

Working Paper

Adapt
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Verso la trasparenza salariale

Evidenze da un'indagine territoriale

Alberto Seligardi

*Responsabile Area Economia della Conoscenza
Confindustria Reggio Emilia*

Working Paper n. 1/2026

ABSTRACT

L'articolo propone una lettura dei risultati di un'indagine condotta su 110 imprese dell'Emilia-Romagna per valutare il loro grado di preparazione rispetto alla direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva. L'analisi restituisce un quadro articolato, nel quale alcune pratiche di equità e parità di genere risultano già presenti, mentre altre sono ancora in fase di sviluppo o del tutto assenti. In particolare, emergono criticità nella chiarezza dei criteri retributivi, nella strutturazione dei sistemi di valutazione dei ruoli e delle performance, nella condivisione delle informazioni con i lavoratori e nel monitoraggio del *gender pay gap*. In vista del recepimento della direttiva, l'articolo sottolinea l'importanza di un approccio più consapevole e del ruolo delle associazioni datoriali nel supportare le imprese nel percorso di adeguamento.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- La conoscenza della direttiva UE 2023/970 è ancora parziale e in fase di costruzione.
- Le pratiche di equità e trasparenza sono presenti ma spesso non sono formalizzate.
- I sistemi strutturati di valutazione di ruoli e performance non sono ancora diffusi in maniera generalizzata.
- I processi di *job evaluation* sono centrati prevalentemente sulle funzioni HR.
- Il diritto di informazione e la disponibilità di dati retributivi accessibili sembrano essere ancora poco presidiati.
- Il monitoraggio del *gender pay gap* è presente solo in una parte del campione.

IL MESSAGGIO

I risultati dell'indagine mostrano come la direttiva UE 2023/970 ponga le imprese di fronte alla necessità di rafforzare e rendere più coerenti i propri sistemi di gestione retributiva. I temi centrali riguardano la definizione di criteri chiari e documentabili per la determinazione delle retribuzioni e degli incrementi, la diffusione di sistemi strutturati di valutazione dei ruoli, delle performance e delle competenze, nonché il rafforzamento del diritto di informazione dei lavoratori. A ciò si affianca l'esigenza di sviluppare strumenti di monitoraggio del *gender pay gap* e di analisi delle eventuali differenze retributive. In vista del recepimento della direttiva, le imprese sono chiamate a passare da pratiche frammentate a un approccio più integrato e consapevole, investendo nella formalizzazione dei processi, nella qualità dei dati e nella comunicazione interna, trasformando l'adeguamento normativo in un'opportunità di miglioramento organizzativo.

Indice

1. La trasparenza retributiva alla prova delle imprese	4
2. Grado di conoscenza della direttiva UE 2023/970	4
3. Pratiche aziendali di equità, trasparenza e inclusione.....	5
4. Procedure di selezione e trasparenza retributiva: stato attuale	6
5. Incrementi salariali: criteri e prassi aziendali	7
6. Criteri per la valutazione dei lavori	8
7. Gli attori coinvolti nei processi di valutazione del peso dei ruoli	10
8. Il diritto di informazione del lavoratore.....	10
9. Riflessioni conclusive	12

1. La trasparenza retributiva alla prova delle imprese

In vista del prossimo recepimento della direttiva nell'ordinamento nazionale, Confindustria Reggio Emilia ha analizzato i dati di un'indagine retributiva promossa dalle associazioni territoriali di Confindustria dell'Emilia-Romagna, comprendente una sezione specificamente dedicata alla trasparenza salariale. L'indagine aveva l'obiettivo di tracciare lo stato dell'arte e di valutare il grado di preparazione delle imprese rispetto agli adempimenti previsti dal nuovo quadro normativo.

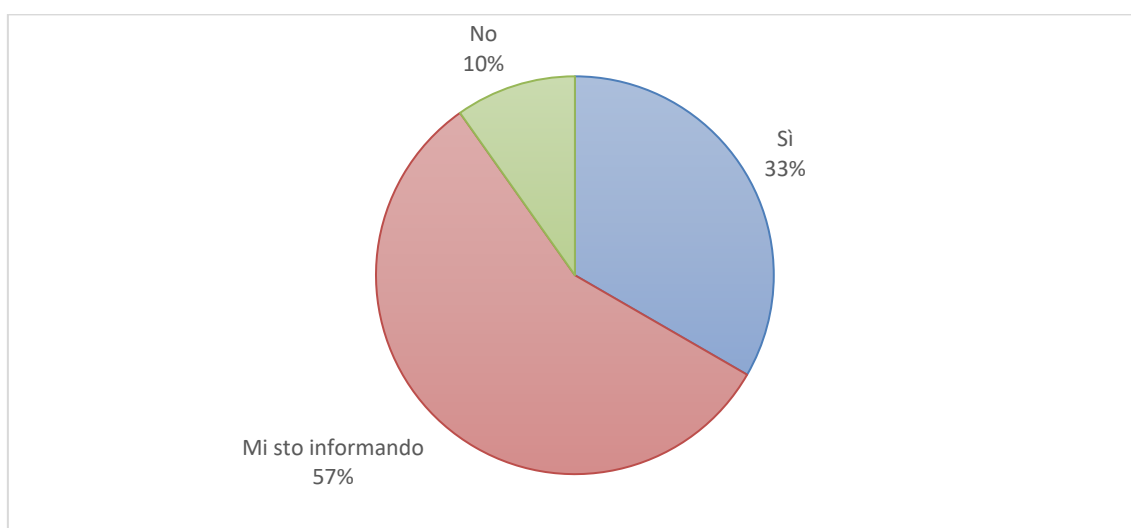
Hanno partecipato 110 imprese, con una prevalenza del settore industriale (74%), seguito dai servizi (14%), dal commercio (10%) e da altri comparti residuali (2%). Per quanto riguarda la dimensione aziendale, il campione risulta composto principalmente da medie imprese (53%), seguite dalle piccole (28%), dalle grandi (16%) e dalle microimprese (3%).

Questi dati offrono una panoramica utile per comprendere il contesto in cui le politiche di trasparenza retributiva devono essere applicate e consolidate.

2. Grado di conoscenza della direttiva UE 2023/970

Dall'analisi del livello di conoscenza dei contenuti della direttiva europea emerge che il 33% delle imprese rispondenti dichiara di conoscerne già i requisiti. Una quota significativa delle aziende (57%) risulta attualmente impegnata in attività di approfondimento e informazione, mentre una percentuale residuale (10%) dichiara di non conoscerne ancora i contenuti.

Figura 1. Conoscenza della direttiva UE 2023/970



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

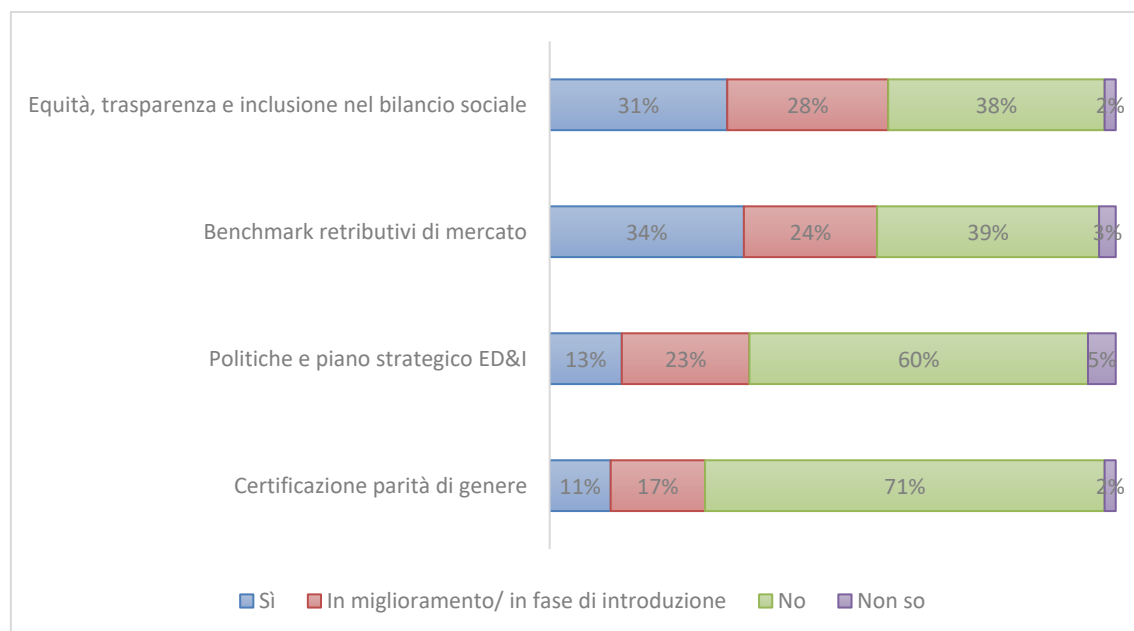
Per quanto riguarda la realizzazione di indagini interne volte a rilevare la percezione dei lavoratori sul livello di chiarezza del proprio pacchetto retributivo e dei percorsi di sviluppo e carriera, solo il 25% delle imprese dichiara di aver già svolto un sondaggio in tal senso. La maggioranza delle aziende (70%) non ha mai promosso iniziative di questo tipo, mentre una quota residuale (5%) non ne è a conoscenza.

Nel complesso, i risultati evidenziano l'opportunità di accompagnare il processo di recepimento della direttiva con iniziative mirate di supporto e orientamento, al fine di favorire il completamento del percorso di consapevolezza e preparazione da parte delle imprese e assicurare un'implementazione efficace e omogenea del nuovo quadro normativo.

3. Pratiche aziendali di equità, trasparenza e inclusione

L'analisi delle pratiche adottate dalle imprese in materia di equità, trasparenza e inclusione mostra come questi temi siano ancora poco diffusi in forma consolidata. Solo l'11% delle aziende dispone di una certificazione di parità di genere, mentre un ulteriore 17% è in fase di introduzione o miglioramento di tale certificazione. In modo analogo, il 13% delle imprese ha formalizzato politiche e piani strategici dedicati a ED&I, con un 23% che sta ancora sviluppando tali strumenti.

Figura 2. Pratiche adottate dalle imprese



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

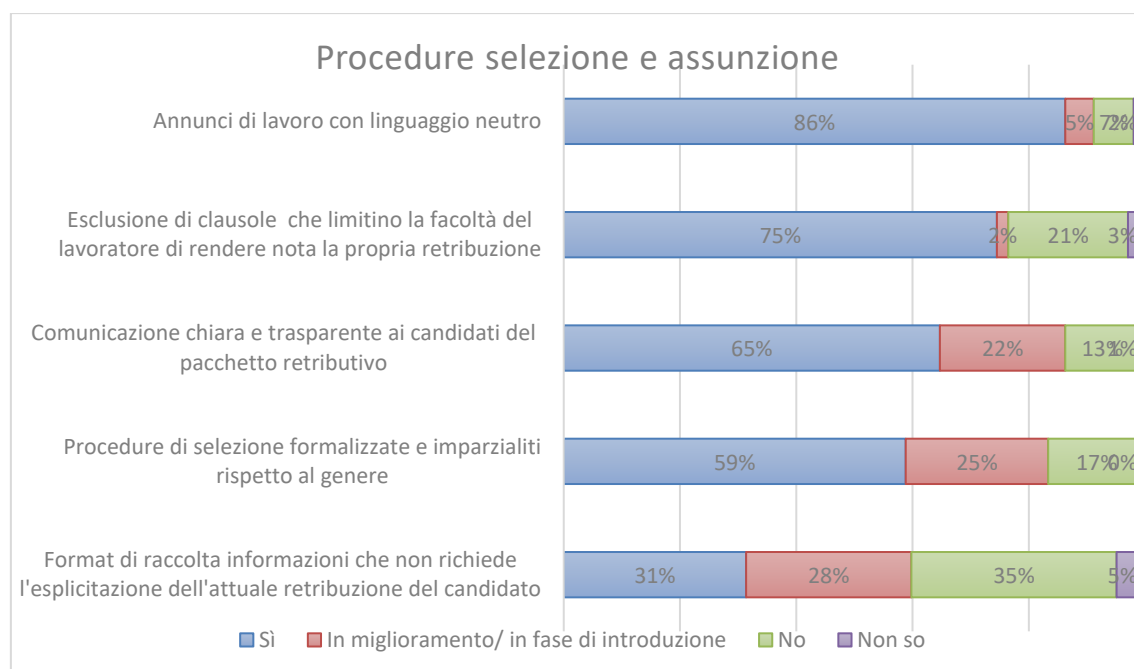
La presenza di equità, trasparenza e inclusione nel bilancio sociale riguarda il 31% delle aziende, mentre il 28% si trova in una fase di progressivo inserimento di tali tematiche nei report. Infine, i benchmark retributivi di mercato risultano adottati o in via di introduzione rispettivamente dal 34% e dal 24% delle imprese, a conferma di un'attenzione crescente, seppur non ancora generalizzata, verso pratiche di confronto esterno e trasparenza salariale.

4. Procedure di selezione e trasparenza retributiva: stato attuale

Nel contesto delle politiche di selezione del personale, emerge una significativa attenzione verso la formalizzazione e l'imparzialità delle procedure. In particolare, il 59% delle imprese dichiara di adottare processi formalizzati che garantiscono equità rispetto al genere, evidenziando un impegno concreto verso la parità di trattamento. Parallelamente, un ulteriore 25% delle aziende si trova in una fase di miglioramento o di introduzione di pratiche che puntano a rafforzare tali principi.

Un aspetto particolarmente diffuso riguarda la scelta del linguaggio negli annunci di lavoro: l'86% delle aziende adotta infatti una comunicazione neutra, volta a non discriminare sulla base del genere.

Figura 3. Procedure adottate in fase di selezione e assunzione del personale



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

Per quanto concerne la trasparenza retributiva, il 65% delle aziende comunica chiaramente il pacchetto retributivo previsto per la posizione offerta. Allo stesso tempo, il 22% delle imprese sta progressivamente implementando questa modalità di comunicazione.

Con riferimento alla raccolta di informazioni senza richiesta della retribuzione percepita dal candidato, il 31% delle aziende dichiara di aver già adottato tale pratica, mentre il 28% si colloca in una fase di implementazione. Tuttavia, una quota significativa (35%) non applica questa modalità, indicando un'area di possibile miglioramento.

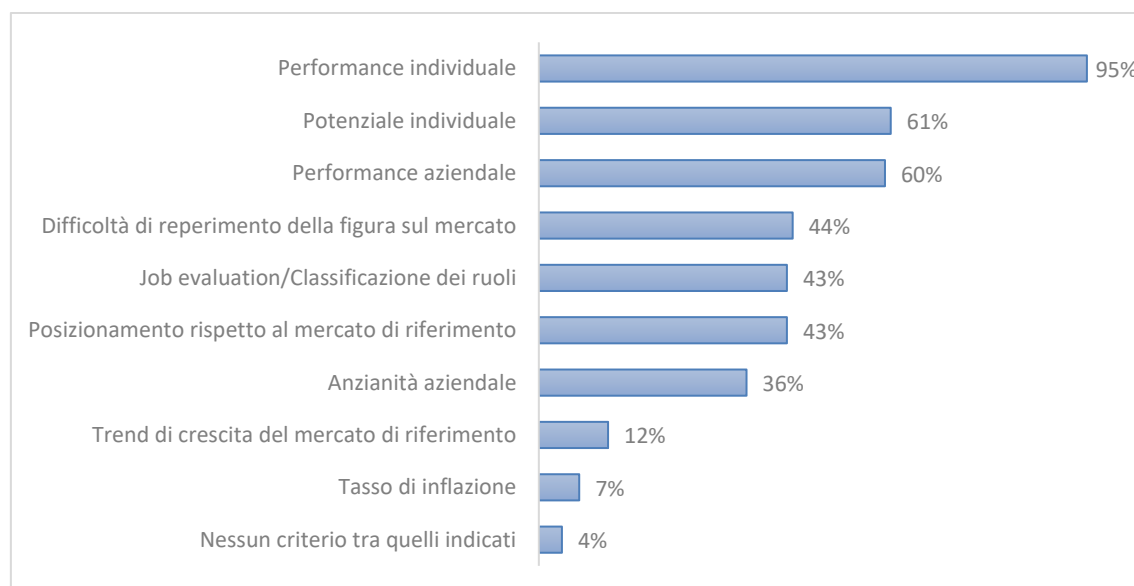
Infine, il 75% delle aziende non prevede l'utilizzo di clausole che vietano al lavoratore di rendere nota la propria retribuzione.

5. Incrementi salariali: criteri e prassi aziendali

La distribuzione dei criteri adottati dalle imprese per la definizione degli incrementi retributivi assume particolare rilievo se letta alla luce delle disposizioni introdotte dalla direttiva UE 2023/970 in materia di trasparenza e parità retributiva. Dall'indagine emerge come la quasi totalità delle imprese faccia riferimento alla performance individuale (95%), seguita dal potenziale individuale (61%) e dalla performance aziendale (60%).

Sebbene tali criteri siano coerenti con modelli retributivi orientati al merito, la loro ampia diffusione evidenzia la necessità di adottare sistemi di valutazione formalizzati, oggettivi e verificabili, volti a garantire dinamiche retributive neutrali rispetto al genere e pienamente tracciabili, in conformità con quanto previsto dalla direttiva.

Figura 4. Criteri adottati per la definizione degli incrementi retributivi



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

Accanto ai criteri legati alla prestazione, una quota significativa di imprese dichiara di considerare fattori di mercato, quali la difficoltà di reperimento delle professionalità (44%) e il posizionamento rispetto al mercato di riferimento (43%). Tuttavia, solo il 43% delle aziende utilizza strumenti strutturati di *job evaluation*, evidenziando un potenziale scostamento rispetto all'obbligo, previsto dalla direttiva, di dimostrare l'equivalenza dei lavori e la coerenza dei percorsi di progressione economica. L'anzianità aziendale continua a incidere sulle decisioni retributive nel 36% dei casi, mentre risultano marginali i criteri legati a variabili macroeconomiche, come la crescita del mercato di riferimento (12%) e il tasso di inflazione (7%).

Nel complesso, i dati indicano che le imprese dispongono di un insieme articolato di criteri per la gestione degli incrementi salariali, che tuttavia non risultano sempre inseriti in un quadro sistemico e pienamente formalizzato.

In vista del recepimento della direttiva UE 2023/970, si evidenzia l'esigenza di rafforzare l'integrazione tra i parametri di determinazione della retribuzione, gli strumenti di valutazione e i processi decisionali, assicurando che i criteri siano formalizzati, oggettivi e neutrali rispetto al genere, riducendo le aree di discrezionalità e garantendo una comunicazione chiara e accessibile ai lavoratori.

6. Criteri per la valutazione dei lavori

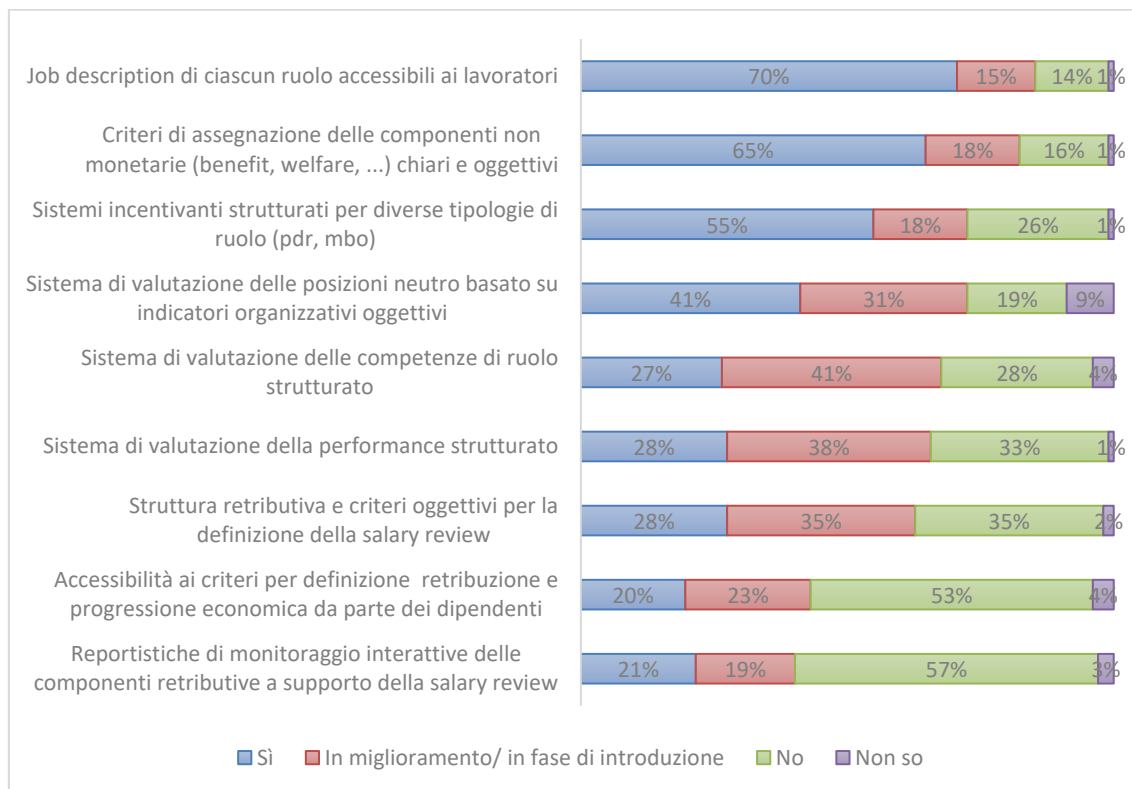
In relazione ai criteri e agli strumenti adottati per la valutazione dei lavori e il supporto alle decisioni retributive, emerge un quadro articolato, nel quale pratiche relativamente consolidate convivono con ambiti ancora poco strutturati. Tra gli elementi più diffusi spicca l'accessibilità alle *job description* dei singoli ruoli, garantita dal 70% delle imprese. È inoltre significativa la presenza di criteri chiari e oggettivi per l'assegnazione delle componenti non monetarie della retribuzione, quali benefit e strumenti di welfare (65%), così come l'adozione di sistemi incentivanti strutturati per i diversi ruoli – piani di risultato, MBO e premi di produttività – utilizzati dal 55% delle aziende. Questi elementi rappresentano una base importante su cui costruire sistemi coerenti con i principi di equità e comparabilità dei lavori richiamati dalla direttiva.

Permangono tuttavia alcuni elementi di criticità rispetto ai requisiti di trasparenza, tracciabilità e oggettività richiesti dalla direttiva. Solo il 28% delle imprese dichiara di disporre di criteri oggettivi formalizzati per la gestione delle *salary review*, mentre l'utilizzo di dashboard interattive a supporto di tali processi si limita al 21% dei casi. Ancora più contenuta è la diffusione dell'accessibilità ai criteri utilizzati per la definizione della retribuzione complessiva, dei benefit e dei percorsi di progressione economica, garantita soltanto dal 206% delle imprese. Tali evidenze segnalano un significativo scostamento rispetto agli obblighi introdotti dalla direttiva, che richiede alle imprese di rendere comprensibili e verificabili i criteri retributivi e di assicurare la possibilità per i lavoratori di accedere alle informazioni rilevanti ai fini della parità retributiva.

Nel complesso, i dati indicano che, sebbene molte imprese abbiano già adottato alcuni strumenti funzionali alla gestione delle politiche retributive, il passaggio verso un modello pienamente conforme alla direttiva richiederà un ulteriore sforzo di

sistematizzazione, formalizzazione e comunicazione interna dei processi di valutazione e definizione delle dinamiche retributive.

Figura 5. Criteri per la valutazione dei lavori



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

Con riferimento agli strumenti a supporto della definizione delle dinamiche retributive, i dati evidenziano un percorso di progressiva strutturazione ancora in corso. La valutazione neutra delle posizioni basata su indicatori oggettivi risulta già adottata dal 41% delle imprese ed è in fase di introduzione nel 31%, configurandosi come l'ambito più avanzato e maggiormente coerente con i requisiti della direttiva UE in materia di equivalenza dei lavori e parità retributiva.

Più contenuta appare invece la diffusione di sistemi strutturati di valutazione della performance e delle competenze di ruolo, presenti rispettivamente nel 27% e nel 26% delle imprese, sebbene una quota significativa si collochi in una fase di sviluppo. Nel complesso, i risultati indicano che il rafforzamento e l'integrazione di tali strumenti rappresentano una leva prioritaria per rendere le dinamiche retributive più oggettive, tracciabili e allineate agli obblighi di trasparenza introdotti dalla direttiva.

7. Gli attori coinvolti nei processi di valutazione del peso dei ruoli

L'analisi del coinvolgimento degli attori aziendali nel processo di valutazione del peso dei ruoli mostra una governance prevalentemente interna, con la funzione HR come protagonista in tutte le fasi: valutazione (69%), validazione (67%) e presa visione degli output del modello (63%). Accanto alle HR, anche le prime linee e i responsabili di funzione partecipano in misura significativa, sebbene il loro coinvolgimento diminuisca progressivamente dal momento della valutazione, a quello della validazione, fino alla condivisione finale dei risultati.

Il ricorso a consulenti esterni rimane limitato, così come il coinvolgimento diretto dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali. Rilevante è inoltre la quota di imprese che dichiara di non coinvolgere nessuno degli attori indicati, pari al 25% nelle fasi di valutazione e validazione e al 31% nella presa visione degli output.

Tabella 1. Attori coinvolti nelle fasi di valutazione dei ruoli

	<i>Fase di valutazione del peso dei ruoli</i>	<i>Fase di validazione del peso dei ruoli</i>	<i>Presa visione degli output del modello</i>
HR	69%	67%	63%
Responsabili	51%	43%	36%
Prime linee	50%	45%	38%
Lavoratori	6%	4%	12%
Rappresentanze sindacali	2%	2%	3%
Consulenti esterni	10%	10%	7%
Nessuno dei precedenti	25%	25%	31%

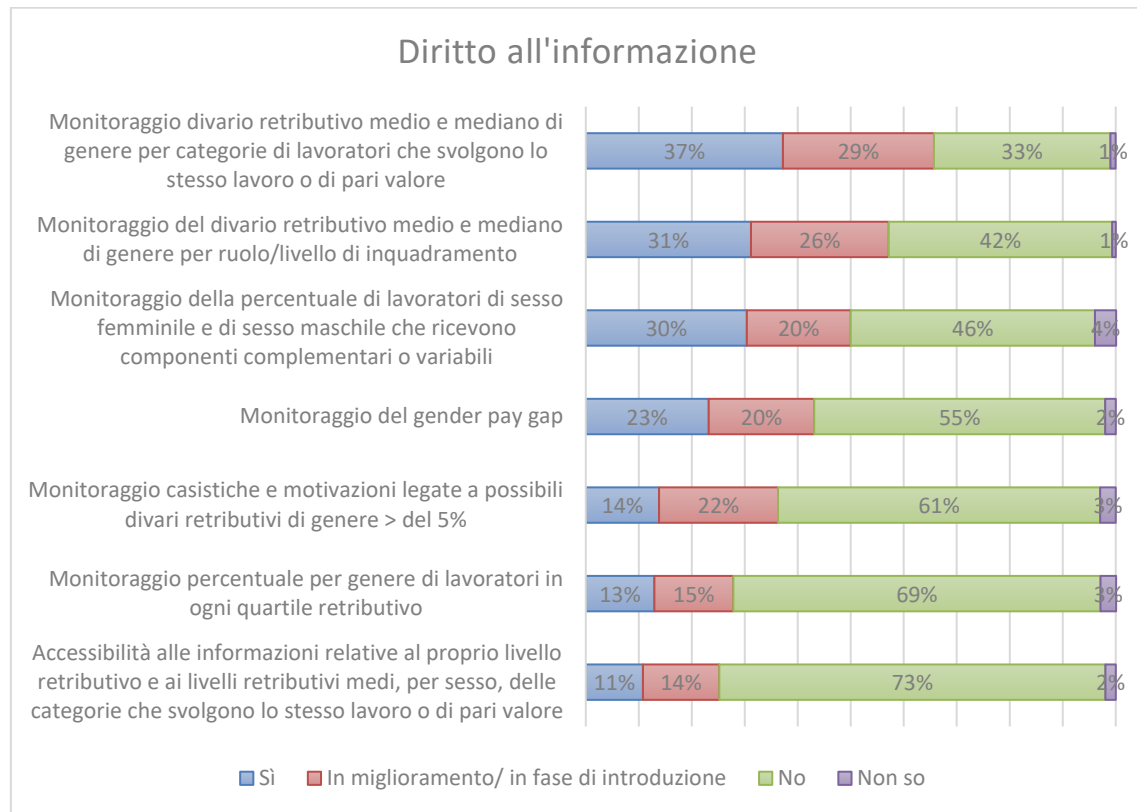
Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

8. Il diritto di informazione del lavoratore

L'articolo 7 della direttiva UE 2023/970 riconosce ai lavoratori il diritto di accesso a informazioni chiare e comparabili sul proprio livello retributivo. I dati dell'indagine evidenziano che molte imprese sono ancora nelle fasi iniziali di preparazione, soprattutto per quanto riguarda la disponibilità di informazioni strutturate e disaggregate per genere. Solo l'11% delle aziende garantisce l'accesso ai dati sul proprio livello retributivo e sui livelli medi per genere delle categorie di lavoratori che svolgono lo

stesso lavoro o un lavoro di pari valore, mentre il 73% non offre attualmente tale possibilità.

Figura 6. Il diritto all'informazione



Fonte: nostre elaborazioni su Indagine retributiva Edizione 2025

I sistemi di monitoraggio del divario retributivo di genere risultano presenti in alcune imprese, ma non ancora diffusi in maniera uniforme. Il 31% delle aziende rileva il divario retributivo medio e mediano per ruolo o livello, mentre un ulteriore 26% è in fase di introduzione. Il monitoraggio per categoria interessa il 37% delle imprese, con un 28% in via di sviluppo. La rilevazione della percentuale di lavoratori che percepiscono componenti variabili della retribuzione per genere è adottata dal 30% delle aziende, ma rimane assente in quasi la metà del campione (46%).

Alcune informazioni chiave richieste dalla direttiva UE 2023/970 risultano ancora scarsamente disponibili. La distribuzione dei lavoratori per genere nei quartili retributivi è fornita solo dal 13% delle aziende, mentre l'analisi delle motivazioni dei divari retributivi superiori al 5% è sistematica per il 14% del campione, sebbene un ulteriore 22% stia avviando questo tipo di monitoraggio. Il controllo complessivo del *gender pay gap* è presente nel 23% delle imprese, con un 20% in fase di sviluppo. Questi dati sottolineano come la trasparenza e la tracciabilità delle informazioni retributive rappresentino ancora una sfida significativa per le imprese in vista del pieno recepimento della direttiva.

9. Riflessioni conclusive

L'indagine mostra che le imprese del campione si trovano in una fase di transizione rispetto alle prescrizioni della direttiva UE 2023/970. Sebbene emergano segnali di attenzione verso equità, parità di genere e trasparenza dei processi retributivi, molti aspetti restano ancora poco strutturati. In particolare, permangono criticità nella definizione e documentazione dei criteri retributivi, nella diffusione di sistemi di valutazione dei ruoli, delle performance e delle competenze, nella piena attuazione del diritto di informazione dei lavoratori e nella disponibilità di dati comparabili per genere. La gestione del *gender pay gap* appare spesso reattiva, limitata a monitoraggi sporadici più che ad analisi sistematiche e interventi correttivi mirati.

Con il prossimo recepimento della direttiva, le imprese sono chiamate a evolvere verso un modello più strutturato e strategico di gestione della trasparenza retributiva, capace di integrare formalizzazione, valutazione e comunicazione interna dei processi.

In questo scenario, le associazioni datoriali giocano un ruolo cruciale. Possono fungere da ponte tra il quadro normativo europeo e le pratiche aziendali, supportando soprattutto le piccole e medie imprese attraverso informazione, accompagnamento operativo e diffusione di strumenti condivisi. L'adozione di modelli di riferimento, linee guida applicative, sistemi di benchmarking e momenti di confronto può favorire la riduzione delle asimmetrie informative e sostenere un'applicazione coerente e sostenibile della direttiva.