

# La trasparenza retributiva da obbligo a opportunità

Milano, 10 Dicembre 2025





Specialisti nei sistemi di gestione delle risorse umane, in ODM lavoriamo per creare un'**organizzazione sostenibile**, orientata al raggiungimento dei risultati e al benessere delle persone.

**Ricerca e innovazione sono il nostro DNA.**

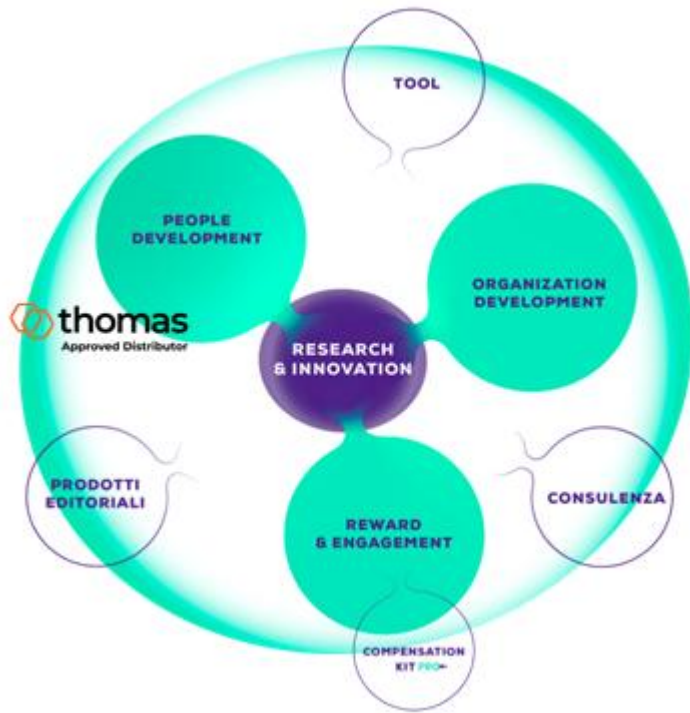
Le conoscenze e i modelli sviluppati dalla nostra Area Studi e Ricerche alimentano tre practice all'avanguardia: **Reward & Engagement**, **People Development** e **Organization Development**.

Da luglio 2022 siamo **distributori**, certificatori e formatori in **esclusiva per l'Italia** degli strumenti di people assessment di **Thomas**.

Facciamo parte di Gi Group Holding, la prima multinazionale italiana del lavoro.



# ODM Consulting: Aree di competenza



**Studi & Ricerche con focus su ED&I:** Esperti in ambito di ricerca. Identifichiamo i trend e le best practice di mercato, che vengono combinati con la nostra esperienza consulenziale per ottenere i servizi professionali e i modelli d'innovazione che mettiamo a disposizione dei nostri clienti;

**Organization & Development:** Esperti in organizzazione e change management, supportiamo la ridefinizione di politiche, processi e modalità di lavoro in ottica di WLB;

**People Development:** Esperti nella definizione di stili di leadership allineati alla strategia aziendale e in processi di valutazione delle competenze, della performance e del potenziale delle persone;

**Thomas:** ODM Consulting è distributore, formatore e certificatore esclusivo per l'Italia dei prodotti Thomas, da oltre 40 anni all'avanguardia nel campo degli assessment psicometrici;

**Reward & Engagement:** Esperti nella costruzione di pacchetti di ricompensa allineati ai principi di equità, trasparenza e inclusione in ottica di Total Reward e nella rilevazione dell'Engagement dei dipendenti. Utilizziamo metodologie di proprietà e disponiamo di uno dei più vasti database retributivi presenti sul mercato.

# Contesto

**Basso Tasso di Occupazione:** Le donne rappresentano il 51% della popolazione italiana in età lavorativa (15-64 anni), ma solo il 42,1% degli occupati è donna. Il tasso di occupazione femminile si attesta al 53,3%, circa 18 punti percentuali in meno rispetto a quello degli uomini e 13 punti percentuali in meno rispetto alla media UE.

**L'Onere del Lavoro di Cura Non Retribuito e Part-Time Involontario:** il 70% del lavoro non retribuito di cura viene svolto dalle donne, conseguentemente il 76,2% dei lavoratori part-time è donna. Il tasso di part-time involontario tra le donne italiane è del 46,5% rispetto alla media europea che si attesta al 16,8%.

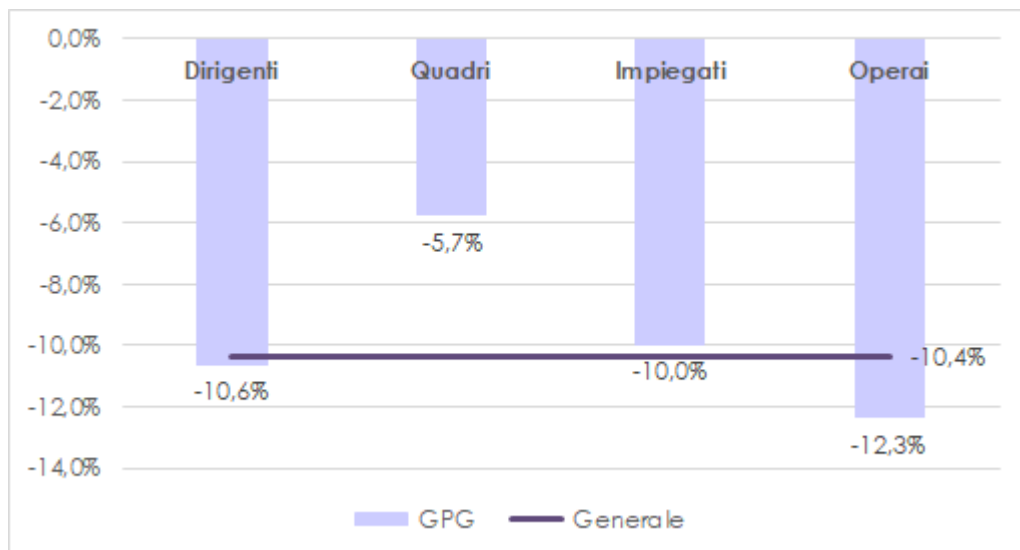
**La "Child Penalty":** Le donne subiscono un impatto negativo sui loro percorsi di sviluppo a seguito della maternità. I dati Istat mostrano che meno della metà delle madri tra i 25 e i 34 anni risulta occupata.

**Concentrazione in Settori Meno Remunerati:** concentrazione delle donne in percorsi di studio e settori di attività che risultano meno remunerati sul mercato. Ad esempio, tra i laureati STEM, le donne sono solo il 39,1%.

**Barriere allo Sviluppo Professionale e Leadership Limitata:** solo il 22,8% dei ruoli dirigenziali è ricoperto da donne. Anche nelle società quotate in borsa, dove sono presenti nei CDA (circa 43%), le donne ricoprono prevalentemente posizioni non esecutive, e solo il 2,2% delle società quotate ha una donna come AD.

# Gender Pay Gap

## Inquadramento



Osservatorio ODM 2025: GPG medio Italia **-10,4%**  
**Equal Pay Day: 23 Novembre**

Eurostat 2023: GPG medio a livello Europeo **-12%**

# Gender Pay Gap Adjusted

Gap calcolato dopo averlo “aggiustato” a parità di variabili oggettive. Il GPG Adjusted mostra quanto del gap è spiegabile da fattori strutturali e quanto resta ingiustificato (discriminazione potenziale).

## Criteri considerati:

- Titolo di studio
  - area geografica
  - Età
  - Seniority
  - Settore
  - Dimensione aziendale
  - Ruolo
  - **Inquadramento**
- Titolo di studio
  - area geografica
  - Età
  - Seniority
  - Settore
  - Dimensione aziendale
  - Ruolo
  - **Peso di ruolo (job evaluation)**



% spiegata: -3,4%  
**GPG ADJ: -7,0%**

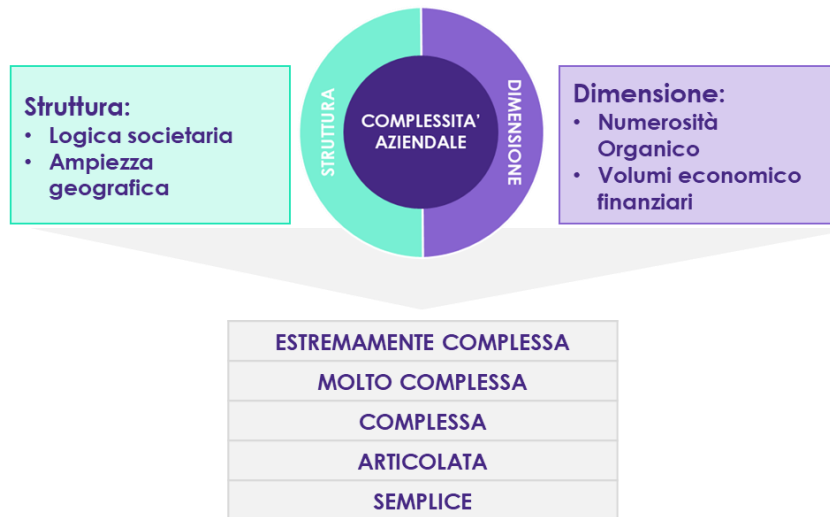


% spiegata: -7,3%  
**GPG ADJ: -3,1%**

# Job evaluation: Global Professional System

## COMPLESSITA' AZIENDALE

La **STRUTTURA** e la **DIMENSIONE** aziendale definiscono la natura del contesto organizzativo all'interno del quale operano i ruoli



## COMPLESSITA' DEL RUOLO

I Ruoli, suddivisi in 3 tipologie (**MANAGER**, **PROFESSIONAL**, **OPERATIVE**), vengono analizzati sulla base di Fattori organizzativi che ne misurano la complessità professionale



**RAGGIO D'AZIONE**

**LEVE**

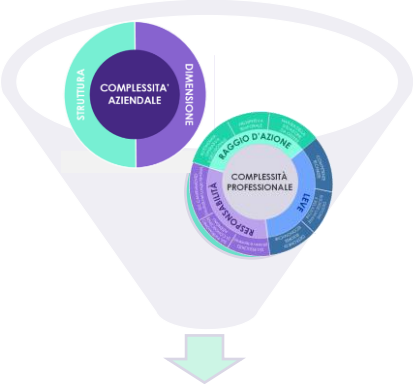
**RESPONSABILITÀ**

Combinando la complessità organizzativa con la complessità professionale è possibile individuare la corretta complessità di ciascun ruolo e identificare il corretto riferimento per l'equità interna e per il confronto con il mercato esterno



# Gps Class e Grade Validation

## GPS COMPLEXITY



L'incrocio delle 2 variabili permette la determinazione di un punteggio e della GPS Class, il riferimento retributivo per l'equità interna e per il confronto con il mercato esterno.

## CLASSI DI COMPLESSITÀ: GOL- GRADE

La «complessità aziendale» aiuta a identificare il numero di fasce di complessità presenti in Azienda: ruoli che hanno lo stesso peso all'interno dell'organizzazione, sia che si tratti di Manager, Professional o Operative.

La valutazione della complessità aziendale e di quella professionale permette di compilare la «Role Matrix» fotografando il peso relativo di ciascun ruolo. La matrice permette di verificare la crescita verticale per specifica funzione e di confrontare ruoli tra diverse aree funzionali.

Grade	Professional Levels			General Management	Finance	IT	Human Resources	Sales
10	MANAGER			CEO			...	...
9					CFO	...	...	Sales Director
8					...	IT Director	Hr Director	...
7						...	...	Sales manager
6		PROFESSIONAL	OPERATIVE		Responsabile contabilità Responsabile tesoreria	Responsabile infrastrutture	....	Capo area
5					...	...	...	...
4					...	...	...	...
3					...	...	...	...
2					...	...	...	...
1					...	...	...	...

# Le persone cosa ci dicono?

- Il **51%** dei lavoratori ritiene che la loro azienda non dispone di strumenti che permettono di gestire equamente ricompensa, crescita e sviluppo
- Le donne, più degli uomini, ritengono che le loro aziende non siano dotate di strumenti che permettono di gestire equamente ricompensa, crescita e sviluppo, con un indice medio di **2,1** (vs **2,4**)
- il **40%** delle persone si dice in cerca di un nuovo posto di lavoro (percentuale che sale al **50%** per la **generazione Z**).
- **Laddove il livello di equità è percepito** come positivo, questa percentuale scende attestandosi al **23,8%** per la generazione Z

La mancanza di chiarezza in termini di equità retributiva, crescita e prospettive di sviluppo è maggiormente percepita dalle donne e potrebbe tradursi in un turnover più elevato soprattutto per i giovani

In completo disaccordo = 1

In disaccordo = 2

D'accordo = 3

In completo accordo = 4

Criticità < 2,2

Punto di attenzione >= 2,2 e <= 2,7

Migliorabile > 2,7 e < 3,6

Punto di forza >= 3,6



# **Livello di Readiness e Approcci**



# Elementi di analisi

## LEGENDA PRESENZA LEVE

Alle singola richiesta delle leve presenti è stata assegnata la seguente scala:

- Non presente=1
- Non conosciuto/ non strutturato=2
- In fase di introduzione/miglioramento= 3
- Presente/utilizzata=4

- CRITICA < 2,2
- BASSA >= 2,2 e <= 2,7
- MEDIA > 2,7 e < 3,6
- ALTA >= 3,6

CALCOLO KPI  
E STRUMENTI DI  
MONITORAGGIO

**MONITORAGGIO**

MECCANISMI E  
STRUMENTI VOLTI A  
RAFFORZARE L'EQUITÀ

**EQUITÀ**

**SELEZIONE e POLITICHE RETRIBUTIVE**

COMUNICAZIONE  
POLITICHE RETRIBUTIVE E  
CRITERI SU CUI SI BASANO

**TRASPARENZA**

**CULTURA**

**DIVERSI APPROCCI**

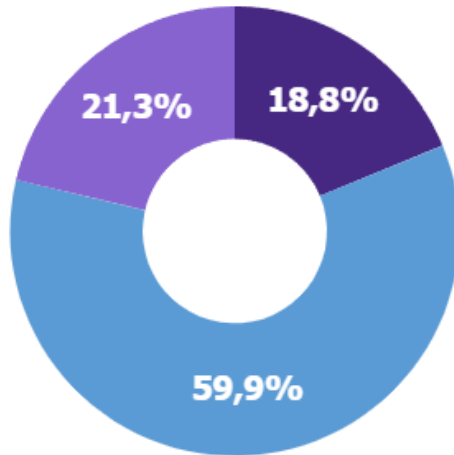
**CONOSCENZA DIRETTIVA**

# Dashboard Readiness



# Conoscenza Direttiva UE 970/2023

● 1. Sì ● 2. Mi sto informando ● 3. No



## APPROCCIO

STRATEGICO

57,6%

PASSIVO

9,5%

## DIMENSIONE AZIENDALE

AZIENDA >250

52,6%

AZIENDA <50

18,7%

AZIENDA >100

45,2%

AZIENDA <100

23,2%

## MULTINAZIONALE

MULTINAZIONALE

41,3%

NAZIONALE

29,1%

La direttiva è **poco conosciuta**, ma il livello di **conoscenza si alza**:

- dove l'approccio è **strategico** e quindi **attento ai temi della sostenibilità**
- tra **Grandi Aziende** (correlazione con risorse dedicate ad aspetti normativi)
- le **Multinazionali** (spinte da standard europei)
- Le **aziende > i 100 dipendenti**, (più impattate dalla Direttiva)

# APPROCCI ALLA DIRETTIVA UE 970/2023



NON CONSAPEVOLI

APPROCCIO  
PASSIVO

Sfida:

CONSAPEVOLEZZA

**Piccola dimensione e non internazionalizzate** che tendono a muoversi con una logica reattiva, poco pianificata. **Lontane dai temi di sostenibilità sociale**

30,5%



ADEMPIMENTO

APPROCCIO  
TATTICO

Sfida:

COMPLIANCE

**Media dimensione e a carattere nazionale.** Pianificazione limitata e **bassa attenzione ai temi di sostenibilità sociale**

24,2%



OPPORTUNITÀ

APPROCCIO  
PRAGMATICO IN  
EVOLUZIONE

Sfida:

BRAND REPUTATION

**Media dimensione ma sale la quota di grandi e multinazionali** con una **crescente attenzione** alla pianificazione strategica e ai temi di **sostenibilità sociale**

39,5%



CHANGE CULTURALE





APPROCCIO  
SOSTENIBILE E  
STRATEGICO

Sfida:

BENESSERE ORGANIZZATIVO

**Si registra la quota più alta di aziende di grandi dimensioni con la stessa quota di multinazionali . Alta attenzione ai temi della sostenibilità sociale.**

5,9%

	CARATTERISTICHE	AZIONI PRIORITARIE	COINVOLGIMENTO	IMPATTO CULTURALE
 NON CONSAPEVOLI APPROCCIO PASSIVO	Approccio <b>passivo</b> . La Direttiva è percepita come poco rilevante o non chiara; <b>Rischio immobilismo</b> e perdita di competitività	Nessuna azione, in attesa del decreto attuativo	Silenzio o minima informazione	Non percepito
 ADEMPIMENTO APPROCCIO TATTICO	Approccio <b>reattivo</b> , orientato alla <b>compliance</b> ; Focus su riduzione rischi e sanzioni; Timori su costi e burocrazia	Focus su <b>adempimenti</b> : Dashboard equità, procedure e informative dipendenti, adeguamenti retributivi correttivi	Informare	Limitato
 OPPORTUNITÀ APPROCCIO PRAGMATICO IN EVOLUZIONE	Approccio <b>proattivo</b> , Considerano la direttiva un'occasione di <b>miglioramento</b> ; Focus su analisi, strumenti e formazione;	Focus sul significato di equità e <b>gender gap</b> e su strumenti: Job evaluation, benchmark, mbo performance, valutazione competenze e certificazione UNI PDR 125/2022	Informare e ascoltare	Medio: apertura allo studio del tema e al confronto con l'esterno
 CHANGE CULTURALE APPROCCIO SOSTENIBILE E STRATEGICO	Approccio <b>strategico</b> e <b>sostenibile</b> volto all' <b>inclusione</b> come <b>vantaggio competitivo</b> che necessità di un cambio di mindset e di Leadership	Ricompense eque trasparenti, inclusive e flessibili in ottica Total reward. Previste <b>politiche EDI</b> strutturate e percorsi di <b>empowerment</b> per i capi	Informare ascoltare e coinvolgere	Forte trasformazione culturale per garantire attraction, retention ed engagement attraverso una percezione di benessere complessivo



# Cultura

- Criticità < 2,2
- Punto di attenzione  $\geq 2,2$  e  $\leq 2,7$
- Migliorabile > 2,7 e < 3,6
- Punto di forza  $\geq 3,6$



BILANCIO SOCIALE	1,6	2,6	3,2	3,9
EDI	1,4	2,4	3	3,8
UNI PDR 125/2023	1,2	1,5	2,7	3,7
CONFRONTO CON BEST PRACTICE	1,2	1,5	2,3	3,6
	1,4	2,0	2,8	3,7

Equità e Crescita: la Percezione dei Dipendenti

34%

SURVEY ASCOLTO

60%  
STRATEGICO

7,5%  
PASSIVO

45%

23,5%

MULTINAZIONALE

NAZIONALE

35%

27%

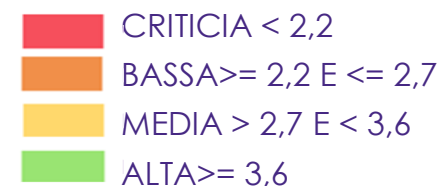
GRANDE

PICCOLA

# Readiness

## MONITORAGGIO

L'azienda prevede, utilizza, dispone di:	Media
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio divario retributivo medio/mediano di genere per categorie di lavoratori (pari valore)	2,6
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio divario retributivo medio/mediano di genere per ruolo/livello di inquadramento	2,5
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio % componenti complementari e variabili per genere	2,3
<input type="checkbox"/> Dashboard/reportistiche di monitoraggio interattive	2,3
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio gender pay gap	2,1
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio distribuzione per quartili retributivi per genere	2,1
<input checked="" type="checkbox"/> Monitoraggio casistiche divario retributivo di genere > 5%	2,0
<input checked="" type="checkbox"/> PREVISTE DA DIRETTIVA	
<input type="checkbox"/> IN ATTESA DI CHIARIMENTO	
<input type="checkbox"/> A SUPPORTO	



# Readiness

## EQUITA'

L'azienda prevede, utilizza, dispone di:	Media
✓ Linguaggio neutro negli annunci di lavoro	3,3
✓ Procedure di selezione formalizzate e imparziali	3,0
→ Sistema di job evaluation	2,7
→ Sistema valutazione competenze strutturato	2,7
✓ Struttura retributiva e criteri salary review	2,7
→ Sistema di valutazione della performance strutturato	2,5
✓ Sistemi incentivanti strutturati	2,5

- ✓ PREVISTE DA DIRETTIVA
- IN ATTESA DI CHIARIMENTO
- A SUPPORTO

SELEZIONE

POLITICHE RETRIBUTIVE E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO



- CRITICA < 2,2
- BASSA >= 2,2 E <= 2,7
- MEDIA > 2,7 E < 3,6
- ALTA >= 3,6

# Readiness

## TRASPARENZA

L'azienda prevede, utilizza, dispone di:	Media
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione pacchetto retributivo ai candidati	3,2
<input checked="" type="checkbox"/> Mancata richiesta del pacchetto retributivo dei candidati	2,7
<input checked="" type="checkbox"/> Assenza contratti con clausole riservatezza	3,0
<input type="checkbox"/> Job description accesibili	3,0
→ Criteri assegnazione componenti non monetarie chiari e oggettivi	2,9
<input checked="" type="checkbox"/> Accesso a informazioni su retribuzione	2,5
<input checked="" type="checkbox"/> Accessibilità ai criteri che definiscono pacchetto retributivo e progressione economica	2,4

- ☒ OBBLIGATORIE
- IN ATTESA DI CHIARIMENTO
- ☐ SUPPORTO

- SELEZIONE
- POLITICHE RETRIBUTIVE E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO



# Come garantire Equità e Trasparenza

## CONSAPEVOLEZZA: ANALISI

JOB  
ARCHITECTURE –  
JOB  
EVALUATION

ANALISI EQUITÀ  
INTERNA

ANALISI EQUITÀ  
ESTERNA

## EQUITÀ: PROCESSI e STRUMENTI

STRUTTURA  
RETRIBUTIVA

CRITERI  
OGGETTIVI PER  
SALARY REVIEW

ROADMAP PER  
L'EQUITÀ  
RETRIBUTIVA

## TRASPARENZA: COMUNICAZIONE e CHANGE

POLICY

DASHBOARD DI MONITORAGGIO CONDIVISE

CHANGE CULTURALE

# Consapevolezza

- Criticità < 2,2
- Punto di attenzione >= 2,2 e <= 2,7
- Migliorabile > 2,7 e < 3,6
- Punto di forza >= 3,6

## JOB ARCHITECTURE – JOB EVALUATION



### JOB ARCHITECTURE

Razionalizzazione dei ruoli clusterizzati per Area professionale  
Disciplina e contenuto di ruolo

### JOB EVALUATION

Metodo che permette di apprezzare il peso relativo dei diversi ruoli organizzativi e identificare ruoli di pari valore

## ANALISI EQUITÀ INTERNA



Analisi del livello di equità interna previsti dalla Direttiva

Consiglio Analisi:

- KPI UNI PDR 125:2022

2,1

## ANALISI EQUITÀ ESTERNA

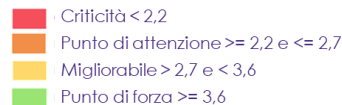


Consiglio:

Analisi posizionamento rispetto al mercato di riferimento.



# Equità



## STRUTTURA RETRIBUTIVA



**Definizione di un valore retributivo Minimo, Mid point e Massimo per ciascun ruolo/ fascia di complessità.**

Viene inoltre definito:

- Livello inquadramento ottimale
- Range variabile a target assegnabile
- Beni e Servizi assegnabili

## CRITERI OGGETTIVI PER SALARY REVIEW



**Identificazione di criteri chiari e oggettivi sulla base dei quali definire le successive salary review:**

Performance individuale	60,49%
Performance aziendale	47,59%
Potenziale	33,37%
Anzianità aziendale	24,62%
Difficoltà di reperimento	19,13%
Benchmark	15,61%
Tasso di inflazione	15,61%
Trend di mercato	9,26%

Consiglio Analisi:

- GPG adjusted

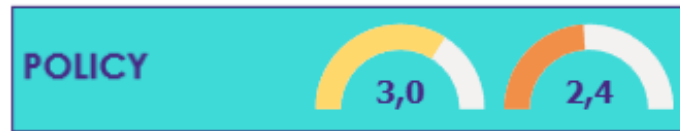
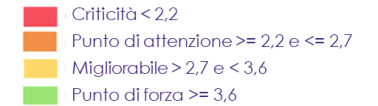
## ROADMAP PER L'EQUITÀ RETRIBUTIVA

**Piano di rientro per affrontare** le situazioni più critiche e/o prioritarie di **disomogeneità retributiva**, garantendo sostenibilità economica e operativa.

Se pochi casi, piano di rientro in 6 mesi altrimenti:

- Prioritizzazione
- Implementazione graduale

# Trasparenza: comunicazione e change



**Stesura/ottimizzazione delle procedure di selezione** adottate dall'azienda, con focus su, trasparenza del processo di selezione, Imparzialità e linguaggio inclusivo

**Stesura di documenti di politica retributiva** che esplicitano i criteri oggettivi che impatto su **percorsi di crescita** e rispettive **leve di ricompensa**, i più completi già descritti in ottica di Total Reward



Dashboard di monitoraggio per comprendere, interpretare e trasformare i dati in strategie.

**L'equità retributiva e la parità di genere richiedono un percorso che va costantemente monitorato** per :

- Ruoli di pari valore
- Genere

A cui si aggiungono altri criteri di analisi (età, disabilità, origine etnica, nazionalità, ecc) per identificare i bisogni dei dipendenti e costruire pacchetti di Total Reward



**Un approccio inclusivo e partecipativo riduce i rischi e ha impatto sulla motivazione delle persone. Il ruolo del leader diventa centrale:** gestire con coerenza, comunicare con chiarezza e creare fiducia e consapevolezza nei diversi stakeholder sono le chiavi per trasformare l'equità in vantaggio competitivo.

Partecipazione:



# La Direttiva è un tema di:

## Consapevolezza del fenomeno

Serve un percorso di formazione e sensibilizzazione per leggere correttamente i dati di contesto e quelli interni all'azienda. **I dati diventano strumenti di accountability, fondamentali per decisioni eque e condivise.**

## Giustizia

**La Direttiva** rende effettivi i diritti dei lavoratori e invertendo l'onere della **prova ad assicurarsi che le discriminazioni vengano eliminate più velocemente di quanto è avvenuto finora.** È un passo significativo verso la parità retributiva.

## Impatto Economico

**Sottovalutare la Direttiva significa non dare peso alla possibile diminuzione della capacità produttiva d'impresa.**

Con poche donne (e giovani) nel mondo del lavoro, è necessario creare le condizioni per attrarli e trattenerli garantendo , condizioni di contesto interessanti partendo da equità e opportunità di crescita

## Crescita Condivisa

**Il vero valore nasce dalla responsabilizzazione diffusa:** HR, leader e persone devono agire in modo coerente e collaborativo. **Le differenze retributive, quando sono giustificate e comunicate in modo trasparente, possono diventare leve di responsabilizzazione e di motivazione**

## Cultura

**Un cambiamento che punta a costruire contesti più inclusivi, sostenibili e attenti ai bisogni delle persone** (pacchetti retributivi in ottica di TOTAL REWARD sempre più flessibili). La tecnologia aiuterà, ma il cambiamento sarà soprattutto culturale e relazionale con **focus sull'attraction e la retention dei lavoratori con un impatto altissimo sul ruolo del Leader**

**La Direttiva UE 2023/970 può essere un acceleratore per costruire contesti attrattivi e inclusivi.**

# Grazie

Miriam Quarti

Senior Manager ODM Consulting

[miriam.quarti@odmconsulting.com](mailto:miriam.quarti@odmconsulting.com)

