



Pay Transparency 2026: dalla compliance all'employer branding



13 Ottobre 2025



Simone Guzzardi
Co-Founder, CEO at L45

Principali aree di esperienza

- Comunicazione
- Reputation management
- AI for HR
- Comunicazione
- Change Management

Email: sguzzardi@l45.it

[Simone Guzzardi](#)



Giovanni Zuin
Pay Equity Sr. Consultant

Principali aree di esperienza

- Gender Pay Gap Compliance
- Pay Equity
- Pay Transparency
- DEI & ESG
- Strategic Workforce Management

Email: giovanni.zuin@mercer.com

[Giovanni Zuin](#)



La direttiva europea 2023/970

Terminologia chiave: cosa intendiamo?



Trasparenza retributiva

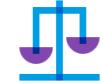
Implica che un datore di lavoro condivida cosa, perché e come i suoi dipendenti vengono retribuiti in relazione al mercato e al contesto attuali, includendo:

- Comprensione della filosofia, delle strategie e delle pratiche retributive dell'azienda
- Informazioni sullo scopo, la struttura e la comprensione di tutte le forme di retribuzione



Reporting del divario retributivo

La rendicontazione pubblica di conformità al divario retributivo si appresta a diventare requisito legislativo, soprattutto in Europa; Ad esempio, i divari retributivi medi/medianii tra uomini e donne per categorie di lavoratori/lavoratrici; distribuzione in quartili salariali.

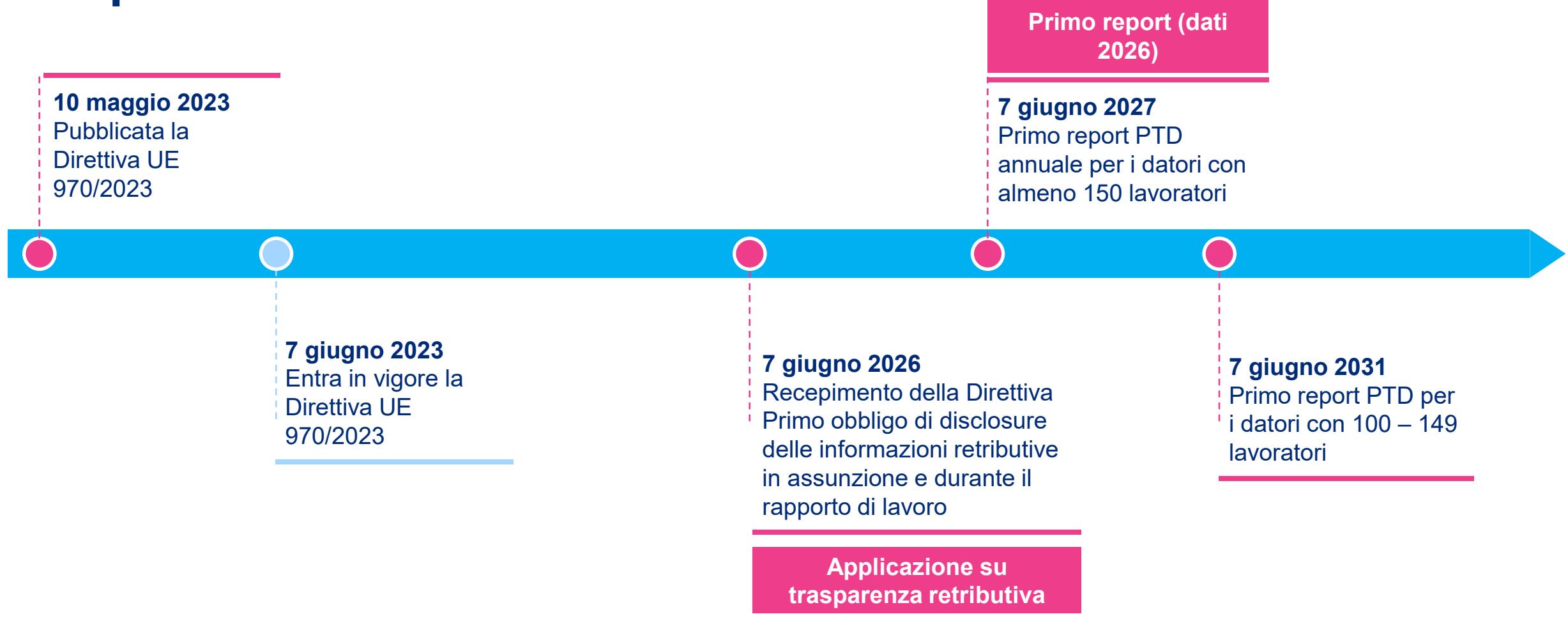


Equità retributiva

Si riferisce alla garanzia di una retribuzione equa per lavori simili indipendentemente dal sesso o dall'etnia, tra cui:

- Retribuzione basata su fattori quali lavoro, posizione ed esperienza
- L'intera gamma di retribuzione e benefit, come lo stipendio base, i bonus, le indennità, etc.

Tempistiche



I datori di lavoro hanno meno di un anno per prepararsi, ma dovrebbero iniziare fin da ora

*Legal Entity

PRIMA DELL' ASSUNZIONE

1. I candidati a un impiego hanno il **diritto di ricevere**, dal potenziale datore di lavoro, informazioni:
 - a) sulla **retribuzione iniziale o sulla relativa fascia da attribuire alla posizione in questione**, sulla base di **criteri oggettivi e neutri** sotto il profilo del genere;
 - b) sulle pertinenti **disposizioni del contratto collettivo applicate** dal datore di lavoro in relazione alla posizione.
2. Il datore di lavoro **non può chiedere ai candidati informazioni sulle retribuzioni percepite** negli attuali o nei precedenti rapporti di lavoro.
3. I datori di lavoro provvedono affinché gli **avvisi di posto vacante e i titoli professionali siano neutri sotto il profilo del genere** e che le **procedure di assunzione siano condotte in modo non discriminatorio**, così da non compromettere il diritto alla parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore («diritto alla parità di retribuzione»).

RAPPORTO DI LAVORO

DURANTE IL RAPPORTO DI LAVORO

1. I datori di lavoro rendono facilmente **accessibili ai propri lavoratori i criteri utilizzati per determinare la retribuzione, i livelli retributivi e la progressione economica** dei lavoratori. Tali criteri sono **oggettivi e neutri** sotto il profilo del genere.
2. I lavoratori hanno il **diritto di richiedere e ricevere per iscritto**, informazioni sul loro **livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso**, delle **categorie di lavoratori** che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
3. I datori di lavoro **informano annualmente tutti i lavoratori del loro diritto di ricevere le informazioni** e delle attività che il lavoratore deve intraprendere per esercitare tale diritto.



I requisiti di trasparenza retributiva dovranno essere rispettati da tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla dimensione. Gli Stati membri potranno esonerare i datori di lavoro con meno di 50 lavoratori dall'obbligo relativo alla progressione economica

*Legal Entity

REQUISITI DI REPORTING

Supponendo che gli Stati membri dell'UE attuino in tempo la direttiva sulla trasparenza salariale:

- Le organizzazioni* con almeno **250 dipendenti** dovranno compilare il rapporto sul divario retributivo di genere **annualmente a partire dal 2027**
- Le organizzazioni* con **150-249 dipendenti** dovranno compilare il rapporto sul divario retributivo di genere **ogni 3 anni a partire dal 2027**.
- Le organizzazioni* con **100-149 dipendenti** dovranno compilare il rapporto sul divario retributivo di genere **ogni 3 anni a partire dal 2031**.
- Le organizzazioni* con **meno di 100 dipendenti** non rientrano nell'ambito di applicazione dei requisiti di segnalazione del divario retributivo di genere della Direttiva sulla trasparenza salariale, ma potrebbero ovviamente essere **coinvolti nei regimi locali di rendicontazione salariale**.

QUALI INFORMAZIONI

INFORMAZIONI DI REPORTING

Rendicontazione salariale: informazioni sulla situazione della parità retributiva nell'organizzazione

- 1) **Divari retributivi complessivi** a livello aziendale (da pubblicare esternamente e inviare a un organismo di monitoraggio istituito dagli Stati membri)
- 2) **Divari retributivi all'interno di categorie di lavoratori** che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore (da condividere solo internamente, con i lavoratori e i loro rappresentanti)

Componenti retributive rendicontate: dovrebbe comprendere **non solo lo stipendio base**, ma anche **componenti complementari o variabili della retribuzione** (si includerà, tra l'altro, bonus, indennità per gli straordinari, servizi di trasporto, indennità di vitto e alloggio, compensazioni per la partecipazione a corsi di formazione, indennità ulteriori, etc.)

Comunicazioni di informazioni sul divario retributivo

Informazioni da inserire nel report +5% = valutazione congiunta	(a)	Il divario retributivo di genere medio
	(b)	Il divario retributivo di genere medio nelle componenti complementari o variabili
	(c)	Il divario retributivo mediano di genere
	(d)	Il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili
	(e)	La percentuale di lavoratori e lavoratrici che ricevono componenti complementari o variabili
	(f)	La percentuale di lavoratori e lavoratrici in ogni quartile retributivo
	(g)	Il divario retributivo di genere per <u>categorie di lavoratori</u> ripartito in base allo stipendio di base e alle componenti variabili
Campo di applicazione		Datori di lavoro con più di 100 lavoratori
Esattezza delle informazioni		L'esattezza delle informazioni deve essere verificata dal <i>management</i> , previa consultazione dei rappresentanti dei lavoratori
Comunicazione all'autorità		I datori di lavoro devono presentare tutti i dati all'autorità nazionale designata, che renderà pubbliche le informazioni. I datori di lavoro devono fornire le informazioni <i>sub (g)</i> ai lavoratori e ai loro rappresentanti. Se richiesto, i datori di lavoro devono fornire le informazioni anche all'organismo di parità e all'Ispettorato del lavoro
Pubblicazione del report		I datori di lavoro possono pubblicare il report annualmente sul loro sito web o renderlo pubblico con altre modalità

Valutazione congiunta delle retribuzioni – “Pay Audit”

PRESUPPOSTI

I datori di lavoro, in **cooperazione con i rappresentanti dei propri lavoratori**, effettuano una valutazione congiunta delle retribuzioni se:

1. La differenza del livello retributivo medio è pari o superiore al **5%** in una categoria di lavoratori
2. Il divario retributivo **non è giustificato** sulla base di **criteri oggettivi e neutri** dal punto di vista del genere
3. **Non viene colmato entro 6 mesi** dalla comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni



CONTENUTO

Individuare, correggere, prevenire differenze retributive non motivate

- **Spiegare le ragioni di tali differenze** sulla base di criteri oggettivi e neutri se del caso stabilite da datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori
- **Misure per affrontare differenze retributive** se non giustificate da criteri oggettivi e neutri dal punto di vista del genere
 - **Correzione delle differenze** di retribuzione immotivate, entro un termine ragionevole (in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori)
 - **Analisi** dei sistemi **esistenti** di classificazione professionale o istituzione di **nuovi sistemi** di valutazione e classificazione del personale



COMUNICAZIONE

I datori di lavoro mettono a disposizione la valutazione congiunta

- La valutazione congiunta è **messa a disposizione** dei lavoratori e **comunicata** all'**Organismo di monitoraggio**.
- Su richiesta, a Ispettorato del lavoro e organismo per la parità

Obblighi del datore di lavoro

TRASPARENZA SALARIALE – COMUNICAZIONE

PRIMA DELL'ASSUNZIONE

- Informazioni sulla **retribuzione iniziale / fascia retributiva**
- Informazioni sulle disposizioni del **contratto collettivo**
- **Divieto di richiesta del compenso precedente**
- **Divieto di inserire clausola di non condivisione della retribuzione nei contratti di lavoro**

DURANTE IL RAPPORTO DI LAVORO

- Criteri di **retribuzione, livelli retributivi e progressione economica**
- **Diritto di ricevere le informazioni retributive**
- **Informazioni sul livello retributivo individuale , livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori**

EQUITÀ SALARIALE - REPORTING

REPORTING ANNUALE/TRIENNALE

- Il divario retributivo di genere **medio e mediano, anche nelle componenti complementari o variabili**
- La percentuale di lavoratori e lavoratrici che **ricevono componenti complementari**
- La percentuale in ogni quartile retributivo
- Il divario retributivo di genere per categorie di lavoratori

*Obbligo di reporting annuale a partire dal 2027

VALUTAZIONE CONGIUNTA SE DIVARIO RETRIBUTIVO > 5%

- **Spiegare le ragioni** del divario retributivo rilevato
- **Definire misure** per affrontare le differenze retributive con il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori
- **Informare** sulle risultanze del Pay Audit



Elementi chiave di recepimento

Elementi chiave per il recepimento della normativa

Elementi chiave per rispondere in modo compliance ai requisiti della direttiva EU:

JOB ARCHITECTURE



Job Architecture



Definizione delle
category of workers



Definizione delle
fasce retributive

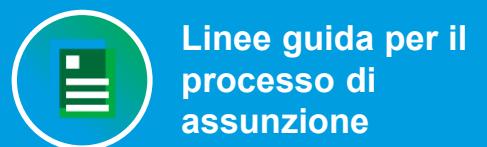
POLITICHE E PRATICHE



Compensation
Policy



Pratiche di Talent
Acquisition



Linee guida per il
processo di
assunzione

EQUITA' SALARIALE



Impostazione del
processo di
monitoraggio del
gender pay gap



Analisi del Gender
Pay Gap per
category of workers



Misurazione dell'
Adjusted Pay Gap
spiegato da fattori
oggettivi



Piano di mitigazione
e budgeting

CULTURA & COMUNICAZIONE



Strategia di
trasparenza



Implementazione
della comunicazione



Formazione dei
principali
stakeholder



Training per
manager e HR

Pay Transparency 2026: Employer Branding che funziona

Dalla compliance al vantaggio competitivo
Modello AttrenTion®



Perché importa all'Employer Branding



Fiducia

La trasparenza alza il trust e riduce rumore (Glassdoor, word of mouth)



Candidate experience

Meno negoziazioni opache → più acceptance rate, time-to-hire più corto



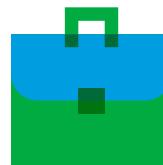
Retention

Coerenza interno/esterno → meno pay shock e minor turnover a 6–12 mesi



Performance

Messaggi chiari attirano candidature più qualificate



Takeaway

La trasparenza è contenuto EB e prodotto HR allo stesso tempo



Impatto lungo il funnel (AttrenTion®)

ATTRACTION

- Job post con range → più impression qualificate, meno drop-off

SELEZIONE

- Colloqui meno difensivi, focus su skill & fit

ONBOARDING

- Spiegare pay bands e progressioni riduce il 'salario fantasma'

RETENTION

- Piani di crescita e revisioni cicliche;
- Manager abilitati a parlare di retribuzione



Narrazione & Tone of Voice

Dal legale al valore

- **No 'pay-washing'**: Comunicare fuori solo ciò che è vero dentro
- **Headline**: Range chiari. Crescita chiara.' / 'Sapere quanto, capire perché.'
- **Canali**: Career site (sezione Retribuzione & Crescita), job post, onboarding kit, town hall

Mini-casi (anonimizzati)

Retail (2500+)	range su 80% vacancy	→	+18% candidature qualificate; offerta -9 giorni
QSR (1200)	audit + bands + training manager	→	gap non giustificato 7,2% → 3,9% (2 cicli)
Manufacturing (600)	career site con calcolatore livello-band	→	22% domande ripetitive; +11% acceptance



Roadmap 30–60–90

ENTRO 30 GIORNI

Azioni da compiere:

- sponsor & task force;
- audit dati;
- bozza policy + glossario

ENTRO 60 GIORNI

- pay bands ruoli target;
- template annunci con range;
- training manager & recruiter

ENTRO 90 GIORNI

- town hall + FAQ;
- processo diritti informativi;
- baseline metriche;
- calendario reportistica 2027→2031



KPI che contano & rischi da presidiare

KPIs

- Acceptance rate,
- time-to-hire,
- % vacancy con range,
- evasioni richieste info,
- gender pay gap per categoria

Altri KPIs

- eNPS/candidate NPS,
- churn 6–12 mesi, internal mobility

Rischi

- incoerenza interno/esterno,
- salary compression,
- leak dati,
- linguaggio non inclusivo,
- governance debole



Obiezioni frequenti

«I competitor ci copieranno»

- Lo intuiscono comunque; voi guadagnate fiducia e velocità

«Crea tensioni interne»

- Meglio tensione gestita oggi che sfiducia domani

«Non abbiamo i dati pronti»

- Partite da ruoli critici; pulizia dati e bands in parallelo

Call to action e Comunicazione Interna & EB

- Nominare sponsor e task force questa settimana
- Avviare audit dati e bozza policy
- Progettare sezione career e template annunci con range

Strategia in una frase



Promise interna:

'Range chiari, criteri chiari, crescita chiara'



Obiettivo:

aumentare fiducia e comprensione del sistema retributivo



North Star:

coerenza tra ciò che diciamo fuori e ciò che viviamo dentro



Audience & obiettivi

- **Dipendenti:** capire band e progressioni; canali per domande
- **Manager:** saper spiegare le band; gestire conversazioni retributive
- **Recruiter/HRBP:** messaggi coerenti, template unificati, SLA richieste
- **RSU/OO.SS.:** governance chiara per Joint Pay Assessment
- **Candidati:** comprendere prima come funziona la retribuzione



Messaging Matrix (dal legale al valore)

Pubblico	Messaggio chiave	Cosa cambia per te	Dove approfondire
Dipendenti	Trasparenza = opportunità	Band e criteri di avanzamento visibili	Intranet 'Retribuzione & Crescita' + FAQ
Manager	Parole semplici, criteri oggettivi	Talk track in 5 passi + checklist	Playbook manager
Candidati	Range chiari fin dall'annuncio	Range + benefit + percorso tipo	Career site + ATS
RSU/OO.SS.	Dialogo e dati condivisi	Calendario confronti e dataset minimo	Tavolo tecnico



Governance (RACI sintetico)

- **Sponsor:** CHRO + Comms Director
- **Owner contenuti:** Employer Branding Lead
- **Legale:** validazione policy & copy sensibili
- **HRIS/IT:** intranet, permessi, data pipeline
- **Manager:** delivery conversazioni 1:1



Toolkit operativo

- CEO note + town hall deck (10 slide base)
- **FAQ (20 domande):** diritti informativi, come leggere le band, revisioni, mobilità
- **Playbook manager:** talk track in 5 passi, do/don't, frasi ponte
- **Template:** email dipendenti, post intranet, post LinkedIn, job post con range
- **One-pager policy:** criteri oggettivi (skills, seniority, impatto, mercato)



Abilitazione manager (3×3)

3 WHY

- Equità,
- Fiducia,
- Velocità decisioni

3 DO

- Spiega criteri,
- Mostra esempi,
- Invita alle domande

3 DON'T

- Promesse individuali,
- Confronti personali,
- Linguaggio ambiguo

Misurazione & feedback loop

- **Metriche:** % vacancy con range; tempo risposta richieste informative; eNPS; richieste ricorrenti al recruiting
- **Altre:** % manager certificati; acceptance rate; time-to-hire; churn 6–12 mesi; sentiment canali interni
- **Strumenti:** pulse survey trimestrale (5 domande), dashboard BI mensile

Rischi & piani di risposta

- **Salary compression** → guideline offerte + review semestrali
- **Rumor interno/esterno** → holding statement + FAQ linkabile
- **Incoerenza copy interno/esterno** → approvazione centralizzata + checklist
- **Leak dati** → policy privacy + flusso escalation



Esempi di copy

- Email CEO (estratto): 'Da oggi rendiamo chiari i range retributivi e i criteri di crescita...'
- Job post (boilerplate): 'Range retributivo iniziale: €X–€Y... Le nostre pay band e i criteri sono pubblici [link]'

CTA interna

- **Manager:** completare training + role-play entro 30 gg
- **Dipendenti:** leggere la pagina 'Retribuzione & Crescita' e inviare domande
- **Recruiter:** usare i nuovi template con range da questa settimana



Conclusioni



Percorso organizzativo per il recepimento della normativa

Il percorso verso l'equità e la trasparenza retributiva si può articolare differentemente in base alla propria maturità

1



ARCHITETTURA

Analisi organizzativa e integrazione/aggiornamento della valutazione dei ruoli ed eventuale revisione del banding

2



EQUITA'

Analisi di Equità salariale e strategia di mitigazione dei divari retributivi

3



TRASPARENZA

Assessment di trasparenza salariale e gap analisi con i requisiti di compliance della direttiva EU 970/2023

– Obiettivi

Aggiornare, attraverso l'analisi dell'organizzazione as-is, l'**assetto valutativo** dei ruoli di Azienda e la loro classificazione nell'ambito di un sistema di **Banding** come strumento efficacie di gestione delle politiche HR in Europa

Garantire l'**equità salariale** e l'**allineamento con le evoluzioni normative**, valutare i **progressi nel tempo**, **internalizzare le competenze** e apportare eventuali **aggiustamenti** necessari per garantire un trattamento equo

Definire una strategia di trasparenza retributiva e un percorso graduale di condivisione delle informazioni retributive nei confronti dei propri dipendenti e del mercato esterno in compliance con la direttiva EU 970/2023

Risultati chiave

- ✓ Aggiornamento del **framework valutativo di Azienda e banding** aziendale
- ✓ Indicazioni di **presidio di rischio sul divario salariale** rispetto ai requisiti dell'evoluzione normativa
- ✓ Definizione della **Strategia di trasparenza retributiva**



Capitale Sociale € 300.000,00 I.V. - P.IVA/C.F. 10304670150 - Reg. Imprese Milano n. 10304670150

Camera di Commercio Milano REA 1365840 - Sede Legale: Viale L. Bodio 33, 20158 Milano

Società soggetta al potere di direzione e coordinamento di Marsh International Holdings II Inc. ai sensi dell'art 2497 c.c.