



> 17 dicembre 2025 alle ore 0:00

Trasparenza retributiva, metà delle imprese non la considera

Il report di ODM. A sei mesi dall'entrata in vigore della Direttiva Ue, in Italia il 54,7% delle aziende ha un approccio passivo o limitato alla compliance. L'equità degli stipendi dimezza le potenziali dimissioni

Pagina a cura di

Cristina Casadei

Le aziende italiane sono ancora molto lontane dalla piena maturità sulla trasparenza retributiva, quando il conto alla rovescia segna meno 6 mesi all'entrata in vigore della Direttiva europea. La richiesta di adempimento, attraverso Decreto attuativo del nostro Paese, richiesto dalla Direttiva Ue 970/2023 ha come scadenza il 7 giugno, ma ancora a fine 2025, in Italia, il Gender Pay Gap (la differenza fra le retribuzioni delle donne e quelle degli uomini) si attesta al -10,4%, a sfavore delle donne e oltre un'azienda su due (54,7%) ha un approccio passivo o solo compliant rispetto alle indicazioni della Direttiva.

Normativa poco conosciuta

Questi dati preoccupano «perché è la cultura organizzativa a fare la differenza nell'equità e trasparenza delle politiche retributive. Ancora più delle dimensioni aziendali», spiega Miriam Quarti, responsabile dell'area Reward&Engagement di ODM Consulting che ha realizzato un sondaggio su oltre 1.000 aziende per capire il loro approccio al tema. Emerge che ancora oggi la Direttiva Ue «è poco conosciuta e non tenuta nella giusta considerazione: sui temi di monitoraggio, equità e trasparenza le aziende italiane hanno infatti in media un livello di preparazione (readiness) medio basso, pari a 2,6, in una scala da 0 a 4 - dice Quarti -. I fattori organizzativi e strutturali che fanno la differenza nel garantire politiche retributive più eque e trasparenti sono principalmente legati alla cultura aziendale. Infatti, tra chi ha già una cultura sui temi del-

l'Equity Diversity e Inclusion e chi ha attenzione alle best practice di mercato il nostro report evidenzia un livello di preparazione più alto».

La differenza di genere

Analizzando le retribuzioni per genere, quelle degli uomini sono mediamente superiori rispetto a quelle delle donne in tutte le categorie di inquadramento. Se lo scarto a sfavore delle donne nel Gender Pay Gap è in media del 10,4%, dato in linea con quanto misurato nel 2024, analizzando le diverse categorie, la differenza più elevata si ha tra gli operai (-12,3%). Seguono i dirigenti con un Gender Pay Gap pari al -10,6%. Nel caso degli impiegati è pari a -10%. Il divario risulta essere più contenuto per i Quadri, dove il differenziale è pari al -5,7%. Anche alla luce di questi dati, «la direttiva europea può rappresentare una grande opportunità. Quando arriva una norma e un obbligo formale di analizzare un fenomeno, prenderne consapevolezza e intervenire, spesso si assiste a un'accelerazione rapida nel tempo per governare eventuali distorsioni. Pensiamo a quello che è accaduto per le quote con la legge Golfo-Mosca».

Le dinamiche delle quotate

Il fenomeno del Gender Gap esiste anche all'interno delle società quotate dove però sono stati fatti molti passi avanti grazie allo slancio creato dalla normativa. «Con l'applicazione della Legge n. 160/2019, che prevede che almeno i due quinti dell'organo sociale sia destinato al genere meno rappresentato, si è creata una crescente diver-



> 17 dicembre 2025 alle ore 0:00

sità di genere all'interno dei consigli di amministrazione, dove la presenza femminile oggi è pari a circa il 43%, in linea con gli anni precedenti», afferma Quarti. Tuttavia, in linea con il passato, le donne occupano per lo più posizioni non esecutive, circa il 74,2% è infatti amministratore non esecutivo indipendente, con presenza femminile prevalentemente nei comitati endo-consiliari, ossia remunerazione e nomine, controllo e rischi, sostenibilità. Solo il 2,2% delle donne ricopre la carica di amministratore delegato e poco di più, il 3,5%, quella di presidente dei consigli di amministrazione. Analizzando le remunerazioni degli amministratori delegati per genere, una volta raggiunta la posizione apicale, non ci sono differenze nel pacchetto remunerativo di questo ruolo: il gender pay gap è infatti minimo ed è pari all'1,3%. Stesso trend per la componente variabile.

I diversi approcci

Tornando alla Direttiva Ue sulla trasparenza retributiva, tra le mille società analizzate da ODM consulting emergono 4 approcci: il primo è passivo e riguarda il 30,7% delle imprese che evitano di parlare del tema al loro interno, non fanno analisi sul divario retributivo, considerano la Direttiva come un adempimento burocratico senza valutare impatti strategici e culturali. Il secondo approccio che riguarda un'azienda su 4 (24%) è tattico e si concentra sul rispetto della normativa con informazioni minime sulla direttiva, prime analisi di monitoraggio. Nel 39,5% delle imprese c'è invece un approccio in evoluzione che va oltre la semplice conformità e punta a integrare gli interventi previsti dalla Direttiva, implementando sistemi di valutazione e classificazione, cercando di dare informazioni in modo proattivo e utilizzando le informazioni per accreditarsi come datore di lavoro equo e inclusivo. Infine solo il 5,9% delle imprese ha un approccio che si può definire sostenibile e considera la Direttiva come parte di un processo di cambiamento culturale e organizzativo più ampio. E quindi porta all'uso di strumenti di valuta-

zione più ampi, grazie a una visione di lungo termine dove la trasparenza retributiva è un elemento fondamentale per costruire una cultura aziendale equa, inclusiva e attrattiva.

La trasparenza leva di attrattività

«Costruire una cultura retributiva basata su equità e trasparenza in questa fase risponde a esigenze normative e reputazionali, ma più in generale incide direttamente sulla motivazione, sull'engagement e sulla fidelizzazione dei dipendenti, soprattutto tra i più giovani», interpreta Quarti. Tra le leve del "Total Reward" il peso maggiore viene attribuito alla retribuzione, ma ambiente di lavoro, welfare e sviluppo stanno assumendo un peso crescente secondo i lavoratori e le lavoratrici intervistati da ODM Consulting nello studio "People Engagement: Laboratorio Permanente" che ha sondato 8.651 rispondenti. Analizzando quattro specifici cluster, due per generazione (ossia baby boomer e GenZ) e quelli di genere, emerge che il peso attribuito alla retribuzione aumenta con l'età: i Baby Boomers sono coloro che danno più importanza alla retribuzione complessiva. Nella media complessiva questa leva è indicata da oltre la metà dei lavoratori, il 55,6% con quasi nove punti di scostamento dovuti appunto all'età: se è una leva per il 61% dei baby boomers, tra la Generazione Z la quota si ferma al 52%. L'ambiente di lavoro è la leva con peso più alto per le donne e su cui emerge ancora una volta una differenza generazionale: la media di tutte le generazioni è del 22%, ma c'è uno scostamento di 6 punti tra il 27% dei baby boomers e il 21% della Generazione Z. Il welfare infine è uno dei temi su cui c'è un maggiore allineamento generazionale e viene indicato in media dal 15%. Si tratta della leva più flessibile: a fronte di un valore messo a disposizione dall'azienda, le persone possono scegliere i servizi più adatti alle proprie esigenze. È anche una delle leve più normate e trasparenti, perché soggetta a regole chiare e applicata in modo omogeneo. Compensi, crescita e sviluppo sono gestiti in modo equo? A sentire i lavorato-



> 17 dicembre 2025 alle ore 0:00

ri, secondo le rilevazioni di ODM Consulting, emerge che il 51%, quindi praticamente la metà, ritiene che nella propria azienda non esistano strumenti in grado di gestire questi temi in maniera equa. Cosa da non sottovalutare perché proprio questo è uno dei temi che favorisce la spinta a cambiare lavoro, a cui pensa circa il 40% delle persone. Questa percentuale sale al 50% tra i più giovani, ma nelle aziende dove il livello di equità è percepito come positivo scende al 23,8% la quota di giovani che cercano attivamente un nuovo lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**MIRIAM
 QUARTI**

È responsabile
 dell'area
 Reward & Engage-
 ment di ODM
 Consulting



**L'Italia ha un valore
 medio del gender pay
 gap del 10,4%:
 tra gli operai il livello
 massimo con il 12,3%**



**Nei Cda delle quotate
 la presenza femminile
 è pari al 43%,
 ma le donne ceo
 sono solo il 2,2%**

La trasparenza retributiva

LA DIRETTIVA UE Dati in percentuale

È a conoscenza della direttiva?



L'approccio delle aziende



IL GAP RETRIBUTIVO UOMO - DONNA La situazione in Italia. Anno 2025. In %



LEVE DEL PACCHETTO RETRIBUTIVO Le risposte dei lavoratori. In %

