

TRASPARENZA SALARIALE E GENDER PAY GAP

IMPATTI SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

SABINO PIATTONE

22 05 2022

01

Il decreto di recepimento

Semplificazioni, presunzioni e dubbi interpretativi

02

Il ruolo degli HR

Impatti su selezione, performance management e total reward

03

Salary Review e trasparenza

Dal framework teorico alle applicazioni pratiche

04

La griglia retributiva

Cuore organizzativo della compliance e vantaggio competitivo

05

Critiche e riflessioni critiche

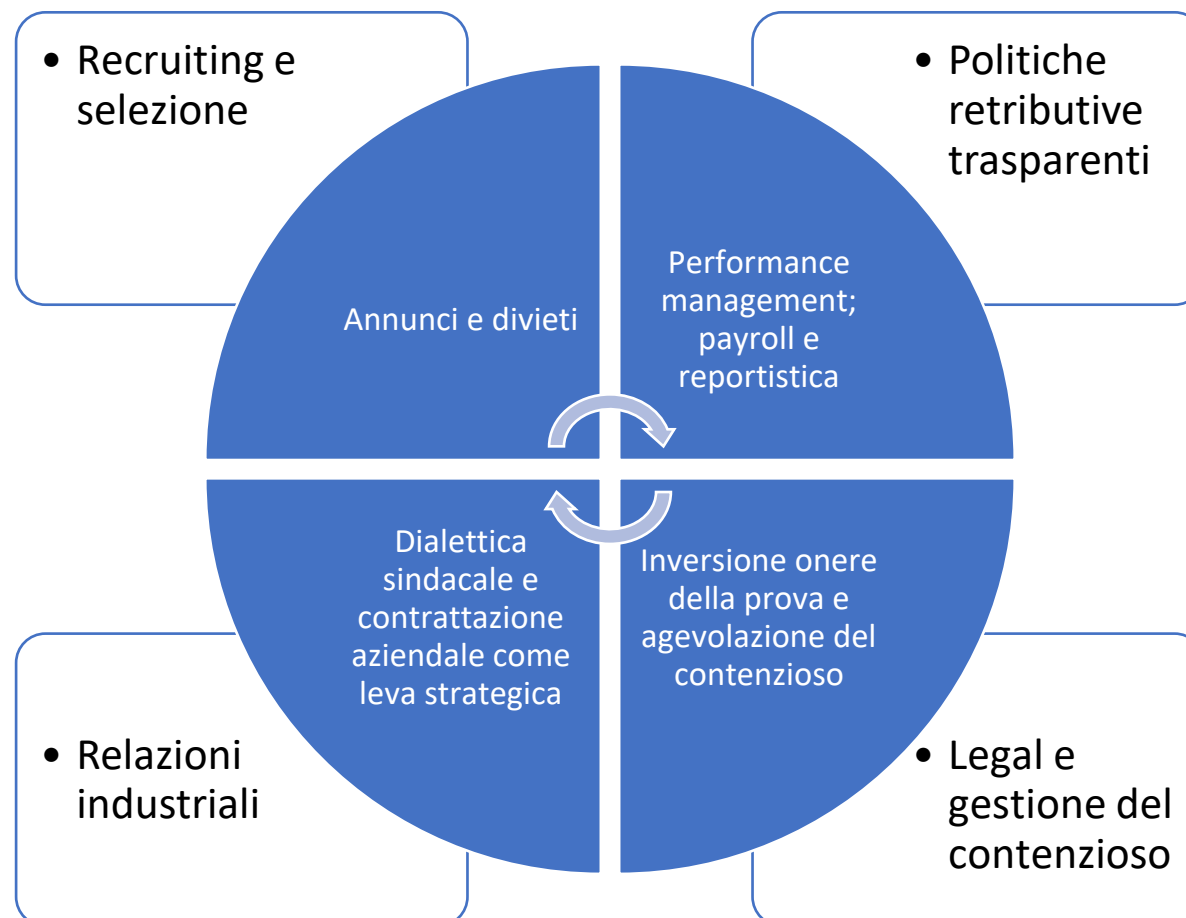
Limiti applicativi, rischi e dialettica sindacale

06

Adempimenti urgenti

Cosa fare entro il 7 giugno 2026

Il ruolo e la centralità degli HR nella gestione delle risorse umane e impatti della direttiva sull'organizzazione



Riferimento ai CCNL

- «Stesso lavoro» = stesso livello CCNL
- Presunzione di conformità in favore dei contratti collettivi nazionali
- Possibilità di sistemi integrativi aziendali basati su criteri oggettivi e neutri

Definizione di livello retributivo

- Solo elementi continuativi e fissi strutturali
- Esclusi: variabili, temporanei, superminimi individuali
- ⚠ Interpretazione potenzialmente restrittiva vs. spirito della Direttiva

Recruiting & informazione

- Range retributivo negli annunci di lavoro
- Divieto assoluto di chiedere retribuzione pregressa
- Diritto di accesso ai livelli retributivi medi (anche via intranet)

La Direttiva ridisegna selezione, performance management e total reward

1. Selezione

- Fascia retributiva obbligatoria negli annunci
- Vietato chiedere stipendio precedente
- Annunci neutri rispetto al genere
- Il candidato è soggetto tutelato già in fase selettiva

2. Performance Management

- Criteri oggettivi e misurabili (KPI)
- Feedback continuo e trasparente
- Sistema premiale difendibile e spiegabile
- Riduzione del gender pay gap tramite meritocrazia

3. Total Reward

- Pacchetto globale: fisso + variabile + benefit
- Comunicazione chiara del valore complessivo
- Coerenza interna per fasce di ruolo
- Leva di retention e employer branding

Art. 5 — Trasparenza Retributiva Preassuntiva

Anche i candidati a un impiego hanno diritti: le informazioni retributive devono essere fornite PRIMA del colloquio.

Cosa deve comunicare il datore

- 1) Retribuzione iniziale o fascia retributiva per la posizione, su base criteri oggettivi e neutri
- 2) Pertinenti disposizioni del CCNL applicato

Come comunicarlo

Le informazioni devono essere inserite negli avvisi di posto vacante e nei bandi con cui sono rese note le opportunità di lavoro.

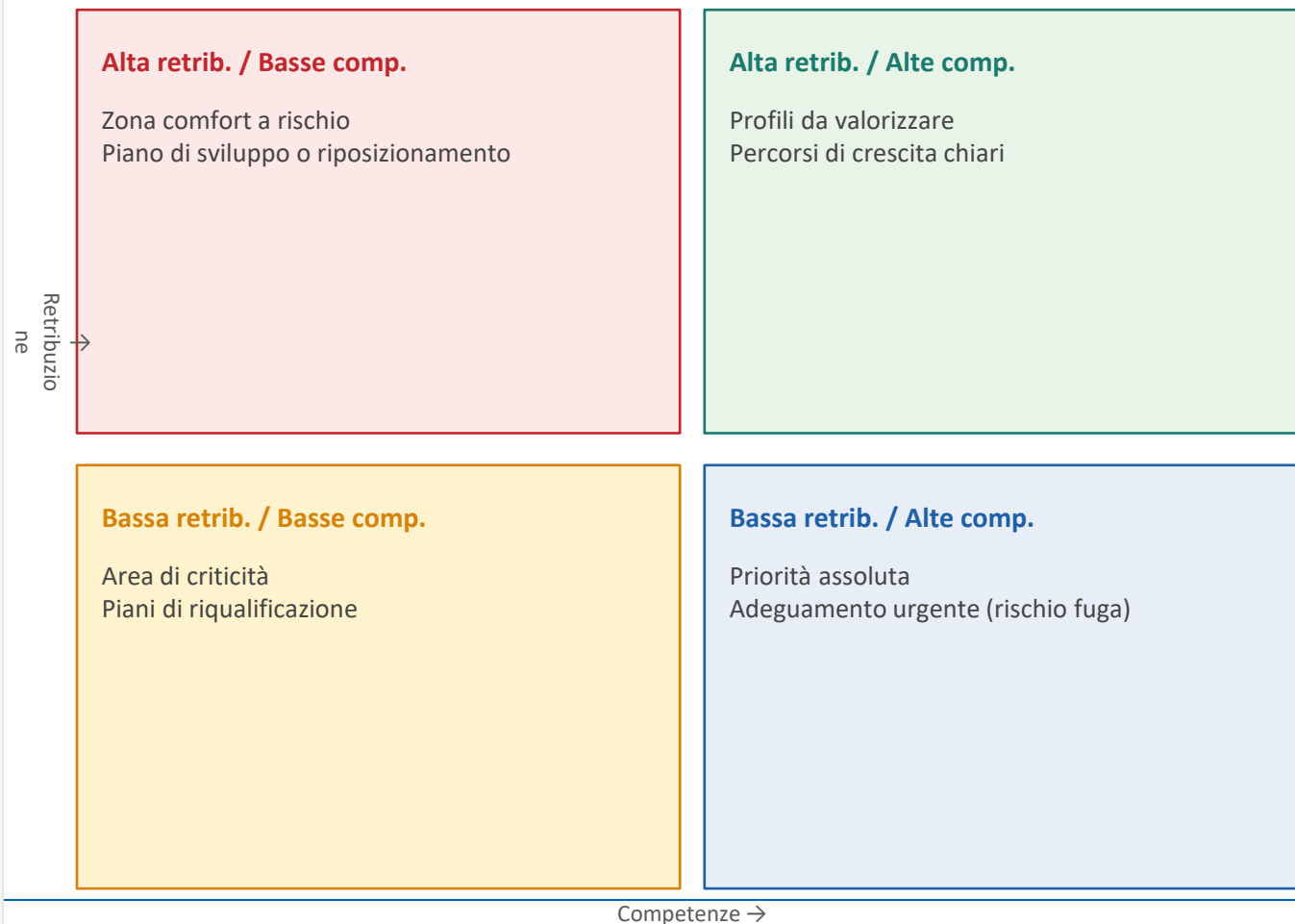
❌ VIETATO chiedere ai candidati: informazioni sulle retribuzioni percepite nell'attuale o in precedenti rapporti di lavoro. Il divieto si applica anche indirettamente, tramite le società di selezione.

Non è obbligatorio indicare la RAL esatta — è sufficiente una fascia retributiva (es. 'RAL tra 35.000 e 42.000 euro').

Cos'è e perché è necessaria

- L'art. 5 impone di comunicare una fascia retributiva: essa presuppone che la fascia sia stata previamente costruita e formalizzata.
- Basata su 4 fattori: competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro.
- Distingue il valore del ruolo (job) dal posizionamento individuale (person).
- Le differenze nel medesimo grade non sono vietate, ma devono essere motivate con criteri documentati.
- Griglia = prevenzione del rischio + employer branding + vantaggio competitivo.

Matrice competenze × retribuzione



1 Policy e obiettivi

Budget, priorità (mercato, retention, equità), frequenza.
Formalizzare in una policy interna.

2 Job grading e fasce

Job description aggiornate, livelli professionali chiari,
fasce retributive su benchmark di mercato.

3 Performance e comp.

Collegare salary review e performance review: KPI, OKR,
competenze tecniche e soft.

4 Benchmark retributivi

Salary guide aggiornate per settore e seniority. Definire il
posizionamento consapevole.

5 Merit matrix

Griglia che incrocia performance e posizione nel range:
standardizza e rende il processo difendibile.

6 Comunicazione

Criteri chiari prima, spiegazione durante, prospettiva
dopo — anche per chi non riceve aumento.

💡 Anticipare è il principio chiave: adeguare i compensi prima che il mercato diventi troppo competitivo riduce drasticamente il turnover.

Contesto applicativo

- Obblighi informativi operativi dal 2027 (>150 dip.) e dal 2031 (>100 dip.)
- Micro e PMI escluse: almeno 95% delle imprese italiane, 63% degli occupati
- Sistema complesso pensato per grandi organizzazioni strutturate

Dialettica sindacale

- Art. 10: esame congiunto obbligatorio se divario >5% non giustificato
- Inversione onere della prova (art. 18) in caso di inadempimento obblighi trasparenza
- Rischio: cessione di sovranità sulle politiche retributive aziendali

Politiche retributive aziendali

- La Direttiva forza il collegamento causale tra valutazione e retribuzione
- In pratica, valutazione positiva \neq aumento automatico
- La valutazione puramente 'oggettiva' non esiste: il valutatore è un essere umano

Profili GDPR e AI

- Qualsiasi trattamento dati retributivi deve rispettare il GDPR (art. 12)
- AI nel recruiting: rischio di amplificare bias anziché ridurli
- AI Act richiede audit, tracciabilità e supervisione umana nelle scelte automatizzate

«Di fronte a un obiettivo meritevole (la parità retributiva) si è andati troppo oltre, confezionando uno strumento inadatto e imposto a un soggetto privato dopo una errata lettura dei processi HR.»

01

FASE PREASSUNTIVA, ARTICOLO 5

Il datore di lavoro è tenuto a indicare la retribuzione iniziale o la fascia retributiva e non può richiedere informazioni sulle retribuzioni pregresse.

Questo incide direttamente sulla discrezionalità in fase iniziale e sulla determinazione della RAL.

PRINCIPALI
IMPATTI

02

RAPPORTO DI LAVORO, ARTICOLO 7

I lavoratori hanno diritto di ottenere informazioni sulla propria retribuzione e sui livelli retributivi medi, suddivisi per genere, relativi a lavoratori comparabili. Il datore di lavoro ha l'obbligo di fornire informazioni complete e motivate.

03

REPORTING E CONTROLLO, ARTICOLI 9 E 10

Le imprese con almeno 100 dipendenti sono soggette ad obblighi di reporting periodico sui dati sul gender pay gap e, se emergesse uno scostamento pari o superiore al 5% non giustificato, dovranno attivare una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

Ambito di applicazione

Il Decreto si estende ai datori di lavoro pubblici e privati e ai lavoratori subordinati, inclusi i dirigenti, con alcune esclusioni specifiche come apprendisti e lavoratori domestici.

Obblighi

Sul piano degli obblighi, ritroviamo i pilastri della Direttiva: trasparenza nella fase di assunzione, diritto all'informazione durante il rapporto e obblighi di reporting per le imprese sopra determinate soglie dimensionali.

Elementi qualificanti

La centralità del contratto collettivo e la presunzione di conformità, oltre all'integrazione con strumenti già esistenti come la certificazione di parità.

Il Decreto è in attesa di pubblicazione sulla gazzetta ufficiale. Il termine per l'entrata in vigore è il 7 giugno 2026.

Da qui derivano le principali criticità: il rischio di una compliance solo formale, la possibile sottostima del gap retributivo e l'incertezza applicativa sul concetto di lavoro di pari valore.

PRESUNZIONE DI CONFORMITÀ

Lo schema di Decreto prevede che l'applicazione di un CCNL stipulato da organizzazioni comparativamente più rappresentative costituisca una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva.

Tuttavia, nella pratica, i CCNL definiscono livelli e minimi retributivi e non sempre consentono una valutazione effettiva del lavoro di pari valore.

Le declaratorie sono spesso ampie e non tengono conto di differenze sostanziali tra ruoli, né delle realtà concrete.

Se tale previsione fosse confermata, sarebbe necessaria una evoluzione della contrattazione collettiva verso modelli più analitici.

RETRIBUZIONE UTILE

La Direttiva, all'articolo 3, adotta una nozione ampia che include tutte le componenti, anche quelle variabili e accessorie.

Lo schema di Decreto italiano, invece, esclude alcune componenti individuali non strutturali, come bonus discrezionali o trattamenti temporanei e superminimi.

Questo comporta: (i) una possibile sottostima del gender pay gap; (ii) un rischio di contenzioso su componenti retributive rilevanti, soprattutto per profili manageriali o commerciali.

In altre parole, si crea una divergenza tra la rappresentazione normativa della retribuzione e la realtà economica del rapporto di lavoro.

CRITERI DI CONFRONTO

La Direttiva, all'articolo 4, stabilisce che il valore del lavoro deve essere determinato sulla base di criteri oggettivi, tra cui (i) competenze; (ii) responsabilità; (iii) impegno; (iv) condizioni di lavoro.

Lo schema di Decreto rinvia in larga parte ai sistemi esistenti (in particolare ai CCNL) e non richiama esplicitamente tutti questi criteri. Il rischio è una maggiore eterogeneità applicativa.

Dal punto di vista legale, se i criteri non sono formalizzati e documentati, aumenta la difficoltà probatoria: l'azienda deve essere in grado di dimostrare che due ruoli sono o non sono comparabili.

SANZIONI

La Direttiva, all'articolo 15, richiede agli Stati membri di prevedere sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive.

Lo schema italiano, invece, rinvia al sistema già esistente, in particolare al Codice delle Pari Opportunità. Questo comporta una possibile riduzione dell'effetto deterrente sul piano amministrativo.

Tuttavia, il rischio complessivo resta elevato sul piano civile e reputazionale. In particolare: aumento delle azioni individuali; maggiore rilevanza del risarcimento del danno; incremento del contenzioso strutturato; possibili impatti sulla partecipazione a bandi di gara o fruizioni di fondi, contributi e altre opportunità.

CONTRATTI
INDIVIDUALI

IN FASE DI ASSUNZIONE

- Obbligo di indicare la retribuzione o il range retributivo
- Divieto di richiedere informazioni sulle retribuzioni pregresse

DURANTE IL RAPPORTO

- Maggiore rilevanza dei criteri di inquadramento
- Necessità di coerenza tra ruolo, responsabilità e retribuzione

FOCUS SULLE CLAUSOLE RETRIBUTIVE

- Devono essere coerenti con il sistema aziendale, documentate, giustificabili sulla base di criteri oggettivi

I pacchetti retributivi non possono più essere del tutto discrezionali e/o frutto di negoziazione individuale non strutturata.

I modelli contrattuali, incluse le Job Description, devono garantire coerenza al sistema e difendibilità delle scelte aziendali.

Sarà necessario predisporre un sistema retributivo strutturato e coerente

Policies e regolamenti interni saranno fondamentali per formalizzare un sistema retributivo oggettivo e strutturato, non solo coerente con il CCNL, definendo criteri oggettivi e neutrali di determinazione della retribuzione.

① Policies e regolamenti devono essere formalizzati, accessibili e applicati in modo coerente.

La Direttiva introduce un rafforzamento del ruolo delle parti sociali

In presenza di un gap pari o superiore al 5% non giustificato, le aziende con un certo numero di dipendenti devono avviare una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

② È importante gestire in maniera trasparente ed efficace la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori.

NELLE PICCOLE IMPRESE

- Rischio prevalentemente documentale
- Rischi legati alla maggiore discrezionalità

NELLE GRANDI IMPRESE

- Rischio sistemico: Reporting
- Relazioni industriali
- Reputazione

NELLE MEDIE IMPRESE

- Rischio legato alla formalizzazione dei processi
- Rischi connessi all'onerosità degli adempimenti

NEI GRUPPI

- Rischio di comparazione tra Società
- Necessità di coerenza infragruppo

DALLA NEGOZIAZIONE LIBERA ALLA GOVERNANCE RETRIBUTIVA: Come la Direttiva ridisegna le regole e diventa strategia aziendale

Job Evaluation first

La strategia si sposta sulla Job Evaluation. L'azienda deve definire il "valore" di una posizione prima di incontrare il candidato.

La strategia si concentra sul contributo distintivo di quel ruolo specifico in quel momento per l'organizzazione.

Fattori oggettivi

Se prima la trattativa era spesso un "gioco di specchi" sulla RAL precedente, oggi la negoziazione si sposta su fattori oggettivi e misurabili.

La negoziazione deve prevedere «ancore» di valore oggettive e misurabili che alimentino la «tracciabilità del merito».

Simmetria informativa

La negoziazione diventa simmetrica dal punto di vista informativo: il candidato entra in trattativa con le stesse informazioni del recruiter.

OLTRE IL GENDER PAY GAP: LA STRATEGIA DEVE PREVEDERE UNA STRUTTURA RETRIBUTIVA SOLIDA

SENZA FILTRI: LA NUOVA NARRAZIONE DEL MERITO IN AZIENDA

La Direttiva demolisce il tabù del segreto retributivo. Il personale ha il diritto di conoscere i livelli retributivi medi dei colleghi e delle colleghe che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

RISCHIO CLIMA AZIENDALE

Se esistono disparità non giustificate, la coesione interna può collassare. Ogni differenza percepita come arbitraria genera sfiducia e conflittualità.

MANAGER COME GARANTI

I manager devono essere formati per gestire il diritto di Informazione: ogni posizionamento retributivo va motivato su basi oggettive, neutrali e misurabili, eliminando il sospetto di bias di genere.

COMUNICAZIONE PROATTIVA

La strategia HR deve anticipare le domande, non subirle. Una comunicazione strutturata trasforma la trasparenza da minaccia a leva di fiducia.

L'ARCHITETTURA DEL VALORE: INTEGRARE IL CCNL CON LA PESATURA OGGETTIVA DELLE POSIZIONI

Criteri Oggettivi

Bussola gestionale:

Giustificano tutto ciò che va oltre il minimo e rendono la politica retributiva difendibile



Le declaratorie sono spesso generiche. Due persone nello stesso livello contrattuale possono avere responsabilità, pesi strategici e rischi totalmente diversi



Il CCNL fornisce la struttura legale. I criteri oggettivi giustificano tutto ciò che viene pagato oltre il minimo: superminimi, premi, benefit, ecc.



Il CCNL stabilisce livelli di inquadramento e minimi tabellari ma non spiega tutto.

DALLA CATEGORIA ALLA «JOB EVALUATION»

COMPETENZE

Oltre i requisiti minimi: mappatura di certificazioni e competenze tecniche specifiche, hard e soft

RESPONSABILITÀ

Dall'autonomia decisionale alla misurazione dell'impatto economico e sociale delle scelte del ruolo

✓ Neutri rispetto al genere

✓ Trasparenti

✓ Applicabili trasversalmente

SFORZO

Oltre il carico standard: complessità cognitiva, relazionale e carichi psicofisici della posizione

CONDIZIONI DI LAVORO

L'ambiente e il contesto in cui la prestazione viene svolta (fattori ambientali, psicologici, flessibilità richiesta)

EFFICIENZA DELLA SPESA: PAGARE PER IL VALORE

IL COSTO DELL'INERZIA

In assenza di una Job Evaluation e di una politica retributiva strutturata, il costo del personale smette di essere un investimento mirato e diventa una spesa inerziale.

Mappare il valore dei ruoli permette di allocare le risorse (superminimi, premi) dove generano realmente impatto sulla strategia organizzativa

IL COSTO DEL TURNOVER

Perdere una risorsa senior che si sente discriminata o sottopagata ha un costo economico enorme: ricerca, selezione, formazione e perdita di know-how e network

IL COSTO DI ACQUISIZIONE DEL TALENTO

Un'organizzazione percepita come opaca o discriminatoria deve spesso "compensare" la propria scarsa reputazione offrendo stipendi fuori mercato per convincere i migliori talenti a firmare

La Direttiva 970 non chiede di spendere di più, ma di spendere meglio.

Obbliga a trasformare il costo del personale in un sistema di investimento trasparente, misurabile e, finalmente, equo.

OLTRE L'INTUIZIONE: COSTRUIRE UNA DATA-DRIVEN CULTURE PER L'EQUITÀ

Non è più possibile gestire le retribuzioni senza una visione d'insieme. La compliance richiede dati certi e aggiornati.



Implementazione di strumenti per monitorare costantemente il Gender Pay Gap, non solo per rendicontare ma per gestire

Audit retributivi periodici — almeno annuali — per intercettare derive salariali prima che superino la soglia critica del 5%



Reportistica strutturata e condivisibile con il Board e le funzioni di controllo interno

**1. Raccolta dati
e People Analytics**

**2. Audit
retributivo
periodico**

**3. Identificazione
scostamenti
oltre soglia 5%**

**4. Piano di
correzione e
reporting**

Dati retributivi individuali e aggregati	Classificazione dei ruoli (job architecture)	Dati sui processi HR	Indicatori richiesti dalla direttiva	Governance del dato
Retrubuzione base + componenti variabili	Sistemi oggettivi e gender-neutral	Assunzioni, promozioni, performance, bonus	Gender Pay Gap (medio e mediano)	Coerenza tra sistemi HR, payroll e performance
Per genere, ruolo, livello, area geografica	Confrontabilità tra posizioni equivalenti	Tracciabilità delle decisioni retributive	Gap su componenti variabili	Auditabilità e aggiornamento periodico
			% donne/uomini per quartile retributivo	

Trigger normativo	Dati necessari/utili per la giustificazione	Requisiti chiave	Criticità operative	Impatti organizzativi
Gap \geq 5% non giustificato → obbligo di analisi congiunta	<p>Esperienza, anzianità, seniority</p> <p>Performance e risultati individuali</p> <p>Competenze e responsabilità</p> <p>Localizzazione/mercato del lavoro</p>	<p>Criteri oggettivi, neutri e documentati</p> <p>Evidenza basata su dati verificabili</p> <p>Coerenza tra policy e prassi aziendale</p>	<p>Dati spesso frammentati o non strutturati</p> <p>Assenza di sistemi di job evaluation robusti</p> <p>Rischio di bias nei dati storici</p>	<p>Necessità di sistemi integrati HR data</p> <p>Rafforzamento analytics e HR controlling</p> <p>Coinvolgimento Legal, HR e IT</p>

Dal dato all'azione: prepararsi alla compliance sulla trasparenza retributiva



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO



Cosa garantisce il CCNL

- Classificazione formalizzata dei ruoli
- Declaratorie e criteri (autonomia, responsabilità, complessità)
- Riferimento esterno e negoziato
- Riduzione della discrezionalità

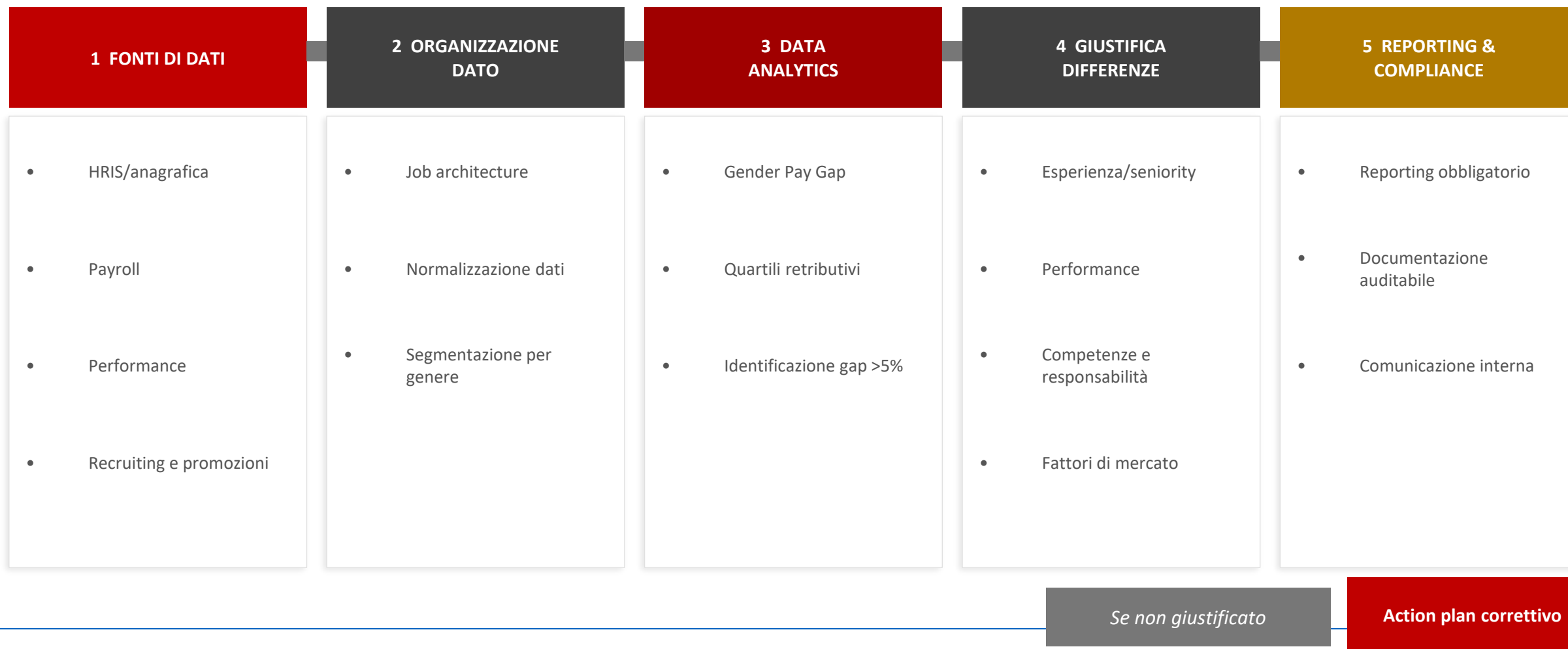


Dove non è sufficiente

- Livelli troppo ampi e poco granulari
- Non assicura confronto su "lavoro di pari valore"
- Non copre retribuzione effettiva (bonus, superminimi)
- Non spiega differenze individuali

Il CCNL dà la struttura, ma non mette al riparo da rischi

La vera domanda è: siamo in grado di spiegare, dati alla mano, perché due persone — anche nello stesso livello — guadagnano in modo diverso?





ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

96

Dipendenti

48

Uomini

48

Donne

€35.397

RAL Media FTE

-0,74%

Gap Medio

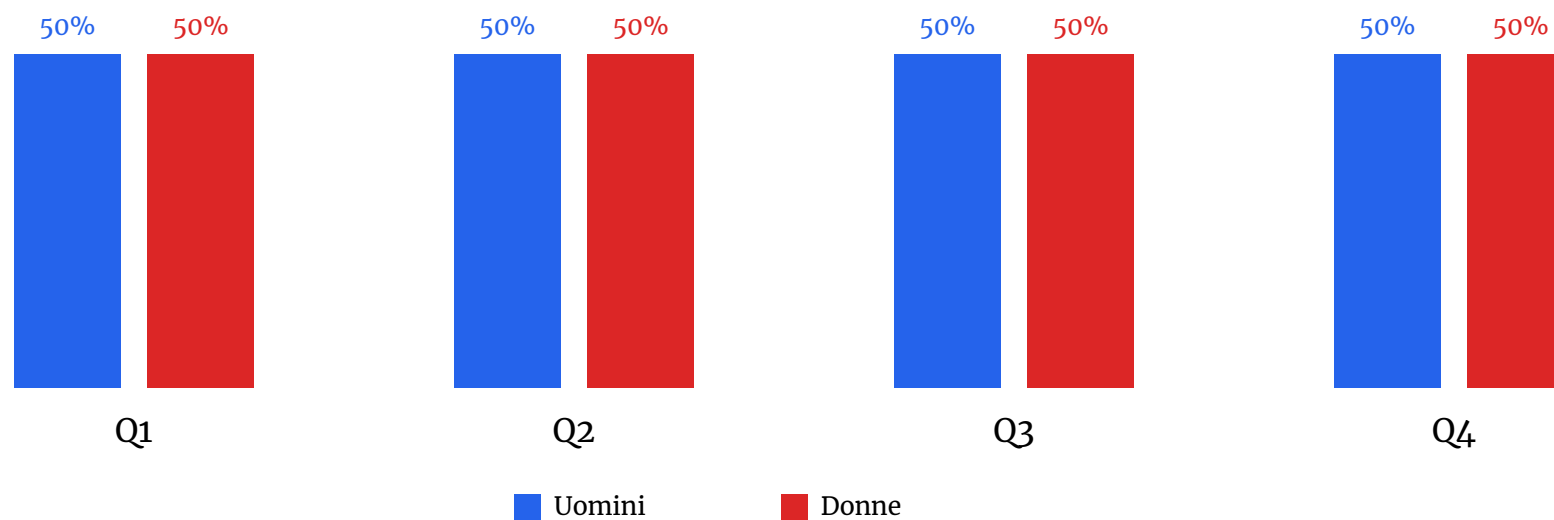
Indicatori Aggregati

Indicatore	Uomini (M)	Donne (F)	Gap %	Stato
Media FTE	€35.267	€35.528	-0,74%	conforme
Mediana FTE	€35.750	€35.783	-0,09%	conforme
Media Variabili	€817	€1.078	-31,97%	Non conforme

Gap negativo = le donne guadagnano di meno | Soglia di conformità: ±5%

Metriche Chiave

Distribuzione Quartili



Distribuzione equilibrata: 50% uomini e 50% donne in ogni quartile retributivo



Dettaglio per Livello (1/2)



Livello	Dipendenti	Media M	Media F	Gap %	Valutazione
Livello 1	16 (8M, 8F)	€40.850	€41.000	+0,4%	Conforme
Livello 2	16 (8M, 8F)	€38.700	€38.200	-1,3%	Conforme
Livello 3I	16 (8M, 8F)	€35.783	€35.667	-0,3%	Conforme

Tutti i livelli nella Parte 1 risultano conformi alla soglia del $\pm 5\%$.
Il gap retributivo è contenuto e non evidenzia disparità significative.



Dettaglio per Livello (2/2)



Livello	Dipendenti	Media M	Media F	Gap %	Valutazione
Livello 3D	16 (8M, 8F)	€35.750	€35.667	-0,2%	Conforme
Livello 4I	16 (8M, 8F)	€31.150	€31.680	+1,7%	Conforme
Livello 4O	16 (8M, 8F)	€30.550	€30.600	+0,2%	Conforme

Anche i livelli nella Parte 2 risultano conformi.
Nessuna disparità retributiva significativa rilevata in nessun livello CCNL.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

✓ **Gap medio contenuto**

Il gap retributivo complessivo (-0,74%) è ben al di sotto della soglia del 5%

✓ **Distribuzione equilibrata**

50/50 uomini e donne in tutti i quartili retributivi

⚠ **Variabili non conformi**

Il gap sulla retribuzione variabile (-13,97%) richiede un piano correttivo

✓ **Tutti i livelli conformi**

Nessun livello CCNL presenta disparità superiori alla soglia

Conclusioni e Sintesi

Prossimi passi: definire piano correttivo per la retribuzione variabile e monitorare trimestralmente.

Definizioni

9.1a – 9.1f

9.1g divario...

9.1g – salario...

9.1g – componen...

Distribuzione Tot...

RISULTATI...

Divario retributivo di genere UNADJUSTED

9.1.a

DIVARIO RETRIBUTIVO
DI GENERE

-21,26%

9.1.b

DIVARIO RETRIBUTIVO
DI GENERE - VARIABILE

-30,80%

9.1.c

DIVARIO RETRIBUTIVO
DI GENERE MEDIANO

4,02%

9.1.d

DIVARIO RETRIBUTIVO
DI GENERE - MEDIANO VARIABILE

-11,90%

9.1.e
COMPONENTI
COMPLEMENTARI
O VARIABILI

% F che ricevono componenti 98,65%
% M che ricevono componenti 100,00%

9.1.f
% F QUARTILE
RETRIBUTIVO

PRIMO 60,71%
SECONDO 70,37%
TERZO 85,19%
QUARTO 53,57%

9.1.f
% M QUARTILE
RETRIBUTIVO

PRIMO 39,29%
SECONDO 29,63%
TERZO 14,81%
QUARTO 46,43%

L'integrazione tra ESG, Legal e Payroll è la chiave per coniugare equità, compliance e solidità dei dati, trasformando un obbligo regolatorio in un'opportunità di rafforzamento organizzativo.

RAZIONALIZZAZIONE DEI SISTEMI RETRIBUTIVI

Formalizzazione di policy salariali e creazione di sistemi di job grading strutturati

RAFFORZAMENTO DELL'EMPLOYER BRANDING

Equità e chiarezza aumentano l'attrattività verso i talenti e la fiducia, riducendo il turnover

TRANSIZIONE ALLA GESTIONE DATA-DRIVEN

Tracciabilità e standardizzazione dei dati

CULTURA ORGANIZZATIVA MERITOCRATICA

Definizione oggettiva di competenze, responsabilità e percorsi di carriera trasparenti

PREVENZIONE DEL CONTENZIOSO E GESTIONE PROATTIVA DEI COSTI

Identificazione preventiva delle disparità per evitare sanzioni e danni reputazionali

GOVERNANCE E IMPATTO ESG

Maggiore allineamento tra HR e Direzione, migliorando la credibilità verso gli stakeholder, inclusi gli investitori

La gestione delle opportunità e degli impatti della normativa europea e nazionale richiede competenze multidisciplinari, dati affidabili e una visione integrata dell'azienda

ASSESSMENT

Analisi dei processi e delle procedure adottati dall'organizzazione lungo il ciclo di vita delle risorse umane e valutazione preliminare del livello di allineamento ai requisiti della Direttiva UE 2023/970

PAY TRANSPARENCY ASSESSMENT REPORT

STRATEGY

Definizione/validazione dei criteri di determinazione di lavori di pari valore; confronto tra retribuzioni e redazione piano di rimedio; formazione/induction del personale

PAY TRANSPARENCY STRATEGY & ACTION PLAN

EXECUTION

Attuazione delle attività necessarie per l'allineamento ai dettami della Direttiva 970/2023 (politica retributiva, KPI di disclosure, politica risorse umane)

PAY TRANSPARENCY SISTEMA DI GESTIONE

Roadmap di adeguamento articolata in sette stream

Recruiting

Adeguamento dei processi di selezione alle nuove regole di trasparenza, con definizione dei range retributivi, applicazione del divieto di richiesta della storia salariale e revisione degli annunci e delle procedure di gestione delle offerte

Clusterizzazione e Total Reward

Definizione delle categorie di pari valore e integrazione del modello nei processi HR, con analisi delle componenti retributive e dei criteri di giustificazione ai fini dell'adeguamento alla Direttiva

Change Management

Comunicazione, onboarding e formazione dei diversi stakeholder coinvolti, con aggiornamento delle policy e accompagnamento operativo nell'applicazione dei nuovi obblighi previsti dalla Direttiva

Relazioni sindacali

Condivisione delle metodologie adottate e attivazione del confronto con le rappresentanze dei lavoratori, inclusa la definizione del processo di consultazione e delle modalità di eventuale valutazione congiunta delle retribuzioni previste dalla Direttiva

Reporting

Strutturazione del sistema di raccolta, elaborazione e comunicazione dei dati sul divario retributivo, attraverso adeguamento dell'architettura dati, strumenti di reporting e dashboard di monitoraggio a supporto degli obblighi normativi

Governance & Digital

Definizione e formalizzazione dei processi a presidio degli obblighi previsti dalla Direttiva (richieste informative, revisione delle policy HR e modello di eventuale remediation), con chiara attribuzione di ruoli e responsabilità. Disegno soluzione target e adeguamento dei sistemi a supporto dei processi (es. Digital Platform HR) per gestire processi nel breve e nel lungo periodo.

Vantaggi per le imprese che si adeguano



Reputazione

Maggiore attrattività verso talenti, investitori e clienti ESG-oriented



Produttività

Clima aziendale più sereno, fiducia e incremento di engagement



Meno contenzioso

Riduzione del rischio legale attraverso processi trasparenti e documentati



ESG – Social & Governance

La trasparenza salariale diventa indicatore concreto di equità e inclusione



Conclusioni

- La trasparenza salariale è destinata a ridefinire rapporti di lavoro e cultura d'impresa.
- Non si tratta solo di equità: è una rinnovata concezione della competitività basata su fiducia e chiarezza.
- La griglia retributiva è il punto di partenza obbligato.
- Il processo di cambiamento deve essere avviato prima possibile, supportato da un parallelo rinnovamento culturale.
- Il Consulente del Lavoro smette di essere gestore di adempimenti e diventa architetto del cambiamento.

Riferimenti

Sabino Piattoni
Avvocato e Commercialista/Partner
Sabino.piattoni@bureauplattnner.com