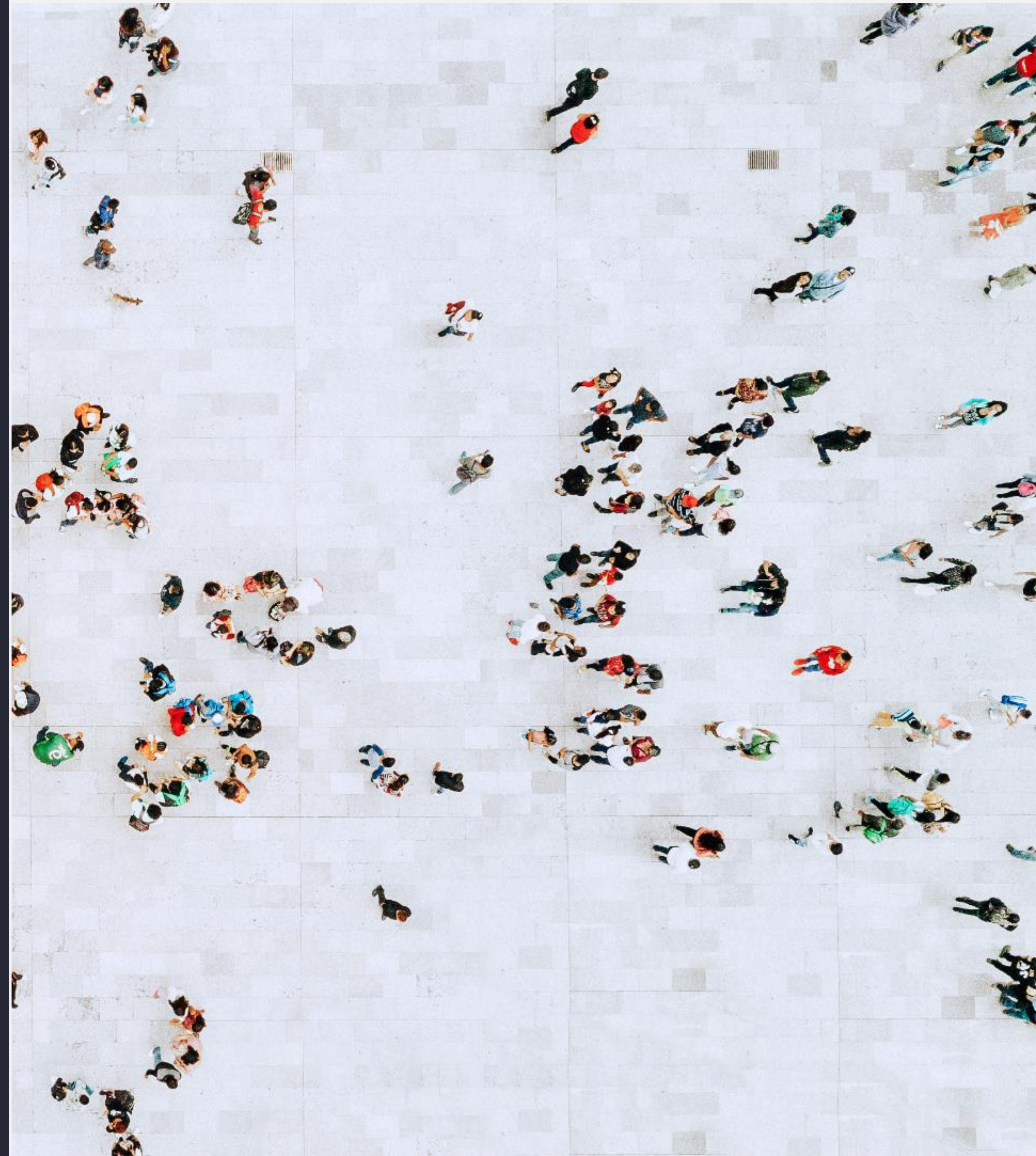


AON

Previdenza e welfare
sotto la lente della pay
transparency: misurare,
comunicare, valorizzare

di Claudio Pinna, Partner Aon

Roma 31 marzo 2026



*“salario base o ordinario e qualsiasi
altra forma di corrispettivo, in denaro o
in natura”*

Articolo 3, paragrafo 1, lettera a) della
Direttiva UE sulla trasparenza salariale

Elementi della retribuzione: i benefits

Requisiti relativi ai benefits

- **Le componenti complementari o variabili** rientrano nell'ambito di applicazione (in denaro o in natura), ma i dettagli non sono ancora stati pienamente disciplinati dagli Stati membri e vi è limitata armonizzazione a livello centrale. Non è certo se gli Stati membri adotteranno un approccio uniforme.
- Alcuni benefits sono esplicitamente citati nella Direttiva, ad esempio **indennità di vitto e alloggio, compensi professionali**.
- In pratica, i benefits inclusi possono comprendere: **piani pensionistici, assicurazione sanitaria privata, congedi retribuiti, auto aziendali, incentivi di lungo termine (LTI), indennità varie** e altro.
- Si prevede che molti benefits di entità ridotta siano esclusi per motivi di materialità, ad esempio palestre aziendali, mense, ecc.

Metodologia di valutazione dei benefits

- L'importo da riportare dovrebbe essere il **costo annuale**:
 - Alcuni benefits presentano un costo monetario chiaro (es. contributi a piani pensionistici a contribuzione definita, premi assicurativi).
 - Altri richiedono metodologie specifiche (es. piani pensionistici a prestazione definita), con difficoltà nel garantire coerenza e trasparenza.
 - Si ricorda che il costo del benefit non coincide necessariamente con il valore del benefit per il dipendente.

Articolo 3 – Definizione di retribuzione e categorie di lavoratori

La retribuzione è definita come salario base o ordinario e qualsiasi altra forma di corrispettivo, in contanti o in natura, che il lavoratore riceve direttamente o indirettamente.

Il livello retributivo indica la retribuzione annua lorda e la corrispondente retribuzione oraria lorda.

Le categorie di lavoratori comprendono i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore, sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere.

Gestire i dati dei benefits ai sensi della Direttiva è complesso

Elevato numero di benefits

- I dipendenti dispongono tipicamente di molteplici benefits e diritti variabili.
- È necessario considerare benefit pregressi (legacy) e deroghe individuali.
- Alcuni benefit presentano componenti discrezionali, che rendono più complesso determinare l'eleggibilità e il valore.

Metodologie di valutazione complesse

- Il costo del benefit non coincide necessariamente con il valore del benefit.
- La metodologia di valutazione varia per tipologia di benefit e per mercato.

Complessità operativa

- Le informazioni su progettazione e costi sono spesso distribuite su più sistemi e non disponibili a livello sufficientemente granulare o aggregato per consentire una rendicontazione annuale.
- La raccolta dati richiede frequentemente il coinvolgimento di più fornitori terzi ed è complessa da consolidare a livello individuale.

Sfide di comunicazione

- Le domande dei dipendenti sui benefits possono essere complesse da gestire: dove indirizzarle e quali stakeholder coinvolgere?
- In un'ottica di trasparenza, eventuali disuguaglianze nei benefits diventano più visibili, non solo rispetto al genere, ma anche rispetto a differenze generazionali o geografiche.

I benefits sono sempre non discriminatori?

I datori di lavoro generalmente offrono piani di benefit su base non discriminatoria, con accesso ed eleggibilità generalmente uguali per tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere. Tuttavia, le prassi di mercato possono fare sì che, di fatto, **le donne ricevano un valore complessivo dei benefit inferiore rispetto agli uomini, pur in assenza di intenzioni non discriminatorie.**

Esempi di bias di genere involontari



Piani pensionistici

- I piani a contribuzione definita con contribuzione volontaria possono registrare una minore partecipazione femminile.
- Le rendite pensionistiche dei piani a contribuzione definita possono essere inferiori per le donne, a causa della maggiore aspettativa di vita.
- I benefits dei piani a prestazione definita possono risultare più elevati per le donne, sempre per effetto della maggiore longevità.
- I piani legacy chiusi possono non essere accessibili a chi rientra nel mercato del lavoro dopo una pausa, categoria in cui le donne sono sovrarappresentate.



Sanità & Coperture assicurative

- I programmi sanitari e di benessere possono essere utilizzati maggiormente dalle donne, a seconda del piano.
- I benefici assicurativi vita (pagamenti in capitale) possono offrire un valore inferiore per le donne con maggiore aspettativa di vita.
- I criteri di eleggibilità possono escludere lavoratori part-time o con orari minimi, con impatto maggiore sulle donne.
- I programmi volontari (es. piani azionari per dipendenti) potrebbero non essere accessibili o sostenibili per tutti i segmenti della forza lavoro.
- Servizi come la riduzione dei tempi di attesa o il second opinion possono avere maggiore valore per le donne.



Congedi & altre indennità

- I congedi legati a gravidanza, parto e condizioni mediche incidono prevalentemente sulle donne.
- Livelli inferiori di retribuzione durante i congedi o congedi per assistenza familiare possono essere utilizzati maggiormente dalle donne.
- Indirettamente, benefits differenziati tra dirigenti e non dirigenti (es. auto aziendali) possono favorire gli uomini, più presenti nei ruoli apicali.

Trasparenza salariale | Integrazione dei benefits nell'approccio

Approcci sempre più innovativi nella gestione della trasparenza salariale e dell'equità

Reattivo

Compliance

Conformità ai requisiti minimi di rendicontazione previsti dai diversi quadri normativi nazionali nell'UE (e oltre)

Proattivo

Analisi dell'equità retributiva

Comprendere i divari retributivi, considerando congiuntamente retribuzione e benefits, e implementare piani per colmare tali divari

Strategico

Strategia di equità retributiva

Utilizzare la normativa come opportunità per progettare una strategia di reward che garantisca equità tra diversi gruppi di dipendenti

Come prepararsi, fin da subito, alla Direttiva UE sulla trasparenza salariale dal punto di vista dei benefits?



- Gli Stati membri hanno tempo fino a giugno 2026 per recepire la Direttiva e adottare la normativa nazionale.
- **Monitorare la legislazione nazionale** per comprendere come piani pensionistici e benefits saranno inclusi nei requisiti di reporting e nelle metodologie di calcolo.

- **Rivedere i piani pensionistici e benefits** (es. eleggibilità, struttura dei costi, design, ecc.) e assicurarsi che sia disponibile una documentazione adeguata.
- **Comprendere e documentare** dove sono archiviati i dati sui benefits nei sistemi aziendali e i processi coinvolti (es. HRIS, payroll, finanza, fornitori terzi).

- **Comprendere il costo e il valore** dei pacchetti di benefit e le **eventuali variazioni tra categorie di lavoratori**.
- **Quantificare il valore dei gap** secondo le indicazioni della normativa nazionale.
- Valutare **l'impatto rispetto alla soglia del 5%** della retribuzione complessiva.
- **Andare oltre il genere** e analizzare altre dimensioni di inequità (es. differenze tra livelli retributivi, orientamento sessuale, ecc.).

- In presenza di criticità, **identificare proattivamente azioni correttive** e testarne l'impatto sui gap.
- **Implementare azioni correttive** nei mercati interessati e monitorarne l'efficacia.

- Garantire che le **informazioni relative a piani pensionistici e benefits siano disponibili ai nuovi assunti**.
- Utilizzare questa opportunità per **aumentare la consapevolezza** dei dipendenti sui piani pensionistici e benefit.
- Se non già disponibili, valutare l'introduzione di **total reward statements** per rappresentare correttamente il valore complessivo dei benefit.