Non basta più «aggiustare» i salari caso per caso; diventa necessario costruire architetture retributive e narrative organizzative robuste, capaci di arginare meccanismi di sfiducia e sospetto latente. È qui che si apre uno spazio enorme di cambiamento organizzativo per le imprese. Non tanto per «adempiere» alla norma, quanto per ripensare politiche retributive, sistemi di valutazione, percorsi di sviluppo e pratiche di comunicazione interna. La trasparenza salariale, se gestita in modo difensivo, rischia di diventare un fattore di destabilizzazione. Se invece viene affrontata come leva organizzativa, può diventare un'occasione per rafforzare fiducia, chiarezza e sostenibilità dei rapporti di lavoro. In questo senso, la direttiva non impone solo nuovi obblighi ma impone alle organizzazioni di prendere sul serio ciò che spesso hanno dato per scontato. E cioè che, oggi più che mai, trattenerle le persone passa anche dalla capacità di spiegare, e rendere credibili, le differenze.

*Presidente Adapt*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**COSTRINGE  
LE ORGANIZZAZIONI  
A INTERROGARSI  
SULLA COERENZA  
INTERNA  
DEI PROPRI SISTEMI  
RETRIBUTIVI**