

La trasparenza retributiva da obbligo a opportunità

Milano, 10 Dicembre 2025

odm

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.

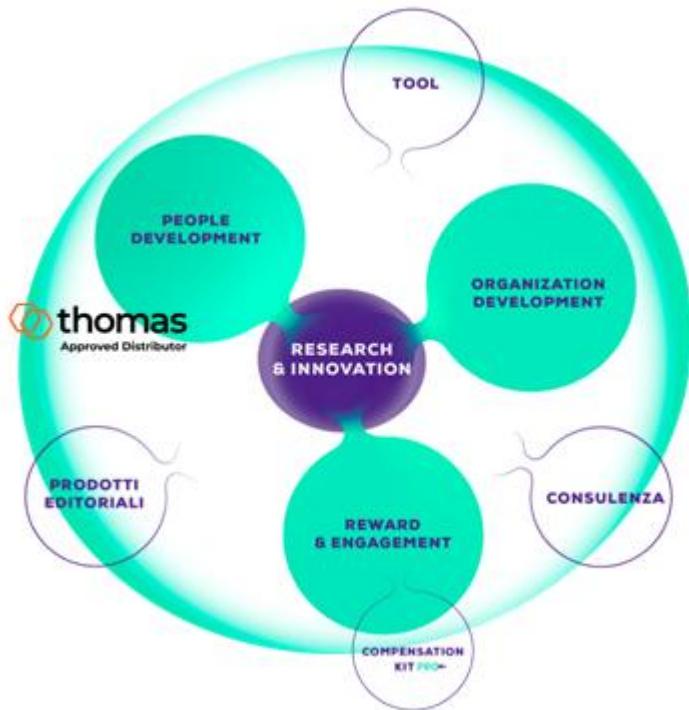
Le conoscenze e i modelli sviluppati dalla nostra Area Studi e Ricerche alimentano tre practice all'avanguardia: **Reward & Engagement, People Development e Organization Development**.

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%.

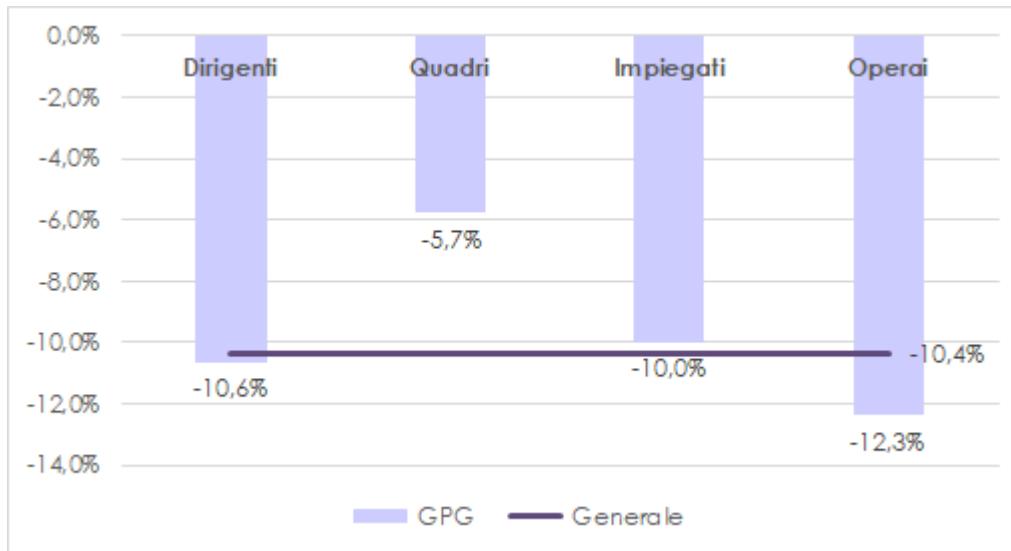
La "Child Penalty": Le donne subiscono un impatto negativo sui loro percorsi di sviluppo a seguito della maternità. I dati Istat mostrano che meno della metà delle madri tra i 25 e i 34 anni risulta occupata.

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

COMPLESSITÀ AZIENDALE

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



COMPLESSITÀ 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

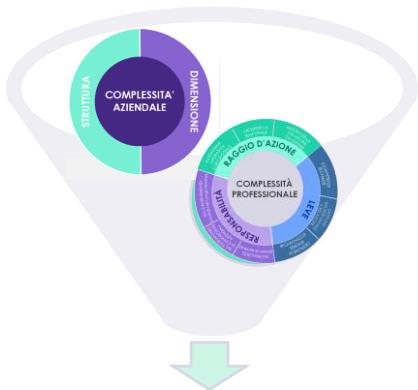
RESPONSABILITÀ



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	PROFESSIONAL	OPERATIVE	CEO		
9				CFO		Sales Director
8				IT Director	Hr Director	...
7				Responsabile contabilità Responsabile tesoreria		Sales manager
6				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



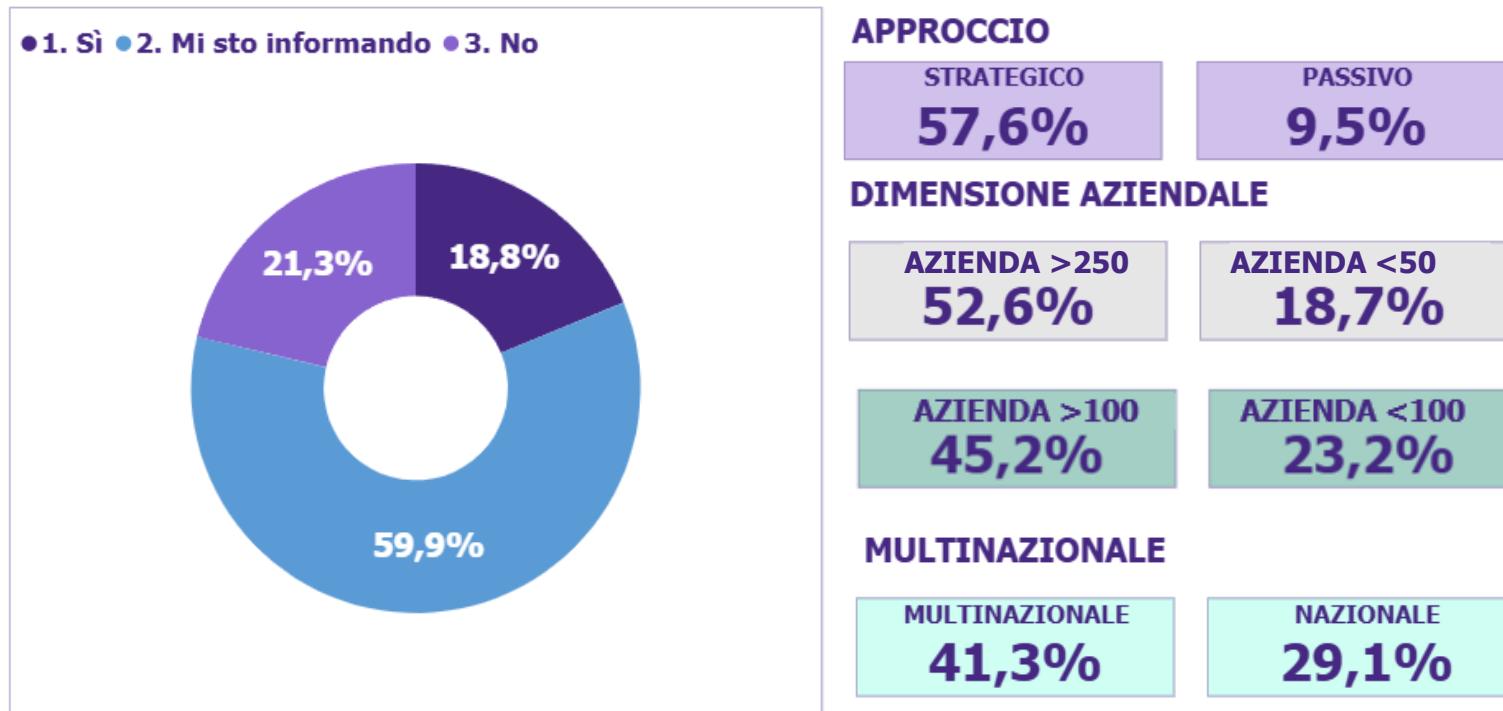
Elementi di analisi



Dashboard Readiness



Conoscenza Direttiva UE 970/2023



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%

54,7%

24,2%



ADEMPIMENTO

APPROCCIO
TATTICO

Sfida:
COMPLIANCE

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



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

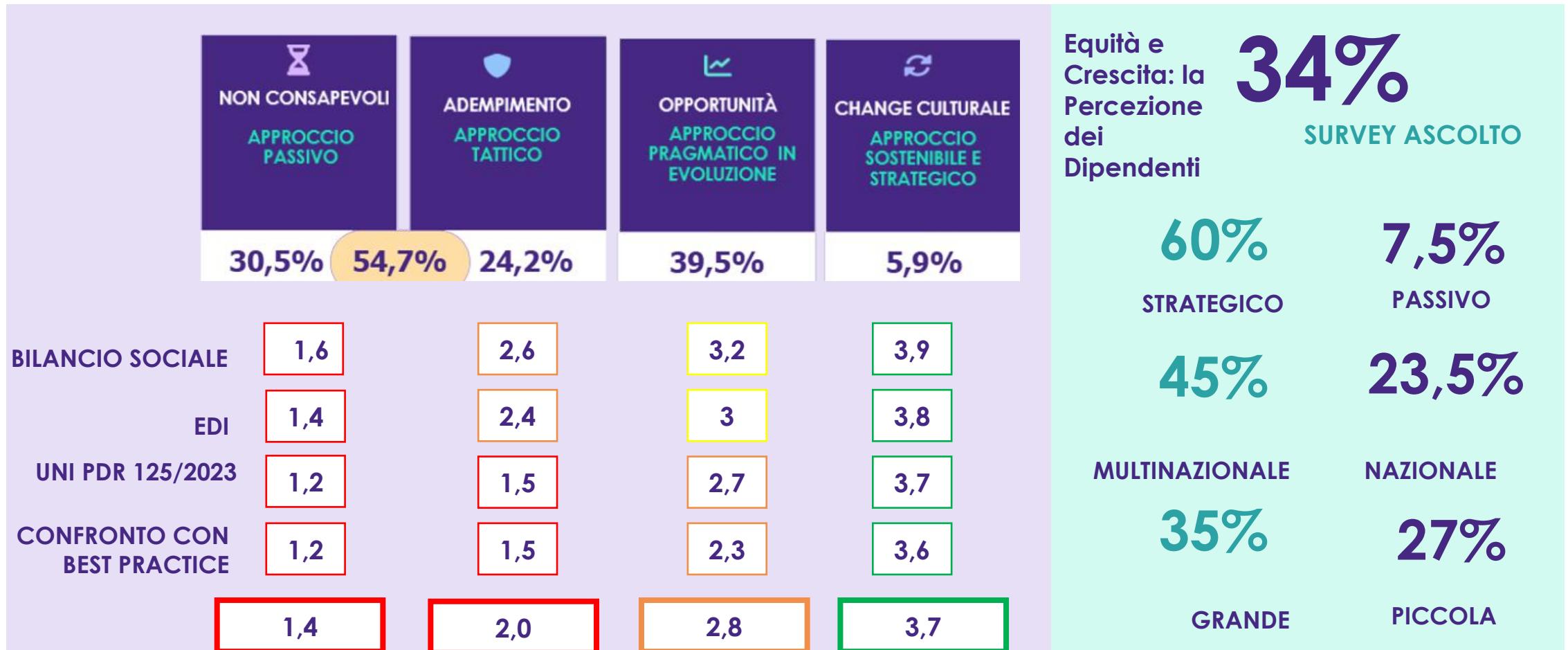
Si registra la quota più alta di aziende di grandi dimensioni con la stessa quota di multinazionali . Alta attenzione ai temi della sostenibilità sociale.

5,9%

	CARATTERISTICHE	AZIONI PRIORITARIE	COINVOLGIMENTO	IMPATTO CULTURALE
 NON CONSAPEVOLI APPROCCIO PASSIVO	Approccio passivo . La Direttiva è percepita come poco rilevante o non chiara; Rischio immobilismo e perdita di competitività	Nessuna azione, in attesa del decreto attuativo	Silenzio o minima informazione	Non percepito
 ADEMPIMENTO APPROCCIO TATTICO	Approccio reattivo , orientato alla compliance ; Focus su riduzione rischi e sanzioni; Timori su costi e burocrazia	Focus su adempimenti : Dashboard equità, procedure e informative dipendenti, adeguamenti retributivi correttivi	Informare	Limitato
 OPPORTUNITÀ APPROCCIO PRAGMATICO IN EVOLUZIONE	Approccio proattivo , Considerano la direttiva un'occasione di miglioramento ; Focus su analisi, strumenti e formazione;	Focus sul significato di equità e gender gap 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 strategico e sostenibile volto all'inclusione come vantaggio competitivo che necessita di un cambio di mindset e di Leadership	Ricompense eque trasparenti, inclusive e flessibili in ottica Total reward. Previste politiche EDI strutturate e percorsi di empowerment 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 >= 2,2 e <= 2,7
- Migliorabile > 2,7 e < 3,6
- Punto di forza >= 3,6



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

PREVISTE DA DIRETTIVA

→ IN ATTESA DI CHIARIMENTO

A SUPPORTO



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

Readiness

EQUITA'

L'azienda prevede, utilizza, dispone di:	Media
<input checked="" type="checkbox"/> Lingaggio neutro negli annunci di lavoro	3,3
<input checked="" type="checkbox"/> Procedure di selezione formalizzate e imparziali	3,0
→ Sistema di job evaluation	2,7
→ Sistema valutazione competenze strutturato	2,7
<input checked="" type="checkbox"/> Struttura retributiva e criteri salary review	2,7
→ Sistema di valutazione della performance strutturato	2,5
<input checked="" type="checkbox"/> 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 accessibili	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

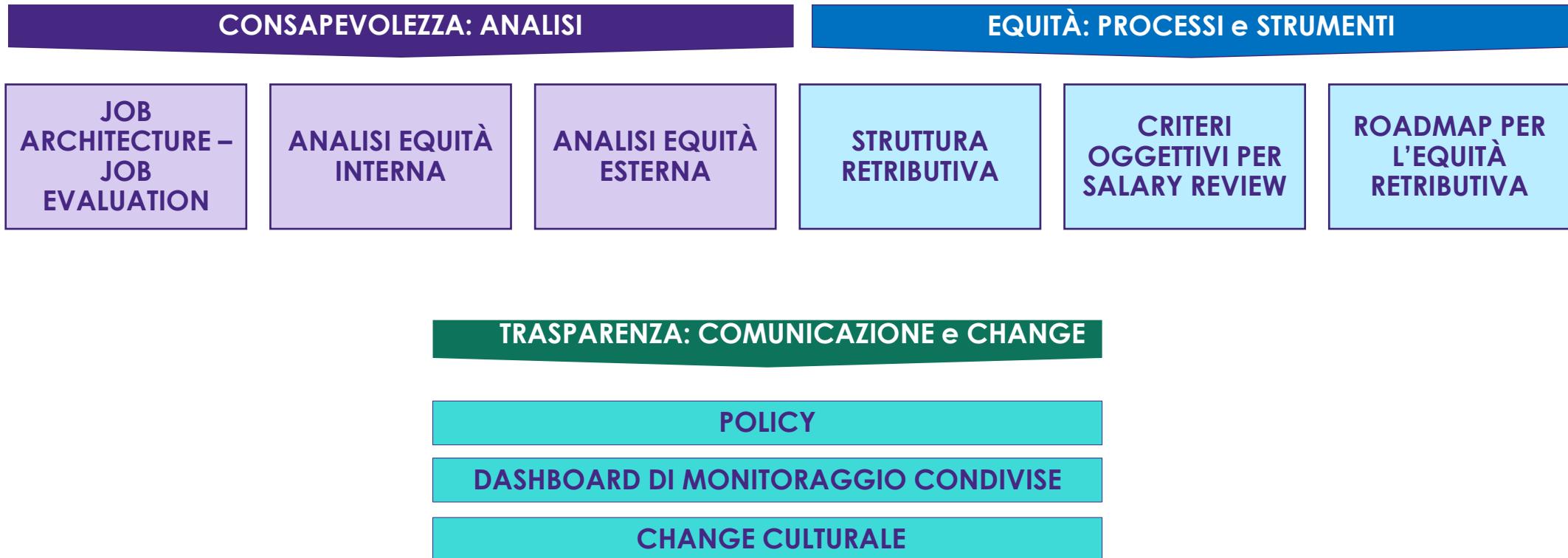
SELEZIONE

POLITICHE RETRIBUTIVE E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO



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

Come garantire Equità e Trasparenza



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

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

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

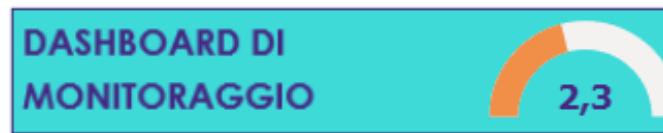
Trasparenza: comunicazione e change

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



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

