

LO STATO DEL LAVORO

OSSERVATORIO SUL PRESENTE
E IL FUTURO DEL MONDO DEL LAVORO

L'ITALIA ALLA SFIDA DELLA TRASPARENZA SALARIALE



Riflessioni, commenti, proposte
raccolti dagli esperti di mercato del lavoro

Knowledge partner: **TORTUGA**

Introduzione

L'osservatorio “Lo stato del lavoro”, lanciato a fine 2025 dall'associazione Journalism for Social Change fondata dalla giornalista e imprenditrice sociale Eleonora Voltolina, vuole produrre ricerca e contenuti utili sul mercato del lavoro italiano, portando nel dibattito pubblico le opinioni e le competenze degli esperti del settore.

L'osservatorio – che collabora con il think-tank Tortuga, attivo da dieci anni e formato da studenti, ricercatori e professionisti di economia e scienze sociali – propone una formula innovativa: una tavola rotonda durante la quale i partecipanti possono commentare, condividere esperienze, buone pratiche e difficoltà, seguita dalla pubblicazione di un discussion paper che riassume e approfondisce i temi emersi. L'obiettivo è offrire al pubblico, ai media e ai policymaker idee concrete e proposte di policy innovative e realizzabili.

L'osservatorio si avvale anche di un comitato scientifico composto da Cristina Pasqualini, sociologa dell'Università Cattolica; Maurizio Del Conte, giuslavorista dell'Università Bocconi, già presidente di Anpal e Afol metropolitana; Arianna De Mario, codirettrice di Ashoka Italia; e Francesco Armillei, dottorando in Economia all'Università Bocconi e socio del think-tank Tortuga. Il comitato aiuta Journalism for Social Change a scegliere i temi da affrontare e gli esperti da invitare alle discussioni.

La prima sessione dell'osservatorio si è concentrata sulla trasparenza salariale e sulla direttiva che presto sarà adottata anche in Italia, con una tavola rotonda dal titolo “E tu quanto prendi? L'Italia alla sfida della trasparenza salariale”, che si è tenuta lo scorso novembre a Milano presso la Fondazione Emit-Feltrinelli.

A questa prima tavola rotonda hanno partecipato quattordici esperti:

Stefania Chiarelli e Alberto Piva di **Bene Assicurazioni**

Arianna De Mario di **Ashoka Italia**

Cosimo Gagliani e Adriano Gnani del sindacato **UIL**

Gabriele Ghini di **Transearch**

Roberta Letorio di **Cefriel**

Aaron Pugliesi della **American Chamber Of Commerce In Italy**

Simone Romagnoli delle **ACLI**

Filippo Saini di **ReteHR**

Valerie Schena Ehrenberger di **Valtellina Lavoro e Assoconsult**

Paola Suardi della **Fondazione Emit Feltrinelli ETS**

Giorgio Vernoni di **Ires Piemonte**

Anna Zavaritt, **consulente indipendente** e certified auditor for gender equality

I partecipanti si sono distribuiti su due tavoli, uno coordinato da Eleonora Voltolina, l'altro da Francesco Armillei con la collaborazione di Valentina Vertemati, e hanno condiviso opinioni, esperienze, idee su come meglio portare la direttiva sulla trasparenza salariale nel contesto italiano.

Presentiamo questo primo paper dell'osservatorio Lo stato del lavoro, preparato da Eleonora Voltolina di Journalism for Social Change e dai ricercatori di Tortuga Francesco Armillei, Valentina Vertemati e Giulio Radaelli, nelle pagine che seguono.

Il nostro obiettivo è che il punto di vista e i suggerimenti di chi ogni giorno si occupa di lavoro – gestendo risorse umane dal punto di vista professionale, amministrativo e umano; o rappresentando e supportando ora le parti datoriali, ora i lavoratori, ora specifici segmenti; o osservando e approfondendo le dinamiche e i fattori che spostano gli equilibri di domanda e offerta – non resti inascoltato. I suggerimenti e le proposte che scaturiscono dall'esperienza pratica possono essere utili, addirittura decisivi, per chi è chiamato a formulare le normative che regolano questo mercato così particolare e importante: il mercato del lavoro.

Executive summary

La direttiva europea sulla trasparenza salariale si inserisce in un contesto italiano che dispone già di un quadro normativo avanzato sulla parità retributiva, ma caratterizzato da risultati disomogenei e da forti divari negli esiti. In un mercato del lavoro segnato da salari reali stagnanti, forte presenza di PMI e persistenti disuguaglianze di genere, la direttiva rappresenta un passaggio da principi formali a obblighi concreti e misurabili.

Come sottolineato dai partecipanti alla prima roundtable dell'osservatorio Lo stato del lavoro, la trasparenza retributiva offre l'opportunità di modernizzare il mercato del lavoro – migliorando l'efficienza dei processi di selezione, riequilibrando il potere contrattuale tra imprese e lavoratori, e rendendo più visibili le aree di lavoro povero e di discriminazione nascosta. Può inoltre rafforzare la competitività delle imprese più virtuose, favorire una migliore allocazione delle competenze e contribuire a una cultura organizzativa più equa e meritocratica.

Allo stesso tempo, il recepimento della direttiva richiede grande attenzione per evitare effetti distorsivi: definizioni vaghe, eccessiva discrezionalità nelle classificazioni professionali e procedure troppo onerose rischiano di ridurre l'impatto. Senza regole chiare e strumenti semplici, la normativa potrebbe alimentare contenzioso, aggiramenti formali e nuove forme di opacità anziché maggiore equità.

Per rendere la direttiva realmente efficace, il legislatore dovrà affiancare agli obblighi europei soluzioni operative concrete e adattate alle peculiarità del tessuto produttivo italiano.

In particolare:

- Semplificare la trasparenza retributiva tramite standard chiari e una reportistica “precompilata” basata sui dati già in possesso della pubblica amministrazione;
- Regolare in modo stringente i range salariali negli annunci di lavoro, con forchette realistiche e comparabili;
- Investire nella cultura della trasparenza attraverso formazione, procedure oggettive di carriera e coinvolgimento degli enti bilaterali;
- Creare sistemi pubblici di confronto salariale tra imprese per rafforzare mobilità e concorrenza, in particolare con il ricorso al Libretto Formativo
- Introdurre una BustaPaga2.0 standardizzata e leggibile per rendere la retribuzione realmente comprensibile.

L’esperienza internazionale e la ricerca economica mostrano che la trasparenza salariale può ridurre discriminazioni, migliorare l’allocazione del lavoro e rafforzare gli incentivi alla crescita professionale, se progettata con attenzione al contesto istituzionale.

La direttiva nel contesto italiano

Un quadro normativo avanzato, ma con risultati disomogenei

L'Italia affronta l'implementazione della direttiva (UE) 2023/970 partendo da un sistema normativo che, da tempo, sancisce il principio della parità retributiva. Gli articoli 3 e 37 della Costituzione, insieme al Codice delle pari opportunità del 2006 e alla legge 162/2021, hanno infatti posto con chiarezza il divieto di discriminazioni salariali, introducendo strumenti di monitoraggio, sanzioni e misure volontarie come la certificazione della parità di genere. Nonostante ciò, il divario tra il quadro giuridico e i risultati effettivamente raggiunti rimane evidente.

Le statistiche mostrano un gender pay gap “ristretto” relativamente contenuto nel confronto europeo, ma un differenziale molto più ampio se si considerano i redditi complessivi, tenendo conto del tasso di occupazione, del part-time involontario, delle interruzioni di carriera e della minore presenza femminile nelle posizioni apicali. In altri termini, la discriminazione diretta appare meno marcata, mentre persistono forti disuguaglianze negli esiti, riconducibili a fattori strutturali del mercato del lavoro.

Questi elementi emergono con forza anche dall'esperienza degli esperti che hanno partecipato alla roundtable, che sottolineano come la normativa nazionale esistente sia ampia ma scarsamente applicata, soprattutto nelle realtà di piccole dimensioni.

Le innovazioni della direttiva e il loro impatto sistemico

La direttiva introduce un cambiamento di fondo: la trasparenza retributiva non è più presentata come un principio generale, ma come un obbligo operativo e misurabile. Questo passaggio comporta adattamenti significativi per il mercato del lavoro italiano.

Uno degli aspetti di maggiore impatto riguarda la trasparenza nella fase di assunzione. Le imprese saranno tenute a comunicare la retribuzione iniziale o la fascia salariale già nell'annuncio, o quantomeno prima del colloquio. Per il contesto italiano, dove gli annunci privi di riferimenti economici rappresentano la norma, si tratta di una discontinuità significativa, con l'obiettivo di ridurre, se non interrompere, l'utilizzo dell'opacità salariale nella ricerca di personale come strategia deliberata per mantenere margini negoziali.

Un altro cambiamento rilevante riguarda il divieto di chiedere al candidato informazioni sulle retribuzioni precedenti. Oggi il passato salariale, spesso influenzato da discriminazioni o asimmetrie dovute a fattori strutturali, condiziona spesso pesantemente la definizione delle offerte di lavoro dal punto di vista salariale.

La direttiva introduce inoltre nuovi diritti informativi per i dipendenti, che potranno conoscere la retribuzione media, disaggregata per genere, di chi svolge lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Parallelamente, il reporting retributivo diventa obbligatorio per le aziende sopra i 100 dipendenti, con obbligo di analisi congiunta con i rappresentanti dei lavoratori qualora emergano scostamenti significativi. In Italia è già previsto, per le imprese oltre i 50 dipendenti il rapporto biennale sulla situazione del personale, ma la direttiva impone una maggiore granularità dei dati e un processo correttivo strutturato. I cambiamenti saranno decisivi per affrontare le discrepanze tra situazione normativa e reale in Italia, dove misurazioni puntuali non sono ancora totalmente diffuse e dove gap consistenti emergono soprattutto nelle posizioni dove la contrattazione individuale è più forte, come quelle dirigenziali.

Infine, la direttiva insiste sulla necessità di sistemi retributivi basati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, introducendo il concetto di lavoro di pari valore. Questo elemento tocca un punto sensibile del sistema italiano, caratterizzato da una pluralità di contratti collettivi applicati con disomogeneità: la direttiva potrebbe fornire nuovi appigli per contestare disparità derivanti da differenziazioni contrattuali non giustificate sul piano funzionale.

Le peculiarità del tessuto produttivo italiano come fattore critico

Il recepimento della direttiva dovrà tenere conto della struttura produttiva nazionale, dominata da micro e piccole imprese. Le aziende con meno di 100 dipendenti, pur rappresentando oltre il 90% del tessuto imprenditoriale, saranno soggette solo ad alcuni obblighi della direttiva. Questa parziale esclusione rischia di lasciare ai margini proprio i segmenti dove, anche secondo quanto emerso nei tavoli di discussione, le condizioni di lavoro più fragili generano spesso squilibri retributivi significativi: forme di collaborazione spurie, tirocini mal retribuiti, lavoro sommerso o parzialmente non dichiarato.

L'ampia diffusione di rapporti non standard costituisce un ulteriore elemento di complessità. La condivisione delle esperienze dei lavoratori evidenzia come forme contrattuali ibride sottraggono un numero rilevante di lavoratori ai tradizionali sistemi di tutela salariale, rendendo così più difficile applicare gli obblighi di trasparenza. La direttiva copre in teoria l'intero spettro dei rapporti di lavoro, ma la sua implementazione effettiva dipenderà dal modo in cui il legislatore nazionale definirà l'estensione soggettiva delle norme e da come rafforzerà i controlli e le valutazioni.

Un ulteriore elemento di criticità, dovuto a peculiarità di carattere nazionale, riguarda la cultura manageriale italiana, ancora fondata in molti contesti su logiche personali e non su sistemi di valutazione strutturati. La prevaricazione delle trattative individuali rispetto alla definizione standardizzata dei livelli e l'accezione negativa del parlare della propria retribuzione possono rendere la transizione verso la trasparenza potenzialmente conflittuale.

La debolezza dell'infrastruttura digitale amministrativa, infine, rende necessario sottolineare che la raccolta sistematica dei dati richiesta dalla direttiva richiederà piattaforme pubbliche e private più efficienti.

Un'opportunità di modernizzazione del mercato del lavoro

La direttiva non arriva in un momento neutro. Il mercato del lavoro italiano vive una fase di trasformazione caratterizzata da forte difficoltà nel reperimento di personale qualificato, salari reali in calo e un tasso di occupazione femminile ancora molto lontano dalla media europea. Durante la roundtable è emersa una visione condivisa: la trasparenza retributiva, se attuata in modo intelligente, può diventare non solo uno strumento di equità, ma anche un fattore competitivo. Rendere più chiari i percorsi retributivi, definire criteri oggettivi per la valorizzazione delle competenze e introdurre standard comuni nelle pratiche di selezione può contribuire a rendere il mercato del lavoro più attrattivo, soprattutto per le nuove generazioni e per le donne altamente qualificate.

In questa prospettiva, l'Italia possiede già alcuni tasselli utili, come la certificazione della parità di genere, gli incentivi collegati al PNRR e la crescente diffusione di pratiche ESG che includono la parità salariale tra gli indicatori di sostenibilità. La direttiva europea può quindi fungere da acceleratore di un processo già avviato ma lento, trasformando obblighi formali in un percorso di modernizzazione strutturale delle relazioni di lavoro.

Le opportunità sottolineate dagli esperti

Il recepimento della direttiva sulla trasparenza salariale in Italia porta con sé, secondo gli esperti che hanno partecipato alla roundtable dell'osservatorio Lo stato del lavoro, una vera opportunità di migliorare il mercato del lavoro italiano: alcuni partecipanti arrivano a definirla una «rivoluzione epocale». Ecco i principali aspetti sottolineati, e commenti raccolti durante la discussione:

Annunci di lavoro migliori

La trasparenza, che molti giovani già tendono a considerare un elemento di attrattività nelle offerte di lavoro – se non addirittura un prerequisito – potrà migliorare la qualità delle candidature e ridurre le inefficienze, ed essere un elemento game-changer: «Se dovranno pubblicare la retribuzione, quei datori di lavoro che giocano su annunci ingannevoli verranno eliminati dal mercato»; questa «pulizia di offerte poco serie aiuterà a ricreare la fiducia in un mercato di lavoro dove spesso ormai manca»; e rappresenterà anche «un grande vantaggio per i player che invece sono seri e concreti».

Non è chiaro se il numero complessivo di candidature diminuirà in relazione all'aumentata trasparenza; quel che è certo è che oggi, sulle piattaforme di annunci online, le inserzioni che contengono informazioni precise su retribuzione e luogo di lavoro ottengono significativamente più clic delle altre. Esiste anche la possibilità che i salari pubblicati apertamente, se bassi, siano considerati non abbastanza appetibili per avanzare una candidatura; ma in ogni caso gli HR preferiscono meno candidature, ma più in linea coi profili ricercati, e candidati più motivati.

Migliore contrattazione

Ugualmente importante, e applaudita, è l'introduzione del divieto di chiedere informazioni sull'ultima retribuzione: «Francamente è ora di finirla di chiedere l'ultimo cedolino paga. Se tu vuoi quella persona, la paghi quello che la persona vuole essere pagata: è una contrattazione». «La retribuzione deve essere parametrata alla produttività del lavoratore in quell'organizzazione, non nell'organizzazione precedente»; «Molto positivo perché consente di rimettersi in gioco. Si può aver avuto una maternità, carriere non lineari, magari si è stati a casa qualche anno per una malattia, o perché caregiver: così si può ripartire da zero e rimettersi in gioco pensando al futuro, e non a tutto il trascorso che pesa sulle spalle».

La trasparenza infatti riequilibra il rapporto di forze tra chi cerca lavoro e chi lo offre («L'HR si tiene una parte delle informazioni e le userà per avere più forza negoziale: se vede una donna, un ragazzo giovane, una persona un po' timida, magari si dice: possiamo offrire 25 invece che 30», «La mancanza di trasparenza negli annunci ha l'obiettivo di avere più leva di potere nel momento della contrattazione», «Questa asimmetria porta a un impoverimento del mondo del lavoro»). Emerge la necessità di individuare alternative di valutazione della qualità e competenza dei candidati che non protraggano eventuali passate discriminazioni, ma mantengano alta la qualità della selezione.

Molti sono anche convinti che la trasparenza salariale farà emergere la quantità e la diffusione del lavoro mal pagato. Questo è un problema sia strutturale, dato che il mercato del lavoro italiano usa da decenni la leva dei salari bassi come elemento di competitività, sia culturale: specie i lavoratori anziani, imprenditori e manager, considerano un vanto pagare poco i giovani, che devono fare gavetta.

Contrasto al gender pay gap e altri divari

La trasparenza aumenterà la consapevolezza delle aziende rispetto al gender pay gap e alla complessa interazione dei tanti fattori che concorrono a determinarlo e a consolidarlo nel corso delle carriere. Questo processo è già iniziato con l'avvio delle certificazioni per la parità di genere, ma è ancora troppo poco diffuso.

Inoltre, la trasparenza aiuterà a contrastare il gender pay gap nascosto, che fatica a emergere dalle statistiche. L'Italia formalmente ha un livello di gender pay gap più basso della media europea, ma questo dipende anche da numerosi fattori negativi: basso tasso di occupazione femminile (e di converso alto tasso di disoccupazione femminile), alto tasso di part time involontario specie per le lavoratrici; e una sovra-rappresentazione di molte donne nei settori a più bassa retribuzione e riconoscimento sociale (e di converso sotto-rappresentazione nei settori ad alta retribuzione e nei mestieri di prestigio).

La trasparenza contribuirà a far emergere le fluttuazioni (e stagnazioni) dei salari a livello geografico, non solo nella prevedibile accezione nord-centro-sud ma anche su direttrici più inaspettate (per esempio, secondo alcuni esperti che hanno partecipato alla roundtable gli stipendi medi di quadri e manager in Piemonte sono il 30% più bassi che in Lombardia). Diventeranno più visibili le discrasie tra lavori che implicano mansioni simili, ma che nelle accezioni che coinvolgono lavoratori a prevalenza maschile sono meglio pagati rispetto alle accezioni che coinvolgono lavoratori a prevalenza femminile (es. confronto tra netturbini e pulizie negli uffici-hotel, i netturbini guadagnano molto di più).

Migliore gestione delle risorse umane in azienda

Rispetto al personale in organico, la trasparenza incentiverà le aziende a compiere internamente una mappatura delle competenze, dei percorsi di carriera e salariali dei dipendenti; e così ad essere più consapevoli.

Allo stesso modo, attraverso la possibilità del confronto incentiverà i dipendenti a riconoscere i loro gap e le aree di potenziale miglioramento a livello professionale: «Finalmente si crea consapevolezza, con la giusta educazione e sensibilizzazione».

Le aziende probabilmente non accoglieranno il nuovo quadro con entusiasmo, perché «la parte datoriale è conservatrice in ambito di salari»; ma gli esperti concordano che «poi si adatteranno». La sfida è «proporre questa direttiva come un'opportunità per un salto in avanti dal punto di vista culturale. Sicuramente maggiore informazione favorirà più concorrenza nella contrattazione individuale e riattiverà anche quella collettiva, perché il sistema sindacale avrà qualche strumento in più».

Girandola in questa direzione, «potrebbe diventare un'opportunità di qualificazione del mercato del lavoro nel suo complesso, sia individualmente che collettivamente», perché «dove non arriva l'innovazione culturale, la legge può aiutare».

Miglior clima aziendale

Gli esperti con esperienza di vita e lavoro all'estero confermano che l'Italia è molto indietro rispetto alla trasparenza salariale già assodata all'estero, e che c'è urgenza di rompere il tabù. Durante la roundtable sono stati portati esempi di aziende che approntano meeting periodici, con esperti mediatori (e senza rappresentanza sindacale), per parlare apertamente tutti insieme delle performance e degli aggiustamenti salariali dei singoli. Il mercato del lavoro italiano ha bisogno di standard meglio definiti (e appunto comparabili, che è il fulcro dell'intera normativa prossima ventura) e di meno informalità / relazione personale / passaparola.

Parlare più apertamente di salari in azienda, costruendo una ongoing conversation, sarà benefico sotto vari aspetti: aiuterà gli impiegati più giovani a costruire un «sogno di carriera» ambizioso ma anche realistico, e aiuterà le aziende ad avere più chiare le ambizioni dei singoli dipendenti.

Peraltro, la trasparenza salariale è molto coerente con l'attitudine che si osserva nelle nuove generazioni, che stanno perdendo il tabù del parlare di denaro e sono molto più dirette nel chiedere informazioni sul salario già durante i colloqui, e scambiarsi informazioni tra loro rompendo la tradizione di granitica riservatezza propria dei lavoratori più senior.

Secondo alcuni degli esperti intervenuti la trasparenza salariale in generale, «a prescindere dalla questione del gender pay gap, è un principio importante da applicare perché favorisce dinamiche e relazioni industriali più sane, e aiuta anche le imprese a comprendere come muoversi sia rispetto al proprio personale sia nel mercato».

Per i giovani, in ottica di orientamento

La trasparenza salariale potrà anche «aiutare i giovani a entrare con consapevolezza nel mondo del lavoro», sapendo per esempio che alcuni percorsi di ITS permettono di entrare prima e con stipendi più alti rispetto ad alcuni percorsi universitari.

Gli aspetti a cui i politici devono fare attenzione

Ci sono però anche numerose trappole che devono essere evitate, nel momento in cui la direttiva verrà recepita attraverso una legge italiana. Gli esperti che hanno partecipato alla roundtable dell'osservatorio Lo stato del lavoro ne hanno focalizzate alcune, proponendo spesso anche correttivi e possibili soluzioni. Partendo da un auspicio di base: che «la montagna non partorisca un topolino». Il legislatore dovrà cioè fare di tutto perché questa normativa, quando arriverà in Italia, sia scritta al meglio e possa davvero incidere.

La preoccupazione per la chiarezza legislativa

Dentro la normativa andrà scritto molto chiaramente cosa, in termini di informazioni sulle retribuzioni, deve e non deve essere diffuso. Lo Stato dovrà fornire tempestivamente indicazioni precise, senza possibilità di confusione interpretativa, rispetto a come definire gli inquadramenti su cui si baseranno le comparazioni. I parametri dovranno essere ben definiti. Alcuni propongono che vi siano direttamente dei moduli facsimile, il più semplici possibile da compilare, con l'elenco specifico di tutti gli elementi; o una piattaforma online.

C'è in particolare preoccupazione per il passaggio della direttiva che fa riferimento al “lavoro di pari valore”, che non è secondo gli esperti una definizione abbastanza chiara; lo Stato deve prendersi la responsabilità di spiegare con precisione come si determina il “pari valore”.

Agli addetti HR nello specifico la nuova normativa potrà creare difficoltà quando si tratterà di motivare le differenze salariali “oneste”, perché non tutti gli elementi che concorrono alla valutazione di una performance lavorativa (quanto vale il lavoro di una determinata persona) sono quantificabili oggettivamente: alcuni sono anche il frutto di una valutazione personale dell'HR, che se espressa si presta spesso a contestazioni.

Per esempio, a volte gli HR valutano positivamente (e quindi meritevoli di un plus retributivo) qualità non strettamente professionali, ma umane, come la capacità di tenere coeso un team.

Il confronto secco delle retribuzioni lascia peraltro fuori benefit non monetari, per esempio quando si contrattano condizioni più comode rispetto all'orario e al luogo di lavoro («Il salario non è tutto, non è il 100% della retribuzione: avere trasparenza solo sul salario è perdersi un pezzo»), che concorrono a creare un miglior *work-life balance*, importante non solo per le persone con figli ma in generale per tutti, soprattutto per le giovani generazioni. Inoltre in molte pmi, specie quelle al di sotto dei cento dipendenti, alcuni dirigenti o impiegati sono anche parenti (aziende di famiglia), il che aggiunge un ulteriore livello di complessità nella valutazione.

La preoccupazione per la discrezionalità nelle classificazioni

Bisogna neutralizzare il più possibile il tema della discrezionalità, evitando che le aziende creino mille *job title* differenti all'unico scopo di dribblare la possibilità di un confronto omogeneo («rischio proliferazione di *job title* per stare sereni»). Contemporaneamente però bisogna lasciare spazio per una valutazione delle competenze delle singole persone, che possono correttamente determinare degli scarti salariali anche quando il *job title* è formalmente lo stesso.

Per neutralizzare la discrezionalità, bisogna anche che la legge definisca bene cosa si intende quando nel testo della direttiva si cita “l’impegno” del lavoratore come uno dei fattori che possono giustificare differenze salariali anche a parità di mansioni («L’impegno è tutto e niente»; «All’italiana»; «Se lasciano tutto alle interpretazioni ovviamente poi diventa uno sfacelo»).

Sempre rispetto alla trasparenza negli annunci bisogna evitare che si bari, esprimendo una forbice con due cifre troppo distanti – con la solita scusante che l'offerta sarà commisurata all'esperienza del candidato. Proporre «una forbice tra 15mila e 45mila» (cioè con un scarto del 66%), ma anche «tra 30mila e 50mila euro» (con un scarto del 40%), è irragionevole: «Cambia la vita, cambia il profilo, cambia la figura»: peraltro «ne va anche della credibilità dell'azienda, se metto un annuncio di questo tipo già mi identifico come azienda non credibile».

La legge dovrebbe porre uno scarto massimo dell'ordine del 10%. Una differenza troppo grande significa non solo potenzialmente giocare all' "esca", pubblicando una cifra allettante come parte più alta della forbice e poi invece offrendo una cifra più vicina alla parte più bassa; ma significa anche non aver chiaro, in azienda, il *purpose* della posizione aperta, né le mansioni e responsabilità che si vogliono affidare alla persona che verrà assunta. Bisognerà anche evitare che si bari mettendo come retribuzione sull'annuncio «l'indicazione riferita al minimo di fascia del CCNL».

La preoccupazione per la privacy

Uno degli aspetti più complessi nel recepimento della direttiva sarà trovare un giusto punto di equilibrio tra trasparenza e privacy nelle piccole e medie imprese, dove le persone sono poche e i confronti talvolta sono possibili solo verso una o due persone che hanno ruoli e mansioni comparabili. Divulgare la retribuzione media potrebbe equivalere di fatto, in questi casi, a divulgare la busta paga di una persona facilmente rintracciabile. Ma non si potrà non fare – perché si verrebbe meno al principio di trasparenza.

Gli esperti che hanno partecipato alla roundtable sono abbastanza unanimi nel ritenere che il principio della trasparenza debba essere considerato più importante di quello della tutela della privacy salariale; ma bisogna che la legge lo specifichi in modo che poi i datori, nel divulgare determinate informazioni che potrebbero essere riconducibili a persone specifiche, non rischino ripercussioni legali.

Viene anche ravvisato da alcuni uno scoglio culturale nel non poter più chiedere la busta paga precedente ai candidati, a causa della diffusa immaturità delle parti datoriali nel mercato del lavoro italiano. Del resto si fa ancora grande fatica a non chiedere ai candidati informazioni come l'età, la situazione familiare, la presenza di figli, la religione, le intenzioni di sposarsi, e anche se chiedere queste informazioni è formalmente vietato spesso i candidati se le sentono chiedere al colloquio, o ai selezionatori viene chiesto di reperirle in altro modo.

Rispetto in particolare alla retribuzione precedente, alcuni esperti sottolineano come questa informazione rappresenti una base usata per valutare i candidati, e come eliminarla creerà un vuoto. Una proposta è quella di sostituire la richiesta di fornire la busta paga con la richiesta di fornire il tracciamento (il “digital badge”) delle competenze, che comprenda corsi, certificazioni, competenze acquisite. In alcune regioni esiste già il libretto formativo, ma è poco utilizzato. In alcune scuole i maturandi fanno il “curriculum dello studente”, che però è accessibile solo ai commissari della maturità.

La preoccupazione per l'economia sommersa

Un possibile effetto boomerang della direttiva è quello di creare un aumento del già diffuso lavoro grigio, in cui le persone lavorano full-time ma ufficialmente risultano (e vengono formalmente pagate) come part-time, con la restante parte della retribuzione erogata in nero o sotto forma di falsi rimborsi-spesa. La scarsa chiarezza sulle varie componenti della retribuzione acuisce questo problema. Parlare di “total compensation” può essere fuorviante, perché alla RAL si aggiungono altre voci della busta paga «non prettamente salariali, per esempio periodo di comporta, ferie», o bonus, che possono arrivare a raddoppiare la cifra annuale, «ma non è proprio così». Ci sono anche aziende che applicano diversi contratti al loro interno, e spesso la componente femminile è contrattualizzata in maggioranza con il contratto meno vantaggioso dal punto di vista salariale.

Vengono prospettati possibili effetti distorsivi sul mercato degli annunci: costrette a formularli in maniera trasparente, le piccole e medie imprese potrebbero smettere di pubblicare i propri annunci, rifugiandosi ancor di più in anacronistici e poco efficienti sistemi di reclutamento per cooptazione o passaparola, pur di non mettere nero su bianco le condizioni salariali offerte.

La preoccupazione per l'onere burocratico a carico delle aziende

Un aspetto indagato durante la roundtable è quello dell'onere sulle aziende che la normativa porterà. Gli esperti valutano le pratiche di reportistica molto onerose. Bisognerà dunque differenziare a seconda della dimensione aziendale, rendendo più snelle le procedure per le pmi. Alcuni propongono che ministero del Lavoro, Inps, Agenzia delle Entrate e altri soggetti pubblici che già raccolgono dati sulle retribuzioni li condividano in automatico, esonerando le aziende dal dover fornire dati che lo Stato già ha; e quindi di rovesciare sullo Stato la responsabilità di rielaborare e pubblicare questi dati in forma chiara e comprensibile.

Appare indispensabile che vengano forniti alle aziende un manuale con tutte le tappe necessarie, e fondi a copertura dei costi di mappatura delle posizioni aziendali ed eventuale consulenza, sulla falsariga di quanto già avviene con la certificazione sulla parità di genere. C'è anche chi propone una piattaforma online dove l'azienda mette i dati, e lo Stato produce la reportistica.

Altre questioni aperte

La normativa dovrà indicare un ente responsabile di vigilare sull'attuazione, e chiarire se il raggio di applicazione comprenderà anche i freelance in termini di compensation oraria, o i co.co.co. «Realisticamente no» prevedono alcuni esperti; il che fa emergere il rischio di una (ennesima) spinta verso la richiesta di far aprire ai candidati partita IVA e trattarli come (finti) consulenti.

Viene percepito da molti un rischio di aumentare la litigiosità: per come la direttiva è scritta, si rischia cioè che incentivino i lavoratori a far vertenza/causa se ritengono di essere stati ingiustamente penalizzati a livello di salario. Ma l'ultima cosa di cui l'Italia ha bisogno è ulteriore contenzioso giuslavoristico.

Per evitare che le aziende dribblino l'obbligo, alcuni esperti pensano che si debbano inserire sanzioni pecuniarie rilevanti a chi non ottempera (non come quelle per i lavoratori disabili, talmente basse che «non sono uno scoglio»).

Ma la direttiva potrà fare poco per quei settori, come il tech o l'oil&gas, dove la presenza femminile è scarsa a partire dagli entry level, e dove formalmente a parità di mansioni gli stipendi sono uguali (e alti), ma non ci sono abbastanza donne con le competenze adeguate ai ruoli maggiormente remunerativi. Per i miracoli, per così dire, ci stiamo attrezzando. Infine, la direttiva affronta solo la trasparenza orizzontale, tralasciando quella verticale e quella cross-aziendale.

Cinque proposte pratiche

Dalla tavola rotonda con gli stakeholders e dal successivo lavoro dei ricercatori del think-tank Tortuga con Journalism for Social Change sono emerse alcune proposte pratiche che offriamo al legislatore, in questa fase di attuazione della direttiva, per renderla maggiormente efficace e per ridurre i possibili effetti collaterali.

1. Facile è efficace: la semplicità della trasparenza

La direttiva europea richiederà nuove forme di reportistica e analisi retributiva. Ma come emerso chiaramente durante la roundtable dell'osservatorio "Lo stato del lavoro", soprattutto nelle PMI il rischio è che la trasparenza si trasformi in un esercizio iper-tecnico, fatto di micro-fasce retributive, criteri infinitesimali e complessità ingestibili («immagino il proliferare degli organigrammi con mille fasce»). Proponiamo quindi un principio semplice: la trasparenza deve essere semplice. Troppi livelli, troppi criteri e troppe sotto-categorie trasformano la trasparenza in opacità. Le imprese – soprattutto le più piccole – rischiano di essere schiacciate da adempimenti che non hanno la capacità tecnica o amministrativa di gestire, con l'effetto di aumentare i costi senza migliorare la qualità dell'informazione. Per rendere efficace la direttiva, occorre definire standard di semplicità obbligatoria:

- poche fasce retributive chiare e confrontabili;
- criteri di analisi uniformi;
- reportistica snella, automatizzabile e compatibile con i sistemi informativi esistenti;
- modelli ministeriali precisi per evitare proliferazioni inutili;
- riferimento alle classificazioni rilevanti esistenti (come il quadro europeo delle qualificazioni EQF) anziché nuove classificazioni ex-novo.

Ma soprattutto: non devono essere solo le aziende a produrre i dati. Lo Stato è già in possesso di una parte relevantissima delle informazioni necessarie grazie ai flussi UNIEMENS, alle Comunicazioni Obbligatorie e alle altre base dati ISTAT. Oggi chiediamo alle aziende di ricostruire informazioni che la pubblica amministrazione già possiede.

Per questo proponiamo un modello analogo a quello della dichiarazione dei redditi precompilata: INPS e ISTAT preparano una “trasparenza precompilata”, generando automaticamente – sulla base delle banche dati esistenti – il report conforme alla direttiva. Prima della trasmissione al lavoratore o ai rappresentanti sindacali l’azienda deve solo verificare, se necessario integrare, e confermare.

I vantaggi sono evidenti:

- drastica riduzione degli oneri amministrativi per le imprese, in particolare per le PMI;
- maggiore qualità del dato, perché prodotto da sistemi informativi centralizzati e standardizzati;
- controllo pubblico più efficace e tempestivo;
- minor rischio di inadempienze formali o “interpretazioni creative” da parte delle aziende.

La trasparenza funziona solo se è usabile. Automatizzare la produzione dei dati – sfruttando ciò che già esiste – è il passo necessario per evitare che la direttiva si trasformi in burocrazia invece che in progresso.



2. Range (in)finiti: la trasparenza negli annunci

Uno dei punti più innovativi – e potenzialmente più dirompenti – della direttiva riguarda l’obbligo di indicare fin dall’annuncio la retribuzione prevista o un range retributivo. L’esperienza italiana mostra tuttavia che, senza regole chiare, questo obbligo rischia di diventare inefficace.

Oggi gli annunci spesso riportano forchette ampie e vaghe, che non hanno reale valore informativo. Per questo proponiamo di definire standard nazionali di trasparenza negli annunci, che prevedano:

- range retributivi realistici, con un’ampiezza massima del $\pm 10\%$, come suggerito anche dagli esperti che hanno partecipato alla round table;
- l’obbligo di indicare il CCNL applicato, specificando se sia firmato da organizzazioni rappresentative, così da evitare l’uso di contratti “pirata” che creano asimmetrie competitive e salariali tra imprese;
- il divieto di utilizzare formule generiche (“RAL da definire”, “in linea con il mercato”, “commisurato all’esperienza”), sostituite da informazioni verificabili e comparabili.

La trasparenza negli annunci è un prerequisito essenziale per la trasparenza salariale tout court. Per essere utile, però, deve essere stringente, comparabile e verificabile.



3. Non solo norme: la cultura della trasparenza

La direttiva può imporre obblighi formali, ma per funzionare davvero deve poggiare su una cultura della trasparenza che oggi in Italia è ancora fragile. Molti dei problemi emersi durante la roundtable non derivano dall'assenza di norme, ma dalla mancanza di pratiche organizzative chiare e condivise.

Proponiamo quattro interventi complementari:

- *Procedure oggettive e trasparenti per promozioni e avanzamenti*

Le promozioni sono spesso decise con criteri discrezionali, poco formalizzati, o addirittura legati a valutazioni arbitrarie. Servono griglie chiare: requisiti, competenze, obiettivi. Standard che permettano ai lavoratori di capire come progredire e perché certe decisioni vengono prese.

- *Discussioni periodiche sui salari e sui criteri retributivi*

All'estero è prassi abbastanza comune discutere regolarmente le fasce salariali e i criteri di attribuzione, spesso col tramite di facilitatori esterni. Esperienze di questo tipo hanno effetti positivi anche sulla fiducia interna. Proponiamo di incentivare (non imporre) pratiche simili, ad esempio tramite linee guida o vantaggi nelle certificazioni di parità.

- *Alfabetizzazione alla trasparenza*

Affinchè la direttiva non rimanga lettera morta è necessario introdurre per i lavoratori una formazione minima (es. 5 ore annue) sui nuovi diritti previsti e sulle modalità per esercitarli, o quantomeno allegare un foglio informativo standard alla prima busta paga utile.

- *Un ruolo attivo degli enti bilaterali*

Gli enti bilaterali gestiscono già formazione obbligatoria (sicurezza, previdenza complementare) e hanno dimostrato di saper aumentare adesioni e compliance quando coinvolti direttamente. Possono diventare il veicolo ideale per formare lavoratori e imprese alla lettura delle buste paga, diffondere la cultura della trasparenza salariale e aiutare le PMI a rispettare la normativa.

La cultura della trasparenza non nasce per decreto: si costruisce. Senza questo investimento culturale, ogni obbligo rischia di trasformarsi in burocrazia invece che in progresso.

4. Nell'azienda a fianco: la trasparenza che fa la differenza

Oggi i lavoratori conoscono il proprio salario e – nei casi più virtuosi – anche quello dei colleghi all'interno della stessa azienda. Ma rimangono completamente al buio rispetto a quanto pagano, per ruoli equivalenti, le altre aziende del settore. Ma secondo la letteratura scientifica è proprio la trasparenza inter-aziendale a produrre il maggiore impatto: stimola la mobilità, aumenta il potere contrattuale dei lavoratori, migliora l'allocazione delle competenze e riduce le pratiche opportunistiche.

Durante la roundtable dell'osservatorio “Lo stato del lavoro”, diversi partecipanti hanno sottolineato come oggi la comparazione sia di fatto delegata a strumenti privati, consulenze o associazioni di categoria, con dati frammentati e non omogenei. Per questo proponiamo di creare un sistema pubblico standardizzato che consenta alle persone di confrontare facilmente i salari medi per ruolo e seniority nelle diverse aziende, le politiche retributive aggregate a livello territoriale e settoriale, nonché eventuali differenziali di genere o altri gap rilevanti.

Una trasparenza di questo tipo:

- permette ai lavoratori di capire il valore di mercato della propria professionalità;
- aumenta la concorrenza tra imprese, spingendole a migliorare le condizioni salariali;
- può riattivare la contrattazione collettiva, che negli ultimi anni ha perso centralità anche a causa della mancanza di informazioni sistematiche;
- riduce pratiche distorsive, come l'uso della richiesta dei cedolini paga passati per abbassare le offerte;

Il mercato del lavoro italiano resta ancora oggi un far west informativo: introdurre un benchmark retributivo pubblico è una preconditione per garantire trasparenza, equità e concorrenza leale.

Inoltre, per ridurre le pratiche opportunistiche legate alla storia salariale individuale, la legge di recepimento della direttiva dovrebbe essere accompagnata da strumenti alternativi di valutazione. Per esempio andrà incentivata l'idea di valutare, al posto delle informazioni sulla famosa “ultima busta paga” che non sarà più possibile richiedere, certificazioni standardizzate delle competenze, come digital badge verificabili o il libretto formativo del cittadino. In questo modo il confronto e l'inquadramento economico verranno ancorati non al salario passato — che spesso riflette asimmetrie e discriminazioni pregresse — ma a indicatori oggettivi di competenze e seniority, migliorando trasparenza e allocazione nel mercato del lavoro.



5. BustaPaga2.0: la rivoluzione della trasparenza

Uno degli ostacoli principali alla comprensibilità della retribuzione in Italia è la struttura, sia contenutistica sia grafica, della busta paga. Il cedolino è spesso un documento poco leggibile: si fatica a orientarsi tra voci, codici, trattenute e contributi, superminimi assorbibili e non assorbibili, straordinari forfettizzati e così via. Non sorprende, infatti, che online proliferino guide e tutorial. Ma se la retribuzione non è comprensibile per chi la percepisce, è impossibile renderla effettivamente trasparente.

Per questo proponiamo che il ministero del Lavoro avvii un percorso per introdurre la BustaPaga2.0, ispirata alle riforme che negli ultimi anni hanno portato alla più chiara e standardizzata Bolletta2.0 dell'ARERA. Il ministero potrebbe definire standard nazionali vincolanti riguardanti:

- gli elementi formali da inserire obbligatoriamente nella busta paga;
- il loro ordine e la loro gerarchia informativa;
- alcuni criteri di presentazione grafica volti a migliorarne l'immediata leggibilità.

Così come abbiamo reso trasparenti le bollette energetiche, è ora necessario rendere trasparenti le retribuzioni. La BustaPaga2.0 rappresenterebbe una riforma a costo marginale, con un potenziale impatto significativo sulla consapevolezza dei lavoratori e sulla qualità delle relazioni di lavoro.

La misura si integrerebbe inoltre perfettamente con il nuovo quadro normativo richiesto dalla direttiva europea sulla trasparenza retributiva. La BustaPaga2.0 potrebbe diventare lo strumento tramite cui fornire automaticamente ai lavoratori le informazioni previste dalla Direttiva, evitando procedure complesse e onerose per le aziende e il rischio che i lavoratori, scoraggiati, non richiedano le informazioni a cui hanno diritto, vanificando di fatto gli obiettivi della normativa.

Infine, la BustaPaga2.0 potrebbe includere un QR code che rimandi a un portale dedicato del ministero del Lavoro (es. <https://trasparenzasalariale.gov.it/>), attraverso cui consultare ulteriori dettagli, guide esplicative e materiali informativi.

Cosa dice la ricerca in ambito economico

La trasparenza salariale non è un tema oggetto solamente di dibattito politico, ma è anche al centro di un recente filone di ricerca economica, che ne ha studiato natura e conseguenze. Nello stile dell'osservatorio Lo Stato del Lavoro e del think-tank Tortuga, attingere ai risultati della ricerca scientifica non è un esercizio fine a se stesso, ma un modo per rendere più attendibile il dibattito pubblico e per fornire soluzioni più efficace ai decisori pubblici. La letteratura economica distingue la trasparenza salariale in tre forme (Cullen, 2024): orizzontale, verticale e tra imprese.

La trasparenza orizzontale riguarda la conoscenza dei salari tra colleghi dello stesso livello all'interno dell'azienda; quella verticale consiste nel sapere quanto guadagnano i superiori; mentre la trasparenza tra imprese si riferisce alle informazioni sui salari di lavoratori con competenze ed esperienze simili impiegati in altre aziende.

Le tre forme hanno obiettivi ed effetti molto diversi. Conoscere i salari dei colleghi all'interno della propria azienda permette di portare alla luce eventuali disuguaglianze ingiustificate di trattamento (per esempio, tra uomini e donne).

Conoscere i salari dei capi permette di chiarire l'incremento di stipendio che si otterrebbe se si fosse promossi. Dato che i subordinati spesso sottostimano la retribuzione dei superiori (Lawler, 1965; Kiatpongsan e Norton, 2014), più trasparenza in questo senso può rendere più concreto l'incentivo a cercare la promozione.

Infine, conoscere gli stipendi potenziali che si riceverebbero in altre imprese può aiutare i dipendenti nella negoziazione di salari più alti, e indirizzare le persone in ricerca di lavoro verso le imprese con i salari più alti.

Trasparenza orizzontale

Molti lavoratori non sono a conoscenza dello stipendio dei propri pari: anche nelle imprese in cui non è vietato discuterne, l'argomento rimane spesso un tabù.

Per esempio, negli USA, che pure è un Paese dove è comune parlare del proprio salario apertamente, un lavoratore su due lavora in un'impresa dove è vietato o scoraggiato discuterne con i colleghi. Uno studio (Cullen e Perez-Truglia, 2023) condotto su 800 dipendenti di una grande banca del sud-est asiatico ha mostrato che i lavoratori dispongono frequentemente di un'unica informazione di riferimento sul livello retributivo medio all'interno dell'impresa: il proprio stipendio. Situazioni di questo tipo consentono di occultare disuguaglianze salariali significative e ingiustificate tra lavoratori ugualmente produttivi.

Tuttavia, le ricerche che hanno analizzato gli effetti di politiche volte ad aumentare la trasparenza salariale orizzontale mostrano risultati ambivalenti. Se da un lato tali politiche si rivelano efficaci contrastare alcune forme di discriminazione retributiva, come quella di genere, dall'altro sembrano poter produrre l'effetto indesiderato di ridurre il livello complessivo dei salari. Ad esempio, Blundell e coautori (2024) hanno esaminato l'impatto di una legge introdotta nel Regno Unito nel 2018 che obbliga le imprese con almeno 250 dipendenti a pubblicare statistiche salariali disaggregate per genere. I risultati indicano una riduzione del 20% del gender gap, ottenuta però attraverso un rallentamento della crescita dei salari maschili.

Quali sono i motivi per cui la trasparenza salariale orizzontale si traduce in salari più bassi? La maggiore informazione disponibile può rendere il lavoratore più insoddisfatto (Card e altri, 2012) e potenzialmente agguerrito nella contrattazione salariale (soprattutto in caso di divari di retribuzione ingiustificati). Allo stesso tempo, però, la trasparenza rende più costoso per l'impresa concedere un aumento a un singolo lavoratore. L'aumento diventa infatti osservabile dai colleghi, che possono avanzare richieste analoghe. Anticipando questi effetti, l'impresa è meno propensa a concedere aumenti salariali. Ne deriva una pressione al ribasso sui salari medi.

Questo meccanismo può però operare pienamente solo nei contesti in cui i lavoratori negoziano individualmente almeno una parte rilevante della propria retribuzione. Un recente studio (Cullen e Pakzad-Hurson, 2023) sulle politiche di pay transparency negli Stati Uniti mostra infatti che l'introduzione di divieti al segreto salariale è associata a una riduzione di circa il 2% dei salari dei lavoratori interessati. Tale effetto risulta però quasi interamente concentrato nei settori caratterizzati da bassi livelli di sindacalizzazione.

Anche se, a nostra conoscenza, non esistono studi che analizzino direttamente il contesto italiano, vi è evidenza empirica che la trasparenza salariale orizzontale in mercati del lavoro fortemente sindacalizzati o caratterizzati da un'ampia copertura della contrattazione collettiva abbia effetti salariali sostanzialmente nulli. Ad esempio, Cullen e Pakzad-Hurson (2023) mostrano che una riduzione di 10 punti percentuali della quota di lavoratori coperti da contratti collettivi è associata a un aumento di 0,18 punti percentuali dell'effetto negativo della trasparenza salariale sui salari dei lavoratori uomini.

Un'evidenza coerente emerge dal caso austriaco, dove i salari minimi per ogni occupazione sono regolati da contratti collettivi, come in Italia. Nel 2011 è entrata in vigore una legge che impone alle imprese l'obbligo di pubblicare report sulla differenza retributiva tra donne e uomini. Uno studio successivo (Gulyas e altri, 2023) mostra che tale misura non ha prodotto effetti di compressione sui salari maschili. Allo stesso tempo, la riforma non si è rivelata efficace nel ridurre il gender pay gap, che è rimasto sostanzialmente invariato.

Ma l'evidenza sul caso austriaco suggerisce che la trasparenza salariale possa avere effetti positivi lungo altre dimensioni del mercato del lavoro: in particolare, è stata associata a una riduzione dei tassi di separazione nelle imprese trattate, plausibilmente perché ha attenuato percezioni di iniquità salariale tra i lavoratori e aumentato la soddisfazione lavorativa.

Trasparenza verticale

La trasparenza salariale verticale riguarda la conoscenza delle retribuzioni associate ai diversi livelli gerarchici all'interno dell'impresa. La letteratura mostra che i lavoratori tendono a sottostimare i salari dei propri superiori, sottovalutando così i ritorni economici legati alla promozione. Questa distorsione informativa può ridurre l'impegno e l'investimento in capitale umano, poiché i benefici attesi della progressione di carriera appaiono poco rilevanti.

Una maggiore trasparenza verticale può stimolare produttività e sforzo lavorativo, rendendo più salienti i premi salariali associati all'avanzamento di carriera. Evidenze sperimentali suggeriscono che, quando i dipendenti scoprono che i propri superiori percepiscono retribuzioni più elevate di quanto inizialmente immaginato, aggiornano spesso al rialzo le aspettative sul proprio reddito futuro, aumentando di conseguenza l'impegno sul lavoro.

In questa direzione, un esperimento (Cullen e Perez-Truglia, 2022) condotto da ricercatori della Harvard Business School e della Haas School of Business dell'Università di Berkeley su oltre duemila lavoratori di una grande impresa del Sud-Est asiatico mostra che i dipendenti che ricevono informazioni sui salari dei superiori registrano un aumento significativo della produttività, mentre effetti analoghi non emergono quando l'informazione riguarda le retribuzioni dei colleghi allo stesso livello gerarchico.

Tuttavia, l'effetto della trasparenza verticale dipende dal contesto istituzionale. In ambienti percepiti come meritocratici, l'informazione rafforza gli incentivi; in contesti in cui le promozioni non sono legate alla performance, può invece generare demotivazione (Deserranno e altri, 2025).

Nel complesso, a differenza della trasparenza orizzontale, quella verticale tende a rendere più chiari i ritorni allo sforzo.

Trasparenza tra imprese

Questa forma di trasparenza permette ai lavoratori di valutare realisticamente quali salari potrebbero ottenere altrove e quindi rafforzare la propria posizione negoziale la parte datoriale. Infatti, i lavoratori tendono a sottostimare il valore delle outside options (Jäger e altri, 2024) basandosi solo sul proprio salario corrente, e questa sottostima può contribuire all'accettazione di salari più bassi; una maggiore informazione sulle opportunità retributive al di fuori della propria impresa consente di correggere tali credenze distorte e può aumentare la mobilità e la pressione competitiva sui datori di lavoro.

Per esempio, nel 2011 l'Austria ha anche introdotto una normativa che richiedeva l'indicazione della retribuzione minima prevista per ogni posizione aperta. Chiaramente gli annunci si rivolgono sia a chi è senza lavoro, sia a chi ne ha già uno ma potrebbe essere attratto da un'opportunità più allettante. Uno studio del 2023 (Frimmel e altri, 2023) ha analizzato l'impatto di questa policy sul gender pay gap, rilevando una leggera riduzione del divario retributivo tra donne e uomini, attribuibile principalmente all'aumento dei salari medi femminili, senza evidenza di riduzione dei salari maschili.

Conclusioni

La direttiva europea sulla trasparenza salariale rappresenta una delle riforme più rilevanti degli ultimi anni per il funzionamento del mercato del lavoro italiano. Come emerso dal confronto tra esperti e stakeholder dell'Osservatorio Lo Stato del Lavoro, il suo impatto dipenderà in modo cruciale dalle modalità con cui verrà recepita e tradotta in strumenti operativi concreti, chiari e accessibili.

Le proposte avanzate in questo paper nascono dall'esperienza diretta di chi quotidianamente opera nel mondo del lavoro, della selezione, delle relazioni industriali e dell'analisi delle politiche pubbliche. Accoglierle significa aumentare le probabilità che la trasparenza salariale produca equità, efficienza e modernizzazione, riducendo al contempo il rischio di effetti distorsivi, oneri eccessivi e nuove forme di opacità.

Se il legislatore e le strutture ministeriali intendono massimizzare i benefici della riforma e minimizzarne i potenziali costi, sarà fondamentale valorizzare questo patrimonio di competenze e di evidenze. Attuata con intelligenza, la trasparenza salariale può diventare una vera leva di rilancio del mercato del lavoro italiano, contribuendo anche ad affrontare la questione dei salari reali, oggi al centro delle preoccupazioni economiche del Paese. Perché questa trasformazione sia una rivoluzione positiva, e non un'occasione mancata, è essenziale farla bene.

L'osservatorio Lo stato del lavoro esiste anche grazie al sostegno di



Edelman



Good food, Good life



pubblicato nel febbraio 2026

© Osservatorio Lo stato del lavoro
e think-tank Tortuga
Per contatti: Eleonora Voltolina
eleonora@jfsc.ch +41 79 6913090