

**READ SMART
THINK SMART
LEAD SMART**

LOOK SMART
Business Consultancy

ANALIZA JURIDICĂ SI OPERAȚIONALĂ

**A TRANSPUNERII DIRECTIVEI (UE) 2023/970 ÎN
LEGISLAȚIA DIN ROMÂNIA**

**www.looksmart.ro
office@looksmart.ro
+4.0743.332.318**

Martie 2026

ANALIZA JURIDICA SI OPERATIONALA

A TRANSPUNERII DIRECTIVEI (UE) 2023/970 IN LEGISLATIA DIN ROMANIA

Transparența Salarială și Principiul Egalității de Remunerare
Perspectiva Directorului de Resurse Umane și Salarizare

Documente analizate:

Directiva (UE) 2023/970 a Parlamentului European și a Consiliului din 10 mai 2023
Proiect de Lege privind transparența salarială (versiunea 13 martie 2026)
Expunerea de Motive la Proiectul de Lege (19 februarie 2026)

Aprilie 2026

NOTA METODOLOGICA

Prezentul document constituie o analiza juridica si operationala de nivel expert, elaborata din perspectiva unui Director de Resurse Umane si Salarizare din cadrul unei companii cu activitate in Romania. Scopul analizei este de a oferi o imagine riguroasa, completa si aplicabila asupra modului in care Romania, prin proiectul de lege adoptat la 13 martie 2026, transpune prevederile Directivei (UE) 2023/970 a Parlamentului European si a Consiliului privind transparenta salariala.

Metodologia de lucru a presupus, in prima etapa, lectura integrala si sistematica a trei documente:

- textul directivei europene – documentul primar si referinta normativa suprema –,
- proiectul de lege romanesc si
- expunerea de motive aferenta.

In etapa a doua, s-a procedat la o analiza comparativa articol cu articol, urmarind concordanta de substanta, completitudinea transunerii, eventualele extensii ale legiuitorului roman dincolo de minimul impus de directiva si, cel mai important pentru scopul practic al prezentului document, zonele de ambiguitate, lacuna sau incertitudine juridica. In etapa a treia, concluziile analitice au fost calibrate din perspectiva impactului concret asupra operatiunilor de resurse umane si salarizare, a riscurilor juridice si reputationale pentru companii si a actiunilor operative pe care acestea trebuie sa le intreprinda.

Este important de subliniat ca analiza pleaca de la statutul de **proiect legislativ** al documentului romanesc, ceea ce inseamna ca **unele prevederi pot fi modificate** in cursul procesului parlamentar. Cu toate acestea, structura generala, principiile si obligatiile centrale sunt, cu un grad ridicat de probabilitate, cele care vor fi consacrate in forma finala a legii, avand in vedere ca termenul de transpunere a directivei a expirat la 7 iunie 2026. Prin urmare, companiile nu trebuie sa astepte adoptarea definitiva a legii pentru a incepe pregatirile interne – dimpotriva, intarzierea pregatirilor reprezinta in sine un risc de neconformitate.

CAPITOL 1. ELEMENTE CHEIE DE COMPARATIE – DIRECTIVA VERSUS PROIECTUL DE LEGE DIN ROMANIA: IMPACT PENTRU COMPANII

Directiva (UE) 2023/970 reprezinta cea mai semnificativa reforma europeana in domeniul egalitatii de remunerare din ultimele decenii. Construita pe temeiul Art. 157 din Tratatul privind Functionarea Uniunii Europene si corelata cu Directiva 2006/54/CE, ea nu creeaza un drept nou, ci furnizeaza instrumentele concrete prin care un drept consacrat de zeci de ani – egalitatea de remunerare pentru aceeasi munca sau pentru o munca de valoare egala – devine aplicabil in practica. Problemele identificate in evaluarea din 2020 a Directivei 2006/54/CE – lipsa de transparenta a sistemelor de remunerare, incertitudinea juridica privind conceptul de munca de aceeasi valoare si obstacolele procedurale pentru victimele discriminarii – au constituit baza de pornire a noii directivei. Proiectul de lege romanesc preia aceasta structura de ansamblu si o detaliaza in contextul legislatiei nationale. In cele ce urmeaza vom parcurge sistematic principalele axe tematice, cu accent pe elementele cu impact direct asupra companiilor.

1.1. Domeniul de aplicare si categoriile de beneficiari

Directiva stabileste in art. 2 ca se aplica tuturor angajatorilor din sectorul public si privat si tuturor lucratorilor care au un contract sau un raport de munca, indiferent de forma acestuia. Considerentul 18 din preambul extinde explicit aceasta definitie la lucratorii cu fractiune de norma, cei cu contract pe durata determinata, lucratorii prin agenti de munca temporara, lucratorii casnici, lucratorii la cerere, lucratorii prin platforme digitale, stagiarilor si ucenicilor. Criteriul determinant nu este natura formala a relatiei contractuale, ci existenta unui raport de munca stabilita pe baza faptelor – ceea ce reprezinta o aplicare directa a jurisprudentei Curtii de Justitie a Uniunii Europene in materia definirii conceptului de lucrator.

Proiectul de lege romanesc (art. 2) transpune aceasta prevedere si o extinde semnificativ: domeniul de aplicare include nu doar angajatorii din sectorul privat, ci si cei din sectorul public, functionarii publici si cadrele militare, al caror statut este reglementat prin legi speciale. Aceasta extensie depaseste minimul impus de directiva si consolideaza cadrul de egalitate la nivelul intregii pietei a muncii din Romania, inclusiv a institutiilor statului, ceea ce reprezinta o alegere politica coerenta si laudabila. Tot art. 2 precizeaza ca prevederile privind transparenta salariala se aplica si candidatilor la ocuparea unui loc de munca vacant, in deplina aliniere cu art. 5 din directiva.

Impact pentru companii: **Aplicabilitatea este universala.** Nicio companie din Romania, indiferent de sectorul de activitate, nu poate invoca o exceptie organizationala sau categorica. Companiile care utilizeaza colaboratori pe baza de contract de prestari servicii sau prin platforme digitale vor trebui sa analizeze cu atentie daca raportul de fapt corespunde unui raport de munca, risc suplimentar care depaseste strict incidenta acestei legi.

1.2. Sistemul de definitii si concepte juridice

Un reproş constant adresat cadrului legal anterior era imprecizia conceptuala, care genera interpretari divergente si facea aproape imposibila probarea discriminarii in materie de remunerare.

Directiva abordează frontal aceasta problema prin art. 3, care ofera definitii clare si armonizate pentru: remuneratie (orice avantaj, in numerar sau in natura, platit direct sau indirect de angajator pe motivul incadrarii in munca), nivel de remunerare (remuneratia anuala bruta si remuneratia orara bruta corespunzatoare), diferenta de remunerare dintre femei si barbati, nivel median de remunerare, diferenta mediata de remunerare, interval de remunerare de tip cuartila, munca de aceeasi valoare, categorii de lucratori, discriminare directa, discriminare indirecta si organism de promovare a egalitatii.

Proiectul de lege romanesc (art. 3 alin. 1) transpune aceste definitii in mod fidel si adauga cateva nuante proprii contextului national. **Definitia remuneratiei** include explicit salariul de baza, indemnizatiile, sporurile, alte adaosuri si orice elemente constitutive complementare sau variabile – o formulare care acopera intreaga structura salariala specifica dreptului muncii roman. In plus, proiectul introduce definitia **structurii de remunerare** ca un compartiment sau sistem de remunerare organizat la nivelul unitatii, destinat sa asigure respectarea principiului egalitatii – concept care nu are un corespondent explicit in textul directivei si care genereaza o serie de intrebari de interpretare, abordate in capitolul urmator.

O distinctie importanta ce merita atentie este aceea ca nivelul de granularitate impus de lege companiilor este substantial. Calculul diferentei de remunerare nu se limiteaza la o medie simpla, ci trebuie sa acopere media, mediana, componentele variabile si distributia pe cuartile. Aceasta inseamna ca **un simplu tabel Excel nu va fi suficient**: vor fi necesare sisteme informatice cu capacitati analitice care sa segmenteze date salariale multi-dimensionale.

1.3. Transparenta salariala in procesul de recrutare

Art. 5 din directiva introduce una dintre cele mai vizibile schimbari de practica: angajatorii sunt obligati sa furnizeze candidatilor informatii cu privire la nivelul initial de remunerare sau la intervalul salarial aferent postului, stabilit pe baza unor criterii obiective si neutre din perspectiva sexului, si, dupa caz, la clauzele relevante ale contractului colectiv de munca aplicabil. Aceste informatii trebuie furnizate intr-un mod care sa permita o negociere in cunostinta de cauza – fie prin anuntul de post vacant, fie inaintea interviului de angajare.

Art. 5 din directiva mai interzice in mod explicit angajatorilor sa solicite informatii cu privire la istoricul salarial al candidatilor. Aceasta prevedere are o logica economica solida: practica de a ancora oferta salariala la remuneratia anterioara perpetueaza si amplifica in timp discriminarea salariale acumulate – o femeie care a fost subplata in roluri anterioare va continua sa primeasca mai putin si la urmatorul angajator, daca acesta isi calibreaza oferta dupa istoricul ei salarial.

Proiectul de lege romanesc transpune aceste prevederi in art. 5 cu un nivel de detaliu superior: **informatiile trebuie sa se regaseasca in anuntul de post vacant publicat** pe pagina de internet a angajatorului sau in orice spatiu accesibil publicului, ori sa fie comunicate in scris candidatului inainte de interviu. Interdictia solicitarii istoricului salarial este reglementata explicit la alin. (3) al aceluiasi articol, iar incalcarea ei constituie contraventie sanctionata cu amenda.

Impact pentru companii: Toate anunțurile de angajare trebuie revizuite pentru a include intervalul salarial. Recrutarea devine transparentă prin definiție. Trebuie elaborate grilele salariale clare pe posturi, fără de care nu poate fi comunicat un interval salarial credibil și obiectiv justificat. Practici actuale de tipul „salariu negociabil” sau „în funcție de experiență” devin insuficiente ca informații în anunțul de angajare.

1.4. Transparența politicilor de stabilire a remunerației

Art. 6 din directiva obliga angajatorii să pună la dispoziția lucrătorilor criteriile utilizate pentru determinarea remunerației, a nivelurilor de remunerare și a evoluției remunerației, într-un mod ușor accesibil. Aceste criterii trebuie să fie obiective și neutre din perspectiva sexului. Statele membre pot scuti angajatorii cu mai puțin de 50 de lucrători de obligația privind criteriile de evoluție a remunerației.

Proiectul românesc reia această obligație în art. 6 și adaugă, pentru angajatorii din sectorul public, obligația suplimentară de a pune la dispoziția lucrătorilor și grilele de salarizare (alin. 2). **Scutirea** pentru firmele sub 50 de angajați în privința evoluției remunerației **este preluată** (alin. 3), ceea ce reprezintă o măsură rezonabilă de calibrare a sarcinii administrative.

1.5. Dreptul lucrătorilor la informare individuală

Art. 7 din directiva conferă fiecărui lucrător dreptul de a solicita și de a primi, în scris, informații cu privire la propriul nivel de remunerare și la nivelurile medii de remunerare defalcate pe criteriul sex pentru categoriile de lucrători care prestează aceeași muncă sau o muncă de aceeași valoare. Angajatorul trebuie să răspundă în termen de două luni. Angajatorii sunt obligați să informeze anual toți lucrătorii cu privire la acest drept și la modalitatea de exercitare a lui. Directiva mai prevede explicit ca lucrătorii nu pot fi împiedicați să își divulge remunerația în scopul asigurării egalității – iar clauzele contractuale care limitează această posibilitate sunt interzise.

Proiectul românesc transpune aceste prevederi în art. 7, **reducând termenul de răspuns de la două luni la 30 de zile lucrătoare** – un termen **mai sever** decât minimumul directivei, mai favorabil lucrătorilor. Informația poate fi solicitată direct, prin intermediul reprezentanților lucrătorilor sau prin CNCD. Art. II, punctele 3-4 din proiect completează Codul Muncii pentru a înscris explicit dreptul salariaților de a solicita informații salariale comparate (noul art. 39 alin. 1 lit. o) din Codul Muncii) și obligația corelativă a angajatorului de a răspunde în 30 de zile lucrătoare. Tot prin modificările la Codul Muncii, se introduce interdicția clauzelor contractuale care interzic divulgarea salariului, completând astfel art. 163 din Codul Muncii.

Risc operational: Fiecare solicitare individuală de informare devine un eveniment juridic cu termen de răspuns obligatoriu. Companiile care nu au politici salariale documentate și justificate obiectiv vor fi extrem de vulnerabile la aceste solicitări – o diferență de remunerare nedocumentată poate deveni, prin efectul transferului sarcinii probei, o prezumție de discriminare în fața instanței.

1.6. Raportarea periodica a diferentelor de remunerare

Capitolul central al directivei, cel care genereaza cea mai substantiala sarcina operationala pentru companii, este **art. 9**, care introduce **obligatia de raportare periodica** pentru angajatorii cu cel putin 100 de lucratori. Indicatorii ce trebuie raportati sunt sapte la numar:

1. diferenta medie de remunerare,
2. diferenta medie pentru componentele variabile,
3. diferenta mediana de remunerare,
4. diferenta mediana pentru componentele variabile,
5. proportia lucratorilor care beneficiaza de componente variabile,
6. proportia in fiecare interval de remunerare de tip quartila si
7. diferenta de remunerare pe categorii de lucratori.

Informatiile se transmit unui organism de monitorizare care le publica intr-un mod accesibil.

Calendarele de raportare sunt gradate in functie de marimea angajatorului, direct in textul directivei:

- angajatorii cu cel putin 250 de lucratori raporteaza anual incepand cu 7 iunie 2027;
- angajatorii cu 150-249 de lucratori raporteaza la fiecare trei ani incepand cu 7 iunie 2027;
- angajatorii cu 100-149 de lucratori raporteaza la fiecare trei ani incepand cu 7 iunie 2031.

Companiile cu mai putin de 100 de lucratori pot raporta voluntar, iar statele membre le pot obliga la raportare daca opteaza pentru acest lucru.

Proiectul romanesc preia aceste calendare identic in art. 9 alin. (3), destinatarul raportarilor fiind ANES (Agentia Nationala pentru Egalitatea de Sanse intre Femei si Barbati). Un element de incertitudine semnificativ este prevazut la alin. (4): *metodologia de raportare, formatul standard si termenele exacte se vor stabili printr-un ordin al ministrului muncii*, la propunerea ANES. Aceasta inseamna ca, la momentul redactarii prezentei analize, companiile nu dispun de formatul concret al raportarilor, ceea ce ingreuneaza pregatirea sistemelor informatice si a proceselor interne.

Directiva (UE) 2023/970 – prevedere	Proiect de Lege Romania – transpunere
Domeniu: sector public si privat, toate formele de munca, inclusiv platforme digitale	Transpus corect; extins explicit la functionari publici si cadre militare – depaseste minimul directivei
Informatii salariale inainte de interviu, prin anunt sau in scris	Transpus; formele de comunicare sunt detaliate: anunt web, spatiu public, sau in scris inainte de interviu
Interdictia solicitarii istoricului salarial al candidatorilor	Transpus explicit la art. 5 alin. (3); incalcarea constituie contraventie

Criteriile de salarizare accesibile tuturor lucratorilor	Transpus; angajatorii din sectorul public au obligatie suplimentara: grilele de salarizare
Dreptul la informare, raspuns in termen de doua luni	Termen redus la 30 de zile lucratoare – mai favorabil lucratorilor decat directiva
Raportare 250+ angajati anual, de la 7 iunie 2027	Identic transpus; destinat ANES; format si metodologie prin ordin ministerial ulterior
Raportare 150-249 angajati: la 3 ani, de la 7 iunie 2027	Identic transpus
Raportare 100-149 angajati: la 3 ani, de la 7 iunie 2031	Identic transpus
Pragul de 5%: declanseaza evaluarea comuna a remuneratiilor	Transpus la art. 10; termen de remediere: 6 luni de la raportare, cu posibila prelungire
Sanctiuni: efective, proportionale, disuasive; pot include % din cifra de afaceri	Amenzi 10.000-20.000 lei; incalcare repetata: 20.000-30.000 lei – nivel relativ scazut fata de cifra de afaceri

1.7. Evaluarea comuna a remuneratiilor

Art. 10 din directiva introduce obligatia evaluarii comune a remuneratiilor – **un audit salarial intern cu caracter obligatoriu** – atunci cand sunt indeplinite **cumulativ** trei conditii:

1. raportarea demonstreaza o diferenta de cel putin 5% in remunerarea medie a femeilor si barbatilor dintr-o categorie de lucratori;
2. angajatorul nu a justificat aceasta diferenta prin criterii obiective, neutre din perspectiva sexului; si
3. angajatorul nu a remediat diferenta in termen de sase luni de la depunerea raportarii.

Evaluarea se efectueaza in cooperare cu reprezentantii lucratorilor si trebuie sa contina o analiza detaliata cu sapte componente, de la proportia pe sexe pe fiecare categorie de lucratori pana la eficacitatea masurilor luate in urma evaluarilor precedente.

Proiectul romanesc transpune aceasta obligatie la art. 10 cu o fidelitate ridicata. **Termenul de remediere este de 6 luni** de la transmiterea raportarii, cu posibilitate de prelungire in situatii temeinic justificate, dar nu mai mult de 6 luni suplimentare. Neefectuarea evaluarii comune, atunci cand aceasta este obligatorie, constituie contraventie. Angajatorul trebuie sa transmita evaluarea catre ANES si sa o puna la dispozitia lucratorilor. La cerere, evaluarea se pune la dispozitia ITM si CNCD.

Risc juridic major: Evaluarea comuna a remuneratiilor este, in practica, un audit salarial cu implicatii juridice directe. Daca diferentele identificate nu sunt remediate, angajatorul se expune atat sanctiunilor contraventionale, cat si litigiilor individuale in care sarcina probei este inversata – angajatorul trebuie sa dovedeasca LIPSA discriminarii, nu reclamantul existenta ei.

1.8. Regimul sanctionator

Directiva (art. 23) impune statelor membre sa prevada sanctiuni eficace, proportionale si disuasive, mentionand ca acestea pot include amenzi calculate in functie de cifra de afaceri anuala bruta a angajatorului sau de masa salariala totala. Se impune obligatia de sanctiuni specifice, mai severe, pentru incalcarile repetate.

Proiectul romanesc (art. 20) stabileste **amenzi contraventionale intre 10.000 lei si 20.000 lei** pentru sase categorii de incalcari:

1. nerespectarea obligatiei de informare a candidatilor,
2. solicitarea istoricului salarial,
3. neasigurarea accesului la criteriile de remunerare,
4. refuzul de a furniza informatii lucratorilor,
5. nerespectarea obligatiilor de raportare si
6. neefectuarea evaluarii comune a remuneratiilor.

Incalcarea repetata constituie circumstanta agravanta si se sanctioneaza cu amenda intre 20.000 lei si 30.000 lei. Discriminarea intersecionala (bazata pe sex combinat cu alt criteriu) constituie de asemenea circumstanta agravanta. Constatarea contraventiilor si aplicarea sanctiunilor revin ITM-urilor.

Din perspectiva calibrarii disuasive, nivelul amenzilor este relativ moderat – 20.000 lei reprezinta aproximativ 4.000 euro, suma care, pentru o companie de dimensiuni medii sau mari, are un impact financiar direct limitat. Prin urmare, efectul descurajator al amenzilor in sine este redus. Riscul real si major pentru companii nu vine din cuantumul amenzilor, ci din implicatiile litigioase: transferul sarcinii probei, obligatia de despagubiri integrale (care includ plati restante, compensatii pentru oportunitati pierdute, prejudicii morale si dobanzi de intarziere, fara plafonare), precum si riscul reputational – publicarea publica a datelor de raportare de catre ANES va permite comparatii directe intre angajatori.

1.9. Arhitectura institutionala si rolul autoritatilor

Directiva nu obliga statele membre sa infiinteze organisme noi, permitand atribuirea sarcinilor unor institutii existente. Romania a ales sa distribuie responsabilitatile intre trei institutii: ANES ca organism de monitorizare, cu atributii de colectare si publicare a datelor, elaborare de instrumente metodologice si asistenta de specialitate; CNCD (Consiliul National pentru Combaterea Discriminarii) ca organism de promovare a egalitatii, cu competente de primire a sesizarilor, asistenta victimelor si, in baza modificarilor aduse OG 137/2000 prin art. IV al proiectului, posibilitatea de a initia actiuni in justitie in vederea apararii interesului public; si ITM-urile (Inspectoratele Teritoriale de Munca) ca organisme de control, cu competente de constatare a contraventiilor.

Aceasta distributie tripartita a responsabilitatilor creeaza o multiplicare a canalelor de control si sesizare. Practic, o companie se poate confrunta simultan cu o verificare ITM, o sesizare la CNCD si o actiune judiciara – toate avand obiect partial suprapus. Coordonarea intre aceste institutii, prevazuta la art. 22 din proiect, este esentiala dar ramane la nivel de principiu, fara a fi detaliate mecanismele concrete de colaborare.

CAPITOL 2. ZONE DE NECLARITATE SI RISCURI DE INTERPRETARE JURIDICA

Dincolo de concordanta structurala de ansamblu dintre directiva europeana si proiectul de lege romanesc, exista o serie de zone in **care transpunerea este incompleta, ambigua sau dependent de acte normative secundare** care nu au fost inca emise. Aceste zone de penumbra juridica reprezinta riscuri operationale concrete pentru companii si merita o atentie speciala. Capitolul de fata le abordeaza sistematic, oferind pentru fiecare zona o formulare precisa a incertitudinii si a actiunilor recomandate.

2.1. Definirea metodologica a muncii de valoare egala

Conceptul de munca de valoare egala este, dincolo de orice dubiu, nucleul intregii constructii juridice a directivei. Art. 4 alin. (4) din directiva precizeaza ca evaluarea valorii muncii trebuie sa se bazeze pe criterii obiective, neutre din perspectiva sexului, care sa includa cel putin patru factori esentiali: competentele, efortul, responsabilitatea si conditiile de munca. Aceste criterii trebuie convenite impreuna cu reprezentantii lucratorilor si aplicate in mod obiectiv, fara discriminare directa sau indirecta. Art. 4 alin. (2) impune statelor membre sa puna la dispozitie instrumente si metodologii analitice pentru a sprijini angajatorii in evaluarea si compararea valorii muncii.

Proiectul romanesc transpune obligatia elaborarii de instrumente metodologice in sarcina ANES, cu consultarea CNCD (art. 4 alin. 4 si 5). Textul proiectului precizeaza ca **aceste instrumente vor fi disponibile dupa aprobarea proiectului de lege**, ceea ce inseamna ca, la momentul intrarii in vigoare a legii, ele s-ar putea sa nu existe inca. In absenta unui cadru metodologic standardizat, companiile nu dispun de o metodologie unica de evaluare a posturilor – ceea ce deschide calea unor interpretari divergente in litigii si face aproape imposibila autoapararea juridica in cazul unor contestatii.

Intrebare pentru Ministerul Muncii: Care este metodologia de job evaluation recunoscuta oficial de autoritatea romana competenta pentru determinarea muncii de valoare egala? Care sunt criteriile de ponderare a factorilor (competente, efort, responsabilitate, conditii de munca)? Cand vor fi disponibile ghidurile metodologice ANES? Companiile ar trebui sa solicite clarificari oficiale in aceasta privinta inainte de a investi in sisteme de evaluare a posturilor.

2.2. Metodologia de raportare – stabilita ulterior prin ordin ministerial

Art. 9 alin. (4) din proiect prevede ca **metodologia de raportare, formatul standard si termenii exacte vor fi stabilite printr-un ordin al ministrului muncii, la propunerea ANES**. Aceasta amanare a detaliilor tehnice intr-un act normativ secundar, care nu este inca elaborat, creeaza un vid de informatii cu consecinte practice directe: companiile nu stiu ce format de date trebuie sa colecteze si sa organizeze, nu stiu cum se calculeaza indicatorii (de exemplu, cum se trateaza lucratorii cu contract part-time in calculul remuneratiei orare), nu stiu care este granularitatea categoriilor de lucratori si nu stiu daca raportarile vor fi publice in forma bruta sau agregata.

Directiva prevede la art. 9 alin. (6) ca angajatorii trebuie sa confirme corectitudinea informatiilor dupa consultarea reprezentantilor lucratorilor, iar la alin. (7) ca informatiile se comunica organismului responsabil cu publicarea lor. Nimic din textul directivei nu lasa la latitudinea statelor membre simplificarea sau omiterea vreunuia dintre cei sapte indicatori enumerati la alin. (1). Prin urmare, ordinul ministerial va trebui sa operationalizeze toti cei sapte indicatori – dar pana cand acesta este emis, companiile raman intr-o incertitudine semnificativa.

Intrebare critica pentru Ministerul Muncii: Care este formatul tehnic al raportarilor catre ANES (XML, Excel, platforma web dedicata)? Cum se calculeaza remuneratia orara pentru lucratorii cu salariu lunar? Cum se trateaza bonusurile unice, in calculul componentelor variabile? Care este definitia operationala a "categoriei de lucratori" in contextul raportarii?

2.3. Tratamentul componentelor variabile ale remuneratiei

Directiva include in definitia remuneratiei, la art. 3 alin. (1) lit. (a) si in considerentul 21, o gama larga de componente: bonusuri, compensatii pentru ore suplimentare, facilitati de calatorie, indemnizatii pentru cazare si masa, compensatii pentru cursuri de formare, plati in caz de concediere, indemnizatii de boala, pensii ocupationale si orice alte avantaje platite in numerar sau in natura. Aceasta definitie este intentionat cuprinzatoare, tocmai pentru a preveni practicile de segregare informala a remuneratiei in componente aparent neutre dar aplicate discriminatoriu.

Proiectul romanesc preia aceasta definitie larga (art. 3 alin. 1 lit. s) si **introduce sintagma componente constitutive complementare sau variabile ale remuneratiei** ca termen cu definitie proprie. Incertitudinea apare insa in privinta modalitatii de anualizare a componentelor variabile:

- a) cum se calculeaza valoarea anuala a unui bonus discretionar platit o singura data?
- b) Cum se trateaza beneficiile in natura cu valoare variabila (vehicul de serviciu, telefon, abonament medical)?
- c) Cum sunt incluse in calcul contributiile angajatorului la pensii ocupationale?

Aceste intrebari sunt tehnice, dar raspunsul lor are implicatii semnificative asupra indicatorilor raportati.

2.4. Calculul pragului de 5% – metoda nespecificata

Pragul de 5% este elementul declansator al evaluarii comune a remuneratiilor – cea mai onerosa obligatie din intreg pachetul de masuri. Art. 10 alin. (1) lit. (a) din directiva si art. 10 alin. (1) din proiect fac referire la o diferenta medie de remunerare de cel putin 5% in oricare dintre categoriile de lucratori. Cu toate acestea, **nici directiva si nici proiectul de lege nu specifica exact cum se calculeaza aceasta medie** – daca pe baza remuneratiei brute anuale, a remuneratiei orare brute, a unui calcul ajustat sau neajustat, daca include sau exclude componentele variabile, si daca pragul se aplica absolut sau relativ (procentual din remuneratia barbatilor).

Directiva, la art. 3 alin. (1) lit. (c), definește diferența de remunerare ca diferența dintre nivelurile medii de remunerare ale femeilor și bărbaților, exprimată ca procent din nivelul mediu de remunerare al bărbaților. Această definiție pare să rezolve parțial ambiguitatea, dar rămâne neclar cum este calculată media când categoriile includ lucrători cu regimuri de timp diferite (norma întreaga versus fracțiune de norma). Metodologia de calcul va trebui clarificată prin ordinul ministerial, dar companiile trebuie să fie conștiente că modul de calcul ales poate face diferența între a depăși sau nu pragul de 5%.

2.5. Tensiunea dintre transparența salarială și protecția datelor personale

Art. 12 din directiva și art. 11 din proiect abordează explicit interfața cu GDPR. Informațiile furnizate ca urmare a obligațiilor de transparență salarială se prelucrează cu respectarea Regulamentului (UE) 2016/679. Statele membre pot decide că, atunci când divulgarea informațiilor ar conduce la dezvăluirea remunerației unui lucrător identificabil, accesul să fie limitat la reprezentanții lucrătorilor, ITM sau CNCD. În cazul companiilor mici și al categoriilor de lucrători înguste, orice informație agregată poate fi, în fapt, individualizabilă.

Proiectul românesc preia această limitare la art. 11 alin. (2) și (3). Cu toate acestea, rămâne o zonă de tensiune nevizată: companiile vor trebui să prelucreze date salariale cu caracter personal în scopuri de raportare și de răspuns la solicitările individuale. Această prelucrare trebuie să fie acoperită de baze juridice adecvate conform GDPR, politicile de confidențialitate vor trebui actualizate, și datele nu pot fi utilizate în alte scopuri decât aplicarea principiului egalității de remunerare. **Companiile care nu au actualizat registrele de prelucrare a datelor se expun unui risc de dubla conformitate** – atât sub legea transparenței salariale, cât și sub GDPR.

Risc de neconformitate duală: În absența unor linii directoare clare privind intersecția dintre Legea transparenței salariale și GDPR, companiile riscă sancțiuni din ambele direcții: de la ITM/CNCD pentru nerespectarea obligațiilor de transparență, și de la ANSPDCP pentru prelucrările de date neconforme. Companiile ar trebui să solicite o opinie de la Autoritatea Natională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal sau să elaboreze o analiză internă DPO privind interfața celor două regimuri.

2.6. Statutul juridic al „structurii pentru egalitate de remunerare”

Art. 4 alin. (1) din proiect prevede că angajatorii organizează la nivelul unității, **compartimentul/sistemul de remunerare** destinat asigurării egalității de remunerare. Acest element nu are un corespondent explicit în textul directivei, care vorbește despre structuri de remunerare ca sisteme de salarizare, nu ca entități organizatorice. Formularea din proiect poate fi interpretată în două moduri radical diferite:

- a) fie ca o simplă obligație de a dispune de un sistem coerent de salarizare (interpretare mai puțin oneroasă, care ar fi o simplă reformulare a obligației de a justifica obiectiv diferențele),
- b) fie ca o obligație de a înființa un compartiment organizational distinct cu responsabilitate în această privință (interpretare mai oneroasă, care ar presupune resurse și structură formală).

Aceasta ambiguitate este cu atat mai importanta cu cat definitia de la art. 3 alin. (1) lit. (o) defineste structura de remunerare ca compartimentul/sistemul de remunerare existent la nivelul unitatii. Folosirea conjunctiei / intre compartiment si sistem sugereaza ca legiuitorul nu a optat ferm pentru una dintre interpretari. Pana la clarificarea prin norme metodologice sau practica administrativa, companiile se afla intr-o incertitudine privind ce trebuie sa organizeze concret.

Intrebare critica: Obliga proiectul de lege companiile sa infiinteze un compartiment organizational dedicat egalitatii de remunerare? Este o structura formala distincta in organigrama sau este suficient un sistem de remunerare documentat? Care este dimensiunea minima a companiei de la care aceasta obligatie devine aplicabila? Companiile ar trebui sa solicite clarificari oficiale de la ANES sau Ministerul Muncii.

2.7. Absenta analizei de impact economic in expunerea de motive

Una dintre deficientele majore de fundamentare ale proiectului de lege este faptul ca expunerea de motive declara in mod explicit, la punctele 3.4, 3.5, 3.6 si 3.7, ca proiectul de act normativ nu se refera la acest subiect pentru impactul macroeconomic, impactul asupra mediului de afaceri, impactul asupra mediului inconjurator si evaluarea din perspectiva inovarii si digitalizarii. Aceasta declaratie este juridic posibila, dar din perspectiva calitatii procesului legislativ este extrem de ingrijoratoare.

Directiva europeana, la art. 34 alin. (1), obliga statele membre sa furnizeze Comisiei Europene, odata cu notificarea transpunerii, un rezumat al evaluarii de impact asupra intreprinderilor cu mai putin de 250 de angajati. Aceasta obligatie este inexistentă in proiectul romanesc – ceea ce inseamna ca Romania fie va trebui sa realizeze aceasta evaluare si sa o transmita ulterior Comisiei, fie se expune unei proceduri de infringement pentru transpunere incompleta. In plus, absenta analizei de impact interna face imposibila orice calibrare realista a costurilor de conformitate pentru mediul de afaceri romanesc.

CAPITOL 3. IMPACTUL ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI DIN ROMANIA

Privind in ansamblu pachetul de masuri introduse de directiva si transpuse in proiectul de lege romanesc, se poate afirma ca impactul asupra mediului de afaceri este unul transformational, nu incremental. Nu este vorba de inca o serie de obligatii administrative de tip declarativ – este vorba de o schimbare de paradigma in modul in care companiile gestioneaza resursele umane si salarizarea. Trecerea de la o salarizare discretiionara la o salarizare auditabila si justificabila reprezinta o modificare structurala a contractului implicit care a guvernat piata muncii timp de decenii. Cele ce urmeaza analizeaza sistematic dimensiunile acestui impact.

3.1. Impact operational – transformarea functiei HR

Efectul cel mai imediat si mai tangibil este transformarea radicala a functiei de resurse umane si salarizare din companiile din Romania. Daca pana in prezent departamentul HR gestiona salarizarea relativ orizontal – stabilind salarii in negocieri individuale, pe baza practicilor de piata si a bugetelor disponibile – noua legislatie impune o abordare vertical integrata, bazata pe date, metodologii documentate si trasabilitate completa a fiecărei decizii salariale.

Companiile vor trebui sa implementeze sisteme HR care sa permita colectarea automata si segmentata a datelor salariale pe mai multe dimensiuni simultan: sex, categorie de lucratori, componente salariale (fix versus variabil), nivel ierarhic si vechime. Indicatorii prevazuti de lege – medii, mediane, cuartile, componente variabile – presupun capacitati de HR analytics care, in prezent, lipsesc la majoritatea companiilor din Romania, cu exceptia celor mai mari sau a multinationalelor care au implementat deja platforme globale.

Totodata, **functia HR va trebui sa gestioneze un flux nou de solicitari** individuale de informare cu termen legal de raspuns, sa organizeze procese de evaluare comuna a remuneratiilor cu implicarea reprezentantilor lucratorilor si sa asigure raportari periodice catre ANES. **Volumul de munca HR creste semnificativ**, iar competentele necesare evolueaza: pe langa expertiza clasica in dreptul muncii si gestiunea salarizarii, va fi necesara expertiza in analiza de date, evaluarea posturilor si managementul riscului juridic.

3.2. Impact financiar – costuri directe si costuri ascunse

Costurile financiare directe ale conformitatii includ mai multe categorii.

In primul rand, investitia in sisteme informatice: actualizarea sau inlocuirea software-ului de salarizare si HR cu solutii care sa suporte raportarile obligatorii.

In al doilea rand, costurile de consultanta juridica si in resurse umane pentru elaborarea politicilor salariale, a metodologiei de evaluare a posturilor si a procedurilor interne.

In al treilea rand, costurile de formare a personalului HR, a managerilor si a reprezentantilor lucratorilor.

Costurile indirecte sunt insa potential mult mai semnificative. Companiile care, in urma auditului salarial, descopera diferente de remunerare nejustificate de 5% sau mai mult intr-o categorie de lucratori, se confrunta cu obligatia practica de a le remedia. In functie de structura salariala a companiei, aceasta poate insemna **majorari salariale substantiale pentru lucratoarele sub-platite** – un cost direct care poate depasi cu mult orice investitie in sisteme sau consultanta. In plus, costul litigiilor potentiale – aparare juridica, despagubiri integrale fara plafonare, dobanzi de intarziere – poate fi considerabil.

3.3. Impact juridic – cresterea expunerii litigioase

Poate cel mai semnificativ impact al noii legislatii este modificarea regimului probatoriu in litigiile privind discriminarea salariala. In virtutea transferului sarcinii probei (art. 13 alin. 4 din proiect, transpunand art. 18 din directiva), ori de cate ori un angajator nu si-a indeplinit obligatiile de transparenta salariala, sarcina probei se inverseaza: angajatorul trebuie sa dovedeasca lipsa discriminarii, nu lucratorul existenta ei. Aceasta modificare procesuala este fundamentala – este mult mai dificil sa dovedesti negativul decat sa dovedesti o faptica.

Pe langa transferul sarcinii probei, accesul la probe se extinde semnificativ: instantele si CNCD pot dispune ca angajatorul sa prezinte orice element de proba relevant, inclusiv informatii cu caracter confidential (art. 19). Organizatiile sindicale pot initia actiuni in justitie in numele sau in sprijinul lucratorilor (art. 15), ceea ce deschide calea actiunilor colective. Companiile care au facut obiectul unor sesizari CNCD sau al unor litigii salariale vor fi expuse suplimentar, prin efectul de demonstratie si de contagiune pe care un caz solutionat favorabil reclamantului il poate genera.

Nu in ultimul rand, proiectul de lege prevede o prescriptie de minimum trei ani pentru actiunile privind discriminarea salariala (art. 13 alin. 9), in acord cu directiva, iar termenul nu curge de la data actului discriminatoriu, ci de la data la care reclamantul a luat cunostinta de incalcare sau de la data incetarii raportului de munca. Aceasta prelungire a termenelor da lucratorilor timp suficient sa identifice si sa actioneze discriminarile.

3.4. Impact reputational si concurential

Obligatia ANES de a publica datele primite de la angajatori intr-un mod usor accesibil si usor de utilizat, care permite compararea angajatorilor, sectoarelor si regiunilor" (art. 21 alin. 3 lit. a din proiect) introduce o dimensiune de transparenta publica fara precedent in Romania. Diferenta de remunerare a fiecarui angajator cu cel putin 100 de angajati va fi accesibila publicului, presei, potentialilor angajati si competitorilor.

Aceasta publicitate va influenta direct competitia pentru talente: candidatii vor compara angajatorii nu doar dupa nivelul salarial oferit, ci si dupa echitatea interna a politicilor de remunerare. Companiile cu diferente salariale mari vor fi percepute negativ, cu consecinte asupra brandului de angajator si asupra capacitatii de a atrage profesionisti de calitate. In plus, clientii instititionali si partenerii de afaceri – mai ales multinationale sau entitati publice – pot lua in considerare datele de transparenta salariala in deciziile de selectie a furnizorilor.

3.5. Impact diferentiat pe categorii de companii

Impactul nu este uniform.

Companiile cu cel puțin 250 de angajati se confrunta cu obligatii imediate si severe: raportare anuala incepand cu 7 iunie 2027, termen care reprezinta mai puțin de un an de la data adoptarii previzionate a legii.

Companiile cu 150-249 de angajati au aceeasi data initiala de raportare, dar frecventa este trianuala.

Companiile cu 100-149 de angajati beneficiaza de o perioada de gratie pana in 2031, dar sunt sfatuite sa inceapa pregatirile acum, deoarece construirea unui sistem robust de salarizare transparenta necesita cel puțin doi-trei ani.

Multinationalele prezente in Romania care fac parte din grupuri cu operatiuni in state membre care au transpus deja directiva (Franta, Germania, Belgia, Olanda) vor beneficia de proceduri si sisteme implementate global.

Companiile romanesti de capital autohton, mai ales cele din sectoarele de retail, productie si servicii – unde diferentele salariale de gen sunt statistic mai mari – se vor confrunta cu cele mai profunde schimbari.

IMM-urile sub 100 de angajati, desi scutite de raportarea obligatorie, nu sunt scutite de dreptul lucratorilor la informare, de obligatia de transparenta in recrutare si de interdictia solicitarii istoricului salarial.

CAPITOL 4. GHID OPERATIONAL PENTRU COMPANII – CE TREBUIE SA FACETI ACUM

Capitolul de fata abordeaza dimensiunea practica si imediat actionabila a analizei. Indiferent de stadiul exact al procesului legislativ la momentul lecturarii prezentului document, companiile din Romania ar trebui sa inceapa acum demersurile de pregatire. Experienta altor state membre care au transpus deja directiva arata ca termenul dintre adoptarea legii si primul termen de raportare este invariabil insuficient pentru companiile care nu au luat masuri proactive. Cele unsprezece domenii de actiune prezentate in continuare sunt ordonate in functie de urgenta si de gradul de complexitate.

4.1. Auditul intern salarial – punctul de plecare obligatoriu

Prima actiune pe care orice companie cu cel putin 100 de angajati trebuie sa o intreprinda este **un audit salarial intern complet**. Acesta presupune mai mult decat o analiza simpla a statelor de plata: trebuie calculati toti indicatorii prevazuti de lege – media si mediana remuneratiei, componentele variabile si distributia pe quartile – pentru fiecare categorie de lucratori, cu defalcare pe criteriul sex. Rezultatele auditului vor identifica zonele de risc: categoriile de lucratori in care diferenta medie depaseste 5%, sau in care diferenta este mai mica dar distribuita asimetric, si situatiile in care diferentele salariale nu pot fi justificate prin criterii obiective documentate.

Un aspect esential al auditului este verificarea documentatiei justificative existente: pentru fiecare diferenta salariala identificata, compania trebuie sa poata produce dovezi ale criteriului obiectiv care o justifica – evaluari de performanta, programe de certificare si training, vechime in rolul specific, responsabilitati suplimentare formalizate in fisa postului. Diferentele care nu pot fi justificate documentar reprezinta riscuri juridice imediate si trebuie remediate proactiv, inainte de a deveni obiectul unei solicitari de informare sau al unui litigiu.

Actiune concreta: Constituiti o echipa interna formata din HR, juridic si finance care sa realizeze auditul salarial initial in urmatoarele 60-90 de zile. Utilizati un consultant extern de HR analytics daca nu aveti competentele interne necesare. Documentati toate constatările si elaborati un plan de remediere pentru diferentele nejustificate.

4.2. Construirea metodologiei de evaluare a posturilor

Auditul salarial nu are valoare juridica fara un sistem de evaluare a posturilor care sa defineasca obiectiv munca de valoare egala. **Companiile trebuie sa adopte sau sa adapteze o metodologie de job evaluation** neutra din perspectiva sexului, care sa evalueze fiecare post pe baza celor patru factori mandati de directiva: competente, efort, responsabilitate si conditii de munca. In practica internationala, exista mai multe sisteme recunoscute de evaluare a posturilor – Hay/Mercer, Korn Ferry, Willis Towers Watson, IPE (International Position Evaluation) – toate avand la baza structuri analitice care raspund cerintelor directivei.

Alegerea intre un sistem proprietar de consultanta, un sistem intern sau asteptarea metodologiei ANES este o decizie strategica cu implicatii pe termen lung.

Companiile mari cu structuri complexe de posturi vor beneficia de sisteme proprietare, mai sofisticate. Companiile medii pot opta pentru solutii mai simple, cu conditia ca evaluarea sa fie documentata, coerenta si aplicata uniform. Indiferent de solutia aleasa, metodologia trebuie convenita cu reprezentantii lucratorilor – o cerinta procedurala obligatorie conform art. 4 alin. (2) din proiect.

Pana la publicarea instrumentelor metodologice ANES, companiile pot apela la ghidurile elaborate de Comisia Europeana si de Institutul European pentru Egalitatea de Sanse intre Femei si Barbati (EIGE), disponibile public in format electronic. Directiva face referire explicita la orientarile Uniunii privind sistemele de evaluare si clasificare a locurilor de munca neutre din perspectiva sexului, ca baza pentru demersurile proprii ale companiilor.

4.3. Standardizarea grilelor si intervalelor salariale

Odata stabilita metodologia de evaluare a posturilor, **companiile trebuie sa construiasca grile salariale transparente**, cu intervale clar definite pentru fiecare nivel ierarhic si criteriile de progresie in cadrul intervalului. Aceste grile sunt necesare pe doua planuri: pe de o parte, pentru a putea comunica intervalul salarial in anuntul de angajare (obligatie din prima zi de aplicare a legii); pe de alta parte, pentru a demonstra ca diferentele salariale individuale sunt explicate de pozitionarea in grila si nu de criteriul sex.

Grilele salariale trebuie sa fie accesibile lucratorilor (art. 6 din proiect), alaturi de criteriile de stabilire si evolutie a remuneratiei. Aceasta inseamna ca grilele nu mai pot fi un document intern confidential al HR-ului – ele devin un instrument de comunicare interna. Companiile vor trebui sa gandeasca tranzitia catre transparenta interna in materie de salarii cu atentie, anticipand posibilele reactii ale angajatilor la descoperirea propriei pozitionari in grila.

4.4. Revizuirea completa a proceselor de recrutare

Toate procesele si documentele de recrutare trebuie revizuite sistematic pentru a asigura conformitatea cu noile obligatii. Anunturile de posturi vacante trebuie actualizate pentru a include intervalul salarial si trebuie verificate pentru a elimina orice formulare care ar putea fi perceputa ca avand conotatie de gen. Titlurile de posturi trebuie sa fie neutre din perspectiva sexului. Formularele de candidatura si procesele de interviu trebuie modificate pentru a elimina orice intrebare referitoare la istoricul salarial – o interdictie cu aplicabilitate imediata, ce nu are prag de marime si priveste toti angajatorii.

Recruterii si managerii implicati in procesele de angajare trebuie formati specific pe aceasta tema – riscul de a pune intrebari despre salariul anterior este ridicat in absenta unei formari si a unor instructiuni scrise clare. Ghiduri de interviu actualizate, cu intrebarile permise si cele interzise, trebuie elaborate si distribuite tuturor celor implicati in recrutare, inclusiv managerilor de linie.

Actiune concreta: Initiati un proiect de audit si actualizare a tuturor templateurilor de anunturi de angajare pentru a include intervalele salariale. Elaborati o procedura scrisa de recrutare care sa includa lista clara a intrebarilor interzise si sa aduca aceasta la cunostinta tuturor participantilor in procesele de selectie.

4.5. Construirea sistemului de raportare catre ANES

Chiar daca metodologia exacta a raportarilor nu este inca cunoscuta (urmand a fi publicata prin ordin ministerial), **companiile pot sa inceapa acum sa isi organizeze procesele de colectare a datelor in formatele care vor fi cu certitudine necesare:** remuneratie totala anuala si orara per angajat, cu defalcare pe sex, categorie de lucratori, componente variabile si nivel ierarhic. Aceasta structurare a datelor va fi in orice caz necesara, indiferent de formatul exact al raportarilor.

Companiile cu sisteme de HR si salarizare avansate (SAP HCM, Oracle HCM, Workday, SuccessFactors) vor putea configura rapoartele necesare cu un efort relativ limitat, daca au date structurate corespunzator. Companiile cu sisteme mai simple vor trebui sa investeasca fie in upgrade-ul sistemelor, fie in procese manuale de colectare si consolidare a datelor – cu riscul de erori si de incertitudine privind acuratete, aceasta din urma mai dificil de demonstrat in cazul unui control.

4.6. Implementarea procedurii de raspuns la solicitarile individuale de informare

Dreptul fiecarui lucrator de a solicita informatii despre remuneratia medie a categoriei sale, defalcat pe sex, este exercitabil de la intrarea in vigoare a legii. **Companiile trebuie sa dispuna de o procedura interna clara pentru gestionarea acestor solicitari:** un punct de contact desemnat, un flux de aprobare si validare a informatiilor furnizate, un format standard de raspuns si un sistem de monitorizare a termenelor (maximum 30 de zile lucratoare, cu posibilitatea de prelungire cu inca 30 de zile).

Un aspect delicat este gestionarea situatiilor in care raspunsul complet ar dezvalui indirect remuneratia unui lucrator identificabil – situatie posibila in categorii inguste cu putini angajati. In aceste cazuri, legea permite limitarea accesului la reprezentantii lucratorilor sau CNCD, dar procedura trebuie documentata. Raspunsul partial sau refuzul nemotivat constituie contravenție si declanseaza transferul sarcinii probei in eventualele litigii.

4.7. Construirea politicii de documentare si arhivare a deciziilor salariale

In noul regim legal, **orice decizie salariale trebuie sa fie documentata si justificata obiectiv.** Aceasta se traduce practic prin obligatia ca fiecare angajare, promovare, majorare salariala, bonus sau beneficiu acordat sa aiba o justificare scrisa ancorate in criteriile predefinite si publice. **Companiile trebuie sa elaboreze sau sa actualizeze politicile interne de remunerare** si sa se asigure ca fiecare manager care ia decizii salariale este instruit sa le aplice si sa le documenteze.

Arhivarea deciziilor salariale trebuie gandita pe un orizont de timp de cel putin cinci ani, avand in vedere ca solicitarile de informatii pot viza datele din cei patru ani anteriori (art. 9 alin. 9 din proiect) si ca termenul de prescriptie al litigiilor este de cel putin trei ani de la data cunoasterii discriminarii. Sistemele de arhivare trebuie sa permita recuperarea rapida a documentatiei justificative in cazul unui control sau al unei contestatii.

4.8. Formarea managementului si a echipelor HR

Nicio politica salariala nu este mai buna decat capacitatea managerilor de a o aplica. Managerii de linie, care sunt in practica cei care initiaza sau avizeaza deciziile salariale individuale, trebuie sa fie formati pe urmatoarele teme: principiul egalitatii de remunerare si consecintele juridice ale incalcarii lui, criteriile obiective de salarizare si cum se aplica in deciziile curente, riscurile de discriminare directa si indirecta, ce intrebari sunt interzise in recrutare si cum se raspunde la solicitarile de informatii ale angajatilor.

Este recomandata elaborarea unui program de formare structurat, cu componenta de test si certificare interna, care sa poata fi folosit ca dovada a due diligence in cazul unui litigiu. Companiile care pot demonstra ca si-au format managerii si au implementat politici anti-discriminare beneficiaza de o pozitie defensiva mai buna in fata instantelor si a autoritatilor.

4.9. Simularea preventiva a pragului de 5% si elaborarea planului de remediere

Inainte de prima raportare obligatorie, fiecare companie cu cel putin 100 de angajati trebuie sa simuleze calculul indicatorilor pe care ii va raporta catre ANES si sa identifice daca exista categorii de lucratori in care diferenta medie depaseste sau se apropie de pragul de 5%. Aceasta simulare interna, daca este realizata cu suficient timp inainte de data raportarii, permite companiei sa actioneze proactiv: fie sa remedieze diferentele nejustificate inainte ca ele sa apara in raportarea publica, fie sa documenteze justificarile obiective pentru diferentele existente.

Daca simularea indica depasirea pragului de 5% si absenta justificarilor obiective, compania trebuie sa elaboreze un plan de remediere etalat in timp, care sa fie realist din perspectiva bugetara si care sa respecte termenele legale. Este de preferat ca remedierea sa fie prezentata ca o decizie strategica proactiva a managementului, si nu ca o reactie la o obligatie legala – aceasta abordare are beneficii atat de brand intern, cat si de relatii cu autoritatile.

4.10. Dialogul preventiv cu autoritatile competente

In contextul in care o serie de aspecte tehnice raman neclare la nivelul proiectului de lege – metodologia de raportare, formatul de job evaluation, tratamentul componentelor variabile, statutul structurii interne de remunerare – companiile au optiunea de a formula solicitari de clarificare adresate autoritatilor competente. ANES, Ministerul Muncii si CNCD sunt institutiile cele mai indicate pentru a primi intrebari tehnice in avans de la companii si de la asociatii patronale.

Companiile mari si asociatiile de angajatori ar trebui sa exploreze posibilitatea obtinerii unor opinii oficiale sau ghiduri de implementare din partea acestor institutii, anterior primului ciclu de raportare. Aceasta abordare are doua avantaje: reduce riscul de interpretare eronata si, in cazul in care este urmata o interpretare data de autoritate si aceasta se dovedeste ulterior incorecta, poate constitui o circumstanta atenuanta in eventualele proceduri administrative.

Actiune concreta recomandata: Formulati prin asociatiile patronale relevante o solicitare scrisa adresata ANES si Ministerului Muncii privind: (1) metodologia de job evaluation recunoscuta oficial; (2) formatul si platforma de raportare; (3) definitia operationala a categoriei de lucratori; (4) tratamentul componentelor variabile; (5) interfata cu obligatiile GDPR. Solicitati publicarea unui ghid oficial de implementare inainte de 7 iunie 2027.

4.11. Gestionarea relatiei cu reprezentantii lucratorilor

Directiva si proiectul de lege romanesc confera un rol semnificativ reprezentantilor lucratorilor (sindicate sau reprezentanti alesi) in intreg procesul de implementare: metodologia de evaluare a posturilor trebuie convenita cu ei, categoriile de lucratori se stabilesc in cooperare cu ei, evaluarea comuna a remuneratiilor se efectueaza in parteneriat cu ei, iar corectitudinea datelor de raportare se confirma dupa consultarea lor. Ignorarea sau marginalizarea reprezentantilor lucratorilor nu este o optiune – este un risc juridic direct.

Comaniile fara reprezentanti ai lucratorilor constituiti legal trebuie sa analizeze daca situatia lor este in conformitate cu legislatia dialogului social din Romania si, in perspectiva aplicarii noii legi, sa ia masuri pentru organizarea alegerilor de reprezentanti, cel putin in scopul implementarii obligatiilor de transparenta salariala. Comaniile care au sindicate active vor trebui sa initieze un dialog structurat cu acestea pe tema implementarii, avand in vedere ca sindicate solide vor fi parteneri de neevitat in procesul de evaluare comuna.

CONCLUZII

Directiva (UE) 2023/970 si proiectul de lege romanesc care o transpune reprezinta, impreuna, cel mai semnificativ cadru normativ in materia egalitatii de remunerare adoptat in Romania in ultimele decenii. Transpunerea este, per ansamblu, fidela structurii si substantei directivei, cu extensii justificate ale domeniului de aplicare catre sectorul public, functionaries si cadre militare, si cu termene de raspuns mai favorabile lucratorilor decat minimul impus de directiva europeana. Aceasta coerenta de transpunere este laudabila.

Principalele puncte de vulnerabilitate ale proiectului, identificate in prezenta analiza, sunt: absenta metodologiei operationale de raportare si evaluare a posturilor (delegate unui ordin ministerial viitor), ambiguitatea privind statutul structurii interne de remunerare, lipsa clarificarilor privind tratamentul componentelor variabile si al calculului exact al pragului de 5%, tensiunea nerezolvata cu regimul GDPR si, cel mai grav din perspectiva calitatii procesului legislativ, absenta completa a analizei de impact economic in expunerea de motive.

Din perspectiva companiilor din Romania, schimbarea de paradigma este profunda si ireversibila: salarizarea discretionara cede locul salarizarii auditabile si justificabile. Companiile care vor trata aceasta schimbare ca pe o oportunitate de a-si moderniza sistemele de resurse umane si de a construi o cultura organizationala de echitate vor iesi mai puternice din aceasta tranzitie. Companiile care o vor trata ca pe inca o povara birocrática de minimizat se vor confrunta cu riscuri juridice, reputationale si operationale crescute.

Concluzia practica a acestei analize este simpla si urgenta: **nu asteptati adoptarea definitiva a legii**. Incepeti acum auditul salarial intern, construiti metodologia de evaluare a posturilor, actualizati procesele de recrutare, formati managementul si initiati dialogul cu reprezentantii lucratorilor si cu autoritatile competente. Fereastra de pregatire proactiva este scurta, iar costul conformitatii voluntare este mult mai mic decat costul conformitatii fortate.

DESPRE LOOK SMART

LOOK SMART este o companie de consultanță în management și afaceri dedicată să împuternicească organizațiile prin soluții expert care conduc la excelență operațională și creștere sustenabilă.

Cu **peste 15 ani de experiență**, am fost parteneri strategici pentru companii în transformarea operațiunilor, dezvoltarea capitalului uman, automatizarea proceselor și optimizarea lanțurilor de aprovizionare.

Misiunea noastră: Să livrăm servicii de management și consultanță care creează valoare reală, îmbunătățesc procesele și facilitează schimbarea de succes.

Viziunea noastră: Să fim partenerul de referință pentru companii care aspiră la excelență prin soluții inovatoare de management, optimizare proceselor și cultivare de echipe reziliente și performante.

Abordarea noastră este fundamentată pe:

- **Rigoare și orientare spre rezultate** – Livrăm soluții măsurabile
- **Personalizare** – Fiecare organizație este unică; soluțiile trebuie adaptate
- **Experiență cross-industry** – Servicii financiare, construcții, automotive, retail, real estate
- **Echilibru strategie-execuție** – Nu doar planuri, ci implementare cu impact real

ALEXANDRU CÂRSTOIU, COO LOOK SMART

Cu peste 25 de ani de experiență în management corporativ, consultanță strategică și optimizare proceselor de afaceri, Alexandru Cârstoiu conduce activitatea operațională a LOOK SMART, oferind clienților transformări organizaționale prin soluții inovatoare și personalizate.

Pe parcursul carierei sale, Alexandru a deținut poziții executive în companii de top și structuri de holding de referință din România, unde a coordonat proiecte complexe de referință, generând valoare semnificativă pentru organizații. Expertiză sa se concentrează pe consultanță operațională, audit intern, managementul resurselor umane și dezvoltarea riguroasă a politicilor, procedurilor și proceselor de business care asigură eficiență și conformitate organizațională.

Economist licențiat, certificat internațional în Project Management și Advanced Project Management, formator și trainer profesionist, precum și Manager Securitatea Informațiilor certificat (CISO), Alexandru combină competențele tehnice cu abilitățile de leadership pentru a livra rezultate măsurabile.



În prezent, Alexandru îmbină rolul de consultant și lider executiv cu o carieră academică, fiind Lector Asociat la Academia de Studii Economice din București, unde contribuie la formarea următoarei generații de profesioniști în management și afaceri.

Experiența sa multisectorială acoperă industrii diverse: servicii financiar-bancare, construcții, automotive, real estate, servicii aviatice, energie, retail, investiții, ONG-uri, property și facility management, unități de producție și HORECA – demonstrând capacitatea de adaptare și de a genera valoare în contexte de business variate.

Riguros, orientat spre rezultate și pasionat de dezvoltarea capitalului uman, Alexandru promovează excelența organizațională și sustenabilitatea în afaceri, ghidând companii către atingerea obiectivelor strategice.

INVITAȚIE LA ACȚIUNE

Directiva Europeană privind Transparența Salarială nu este doar o cerință legală – este o oportunitate de a construi o organizație mai echitabilă, mai transparentă și mai atractivă pentru talente.

Companiile care acționează proactiv nu doar evită riscurile de neconformitate, ci **obțin un avantaj competitiv** real pe piața muncii.

Contactați-ne astăzi pentru:

- 🚩 **Audit rapid de pregătire** – Evaluăm unde vă aflați și ce pași trebuie făcuți
- 🚩 **Workshop de awareness** – Educăm echipele despre cerințele directive
- 🚩 **Implementare completă** – Vă ghidăm pas cu pas până la conformitate totală
- 🚩 **Parteneriat strategic pe termen lung** – Suport continuu în guvernanță corporativă

LOOK SMART

Management și Consultanță în Afaceri – Soluții Premium pentru Excelență Organizațională

✉ **Contact:** office@looksmart.ro

🌐 **Web:** www.looksmart.ro

☎ **Telefon:** +4.0743.332.318

Acest material este proprietatea intelectuală exclusivă a **LOOK SMART** și a fost elaborat pe baza experienței și expertizei noastre în consultanță de management. Toate drepturile sunt rezervate.

Utilizare permisă: Puteți cita fragmente scurte din acest material cu atribuire clară a sursei: "Sursa: LOOK SMART – Analiza Juridică și Operațională a Transpunerii Directivei privind Transparența Salarială în legislația din România, 2026"

Utilizare interzisă: Reproducerea, distribuirea, modificarea sau utilizarea comercială a acestui material, în totalitate sau în parte substanțială, fără acordul scris explicit al LOOK SMART constituie încălcarea drepturilor de proprietate intelectuală.

© 2026 LOOK SMART. Toate drepturile rezervate.