

Domenica 26 ottobre 2025

SCRUTARE L'ERBA DEL VICINO

di **Giovanni Costa**

Si avvicina il giorno in cui l'Italia dovrà adeguarsi alla direttiva Ue (2023/970) sulla trasparenza retributiva. In base a questa norma, le imprese dovranno rendicontare sul loro posizionamento retributivo e ciascun lavoratore avrà accesso ai dati retributivi e ai criteri usati per determinare retribuzioni, aumenti e progressioni di carriera. In concomitanza aumentano le prese di posizione sullo stato dei salari in Italia. La più recente quella del presidente Mattarella sulla non equa distribuzione del carico fiscale e sui differenziali retributivi. Anche i sindacati si stanno muovendo, spesso divisi.

L'obiettivo della direttiva Ue è principalmente di contribuire a chiudere il «gender pay gap» cioè i divari retributivi tra uomini e donne a parità di lavoro. Per raggiungerlo, la norma prevede il diritto di accesso alle informazioni sulle retribuzioni individuali e aggregate al fine di consentire ai lavoratori di individuare e provare discriminazioni salariali di genere. Prevede anche obblighi di rendicontazione periodica, obblighi che crescono al crescere della dimensione d'impresa. Con relative sanzioni. Inoltre i datori di lavoro devono informare i candidati, già in fase di colloquio, sul livello retributivo iniziale ma non possono chiedere informazioni sulle loro retribuzioni pregresse. La direttiva europea sulle retribuzioni ha delle assonanze con il diritto all'accesso agli atti che è riconosciuto nei rapporti con la pubblica amministrazione.

Ha anche un precedente specifico nella normativa Usa che deriva dall'Equal Pay Act del 1963. In queste esperienze si conferma che un irrigidimento delle norme non sempre ha successo anche se fa crescere le attività di «compliance», cioè quelle attività aziendali volte a monitorare il grado di conformità alla normativa e a preconstituire le linee di difesa a fronte di contestazioni e contenzioso. La compliance sta assorbendo una parte importante delle attività dei vertici aziendali a scapito dei temi strategici.

Chi gestisce le retribuzioni deve conciliare due obiettivi che facilmente confliggono: l'equità interna e la competitività esterna. L'equità interna implica retribuzioni uguali per lavori uguali o equivalenti. La direttiva parla di metodi oggettivi che purtroppo non sono tali. Infatti, valutare il lavoro e il suo apporto alla catena del valore dove prevalgono elementi quantificabili in modo univoco è diverso dal valutare la persona che lo copre dove prevalgono elementi soggettivi. Valutare la retribuzione monetaria è diverso dal valutare il pacchetto di ricompense che comprende fattori come il welfare, vari benefit, prospettive di crescita, contesto organizzativo e così via.

L'equità interna si deve poi misurare con la competitività esterna cioè con il mercato del lavoro. Qui tensioni di vario tipo si traducono in differenze retributive apparentemente contraddittorie ma che l'azienda deve assecondare quando vuole assicurarsi determinate competenze soprattutto se scarse e mal distribuite. Il modo migliore per assorbire questa normativa e per trasformarla in un'occasione di razionalizzare e semplificare le politiche retributive è di rendere esplicite, comunicabili e giustificabili le scelte aziendali. La percezione di non equità pesa enormemente sulla motivazione delle persone. Se un lavoratore si sente discriminato può andarsene ma intanto il più delle volte riduce l'impegno. Quando sarà in vigore la normativa, sarà importante cogliere in tempo questo disallineamento e intervenire in positivo prima che si richiedano i correttivi previsti dalla direttiva perché a quel punto il rapporto sarà già compromesso in modo forse irreversibile. Si tenga conto che l'equità percepita si deteriora più per la differenza di 50 euro di un vicino di scrivania che per i multipli milionari dell'amministratore delegato.