

TRASPARENZA SALARIALE: LA SVOLTA UE PER IL SETTORE DEI SERVIZI

La Direttiva 2023/970 entrerà in vigore entro il 7 giugno 2026, imponendo maggiore chiarezza e equità nelle retribuzioni e ridefinendo le pratiche di gestione del personale.

di Giuseppe Fusto



Nel settore dei servizi, della ristorazione, del turismo, della logistica e delle pulizie, la trasparenza salariale tocca corde particolarmente sensibili. Non si tratta di un semplice adempimento burocratico, ma di un vero e proprio cambio di paradigma nel modo di intendere la gestione del personale, la comunicazione interna e la cultura d'impresa. In questi comparti, dove il numero di addetti è elevato e la differenziazione retributiva è ampia, la normativa può diventare un'occasione per ripensare i sistemi premianti, la comunicazione interna e la per-

cezione del valore del lavoro. Il 7 giugno 2022, infatti, è previsto il termine per il recepimento della Direttiva Europea n. 970/2023, nata per garantire l'equiparazione retributiva tra donne e uomini a parità di lavoro, ma foriera di notevoli implicazioni che possono spingersi ben oltre. La trasparenza, infatti, non riguarda solo il confronto uomo-donna, ma la chiarezza sui compensi tra tutti i colleghi che svolgono mansioni equivalenti.

Le previsioni della Direttiva

Stringente, a tale proposito, l'articolo 14 che prevede, in particolare, che gli Stati membri provvedano affinché tutti i lavoratori che si ritengono lesi dalla mancata applicazione del principio della parità di retribuzione possano disporre di procedimenti giudiziari finalizzati all'applicazione dei diritti e degli obblighi connessi al principio. Tali procedimenti dovranno essere facilmente accessibili ai lavoratori e a chi agisce per loro conto, anche dopo la cessazione del rapporto.

I doveri delle aziende

Le aziende dovranno giustificare le differenze salariali basandosi su criteri oggettivi. Ciò avrà un impatto diretto sulla gestione del personale, sulla comunicazione interna e, in un'ottica di più ampio respiro, sulla reputazione. La

Gli obblighi principali per le aziende

La Direttiva introduce una serie di adempimenti concreti che le aziende operanti negli Stati membri, Italia compresa, dovranno recepire e, nel dettaglio, tra i principali:

Informazione in fase di assunzione: i candidati devono conoscere la retribuzione iniziale o la fascia salariale prevista per la posizione;

Criteri trasparenti di progressione: le aziende devono definire e comunicare i criteri che regolano avanzamenti e aumenti salariali;

Divieto di riservatezza retributiva: i lavoratori hanno diritto di condividere e discutere informazioni sulla propria retribuzione;

Report obbligatorio sul gender pay gap: per le imprese sopra la soglia occupazionale definita dalla norma, sarà obbligatoria la pubblicazione dei dati sul divario retributivo di genere;

Azioni correttive: in caso di scostamenti significativi, l'azienda dovrà adottare piani di adeguamento.

questione riguarda molto da vicino il settore dei servizi, del turismo e della ristorazione, che oltre a operare in un settore ad altissima intensità di manodopera occupano un'alta percentuale di lavoratrici donne: si tratta dunque di un tema da seguire con la massima attenzione e senza superficialità di sorta.



Adattarsi a nuovi standard

Non parliamo infatti di un mero adempimento burocratico, ma di una nuova filosofia di gestione del personale, per cui le imprese dovranno adattarsi a nuovi standard di operatività. Innanzitutto, una selezione trasparente: già dal colloquio, i candidati avranno il diritto di conoscere la fascia retributiva prevista. Poi carriere chiare: i criteri per ottenere aumenti o promozioni dovranno essere pubblici e oggettivi. Addio, inoltre, al cosiddetto “segreto salariale”: i dipendenti saranno liberi di discutere tra loro del proprio stipendio nella massima trasparenza. A ciò si aggiungono l'obbligo di reportistica e quello di intervento: se dai dati emergessero squilibri ingiustificati, si dovrà intervenire con piani di correzione immediati.

Attenzione ai settori labour intensive

Per i settori con molti dipendenti la sfida è più complessa e più urgente. Qui, rivedere i sistemi premianti e mappare correttamente i ruoli è fondamentale per non farsi trovare impreparati. Non ci si può improvvisare: adeguarsi richiede un lavoro di squadra che coinvolga tutti i reparti, dalla direzione alle risorse umane all'ufficio legale. Tra le operazioni da compiere con maggiore urgenza: mappare con precisione i ruoli aziendali; valutare oggettivamente

le mansioni; costruire una politica retributiva solida e facile da comunicare. Iniziare a farlo subito significa non farsi trovare impreparati...

Pesante regime sanzionatorio

La direttiva inoltre riserva un ruolo importante anche ad associazioni, organizzazioni e rappresentanti dei lavoratori che potranno agire a sostegno di presunte vittime di una violazione. L'articolo 23, peraltro, stabilisce le linee guida per il regime sanzionatorio che ogni Stato membro dovrà adottare. Si prevedono sanzioni che siano efficaci, proporzionate e dissuasive, con un monitoraggio stretto da parte della Commissione Europea: gli Stati dovranno comunicare tempestivamente le leggi nazionali adottate e ogni loro successiva modifica.

Tolleranza zero

In aggiunta, il legislatore europeo pone un accento particolare sulla ripetizione delle violazioni. Qualora un'azienda persista nel non garantire la parità retributiva o nel negare la trasparenza, gli Stati dovranno prevedere sanzioni specifiche e ancora più severe per garantire un reale effetto deterrente. Inoltre, il Considerando 55 fornisce indicazioni molto chiare su come potrebbero essere strutturate le sanzioni pecuniarie e i disincentivi: si ipotizza, fra l'altro, l'esclusione dai benefici e incentivi e dai bandi di gara della PA.

Le opportunità per chi si muove per tempo

Oltre all'aspetto normativo, la trasparenza salariale rappresenta una grande opportunità competitiva per le imprese che scelgono di anticipare i tempi.

1. Miglioramento della reputazione aziendale: le aziende trasparenti attraggono più facilmente talenti, investitori e clienti sensibili ai temi ESG;
2. Clima interno e fiducia: una comunicazione chiara sui criteri retributivi riduce conflitti e percezioni di ingiustizia migliorando il clima aziendale. Un migliore clima aziendale garantisce una maggiore produttività;
3. Parità come leva strategica: la valorizzazione del merito e delle competenze sostituisce la negoziazione individuale opaca;
4. Efficienza organizzativa: l'analisi dei dati retributivi consente di individuare inefficienze e squilibri anche economici;
5. Innovazione culturale: la trasparenza salariale stimola un nuovo linguaggio di leadership basato su fiducia, equità e responsabilità condivisa.

Il libro

Trasparenza Salariale: Obbligo o Opportunità?

di Sabrina Testori e Paolo De Bernardi



Con la prefazione dell'Avv. Paola Polliani, il volume è una guida operativa, che accompagna le imprese passo dopo passo nel percorso verso la trasparenza salariale. Contiene checklist di autovalutazione, domande e risposte, casi pratici e spunti di riflessione su fiducia, equità e sostenibilità. Un testo molto pratico e funzionale scritto da due consulenti specializzati sulla materia e pensato per HR, manager e imprenditori che vogliono trasformare un vincolo in opportunità di crescita culturale e reputazionale. Acquistabile direttamente su Amazon: <https://amzn.eu/d/gEA5HB7>