

INDAGINE SULL'OCCUPAZIONE FEMMINILE E MASCHILE NELLE IMPRESE IN LOMBARDIA CON PIÙ DI 50 DIPENDENTI

#1

Rapporto biennio 2022-2023
Executive summary





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Responsabile

Prof.ssa Mariasole Bannò

(mariasole.banno@unibs.it)

Team di ricerca

Dott.ssa Emilia Filippi, Prof.ssa Luciana Guaglianone, Dott.ssa Chiara Leggerini,

Dott.ssa Letizia Lo Preiato, Prof.ssa Maria Laura Parisi

Università degli Studi di Brescia, Via Branze 38, Brescia

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

Copyright©

GRAFICA: 1STUDIO, Paolo Dusi e Luca Bonetti

*Indagine sull'occupazione femminile e maschile
nelle imprese in Lombardia con più di 50 dipendenti*

INDICE

Sommario

PREFAZIONE A CURA DELLE CONSIGLIERE DI PARITA'	5
INTRODUZIONE	7
La metodologia e il campione di analisi	7
IL CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE	9
Analisi delle diverse tipologie contrattuali	9
Analisi delle forme flessibili di lavoro	12
Analisi incrociata delle tipologie contrattuali e delle forme flessibili di lavoro	15
I FLUSSI DI PERSONALE IN ENTRATA E IN USCITA	17
Assunzioni e cessazioni	17
Trasferimenti e promozioni	18
Trasformazione del contratto	19
LA SELEZIONE DEL PERSONALE, LA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE, LA FORMAZIONE E LE PROGRESSIONE DI CARRIERA	21
IL MONTE RETRIBUTIVO E IL GENDER PAY GAP	23
LA FORMAZIONE DEL PERSONALE	29
LA CONCILIAZIONE TRA VITA E LAVORO	31
LE MISURE PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO	37
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE VERSO L'EQUITÀ DI GENERE NEL LAVORO	39

PREFAZIONE A CURA DELLE CONSIGLIERE DI PARITÀ

Quali Consigliere di Parità Regionali, committenti del lavoro di ricerca che segue, desideriamo innanzi tutto ringraziare l'Università di Brescia, ed in particolare il Team di ricerca condotto dalla Dottoressa Mariasole Bannò, per l'analisi approfondita e foriera di utili spunti di riflessione non solo per noi, ma anche per le Colleghe di città metropolitana e degli enti di area vasta lombarda, con particolare riferimento alla elaborazione dei dati emergenti dai Rapporti biennali rispetto ai singoli territori.

L'analisi approfondita e completa dei Rapporti del biennio '22-'23 ci consente di condividere le nostre riflessioni e proposte sul futuro del lavoro femminile.

Sappiamo bene che l'occupazione femminile, la parità salariale e le progressioni di carriera delle donne anche ai più alti livelli di inquadramento rappresentano oggi le sfide tra le più urgenti e decisive per la costruzione di una società realmente giusta ed equa. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi decenni, il divario retributivo di genere e la scarsa occupazione femminile continuano a essere una realtà persistente, che penalizza le donne in termini economici, professionali e sociali, riflettendosi anche sulla loro autonomia e libertà di scelta.

Il lavoro che segue è nato con l'obiettivo di mettere a disposizione dati, analisi e riflessioni per comprendere in modo approfondito le dinamiche occupazionali e del *gender pay gap* in Lombardia. La nostra Regione, caratterizzata da un tessuto imprenditoriale tra i più vivaci e competitivi d'Europa, non è purtroppo immune da squilibri che riguardano l'accesso al lavoro, le opportunità di carriera e le retribuzioni.

Non possiamo ignorare fenomeni che rivelano con forza la persistenza di ruoli stereotipati: il ricorso massiccio al part-time da parte delle donne, contrapposto alla più bassa incidenza maschile, e la scarsa presenza femminile nelle posizioni apicali. Si tratta di dinamiche che riflettono un modello culturale ancora interiorizzato, in cui la cura della famiglia viene affidata quasi esclusivamente alle donne, mentre agli uomini resta il compito di perseguire carriere a tempo pieno. Similmente, si osserva una maggiore incidenza dei contratti a tempo determinato tra le donne, mentre i contratti a tempo indeterminato risultano più frequentemente stipulati a favore degli uomini. Questi fenomeni non sono solo un problema di equità, ma di efficienza complessiva del sistema, che non valorizza adeguatamente le competenze e le energie di metà della popolazione.

Al fine di comprendere la situazione e definire adeguate strategie di intervento, un aspetto centrale riguarda il metodo con cui raccogliamo e analizziamo i dati. I rapporti biennali rappresentano una base importante, ma possono essere potenziati introducendo domande più mirate, che consentano di leggere non solo gli effetti ma anche le cause delle disuguaglianze. Ad esempio, nelle cessazioni contrattuali sarebbe utile distinguere se dovute a maternità, motivi di cura, malattia o altre ragioni; nelle componenti accessorie della retribuzione, chiarire le motivazioni che guidano l'assegnazione a uomini e donne; nella formazione, approfondire se uomini e donne abbiano uguali opportunità di accedere a percorsi qualificanti o di leadership. Un ulteriore passo avanti e un grande auspicio sarebbe

la creazione di un Osservatorio permanente regionale, capace di incrociare i dati dei rapporti biennali con quelli aziendali e con le informazioni derivanti dalla certificazione parità di genere, così da restituire un quadro dinamico e integrato.

Proprio la certificazione parità di genere merita una riflessione: non è soltanto uno strumento di riconoscimento, ma soprattutto un potente meccanismo di rendicontazione e trasparenza. Consente alle imprese di monitorare, valutare e comunicare con chiarezza il proprio impegno sulla parità, diventando un punto di riferimento sia per le lavoratrici e i lavoratori, sia per la società civile.

Si possono tuttavia delineare possibili interventi a più ampio raggio, finalizzati a ridurre le disparità di genere e a promuovere una maggiore equità nel mercato del lavoro. Tra questi, risulta prioritario garantire un accesso equo ai percorsi di carriera e ai ruoli apicali, superando la segregazione verticale. È altrettanto necessario migliorare la qualità e l'equità del lavoro flessibile, valorizzando il part-time volontario e diffondendo modalità di lavoro agile realmente inclusive. Occorre inoltre intervenire a monte con percorsi di formazione e orientamento liberi da stereotipi, rafforzando la presenza femminile nelle discipline scientifiche e sviluppando una cultura organizzativa sensibile al genere. Inoltre, un ruolo decisivo spetta all'attivazione di una governance regionale multilivello e integrata, un ruolo nel quale le Consigliere di parità possano esercitare appieno la loro funzione di presidio effettivo e concreto sui territori e promozione delle pari opportunità. Il calibro della funzione delle Consigliere di parità, per l'impegno richiesto e l'impatto che ne deriva, necessita di un potenziamento in termini di risorse strutturali a supporto degli uffici preposti.

Commissionando il lavoro che segue, non abbiamo voluto limitarci a fotografare la realtà, ma vogliamo offrire chiavi di lettura e proposte operative. La parità occupazionale e retributiva non è una questione *di donne*, ma una questione di democrazia, di sviluppo e di progresso per tutte e tutti. Solo un impegno comune e coraggioso, che coinvolga istituzioni, imprese, università e società civile, potrà generare quel cambiamento culturale e strutturale di cui tutta l'Italia ha urgente bisogno.

INTRODUZIONE

Nel contesto attuale, caratterizzato da forti trasformazioni del mercato del lavoro e da un crescente riconoscimento del valore della diversità come leva per lo sviluppo sostenibile, è fondamentale orientare le politiche pubbliche e le strategie aziendali verso una maggiore equità. In questo scenario, la Lombardia rappresenta un caso emblematico: nonostante l'elevata densità imprenditoriale e il dinamismo economico, permangono disuguaglianze di genere in termini di occupazione, progressione di carriera e retribuzioni.

L'analisi condotta si pone quindi l'obiettivo di restituire un quadro dettagliato, aggiornato e comparabile delle dinamiche occupazionali e retributive che caratterizzano il contesto lombardo, mettendo in evidenza differenze di genere nelle tipologie contrattuali, nell'utilizzo di modalità di impiego flessibili, nella progressione di carriera, nella retribuzione (paga base e componenti accessorie del salario) e nell'accesso agli strumenti di welfare, tenendo in considerazione il livello di inquadramento, la dimensione aziendale e il settore di appartenenza. L'obiettivo è duplice: da un lato, rilevare e misurare i divari occupazionali e retributivi, dall'altro, indagarne le cause. A tal fine, l'analisi si sviluppa su più livelli: una lettura a livello regionale dei dati aggregati, una lettura longitudinale per individuare i trend dal 2010 ad oggi e una lettura provinciale per cogliere specificità e criticità locali.

La metodologia e il campione di analisi

L'analisi si basa sui dati dei Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile, previsti dall'art. 46 del D.Lgs. 198/2006 e aggiornati dalla L. 162/2021. Tali rapporti forniscono informazioni dettagliate, suddivise per genere, su: occupazione e dinamiche di ingresso nel lavoro; inquadramento e tipologia contrattuale; retribuzioni e benefit; processi di selezione, formazione e carriera; strumenti di welfare e inclusione.

L'obbligo di compilazione dei Rapporti periodici riguarda le imprese con più di 50 dipendenti, riferite all'intero complesso aziendale o alle singole unità produttive con più di 50 addetti nella stessa regione. Per il biennio 2022–2023, in Lombardia le imprese che hanno compilato il Rapporto periodico e costituiscono il campione di analisi sono 8.882. Le Tabelle 1, 2 e 3 mostrano la distribuzione del campione per dimensione aziendale, settore e provincia.

Tabella 1. Distribuzione del campione per dimensione aziendale. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
50-99	4.209	50,4%	294.424	13,3%
100-249	2.599	31,1%	398.500	17,9%
250-499	890	10,7%	307.671	13,9%
Oltre 500	653	7,8%	1.215.887	54,9%
Totale	8.351	100,0%	2.216.482	100,0%

Tabella 2. Distribuzione del campione per settore. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Settore	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Settore secondario	3.756	45,0%	677.261	30,6%
Settore terziario	4.595	55,0%	1.539.221	69,4%
Totale	8.351	100,0%	2.216.482	100,0%

Tabella 3. Distribuzione del campione per provincia. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Sede provinciale	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Bergamo	926	11,1%	167.228	7,5%
Brescia	970	11,6%	167.024	7,5%
Como	301	3,6%	66.563	3,0%
Cremona	199	2,4%	32.414	1,5%
Lecco	219	2,6%	33.413	1,5%
Lodi	84	1,0%	16.350	0,7%
Mantova	274	3,3%	51.512	2,3%
Milano	4.251	50,9%	1.430.684	64,6%
Monza e Brianza	423	5,1%	107.942	4,9%
Pavia	180	2,2%	37.315	1,7%
Sondrio	89	1,0%	20.381	0,9%
Varese	435	5,2%	85.656	3,9%
Totale	8.351	100,0%	2.216.482	100,0%

IL CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE

Nel campione analizzato, la forza lavoro è pari a 2.216.482 persone, di cui 979.653 donne (44,2%). L'analisi relativa alla distribuzione degli e delle occupati/e rispetto al livello di inquadramento rivela una persistente segregazione verticale, con le donne concentrate nei livelli intermedi e penalizzate nell'accesso ai livelli di inquadramento superiori. Dall'analisi dimensionale emerge che la presenza di donne nei vari livelli di inquadramento cresce all'aumentare della dimensione aziendale, ad eccezione del livello impiegatizio in cui rimane sostanzialmente stabile (Tabella 4).

Tabella 4. Percentuale di donne occupate per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	19,9%	32,1%	53,1%	25,2%
100-249	20,4%	32,5%	51,9%	26,0%
250-499	24,2%	34,3%	54,2%	31,6%
Oltre 500	38,1%	44,2%	54,4%	40,6%

Forti squilibri di genere emergono anche dall'analisi settoriale: le donne costituiscono sempre la minoranza per ogni livello di inquadramento, soprattutto nel settore secondario. Solo nel livello impiegatizio all'interno del settore terziario, le donne costituiscono la maggioranza di occupati/e (58,0%).

L'analisi territoriale conferma una forte segregazione verticale e discrepanze territoriali. In riferimento ai livelli dirigenziali le province più virtuose risultano essere Varese (45,2%) e Sondrio (46,4%), in controtendenza con Monza e Brianza (27,8%) e Milano (29,1%). Le stesse dinamiche sono presenti a livello di quadro con Pavia, Cremona e Brescia che superano il 59,0%, mentre le province di Como e Sondrio si attestano sotto il 30,0%. Confermata la tendenza anche per operai/e con Sondrio particolarmente virtuosa (48,0%) e Monza e Brianza fanalino di coda (25,6%). Il livello impiegatizio si conferma sostanzialmente a prevalenza femminile.

Analisi delle diverse tipologie contrattuali

L'analisi si concentra su cinque diverse tipologie contrattuali: contratti a tempo indeterminato, contratti a tempo determinato, contratti di apprendistato, contratti di altra natura e somministrazione.

I **contratti a tempo indeterminato** rappresentano l'87,9% dei rapporti di lavoro e le donne sono sempre la minoranza, ad eccezione del livello impiegatizio (52,8%). La quota di donne aumenta, invece, al crescere della dimensione aziendale, ad eccezione del livello impiegatizio dove la percentuale rimane pressoché stabile (Tabella 5).

Tabella 5. Percentuale di donne tra persone con contratto a tempo indeterminato. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	20,0%	32,1%	52,1%	24,3%
100-249	20,5%	32,5%	50,6%	24,5%
250-499	24,0%	34,3%	52,7%	30,3%
Oltre 500	37,8%	44,1%	53,6%	39,9%

La sottorappresentanza femminile tra i contratti a tempo indeterminato è confermata dall'analisi settoriale, sebbene nel settore terziario si registra una maggiore parità.

L'analisi territoriale mostra un quadro sostanzialmente omogeneo: tra le persone con contratto a tempo indeterminato, le donne rappresentano circa il 40% in ogni provincia. Solo nella provincia di Pavia le donne superano il 56%; sono invece meno del 40% nelle province di Monza e Brianza (39,3%), Lecco (39,5%), Bergamo (39,6%) e Como (39,7%). Le dirigenti e le operaie risultano sempre in netta minoranza, ad eccezione nelle province di Pavia e Sondrio, mentre quadri e impiegate sono la maggioranza soprattutto nella provincia di Pavia.

I **contratti a tempo determinato** rappresentano complessivamente il 9,6% dei rapporti di lavoro. Questi contratti prevalgono tra le donne, che rappresentano il 51,1% del totale, arrivando a superare il 66% tra impiegati/e. Nelle aziende più grandi la quota di donne risulta più elevata, in particolare tra dirigenti, quadri e operai/e. Per quanto riguarda gli/le impiegati/e, invece, la situazione si mantiene sostanzialmente stabile (Tabella 6).

Tabella 6. Percentuale di donne tra persone con contratto a tempo determinato per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	18,5%	26,2%	65,9%	31,1%
100-249	12,5%	32,4%	65,2%	34,7%
250-499	30,8%	33,7%	70,4%	40,3%
Oltre 500	49,0%	59,9%	65,4%	43,3%

Nel settore terziario la quota di donne tra le persone con contratto a tempo determinato è pari al 54,8% contro il 26,1% nel settore secondario. Una situazione simile si osserva in tutti i livelli di inquadramento, ad eccezione di quello impiegatizio, dove la differenza tra settori è più contenuta.

L'analisi territoriale evidenzia sostanziali differenze nella quota di donne. Tra le persone con contratto a tempo determinato, i livelli impiegatizio e operaio vedono rispettivamente una maggioranza femminile e maschile. A livello dirigenziale, in sei province si registra una sostanziale parità tra uomini

e donne (i.e., Brescia, Cremona, Lecco, Mantova, Sondrio e Varese), mentre nelle restanti sei la percentuale è a maggioranza maschile (i.e., Bergamo, Como, Lodi, Milano, Monza e Brianza e Pavia). Nel caso di quadri a tempo determinato, le donne costituiscono la maggioranza delle province di Cremona (81,4%), Varese (69,4%) e Brescia (68,0%), mentre sono la minoranza nelle province di Como (20,0%) e Sondrio (37,5%).

I **contratti di apprendistato** rappresentano il 2,5% dei rapporti di lavoro. Le donne costituiscono la minoranza tra le persone con questo tipo di contratto sia a livello impiegatizio sia operaio, con quote rispettivamente del 48,3% e 40,3%¹. Disaggregando i dati per dimensione aziendale, emerge che a livello impiegatizio la quota di donne è più elevata e supera il 50% nelle imprese con 100-249 dipendenti (53,3%), mentre a livello operaio la quota di donne è più elevata (ma inferiore al 50%) nelle imprese con oltre 500 dipendenti (49,0%) (Tabella 7).

Tabella 7. Percentuale di donne tra persone con contratto di apprendistato per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento	
	Impiegate	Operaie
50-99	49,9%	21,8%
100-249	53,3%	32,7%
250-499	45,6%	37,6%
Oltre 500	47,5%	49,0%

Nel settore terziario, a livello impiegatizio le donne rappresentano il 48,9% tra le persone con contratto di apprendistato, mentre tra operai/e la quota di donne raggiunge il 50,3%. Nel settore secondario, invece, per entrambi i livelli di inquadramento, la quota di donne resta nettamente minoritaria, soprattutto tra operai/e (13,7%).

L'analisi provinciale evidenzia che, tra gli impiegati, i contratti di apprendistato risultano distribuiti in modo pressoché equilibrato tra uomini e donne. Diversa è la situazione tra gli operai, dove prevalgono nettamente gli uomini, fatta eccezione per la provincia di Sondrio, con una marcata prevalenza femminile (75,0%), e per la provincia di Varese, che si distingue per una sostanziale parità (48,3% donne e 51,7% uomini).

I **contratti di altra natura** sono poco diffusi (0,04% del totale) e sono in capo principalmente a impiegati/e e operai/e².

¹ I contratti di apprendistato sono adottati esclusivamente a livello di impiegati/e e operai/e.

² Data la scarsa diffusione di questa tipologia contrattuale, non sono state effettuate ulteriori analisi per variabili quali la dimensione aziendale, il settore e la provincia.

I **contratti in somministrazione** sono utilizzati da 260.422 occupati/e, di cui il 32,1% sono donne. Nei livelli di quadro e dirigente, tale contratto non è utilizzato. Tra impiegati/e in somministrazione, la quota di donne raggiunge il 68,5%; tra operai/e prevalgono invece gli uomini (72,6%). A livello impiegatizio, la quota di donne tra persone con contratto in somministrazione è particolarmente elevata nelle imprese con 50-99 dipendenti (87,7%); a livello operaio, non si rilevano differenze significative in base alla dimensione aziendale (Tabella 8).

Tabella 8. Percentuale di donne tra persone con contratto in somministrazione per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento	
	Impiegate	Operaie
50-99	87,7%	34,2%
100-249	57,6%	29,0%
250-499	60,2%	32,4%
Oltre 500	62,0%	23,3%

Tra impiegati/e in somministrazione, la percentuale di donne è pari al 70,3% nel settore terziario e al 58,6% nel settore secondario. Tra operai/e in somministrazione, la quota di donne si aggira attorno al 26-27% in entrambi i settori. L'andamento provinciale dei contratti di somministrazione è sostanzialmente in linea con quello regionale sia per il livello impiegatizio che per quello operaio. Per quanto riguarda impiegati/e si registra una netta prevalenza maschile, ad eccezione delle province di Como, Lecco e Lodi, dove si raggiunge una quasi parità e la provincia di Sondrio che vede una netta prevalenza femminile (81,8%). Per quanto riguarda operai/e in somministrazione, l'andamento rispecchia generalmente quello regionale. Si registra tuttavia una maggiore parità di genere nelle province di Lodi (48,4% donne) e Sondrio (43,5% donne).

Analisi delle forme flessibili di lavoro

L'analisi delle forme flessibili di lavoro si concentra su tre modalità contrattuali: il part-time, il lavoro intermittente e il lavoro agile.

Il **part-time** coinvolge il 18,8% della forza lavoro, di cui il 76,9% è rappresentato da donne. Il part-time è diffuso in modo particolare a livello impiegatizio e operaio. In tutti i livelli di inquadramento le donne detengono più del 60% dei contratti part-time, con picchi del 90,0% tra quadri e del'82,7% tra impiegati/e.

Tabella 9. Percentuale di donne tra persone con contratto part-time per livello di inquadramento e dimensione. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	36,7%	67,7%	84,8%	62,4%
100-249	39,4%	72,7%	84,5%	64,8%
250-499	51,7%	81,0%	86,9%	70,0%
Oltre 500	69,2%	93,5%	81,2%	71,2%

Per tutti i livelli di inquadramento, la quota di donne tra le persone con contratto part-time aumenta all'aumentare della dimensione aziendale, ad eccezione del livello impiegatizio, dove la percentuale si riduce (Tabella 9).

Il part-time è prevalentemente femminile sia nel settore secondario sia nel terziario, ma le percentuali superano il 67% in quest'ultimo. Fa eccezione il livello dirigenziale dove le donne sono il 24,5%.

L'analisi provinciale rileva un andamento sostanzialmente in linea con quello regionale, con una netta prevalenza femminile nei contratti part-time, che arriva a sfiorare il 90% nella provincia di Sondrio. Tale andamento risulta altrettanto vero una volta disaggregato il dato per livello di inquadramento, ad eccezione dei dirigenti nelle province di Bergamo (47,9% donne e 52,1% uomini) e di Lodi (100% uomini).

Il **lavoro intermittente** coinvolge il 2,12% della forza lavoro. Il 35% delle persone coinvolte sono donne e si concentrano principalmente nei livelli impiegatizio (72,5%) e operaio (61,3%). A livello impiegatizio, la quota di donne tra persone con lavoro intermittente varia tra il 65% nelle imprese con 100-249 dipendenti e il 74% nelle imprese con oltre 500 dipendenti. A livello operaio, la quota di donne aumenta all'aumentare della dimensione aziendale (Tabella 10).

Tabella 10. Percentuale di donne tra persone con contratto eseguito tramite la modalità di lavoro intermittente per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento	
	Impiegate	Operaie
50-99	72,3%	37,9%
100-249	65,7%	34,5%
250-499	66,8%	45,6%
Oltre 500	74,3%	71,3%

La quota di donne tra persone con lavoro intermittente è maggiore nel settore terziario, sia a livello impiegatizio (72,6% vs 48,4% nel secondario) sia operaio (61,6% vs 31,7% nel secondario).

Si rilevano forti disomogeneità di genere a livello territoriale nella diffusione del lavoro intermittente: nella provincia di Pavia le donne costituiscono il 13,2% delle persone con lavoro intermittente; nella provincia di Mantova raggiungono l'81,6%. Tra impiegati/e le donne costituiscono la maggioranza tra persone con questa tipologia di contratto, ad eccezione della provincia di Lodi. Tra operai/e, quasi tutte le province registrano una componente maschile maggioritaria, ad eccezione delle province di Milano (62,0% donne) e Mantova (81,5% donne).

I **contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile** coinvolgono il 17,7% della forza lavoro, di cui il 45,1% sono donne. Analizzando i diversi livelli di inquadramento, si osserva una parità di genere tra impiegati/e che lavorano in modalità agile (49,7% donne), mentre nei livelli di inquadramento superiori la componente femminile si riduce sensibilmente (26,6% donne dirigenti e 35,6% donne quadri). L'adozione del lavoro agile nei diversi livelli di inquadramento non varia in modo significativo in base alla dimensione aziendale (Tabella 11). Solo a livello operaio, l'accesso alla modalità di lavoro agile aumenta generalmente all'aumentare della dimensione aziendale.

Tabella 11. Percentuale di donne tra persone con contratto eseguito tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	26,5%	38,8%	53,0%	22,5%
100-249	24,5%	36,7%	52,3%	16,5%
250-499	27,4%	37,5%	52,1%	26,8%
Oltre 500	26,8%	34,9%	48,4%	33,5%

L'analisi settoriale conferma la sostanziale inaccessibilità delle donne alle forme di lavoro agile, seppur con una leggera prevalenza femminile nel settore terziario, specialmente a livello impiegatizio.

A livello provinciale, la distribuzione del lavoro agile tra donne e uomini è generalmente in linea con la media regionale, con lievi scostamenti in alcune province. Sondrio si distingue per una forte presenza femminile, soprattutto tra dirigenti (100%) e quadri (59,4%). Tra gli impiegati/e la situazione è di sostanziale parità in tutte le province, mentre tra operai/e emergono forti differenze territoriali. In particolare, le province di Bergamo, Cremona Mantova e Sondrio registrano una percentuale di uomini, con contratto eseguito tramite la modalità di lavoro agile, in misura prossima o pari al 100%.

Analisi incrociata delle tipologie contrattuali e delle forme flessibili di lavoro

L'analisi studia l'interazione tra le principali tipologie contrattuali (i.e., contratti a tempo indeterminato e determinato) e le forme flessibili di lavoro (i.e., part-time, lavoro intermittente e agile).

I **contratti a tempo indeterminato part-time** rappresentano il 15,1% della forza lavoro, di cui il 79,8% sono donne. Le donne con questo tipo di contratto raggiungono picchi tra quadri (90,5%) e tra impiegati/e (84,8%). Per tutti i livelli di inquadramento (ad eccezione di quello impiegatizio), la quota di donne aumenta al crescere della dimensione aziendale (Tabella 12).

Tabella 12. Percentuale di donne tra persone con contratto part-time a tempo indeterminato per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	41,2%	69,7%	86,5%	66,1%
100-249	46,4%	74,1%	86,5%	67,7%
250-499	43,2%	82,4%	87,8%	74,7%
Oltre 500	81,1%	93,7%	83,7%	74,7%

A livello dirigenziale, gli uomini prevalgono tra le persone con contratto part-time a tempo indeterminato nel settore secondario; negli altri livelli e nel settore terziario, prevalgono le donne. Dall'analisi territoriale emerge una tendenza sostanzialmente in linea con la media regionale, che vede una pressoché totale predominanza femminile nei contratti part-time a tempo indeterminato, che raggiungono il picco del 90% nella provincia di Sondrio.

I **contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente** riguardano l'1,05% della forza lavoro, di cui prevalentemente donne (74%). Tra operai/e, le donne con questa tipologia contrattuale costituiscono il 72,8% e tra impiegati/e salgono al 76,1%. Questi contratti sono invece quasi assenti nei livelli di inquadramento superiori³.

I **contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile** sono adottati per il 17,5% della forza lavoro, di cui il 44,8% donne. La quota di donne è molto più bassa nei livelli di inquadramento più alti, mentre si raggiunge quasi l'equilibrio tra i generi a livello impiegatizio. Se si considera la dimensione aziendale emerge che i contratti in analisi sono svolti prevalentemente da uomini a prescindere dal livello di inquadramento e dalla dimensione aziendale (Tabella 13).

³ Data la scarsa diffusione di questa tipologia contrattuale, non sono state effettuate ulteriori analisi per variabili quali la dimensione aziendale, il settore e la provincia.

Tabella 13. Percentuale di donne tra persone con contratto a tempo indeterminato eseguito tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	26,5%	38,8%	52,6%	22,7%
100-249	24,6%	36,7%	52,0%	15,6%
250-499	27,4%	37,5%	51,9%	26,4%
Oltre 500	26,8%	34,9%	48,2%	33,5%

Il settore non ha una particolare influenza sulla quota di donne tra le persone con contratto a tempo indeterminato eseguito tramite la modalità di lavoro agile.

Dall'analisi territoriale emerge una situazione complessivamente in linea con la media regionale.

I **contratti a tempo determinato part-time** non sono diffusi all'interno del campione (3,7% della forza lavoro), ma la maggior parte fa capo a donne (64,9%). La quota di donne con contratti a tempo determinato part-time risulta particolarmente elevata tra impiegati/e (73,4%) e tra operai/e (55,5%)⁴.

I **contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente** coinvolgono circa l'1,1% della forza lavoro, soprattutto femminile (56,3%). Tra impiegati/e con tali contratti le donne rappresentano il 68,3%, mentre tra operai/e la distribuzione è più bilanciata, con una leggera prevalenza di donne (50,8%)⁵.

I **contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile** coinvolgono lo 0,3% della forza lavoro, di cui il 60,3% sono donne. Questa tipologia contrattuale si concentra quasi esclusivamente tra impiegati/e (95,1%) e le donne costituiscono il 61,6% di impiegati/e con questo contratto⁶.

⁴ Data la scarsa diffusione di questa tipologia contrattuale, non sono state effettuate ulteriori analisi per variabili quali la dimensione aziendale, il settore e la provincia.

⁵ Data la scarsa diffusione di questa tipologia contrattuale, non sono state effettuate ulteriori analisi per variabili quali la dimensione aziendale, il settore e la provincia.

⁶ Data la scarsa diffusione di questa tipologia contrattuale, non sono state effettuate ulteriori analisi per variabili quali la dimensione aziendale, il settore e la provincia.

I FLUSSI DI PERSONALE IN ENTRATA E IN USCITA

L'analisi dei flussi in entrata e in uscita si concentra su: assunzioni e cessazioni, trasferimenti tra unità produttive o dipendenze e promozioni, trasformazione dei contratti.

Assunzioni e cessazioni

Analizzare i flussi in entrata e in uscita è fondamentale per comprendere le dinamiche della condizione lavorative e individuare eventuali discriminazioni di genere nell'accesso al lavoro stabile, nelle opportunità di carriera e nella qualità complessiva dell'occupazione.

Le **assunzioni** coinvolgono per il 49,9% donne, per lo più impiegate (51,4% delle donne assunte), a differenza degli uomini che vengono assunti principalmente come operai (61,7% degli uomini assunti). A parità di livello di inquadramento, le donne prevalgono solo nel livello impiegatizio (60,3%), mentre risultano in minoranza a livello dirigenziale (36,3%). Nel caso di dirigenti e quadri la maggior parte delle province risulta virtuosa, con un sostanziale raggiungimento della parità di genere (e.g., Brescia, Cremona, Lecco, Mantova, Pavia, Sondrio e Varese). La situazione di impiegati/e risulta in linea con il dato regionale mentre per operai/e, si registrano forti discrepanze territoriali.

Le **cessazioni** coinvolgono per il 50,5% le donne. Anche in questo caso, le donne coinvolte sono inquadrate principalmente come impiegate (50,8% del totale di donne coinvolte in cessazioni), a differenza degli uomini che sono inquadrati principalmente come operai (61,3% del totale di uomini coinvolti in cessazioni). A parità di livello di inquadramento si conferma la dinamica delle assunzioni, con le donne che rappresentano la maggioranza delle persone coinvolte in cessazioni nel livello impiegatizio (60,8%). A livello di dirigenti, quadri e operai/e, prevalgono invece gli uomini. Per tutti i livelli di inquadramento, le differenze di genere si assottigliano all'aumentare della dimensione aziendale e nel settore terziario. Una causa importante di cessazione è rappresentata dalle dimissioni, che hanno interessato il 34,5% delle donne coinvolte. L'analisi territoriale mostra, anche per le cessazioni, andamenti discontinui per livello di inquadramento e provincia. A livello dirigenziale, solo poche province si discostano: Brescia (40,3% donne), Cremona (40,4%) e Mantova (42,2%) registrano una prevalenza maschile, mentre Sondrio si distingue per un'elevata incidenza femminile (59,9%). Tra i quadri, Como, Lodi e Sondrio mostrano percentuali di cessazioni maschili superiori al 70%, mentre Cremona (63,2%) e Pavia (56,4%) registrano un'inversione femminile. A livello impiegatizio, la situazione è più omogenea, ma alcune province, Mantova (69,7%) e Varese (69,2%), raggiungono valori elevati di cessazioni femminili. Tra operai/e, le differenze sono più marcate: in province come Lecco (30,5%) e Como (32,8%) le cessazioni femminili sono molto basse, mentre a Mantova si registra un dato opposto (66,9% donne).

La **differenza tra assunzioni e cessazioni** risulta essere generalmente contenuta. Si osservano in particolare due dinamiche: primo, i livelli dirigenziali e quadri risultano essere meno soggetti ad assunzioni e cessazioni, mentre nei livelli impiegatizi e operai, la differenza si amplifica; secondo, per gli uomini la differenza tra assunzioni e cessazioni risulta maggiore, rispetto alla loro controparte

femminile, segnalando un turnover sensibilmente più elevato rispetto alle donne. Questa dinamica, oltre a riflettere una mobilità lavorativa maggiore, potrebbe anche indicare maggiori opportunità di progressione di carriera per gli uomini, specie nelle transizioni verso livelli più elevati di responsabilità, alimentando il fenomeno della segregazione verticale.

Trasferimenti e promozioni

Trasferimenti e promozioni influenzano direttamente l'equità di genere e il *gender pay gap* in quanto la non equa distribuzione di questa opportunità tra uomini e donne, rafforza disuguaglianze salariali e di carriera. Una gestione trasparente e inclusiva di tali processi è quindi essenziale per ridurre le disparità e garantire pari accesso alla crescita professionale.

I **trasferimenti tra unità produttive e dipendenze** coinvolgono complessivamente 55.706 dipendenti, di cui il 44,3% donne. Le donne trasferite sono prevalentemente impiegate (67,8%) e la partecipazione femminile aumenta all'aumentare della dimensione, tranne nel caso di impiegati/e per cui la dimensione aziendale non ha alcuna influenza (Tabella 14).

Tabella 14. Percentuale di donne tra persone soggette a trasferimenti tra unità produttive e dipendenze per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	17,5%	29,8%	53,2%	26,9%
100-249	12,6%	27,5%	50,0%	20,8%
250-499	20,0%	30,7%	57,7%	31,8%
Oltre 500	30,2%	34,0%	51,2%	45,5%

Nel settore secondario solo il 23,9% dei trasferimenti riguarda donne (13,5% tra operai/e) mentre nel settore terziario la situazione è complessivamente più equilibrata (49%). Tra operai/e trasferiti/e nel settore secondario, la quota di donne è pari solo al 13,5%. Anche nelle diverse province, i trasferimenti tra unità produttive o dipendenze coinvolgono in misura maggiore gli uomini. La provincia di Sondrio registra la quota più bassa di donne (25,9%), mentre una sostanziale parità si osserva nelle province di Mantova e Lecco. Tale disparità di genere si riflette anche nei diversi livelli di inquadramento, ad eccezione di quello impiegatizio, dove si registra una generale parità.

Le **promozioni** coinvolgono per il 40% le donne⁷. Se si osserva la distribuzione delle persone promosse a categoria superiore, emerge che la disparità è particolarmente marcata tra le persone promosse a dirigenti (32,8% donne) e a operai/e (26,4% donne). Un maggior equilibrio, invece, si incontra tra le persone promosse a impiegato/a: le donne raggiungono infatti il 46,9%. Nelle imprese più grandi (con oltre 500 dipendenti), e con riferimento a tutti i livelli di inquadramento, la quota di donne tra le persone promosse a categoria superiore risulta leggermente più elevata rispetto alla quota osservata nelle imprese più piccole (Tabella 15).

Tabella 15. Percentuale di donne tra persone soggette a promozioni per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	27,6%	38,2%	46,0%	11,2%
100-249	29,9%	39,6%	39,4%	28,5%
250-499	32,4%	42,0%	45,1%	21,2%
Oltre 500	34,6%	40,6%	49,1%	33,0%

Il settore terziario mostra una maggiore quota di donne tra le persone promosse a categoria superiore rispetto al settore secondario, soprattutto tra operai/e e impiegati/e.

Le promozioni a categoria superiore riguardano principalmente gli uomini, con la parità di genere raggiunta solo nelle province di Cremona, Sondrio e Pavia. Questa tendenza si conferma anche disaggregando l'analisi per tipologia di inquadramento, ad eccezione del livello impiegatizio.

Trasformazione del contratto

La trasformazione del contratto, all'interno dell'analisi condotta, può prevedere il passaggio da tempo determinato a tempo indeterminato, da part-time a full-time e da full-time a part-time.

Il **passaggio da tempo determinato a tempo indeterminato** ha coinvolto 78.750 dipendenti di cui il 51,2% sono donne. La maggior parte delle donne coinvolte nella trasformazione del contratto da tempo determinato a indeterminato è inquadrata come impiegata (60,2%).

Nelle imprese di grandi dimensioni, la quota di donne coinvolte in una trasformazione del contratto è superiore alla quota nelle imprese più piccole. Invece a livello impiegatizio la quota di donne resta pressoché costante a prescindere dalla dimensione aziendale.

⁷ Nell'analisi delle promozioni a categoria superiore, vengono considerati i lavoratori e le lavoratrici che nel corso del 2023 hanno beneficiato di promozioni tra diversi livelli di inquadramento. Ai fini del conteggio, si fa riferimento alla categoria di arrivo: ad esempio, se una persona è stata promossa da quadro a dirigente, viene conteggiata come dirigente. Nel caso in cui un/una stesso/a lavoratore/trice abbia ottenuto più promozioni tra diversi livelli di inquadramento nello stesso anno, viene considerata solo l'ultima categoria raggiunta.

La percentuale di donne è sempre inferiore nel settore secondario rispetto al settore terziario a prescindere dal livello di inquadramento.

Su tutto il territorio lombardo, la trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato coinvolge quasi equamente uomini e donne. Tuttavia, a livello di inquadramento emergono differenze significative: a livello dirigenziale prevalgono le donne, salvo a Monza e Brianza (39,3%); a livello di quadro, spiccano Como e Sondrio, dove i passaggi riguardano solo uomini (100%). A livello impiegatizio le donne sono prevalenti ovunque, mentre a livello operaio si osserva la tendenza opposta.

Il **passaggio da part-time a full-time** riguarda 30.865 dipendenti, di cui il 63% sono donne. Ad ogni livello di inquadramento le persone coinvolte in una trasformazione del contratto da part-time a full-time sono prevalentemente donne, anche se ci sono forti variazioni tra i diversi livelli di inquadramento. La quota di donne coinvolte nella trasformazione del contratto è maggiore nelle imprese grandi solo per i livelli di dirigente e quadro.

Le donne rappresentano la maggioranza dei contratti trasformati da part-time a full-time sia nel settore secondario (66,6%) sia in quello terziario (62,7%). Nel settore secondario, le donne dirigenti e quadri beneficiano meno delle trasformazioni contrattuali rispetto al settore terziario. Tra impiegati/e e operai/e, la presenza femminile è maggiore nel settore secondario.

A livello territoriale, la trasformazione dei contratti da part-time a full-time riguarda prevalentemente le donne, anche quando il dato viene disaggregato per livello di inquadramento.

Il **passaggio da full-time a part-time** è leggermente meno diffuso (22.202 casi), ma con una incidenza maggiore sulla quota femminile (70,7% donne). Tra quadri e impiegati/e si registra una netta maggioranza di donne tra coloro che hanno sperimentato una trasformazione del contratto da part-time a full-time; tra dirigenti e operai/e, tali trasformazioni contrattuali sono più eque anche se le donne prevalgono. Per tutti i livelli di inquadramento ad eccezione di dirigenti e a prescindere dalla dimensione aziendale, le donne sono la netta maggioranza tra coloro che hanno sperimentato una trasformazione del contratto da full-time a part-time.

Tali trasformazioni nei settori secondario e terziario riguardano prevalentemente le donne sia nel settore secondario sia terziario. Tuttavia, a livello dirigenziale nel settore secondario le donne rappresentano solo il 15,8%.

A livello territoriale, il passaggio da full-time a part-time riguarda principalmente le donne, anche disaggregando il dato per livello di inquadramento, fatta eccezione per dirigenti, dove emergono forti discrepanze territoriali nelle province di Bergamo (20,0% donne e 80,0% uomini), Monza e Brianza e Pavia (100% uomini).

LA SELEZIONE DEL PERSONALE, LA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE, LA FORMAZIONE E LE PROGRESSIONI DI CARRIERA

Per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo ed eliminare il *gender pay gap*, le imprese possono agire sui processi di reclutamento e selezione in fase di assunzione, sulle procedure utilizzate per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale e sui criteri adottati per le progressioni di carriera.

Le imprese nel campione adottano principalmente i seguenti strumenti di **reclutamento e selezione in fase di assunzione**: l'intervista/colloquio (circa 90%), la valutazione del curriculum vitae (circa il 90%), i social network come LinkedIn (circa il 49%) e le collaborazioni con scuole/università (circa 42%). Nelle imprese di più grandi, i social network e le fiere del lavoro vengono utilizzati in misura maggiore. Nel settore secondario si rileva un maggiore ricorso alla collaborazione con scuole e università, mentre nel settore terziario un maggiore uso di social network e prove attitudinali. A livello provinciale, non si registrano differenze rilevanti con l'andamento a livello regionale.

L'**accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale** avviene principalmente sulla base delle competenze acquisite (74,9%) e della valutazione delle performance (62,2%). Le imprese più grandi privilegiano strumenti formali e danno meno importanza all'anzianità di servizio. Il settore secondario attribuisce maggiore rilevanza alla specifica competenza acquisita, mentre il settore terziario fa un uso più frequente del colloquio motivazionale, dei titoli acquisiti e di strumenti più strutturati come esami o concorsi interni. A livello territoriale le procedure seguono tendenzialmente l'andamento regionale, pur evidenziando alcune specificità nel caso della valutazione delle performance e l'utilizzo dei concorsi interni.

Le imprese del campione utilizzano principalmente la valutazione della performance (81,9%), la formazione specifica (56%) e l'anzianità di servizio (52,2%) come **criteri per le progressioni di carriera**. All'aumentare della dimensione aziendale, le competenze individuali vengono valorizzate maggiormente a discapito di criteri più tradizionali come l'anzianità. Il settore secondario e il settore terziario evidenziano una sostanziale convergenza nei criteri utilizzati per l'avanzamento di carriera con alcune differenze: nel terziario c'è una maggiore apertura a titoli, esami e percorsi alternativi (più inclusivi). A livello territoriale è confermata l'importanza della valutazione delle performance. Una maggiore variabilità si registra in termini di valutazione della formazione specifica e dell'anzianità di servizio.

IL MONTE RETRIBUTIVO E IL GENDER PAY GAP

Il monte retributivo lordo comprende tutti gli elementi retributivi (al lordo delle ritenute fiscali e previdenziali a carico dei/delle dipendenti), siano essi corrisposti direttamente o indirettamente. Il monte retributivo è composto da due componenti principali: una relativamente stabile (indicata come paga base) e una componente accessoria e variabile (indicata come componenti accessorie). L'analisi separata di queste due componenti pro-capite consente di isolare la parte del monte retributivo potenzialmente soggetta a meccanismi discrezionali e valutazioni non standardizzate.

Il *gender pay gap* è calcolato come la differenza tra la retribuzione percepita da uomini e donne, espressa come percentuale della retribuzione maschile (calcolato sia sul monte retributivo lordo sia sulle due componenti principali).

I dati sul **monte retributivo lordo annuo pro-capite** mostrano una chiara disparità retributiva tra uomini e donne: per tutti i livelli di inquadramento, il monte retributivo corrisposto agli uomini supera sistematicamente quello corrisposto alle donne. In particolare, il valore assoluto del divario aumenta all'aumentare del livello di inquadramento per le componenti accessorie annue pro-capite e il monte retributivo annuo pro-capite, mentre nel caso della paga base il differenziale diminuisce al decrescere del livello di inquadramento ad eccezione del livello dirigenziale (Tabella 16).

Tabella 16. Differenza tra le somme ricevute da uomini e le somme ricevute da donne (euro) per livello di inquadramento. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Componente della retribuzione	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
Monte retributivo lordo annuo pro-capite	17.133	7.510	7.357	6.788
Paga base annua pro-capite	11.513	3.630	4.809	5.241
Componenti accessorie annue pro-capite	5.620	3.880	2.548	1.547

Disaggregando il dato per dimensione aziendale, emerge che a livello dirigenziale il gap sul monte retributivo lordo annuo pro-capite e sulle componenti accessorie annue pro-capite cresce all'aumentare della dimensione aziendale; il gap sulla paga base è invece più alto nelle imprese con 250-499 dipendenti. Ciò non si verifica per gli altri livelli di inquadramento dove il gap tendenzialmente decresce nelle grandi imprese (Tabella 17). Tuttavia, tra quadri, il gap maggiore sul monte retributivo e sulle componenti accessorie si rileva tra le imprese con 100-499 dipendenti, mentre il gap maggiore sulla paga base annua si registra nelle imprese con 250-499 dipendenti.

Il settore secondario offre, generalmente, retribuzioni più elevate, ma con conseguenti gap più alti per tutti i livelli di inquadramento, ad eccezione del livello dirigenziale per cui, per ogni componente della retribuzione annua pro-capite, il settore terziario risulta il più critico. Tra quadri, il gap tra uomini e donne nella paga base non varia in maniera sostanziale tra settore secondario e terziario.

L'analisi territoriale conferma tendenze coerenti con il quadro regionale, con divari di genere stabili tra dirigenti e gap più contenuti solo nelle province di Pavia e Lecco. Tra quadri e impiegati/e, il gap si amplia in diverse province. Disaggregando rispetto alla paga base e alle componenti accessorie, si registrano forti disparità di genere, soprattutto tra dirigenti. Tra quadri, la situazione è più omogenea, salvo eccezioni a Mantova e Sondrio. Nei livelli impiegatizio e operaio il gap resta stabile e allineato alla media regionale.

Tabella 17. Differenza tra le somme ricevute da uomini e le somme ricevute da donne (euro) per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
Monte retributivo lordo annuo pro-capite (euro)				
50-99	17.359	7.525	7.917	7.360
100-249	16.868	8.818	7.808	7.020
250-499	22.353	8.676	7.197	5.941
Oltre 500	22.359	6.529	6.734	5.753
Paga base annua pro-capite (euro)				
50-99	11.170	3.401	4.942	5.523
100-249	10.506	3.836	4.763	5.298
250-499	15.338	4.097	4.678	4.467
Oltre 500	13.462	3.419	4.279	4.363
Componenti accessorie annue pro-capite (euro)				
50-99	6.189	4.124	2.975	1.837
100-249	6.362	4.982	3.045	1.722
250-499	7.015	4.579	2.519	1.474
Oltre 500	8.897	3.110	2.455	1.390

Tabella 18. Gender pay gap totale e per livello di inquadramento, calcolato sulla retribuzione base, sulle componenti accessorie e sul totale del monte retributivo. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Componente della retribuzione	Livello di inquadramento				
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie	Totale
Monte retributivo lordo annuo pro-capite	18,9%	12,8%	21,6%	24,1%	20,1%
Paga base annua pro-capite	12,7%	8,3%	16,1%	20,7%	15,9%
Componenti accessorie annue pro-capite	27,1%	22,2%	40,0%	51,1%	38,0%

L'analisi del **gender pay gap** conferma l'esistenza di un importante divario di genere. In particolare, il gap è presente sia con riferimento alla paga base (mediamente pari al 15,9%) sia in relazione alle componenti accessorie (mediamente pari al 38,0%). Il **gender pay gap** risulta più elevato tra impiegati/e e operai/e, mentre si riduce, pur restando significativo tra dirigenti e quadri (Tabella 18).

L'intensità del **gender pay gap** varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale e della componente retributiva considerata (Tabella 19). In generale, esso diminuisce all'aumentare della dimensione aziendale, ad eccezione del livello dirigenziale.

Tabella 19. Gender pay gap per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
Monte retributivo lordo annuo pro-capite (percentuale)				
50-99	20,9%	14,1%	23,1%	25,6%
100-249	18,6%	13,1%	21,4%	24,4%
250-499	19,6%	12,3%	19,3%	21,1%
Oltre 500	16,6%	9,8%	17,5%	19,7%
Paga base annua pro-capite (percentuale)				
50-99	12,8%	8,4%	17,1%	21,8%
100-249	12,2%	8,4%	15,8%	21,0%
250-499	13,9%	8,3%	14,7%	18,1%
Oltre 500	12,5%	6,7%	13,8%	17,1%
Componenti accessorie annue pro-capite (percentuale)				
50-99	31,3%	24,3%	42,4%	55,0%
100-249	27,5%	22,6%	39,8%	51,3%
250-499	24,2%	20,8%	35,4%	43,0%
Oltre 500	24,5%	17,2%	33,4%	39,4%

Il **gender pay gap** risulta presente sia nel settore secondario sia terziario, ma con intensità differenti a seconda del livello di inquadramento e della componente salariale analizzata. In generale, il settore secondario presenta **gender pay gap** più marcati, soprattutto una volta scorporato il dato sulla paga base e sulle componenti accessorie.

L'analisi territoriale conferma l'andamento regionale, con una disparità di retribuzione più marcata nei livelli di impiegato/a e operaio/a, soprattutto sulle componenti accessorie. Tra dirigenti, spiccano Sondrio (26,2% sulla paga base) e Cremona e Mantova, dove il gap accessorio supera il 30%. Gap elevati sulle componenti accessorie si riscontrano anche tra quadri e impiegati/e a Sondrio (55,9%), Bergamo (48,3%) e Brescia (46,6%), mentre Lodi mostra un divario contenuto sulla paga base a livello di quadri (6,6%).

Al fine di identificare quali sono i fattori che determinano l'incremento o il decremento del *gender pay gap*, è stata effettuata un'analisi di regressione lineare che cerca di spiegare l'effetto di alcune caratteristiche aziendali e di contesto sull'ammontare del *gender pay gap* calcolato su monte retributivo, paga base e componenti accessorie. Le due classi di fattori riguardano:

- **caratteristiche aziendali** (tipiche dell'impresa stessa), descrivono le caratteristiche strutturali, economico-finanziarie e organizzative dell'impresa, inclusi l'eventuale possesso di certificazioni di parità di genere;
- **caratteristiche di contesto** (relative al contesto in cui l'impresa è inserita e opera) che, nel caso in oggetto, sono identificate dalla sede provinciale e dal settore in cui l'impresa opera.

In Tabella 20 è presente la descrizione di tali fattori, con relativo impatto sul *gender pay gap* calcolato sul monte retributivo lordo, paga base e componenti accessorie.

Le stime sono effettuate con il metodo dei Minimi Quadrati Ordinari (Ordinary Least Squares, OLS) considerando un anno di time lag tra la variabile dipendenti misurate al 2023 e le variabili indipendenti rilevate al 2022. I dati coprono 5.946 imprese per cui è disponibile il *gender pay gap* del monte retributivo lordo, 5.929 per cui è disponibile il *gender pay gap* della paga base e 5.741 per cui è disponibile il *gender pay gap* delle componenti accessorie.

Per quanto riguarda le **caratteristiche aziendali** la presenza femminile nei board aziendali, la certificazione UNI/PdR 125 e la presenza di investimenti esteri diretti mostrano un'associazione significativa con una riduzione del *gender pay gap* in tutte le sue componenti (monte retributivo, paga base e accessori). I risultati suggeriscono che una governance inclusiva, l'adozione di strumenti formali di parità e l'apertura internazionale siano leve efficaci per la promozione dell'equità salariale. La redditività aziendale incide in modo selettivo, risultando significativa solo per le componenti accessorie. I ricavi mostrano un effetto negativo sul *gender pay gap* del monte retributivo e, in misura più marcata, sulle componenti accessorie, suggerendo una minore incidenza di pratiche discriminatorie nelle imprese di maggiori dimensioni. L'età dell'impresa è associata a un *gender pay gap* più contenuto nella sola componente fissa. La quotazione in borsa non risulta avere effetti significativi.

Rispetto alle **caratteristiche di contesto**, la sede provinciale ha un effetto diretto sull'ammontare del *gender pay gap*, ma in modo differente sulle diverse componenti. Se, infatti, avere la sede legale a Milano e nella provincia di Monza e Brianza ha un effetto di riduzione del *gender pay gap* in tutte le sue componenti, averla a Cremona, Lodi o Pavia ha tale effetto solo rispetto alla paga base, mentre averla nella provincia di Varese solo sul monte retributivo lordo. Al contrario, la provincia di Sondrio presenta effetti di amplificazione del *gender pay gap* in tutte le sue misure, evidenziando forti criticità soprattutto nelle componenti accessorie. Anche le province di Lecco e Brescia mostrano un tale effetto sul *gender pay gap* del monte retributivo lordo.

Tra le variabili di settore, le costruzioni presentano un effetto significativo sul *gender pay gap* che è più elevato rispetto a tutti gli altri settori in tutte e tre le componenti. Al contrario, settori come attività professionali, scientifiche e tecniche, servizi di informazione e comunicazione e attività finanziarie e di assicurazione mostrano un effetto significativo di riduzione del *gender pay gap* in tutti i tre modelli. Istruzione e sanità e assistenza sociale riportano un effetto simile sul *gender pay gap* relativo al monte retributivo lordo e alla paga base.

Tabella 20. Risultati delle regressioni lineari. Fonte: Nostra elaborazione.

Definizione	Descrizione	Effetto sul Gender pay gap (Monte retributivo lordo)	Effetto sul Gender pay gap (Paga base)	Effetto sul Gender pay gap (Componenti accessorie)
Variabili aziendali				
Ricavi	Valore dei ricavi aziendali (in milioni di euro)	Nulla	Non significativo	Negativo
ROA	Return on Assets, redditività del totale attivo	Non significativo	Non significativo	Negativo
Quotata	Quotazione in borsa	Non significativo	Non significativo	Non significativo
Donne nel board	Presenza di donne presenti nel CdA (percentuale)	Negativo	Negativo	Negativo
Certificazione UNI/PdR 125	Possesso di Certificazione secondo la prassi UNI/PdR 125 sulla parità di genere	Negativo	Negativo	Negativo
Investimenti diretti esteri	Presenza di investimenti diretti esteri	Negativo	Negativo	Negativo
Età dell'impresa	Anni trascorsi dalla data di costituzione dell'impresa	Non significativo	Negativo	Non significativo
Variabili di contesto				
Provincia	Provincia in cui ha sede legale l'impresa			
Brescia		Positivo	Positivo	Non significativo
Como		Non significativo	Non significativo	Non significativo
Cremona		Negativo	Negativo	Non significativo
Lecco		Positivo	Non significativo	Non significativo
Lodi		Negativo	Negativo	Non significativo
Monza Brianza		Negativo	Negativo	Negativo
Milano		Negativo	Negativo	Negativo
Mantova		Non significativo	Non significativo	Non significativo
Pavia		Negativo	Negativo	Non significativo
Sondrio		Positivo	Positivo	Positivo
Varese		Negativo	Non significativo	Negativo

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione del personale è uno strumento strategico fondamentale per la competitività aziendale, poiché permette di affrontare i cambiamenti del mercato e valorizzare il capitale umano, promuovendo apprendimento continuo, innovazione e coinvolgimento.

La forza lavoro coinvolta nella formazione. Nel campione analizzato emerge una forte polarizzazione: il 25,8% delle imprese forma solo il 10% della forza lavoro, il 18,7% arriva a formare il 90-100% e il restante 55,5% forma una percentuale compresa tra il 20 e l'80% della popolazione aziendale. Complessivamente il 57,4% di occupati/e ha ricevuto formazione; di questi le donne sono il 43,6%. Inoltre, la partecipazione di donne alla formazione varia significativamente in base all'inquadramento: le donne prevalgono a livello impiegatizio (53,0%), ma restano sottorappresentate negli altri livelli, soprattutto nel caso di dirigenti (36,4%) e operai/e (36,2%). A prescindere dal livello di inquadramento, la percentuale di donne che hanno partecipato alla formazione tende ad aumentare al crescere della dimensione aziendale, ad eccezione del livello impiegatizio (Tabella 21).

Tabella 21. Percentuale di donne formate per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Valori percentuali. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	31,0%	36,8%	50,4%	32,6%
100-249	27,5%	34,7%	51,1%	29,1%
250-499	28,4%	35,2%	52,3%	31,7%
Oltre 500	38,9%	42,8%	53,9%	40,8%

Nel settore secondario la presenza di donne che hanno partecipato alla formazione è contenuta per tutti i livelli di inquadramento. Nel settore terziario, invece, la quota di donne è più elevata, pur restando minoritaria in tutti i livelli di inquadramento, ad eccezione del livello impiegatizio.

L'analisi territoriale evidenzia discrepanze nella partecipazione alla formazione tra uomini e donne. Tra dirigenti, prevale l'equilibrio di genere, con eccezioni a Brescia e Pavia (maggioranza femminile) e Lodi (maggioranza maschile). Tra quadri, si rileva equilibrio solo a Brescia e Bergamo. Tra impiegati c'è parità di genere, tranne che a Como, Cremona, Mantova, Pavia e Sondrio (maggioranza femminile). Tra operai/e, la partecipazione maschile è prevalente, con eccezioni a Cremona, Lodi (parità di genere) e Pavia (maggioranza femminile).

Le ore di formazione pro-capite erogate. La maggior parte delle imprese eroga meno di 50 ore pro-capite l'anno. Le differenze di genere risultano contenute nei livelli di inquadramento superiori, ma più marcate tra operai/e, a discapito delle donne. Disaggregando il dato per dimensione aziendale (Tabella 22 e 23), si conferma la tendenza generale per cui le donne nei livelli di inquadramento superiori (dirigenti e quadri) sono mediamente più formate rispetto alle loro controparti maschili, tendenza che

si inverte quando si arriva a livello di inquadramento inferiori (impiegati/e e operai/e) soprattutto nelle imprese medio-grandi (oltre 250 dipendenti).

Tabella 22. Ore di formazione pro-capite erogate alle donne per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	18,1	20,9	15,4	10,6
100-249	21,2	21,2	15,6	10,7
250-499	21,5	23,1	17,2	10,3
Oltre 500	24,3	25,1	17,9	10,7

Tabella 23. Differenza tra le ore di formazione pro-capite erogate agli uomini e le ore di formazione pro-capite erogate alle donne per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	0,3	-0,9	1,6	1,4
100-249	-2,5	-0,7	2,2	1
250-499	-1,1	-0,5	2	2
Oltre 500	-2	-2,4	1,6	1,7

Nel settore terziario, il numero di ore di formazione annue pro-capite risulta, tanto per gli uomini quanto per le donne, superiore rispetto al settore secondario nei livelli di inquadramento superiori (dirigenti e quadri), mentre la differenza tra settori si assottiglia nei livelli di inquadramento inferiori.

Analizzando la differenza nell'ammontare delle ore di formazione erogate a uomini e donne, si evidenzia che le donne risultano maggiormente formate in entrambi i settori, quando inquadrare come dirigenti o quadri. Al contrario, in entrambi i settori, gli uomini inquadrati come impiegati e operai risultano più formati della loro controparte femminile. Tali differenze sono particolarmente marcate nel settore secondario e meno nel settore terziario.

L'analisi territoriale evidenzia che, a livello dirigenziale, il monte ore di formazione risulta sostanzialmente equivalente tra uomini e donne, in linea con la media regionale, ad eccezione delle province di Brescia, Cremona e Lecco dove le dirigenti ricevono un numero di ore di formazione leggermente superiore rispetto ai colleghi uomini. Nelle province, i e le quadri beneficiano dello stesso ammontare di ore di formazione, ad eccezione delle province di Como, Sondrio e Varese. Tra impiegati/e, le donne ricevono un monte ore di formazione leggermente inferiore rispetto agli uomini in tutte le province, ad eccezione di Pavia, dove si registra una sostanziale parità. Anche tra operai/e, le donne ricevono un monte ore di formazione leggermente inferiore rispetto agli uomini in tutte le province, ad eccezione di Varese, dove invece si registra una perfetta parità in termini di monte ore.

LA CONCILIAZIONE TRA VITA E LAVORO

I fattori che incidono sulla conciliazione tra vita e lavoro sono: le ore lavorate e gli straordinari, gli strumenti e le misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro, i congedi e le dimissioni (con uno specifico focus su quelle di personale con figli/e tra 0 e 3 anni).

Nell'analisi delle **ore lavorate annue pro-capite** e delle **ore di straordinario annue pro-capite** si evidenzia che le donne lavorano in media 140 ore/anno in meno rispetto agli uomini, con divari più ampi tra operai/e (meno 277 ore/anno) e impiegati/e (meno 136 ore/anno). Tale gap si conferma anche nel caso delle ore di straordinario annue pro-capite, soprattutto nel caso di operai/e dove le donne lavorano in media 32,2 ore/anno in meno rispetto agli uomini.

La differenza nelle ore lavorate annue pro-capite rimane marcata per tutte le classi dimensionali, soprattutto per impiegati/e e operai/e. Ciò si verifica sia per le ore ordinarie annue pro-capite (Tabella 24 e Tabella 25) sia per le ore di straordinario annue pro-capite.

Tabella 24. Ore annue pro-capite lavorate dalle donne per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Valori assoluti. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	1.605	1.552	1.405	1.194
100-249	1.659	1.552	1.408	1.180
250-499	1.668	1.558	1.385	1.200
Oltre 500	1.634	1.562	1.379	1.187

Tabella 25. Differenza nelle ore annue pro-capite lavorate dagli uomini e dalle donne per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Valori assoluti. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	78	55	138	293
100-249	21	65	131	279
250-499	22	73	140	222
Oltre 500	66	71	144	235

Il divario è particolarmente ampio tra operai/e, soprattutto nel settore terziario. Nel settore secondario, invece, si osserva un numero complessivamente più elevato di ore lavorate per entrambi i generi e per tutti i livelli di inquadramento.

A livello territoriale non si registrano particolari discrepanze rispetto all'andamento regionale, ad eccezione delle ore lavorate annue pro-capite a livello dirigenziale nelle province di Lecco e Pavia e a livello di operai/e nella provincia di Sondrio. Per le ore di straordinario annue pro-capite l'andamento provinciale è in linea con quello regionale.

Tra gli **strumenti e le misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro**, i più diffusi risultano essere la **flessibilità oraria (74,3%)** e lo **smart working (54,7%)**. Molto più rara è la diffusione di asili nido e servizi alla genitorialità. All'aumentare della dimensione aziendale, cresce in modo evidente la diffusione di strumenti di conciliazione vita-lavoro, in particolare quelli più onerosi. Nel confronto tra settori, le differenze sono contenute per gli strumenti più diffusi come la flessibilità oraria e lo smart working. Invece il settore terziario mostra una diffusione più ampia della maggior parte delle misure di welfare familiare, in particolare per facilitazioni al trasferimento, contributi per asili nido e attività extrascolastiche, servizi di supporto alla genitorialità e banca delle ore. Il settore secondario presenta invece una leggera prevalenza solo per il bonus nascita. A livello provinciale, l'andamento è sostanzialmente in linea con quello regionale.

L'analisi dei congedi è distinta tra **congedi a qualunque titolo** (es. aspettativa), **congedi obbligatori di maternità-paternità** e **congedi parentali non obbligatori**.

Nell'ambito dei congedi a qualunque titolo le donne risultano essere il 53,6% del totale. La quota di donne tra persone in congedo a qualunque titolo prevale a livello impiegatizio (67,2%) e di quadro (55%). Ad eccezione del livello impiegatizio, all'aumentare della dimensione aziendale aumenta la quota di donne tra le persone in congedo a qualsiasi titolo (Tabella 26).

Tabella 26. Percentuale di donne tra persone in congedo a qualunque titolo per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	34,1%	45,2%	64,7%	29,4%
100-249	32,7%	46,4%	63,6%	28,4%
250-499	29,8%	48,0%	65,9%	36,4%
Oltre 500	58,4%	59,8%	69,0%	41,0%

Nel settore terziario le donne rappresentano il 56,3% tra dirigenti in congedo. Anche tra quadri la differenza si amplifica nel settore terziario (58,5% donne), mentre nel settore secondario gli uomini predominano in tutti i livelli di inquadramento, soprattutto tra operai/e (76,4% uomini).

A livello territoriale, la situazione dei e delle dipendenti in congedo a qualunque titolo risulta complessivamente paritaria, con una prevalenza femminile rilevante solo in alcune province, come Sondrio (68,1% donne), Pavia (63,1% donne) e Lodi (58,6% donne). Tuttavia, tale equilibrio si perde una volta disaggregato il dato per tipologia di inquadramento.

Rispetto ai **congedi obbligatori di maternità-paternità**, le donne risultano essere le maggiori beneficiarie (58,6%). Tra impiegati/e, quasi il 70% dei congedi obbligatori è fruito dalle donne. Tra dirigenti e quadri, il rapporto è più equilibrato (rispettivamente 48,2% e 52,6% di donne). La situazione cambia drasticamente tra operai/e, dove la maggioranza dei congedi obbligatori è maschile (57,6%). La fruizione del congedo obbligatorio varia in modo significativo in base sia al livello di inquadramento sia alla dimensione aziendale. Tra dirigenti, solo nelle imprese con oltre 500 dipendenti si osserva una distribuzione più equilibrata tra donne (53%) e uomini (47%), mentre nelle imprese più piccole prevale la fruizione femminile. Per i e le quadri, la quota di donne in congedo cresce al crescere della dimensione, fino a raggiungere quasi il 57% nelle grandi imprese. Tra impiegati/e e operai/e, le differenze di genere restano marcate, ma si attenuano leggermente nelle imprese più grandi (Tabella 27).

Tabella 27. Percentuale di donne tra persone in congedo obbligatorio per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	37,4%	45,9%	64,1%	31,1%
100-249	31,6%	42,6%	63,6%	30,6%
250-499	24,2%	45,4%	70,4%	39,7%
Oltre 500	53,0%	56,9%	71,8%	51,9%

Esistono differenze marcate nella fruizione del congedo obbligatorio tra i generi anche a seconda del settore di appartenenza: il settore terziario sembra presentare una maggiore partecipazione femminile alla genitorialità obbligatoria in quasi tutti i livelli di inquadramento, mentre nel settore secondario permangono squilibri significativi, soprattutto nei livelli operai e dirigenziali.

A livello regionale, i congedi obbligatori sono equamente distribuiti, ma con prevalenza femminile nelle province di Pavia, Sondrio e Varese. Disaggregando per inquadramento, dirigenti, quadri e impiegate sono per lo più donne, tranne nella provincia di Como. Le province di Pavia e Sondrio mostrano le quote femminili più alte in tutte le categorie. Tra operai/e, le donne sono la minoranza, salvo nelle province di Sondrio e Pavia.

I **congedi parentali non obbligatori** sono fortemente femminilizzati, con una percentuale di donne tra persone in congedo pari al 64%. Tra dirigenti, impiegati/e e quadri, le donne costituiscono oltre il 75% delle persone in congedo.

L'analisi dimensionale mostra come la fruizione del congedo parentale risulta nettamente in capo a donne, in tutti i livelli di inquadramento (ad eccezione di quello operaio) e classi dimensionali, con una crescita in corrispondenza della crescita dimensionale particolarmente marcata per il livello dirigenziale (Tabella 28).

Tabella 28. Percentuale di donne tra persone in congedo parentale per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	66,1%	71,6%	81,6%	39,4%
100-249	59,7%	69,9%	79,9%	37,7%
250-499	62,0%	68,6%	81,3%	46,2%
Oltre 500	80,7%	77,1%	76,8%	40,0%

Nel settore secondario prevale l'uso del congedo parentale tra gli uomini. Nel settore terziario, invece, la fruizione è largamente femminile, soprattutto tra dirigenti (80,7%) e impiegati/e (79,9%). Il congedo parentale non obbligatorio è fruito quasi esclusivamente dalle donne in tutte le province lombarde, con la quota massima nella provincia di Sondrio (81,9%) e minima nella provincia di Mantova (58%). Il trend si conferma in tutti i livelli di inquadramento: tra dirigenti, quadri e impiegate le donne superano sempre il 70%, con picchi nelle province di Sondrio e Lodi. Solo tra operai/e si registra maggiore eterogeneità: nella provincia di Sondrio prevalgono le donne (73,6%), mentre le province di Monza, Mantova e Milano mostrano una prevalenza maschile.

Le **dimissioni** colpiscono generalmente più gli uomini rispetto alle donne (47,7% donne; 52,3% uomini), specialmente a livello dirigenziale, di quadro e operaio.

Tale andamento rimane sostanzialmente coerente per tutte le classi dimensionali, ad eccezione di impiegati/e, per cui la maggior parte delle dimissioni è tipicamente femminile. Inoltre, all'interno delle imprese di grandi dimensioni si registra una maggiore equità tra uomini e donne in termini di dimissioni. Ciò è particolarmente vero per operai/e, dove il rapporto tra uomini e donne dimissionarie raggiunge la sostanziale parità (Tabella 29).

Tabella 29. Percentuale di donne tra persone dimissionarie per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Valori percentuali. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	21,6%	32,7%	52,1%	25,8%
100-249	18,9%	31,9%	56,5%	29,8%
250-499	27,9%	32,3%	58,4%	37,9%
Oltre 500	43,2%	43,6%	54,6%	51,9%

Il settore secondario conferma una netta prevalenza delle dimissioni a carico degli uomini, che raggiungono l'89,0% a livello operaio e l'83,0% a livello dirigenziale. Nel settore terziario si evidenzia, invece, un maggiore equilibrio tra i generi, con la parità raggiunta per gli e le operai/e.

Le dimissioni rappresentano un fenomeno complessivamente paritario su scala regionale, con alcune eccezioni territoriali. In particolare, nelle province di Varese (59,4% donne) e Pavia (57,0% donne) si

registra una prevalenza femminile, mentre la provincia di Lecco si distingue per un'incidenza marcatamente maschile (35,4% donne). La disaggregazione per livello di inquadramento rivela una forte disomogeneità territoriale.

Le **dimissioni di personale con figli/e tra 0 e 3 anni** risultano essere estremamente esigue e coinvolgono per il 59,7% le donne. Il livello impiegatizio è l'unico in cui la percentuale femminile supera quella maschile (67,7% donne); tra quadri la proporzione è invertita (41,7% donne). A livello dirigenziale e operaio vi è una sostanziale parità tra i generi.

Dall'analisi dimensionale, si evidenziano forti differenze di genere per ruolo e dimensione d'impresa. Tra dirigenti, le dimissioni di personale con figli/e tra 0 e 3 anni riguardano in modo equilibrato donne e uomini al crescere della dimensione aziendale. Tra impiegati/e, invece, il divario è costantemente a sfavore delle donne (oltre il 65% delle dimissioni in tutte le classi dimensionali). Tra quadri la prevalenza maschile nelle imprese più piccole si attenua nelle imprese più grandi. Tra gli operai/e, la quota femminile cresce sensibilmente nelle imprese più grandi (Tabella 30).

Tabella 30. Percentuale di donne tra persone dimissionarie con figli/e tra 0 e 3 anni per livello di inquadramento e dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione dai Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale (Dipendenti)	Livello di inquadramento			
	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
50-99	66,7%	34,1%	69,3%	36,9%
100-249	57,1%	31,2%	69,7%	40,8%
250-499	50,0%	48,6%	71,4%	48,3%
Oltre 500	47,7%	44,7%	65,3%	61,7%

Dall'analisi settoriale non emergono rilevanti discrepanze tra i settori secondario e terziario. L'analisi territoriale risulta in linea con l'andamento regionale, configurando il fenomeno delle dimissioni presentate da dipendenti con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni come a prevalenza femminile. Solo le province di Lecco (46,8% donne) e Lodi (44,1% donne) si distinguono per una leggera preponderanza maschile, pur mantenendo una certa vicinanza alla soglia di parità. La disaggregazione per livello di inquadramento restituisce un quadro più articolato e disomogeneo. Tra dirigenti e quadri il quadro è frammentato: in alcune province (es. Mantova, Bergamo, Brescia, Varese) le donne costituiscono la maggioranza delle persone dimesse con figli/e tra 0 e 3 anni, mentre in altre province (es. Cremona, Lodi, Sondrio) prevalgono gli uomini. Le province di Milano, Como e Monza evidenziano una prevalenza maschile tra quadri.

LE MISURE PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO

Creare un ambiente di lavoro inclusivo è essenziale per la crescita delle persone e per il progresso dell'intera organizzazione, favorendo benessere, motivazione e *retention*, aumentando la produttività e la qualità delle relazioni e rendendo l'impresa più attraente per i nuovi talenti, migliorando conseguentemente le performance aziendali.

Le misure per un ambiente di lavoro inclusivo più adottate nelle imprese analizzate sono: la mensa aziendale (30,6%), il codice di condotta / consigliere/a di fiducia (29,7%), le attività ricreative e curriculari extra-lavorative (21,5%) e gli sportelli ascolto / supporto psicologico (20,4%). Quelle meno adottate sono la figura del *disability manager* (3,8%) e il maggiordomo aziendale (1,1%).

Le grandi imprese offrono un welfare più articolato e specializzato.

Confrontando i settori, emerge che il settore secondario fornisce mediamente un minor numero di servizi e generalmente più orientati al benessere in termini logistici (e.g., mensa aziendale), mentre il settore terziario si distingue per un welfare più inclusivo e orientato alla qualità della vita.

La diffusione territoriale delle politiche aziendali per l'inclusione riflette in gran parte la media regionale, con alcune specificità.

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE VERSO L'EQUITÀ DI GENERE NEL LAVORO

I dati analizzati mostrano che, nonostante alcuni segnali di miglioramento, persistono ostacoli significativi nell'accesso paritario al lavoro, nella progressione di carriera, nella distribuzione delle responsabilità familiari e nella valorizzazione delle competenze femminili. Alla luce delle evidenze emerse, si delineano cinque priorità strategiche per guidare politiche e interventi volti a ridurre il *gender pay gap* e promuovere un'equità reale, misurabile e sostenibile nel tempo.

1. Rafforzare la trasparenza e la rendicontazione retributiva

Rendere visibili i divari salariali, le dinamiche di inquadramento contrattuale, le promozioni e le modalità di accesso ai percorsi professionali è il primo passo per attivare azioni correttive mirate, fondate su dati oggettivi e misurabili. In quest'ottica, è fondamentale estendere a tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione, l'obbligo di redigere i Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile. Un altro strumento utile è la certificazione UNI/PdR 125:2022, che può assumere un ruolo strategico se conseguita non come semplice attestazione, ma come leva di cambiamento culturale e organizzativo. Per rafforzare la legittimazione di questi strumenti, è fondamentale promuovere una cultura della trasparenza retributiva.

2. Garantire un accesso equo ai percorsi di carriera e ai ruoli apicali

Il fenomeno della segregazione verticale, ovvero la scarsa presenza femminile nelle posizioni di comando e responsabilità, rappresenta ancora oggi uno degli ostacoli più rilevanti alla piena equità di genere nel mercato del lavoro. Superare la segregazione verticale richiede interventi strutturali e sistemici, a partire dall'introduzione obbligatoria di piani aziendali per l'equità nelle promozioni, che devono essere basati su criteri trasparenti, tracciabili e fondati su indicatori oggettivi.

Accanto a questi strumenti tecnici, è fondamentale attivare programmi di *mentoring* e *sponsorship* dedicati alle donne, soprattutto nei momenti chiave della carriera. Una particolare attenzione deve essere riservata ai settori in cui il *gender gap* è più marcato, come le discipline STEM (*science, technology, engineering and mathematics*), l'ICT, la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica.

3. Migliorare la qualità e l'equità del lavoro flessibile

La flessibilità lavorativa, se gestita correttamente, può essere uno strumento potente di inclusione. Tuttavia, essa spesso si traduce in forme di precarietà e penalizzazione, soprattutto per le donne. Per contrastare questa dinamica, è prioritario valorizzare il part-time volontario. È altresì necessario garantire un accesso equo al lavoro agile, diffondendolo come modalità organizzativa accessibile, efficiente e fondata sulla fiducia. I contratti collettivi nazionali e aziendali dovrebbero includere clausole vincolanti di equità salariale, che impediscano una penalizzazione economica per chi sceglie modalità flessibili di lavoro. Inoltre, è necessario regolamentare in modo più stringente le forme di lavoro atipico, come l'intermittente e la somministrazione.

Un ulteriore tassello indispensabile riguarda il sostegno a chi, per motivi personali o familiari, si trova a dover interrompere temporaneamente il proprio percorso lavorativo.

4. Intervenire a monte con formazione e orientamento non stereotipati

Le disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro hanno radici profonde che si manifestano già molto prima dell'ingresso effettivo nel mercato occupazionale, a partire dalle scelte formative di studenti e studentesse. Queste scelte sono spesso influenzate da stereotipi culturali e sociali che indirizzano le ragazze verso percorsi di studio tradizionalmente considerati "femminili", mentre le discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (STEM) continuano a registrare una forte sottorappresentanza femminile. Per contrastare efficacemente questa dinamica è cruciale sviluppare e implementare un orientamento scolastico e universitario realmente libero da condizionamenti stereotipati.

All'ingresso nel mondo del lavoro e durante l'intero ciclo professionale, le imprese devono adottare un approccio formativo continuativo che tenga conto delle dimensioni di genere. La formazione di manager e responsabili HR in tema di *gender awareness* e prevenzione dei bias inconsci è fondamentale per garantire decisioni più eque in ambito di selezione, promozione e retribuzione.

5. Attivare una governance multilivello e integrata

La riduzione del divario di genere nel mondo del lavoro rappresenta una sfida complessa che non può essere affrontata efficacemente senza un coordinamento strutturato e sinergico tra i diversi attori coinvolti. In questo contesto, il ruolo delle Consigliere di Parità assume un'importanza cruciale. Queste figure istituzionali devono essere potenziate e rafforzate sia in termini di risorse sia di competenze, per agire come veri e propri presidi di monitoraggio, mediazione e proposta a tutela della parità di genere nel mondo del lavoro.

Parallelamente, l'istituzione di un Osservatorio regionale permanente sul *gender pay gap* si configura come uno strumento essenziale per raccogliere dati aggiornati, affidabili e comparabili nel tempo e tra territori diversi, al fine di valutare l'efficacia delle politiche attuate e di identificare tempestivamente nuove aree di intervento.

Sul fronte delle politiche industriali, è fondamentale che a livello regionale e nazionale vengano inseriti criteri di premialità e incentivazione dedicati alle imprese che adottano misure strutturate e concrete per la promozione della parità di genere.

Infine, un elemento imprescindibile per il successo delle iniziative di equità di genere è il coinvolgimento attivo delle parti sociali, ovvero sindacati e associazioni datoriali. Questi attori devono essere protagonisti nel guidare la contrattazione collettiva verso obiettivi condivisi che includano non solo la riduzione del *gender pay gap*, ma anche la promozione di condizioni di lavoro inclusive, la valorizzazione del lavoro femminile, la conciliazione vita-lavoro e la prevenzione delle discriminazioni.

SITUAZIONE LOMBARDBIA

* DATI ISTAT



Occupazione femminile

Il campione analizzato comprende 8.882 imprese con 2.216.482 occupat/e. Le donne sono il 44,2% e sono inquadrate soprattutto come impiegate. Il gender pay gap è pari al 20,1%.



1.960k

Donne occupate in Lombardia
comprese libere professioniste
(13,8% del Nazionale)

19,2%

Imprese femminili* in Lombardia
"follari, di proprietà o gestite da donne"
(-3% del Nazionale)

62,3%

Tasso di occupazione femminile
in Lombardia
(+9% del Nazionale)

20,1%

Gender Pay gap

15,9%

Pay gap
pagina base

38,0%

Pay gap componenti
accessorie

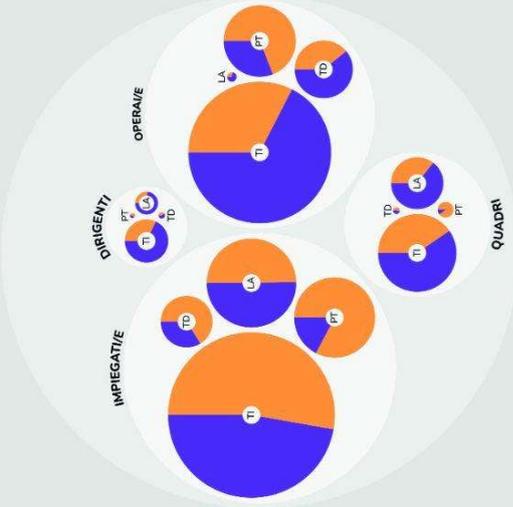
U

Componente	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operale
Pagina base	99.949 €	47.017 €	28.666 €	21.707 €
Componenti accessorie	32.870 €	20.070 €	5.749 €	2.456 €
Totale	132.819 €	67.087 €	34.415 €	24.163 €

D

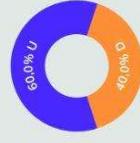
Componente	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operale
Pagina base	88.436 €	43.387 €	23.857 €	16.466 €
Componenti accessorie	27.250 €	16.190 €	3.201 €	909 €
Totale	115.686 €	59.577 €	27.058 €	17.375 €

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	44.159 (67,9%) U 21.032 (32,2%) D	320 (37,3%) U 537 (62,7%) D	13.167 (73,4%) U 4.773 (26,6%) D	812 (58,0%) U 587 (42,0%) D
Quadri	126.705 (58,6%) U 85.880 (40,4%) D	849 (10,0%) U 7.662 (90,0%) D	60.916 (64,4%) U 33.696 (35,6%) D	738 (47,5%) U 816 (52,5%) D
Impiegate	455.142 (47,2%) U 508.852 (52,8%) D	39.324 (17,3%) U 187.369 (82,7%) D	138.702 (60,3%) U 137.949 (59,7%) D	31.460 (33,8%) U 61.548 (66,2%) D
Operale	476.615 (67,5%) U 229.437 (32,5%) D	55.605 (30,9%) U 124.316 (69,1%) D	2.206 (71,8%) U 866 (28,2%) D	71.134 (60,8%) U 45.915 (39,2%) D

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



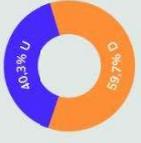
PARTICIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE

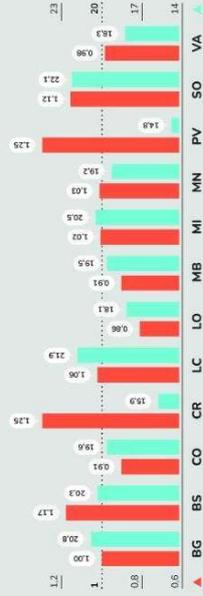


DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



Classifica regionale

Un alto tasso di occupazione non sempre corrisponde a una riduzione delle disuguaglianze salariali.



PROVINCIA DI BERGAMO

IMPRESE CERTIFICATE
73 Campione
141 Totale

63,6% Settore
secondario
Occupabile

85,7% Piccole-medie
imprese (PMI)
Occupabile

926 Imprese hanno
redatto il rapporto.
167.228 Occupati/e

NUMERI DEI
RAPPORTI BIENNALI
BERGAMO



La provincia di Bergamo conta 926 imprese (11,1% del totale) e 167.228 occupati/e (7,5% del totale). Pur collocandosi ai vertici per numero di imprese e tasso di occupazione, la provincia presenta una delle più marcate sotto-rappresentanze femminili nei livelli di inquadramento superiori in Lombardia.

Nella provincia si registra un gender pay gap superiore alla media regionale (20,8%).

8°

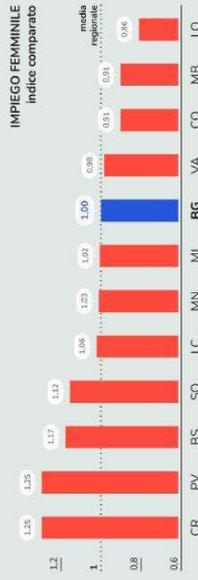
IMPIEGIO FEMMINILE
rispetto media regionale

10°

GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

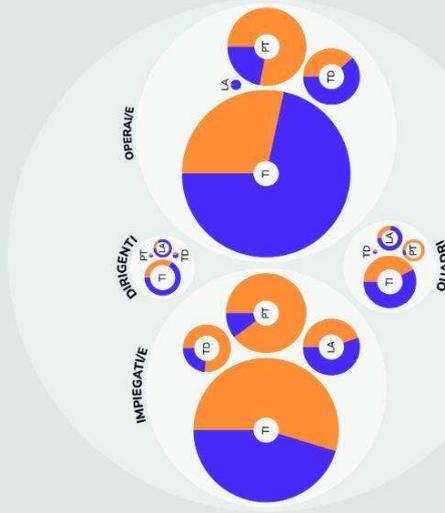
D DONNE



Classifica regionale

La provincia di Bergamo si posiziona nella parte bassa della classifica occupazionale. Il gender pay gap è tra i più alti, posizionandosi al di sopra della media della Regione.

Situazione occupazionale

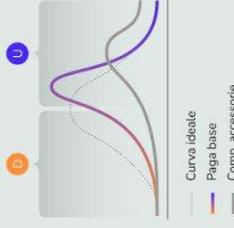


	TI - Tempo Indeterminato	PT - Part Time	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	2.408 (66,5%) U 1.214 (33,5%) D	35 (52,1%) U 23 (47,9%) D	407 (63,7%) U 79 (16,3%) D	61 (66,7%) U 43 (41,3%) D
Quadri	4.463 (57,8%) U 3.252 (42,2%) D	39 (7,8%) U 463 (92,2%) D	1.289 (73,5%) U 465 (25,5%) D	29 (45,3%) U 35 (64,7%) D
Impiegati/e	26.614 (45,3%) U 32.172 (54,7%) D	1.852 (10,3%) U 16.100 (89,7%) D	4.943 (55,4%) U 3.983 (44,6%) D	1.501 (23,6%) U 4.846 (76,4%) D
Operaie/e	56.519 (71,0%) U 22.457 (28,4%) D	3.652 (22,0%) U 12.935 (78,0%) D	290 (97,6%) U 7 (2,4%) D	5.518 (61,7%) U 3.420 (88,3%) D

Salario e Gender Pay gap



20,8% Gender Pay gap Bergamo



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



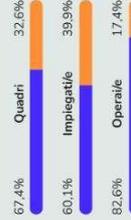
CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



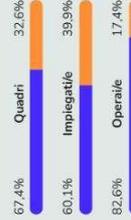
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



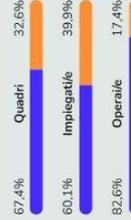
CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



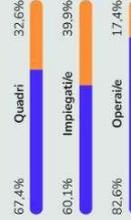
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROVINCIA DI BRESCIA



La provincia di Brescia conta 970 imprese (11,6% del totale) e 167.024 occupati (7,5% del totale), collocandosi ai vertici per numero di imprese e tasso di occupazione.

Tra le province più virtuose sul fronte occupazionale, mostra progressi nella parità nei livelli di inquadramento superiori. Tuttavia, il gender pay gap resta superiore alla media regionale (20,3%).

3° IMPIEGO FEMMINILE rispetto media regionale

+0,17

8° GENDER PAY GAP rispetto media regionale

+0,2

U UOMINI

D DONNE

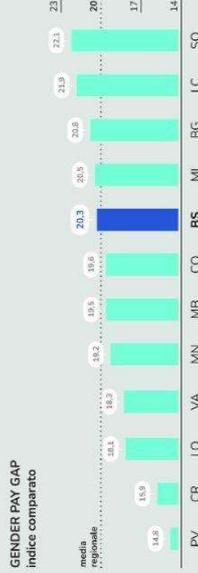
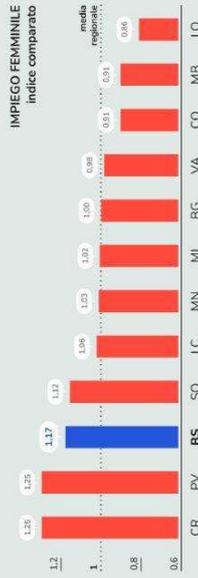
IMPRESE CERTIFICATE
75 Campione
212 Totale

61,2% Settore secondario
51,7% Occupati/e

86,8% Piccole-medie imprese (PMI)
50,9% Occupati/e

970 Imprese hanno redatto il rapporto.
167.024 Occupati/e

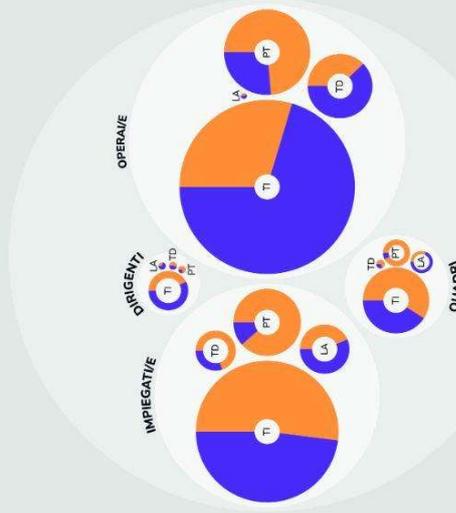
Numeri dei rapporti biennali
BRESCIA



Classifica regionale

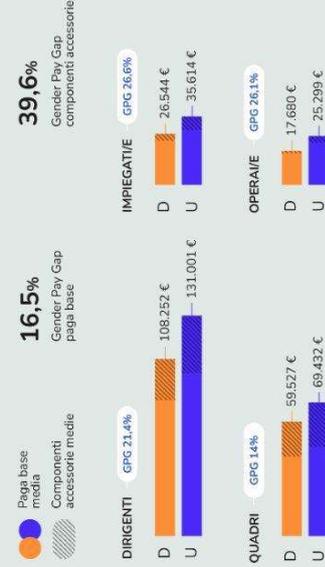
La provincia di Brescia si posiziona nella parte alta della classifica occupazionale, ma nella parte bassa di quella relativa al gender pay gap, seppur con un valore leggermente superiore a quello regionale.

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT - Part Time	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	2.334 (57,4%) U 1.730 (42,6%) D	37 (26,2%) U 104 (73,8%) D	99 (71,2%) U 40 (28,8%) D	71 (44,9%) U 87 (55,1%) D
Quadri	4.657 (40,8%) U 6.760 (59,2%) D	58 (4,4%) U 1.264 (95,6%) D	729 (68,6%) U 334 (31,4%) D	40 (32,0%) U 85 (68,0%) D
Impiegate	25.335 (48,0%) U 27.437 (52,0%) D	1.357 (11,5%) U 10.458 (88,5%) D	3.592 (56,5%) U 2.771 (43,5%) D	1.270 (30,2%) U 2.932 (69,8%) D
Operai/e	56.132 (70,4%) U 23.634 (29,6%) D	5.084 (26,4%) U 14.157 (73,6%) D	27 (57,4%) U 20 (42,6%) D	6.765 (62,2%) U 4.107 (37,8%) D

Salario e Gender Pay gap



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



MISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



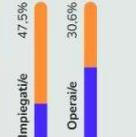
DIRIGENTI



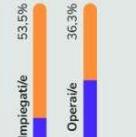
DIRIGENTI



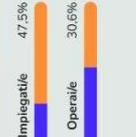
QUADRI



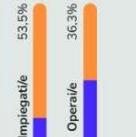
QUADRI



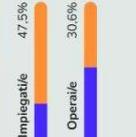
IMPIEGATIE



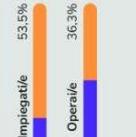
IMPIEGATIE



OPERAIE



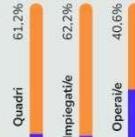
OPERAIE



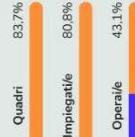
DIRIGENTI



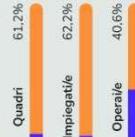
DIRIGENTI



QUADRI



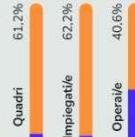
QUADRI



IMPIEGATIE



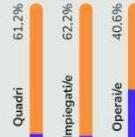
IMPIEGATIE



OPERAIE



OPERAIE



PROVINCIA DI COMO



La provincia di Como conta 301 imprese (3,6% del totale) e 66.563 occupat/e (3,0% del totale). La presenza femminile nei livelli di inquadramento superiori è contenuta, mentre è più elevata nei livelli di impiegat/e e operat/e con le donne che restano concentrate in posizioni meno stabili e retribuite.

Il gender pay gap, pur essendo inferiore alla media regionale, resta ampio (19,6%).

10° rispetto media regionale

IMPIEGIO FEMMINILE

rispetto media regionale

7° rispetto media regionale

GENDER PAY GAP

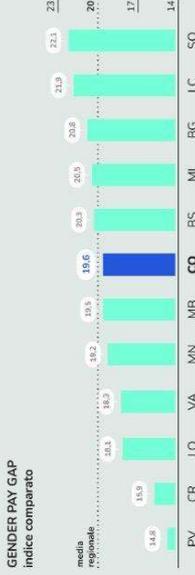
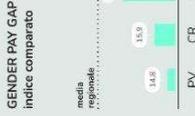
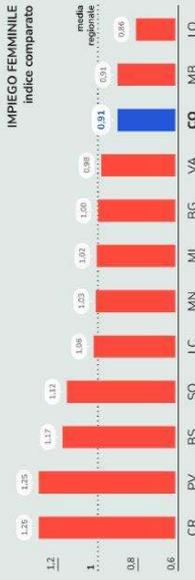
rispetto media regionale

UOMINI

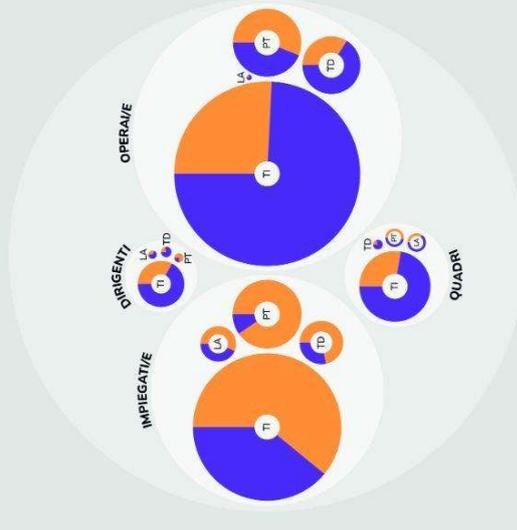
DONNE

RAPPORTO BIENNIO
2022-2023

Indagine sull'occupazione femminile e maschile nelle imprese lombarde con più di 50 dipendenti

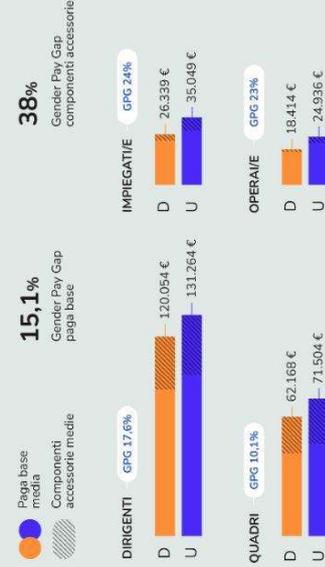


Situazione occupazionale



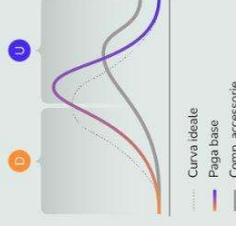
	Ti. Tempo Indeterminato	Part Time	LA Lavoro Agile	TD. Tempo Determinato
Dirigenti	591 (67,2%) U 289 (32,8%) D	8 (25,6%) U 23 (74,2%) D	72 (67,3%) U 35 (32,7%) D	14 (77,8%) U 4 (22,2%) D
Quadri	1.240 (72,3%) U 476 (27,7%) D	19 (47,5%) U 21 (52,5%) D	237 (64,9%) U 128 (35,1%) D	8 (80,0%) U 2 (20,0%) D
Impiegat/e	9.013 (39,0%) U 14.086 (61,0%) D	618 (9,6%) U 5.846 (90,4%) D	764 (43,3%) U 1.001 (56,7%) D	482 (28,3%) U 1.222 (71,7%) D
Operat/e	24.856 (74,2%) U 8.664 (25,8%) D	2.948 (43,9%) U 3.770 (56,1%) D	10 (76,9%) U 3 (23,1%) D	2.609 (66,0%) U 1.347 (34,0%) D

Salario e Gender Pay gap



19,6%

Gender Pay gap Como



Classifica regionale

La provincia di Como si posiziona tra le più basse in classifica in Lombardia per occupazione femminile. Il gender pay gap è leggermente inferiore rispetto alla media lombarda.

IMPRESE CERTIFICATE
27 Campione
69 Totale

56,1% Settore secondario Occupat/e
32,8% Piccole-medie imprese (Pvii) Occupat/e

301 Imprese hanno redatto il rapporto.
66.563 Occupat/e

NUMERI DEI RAPPORTI BIENNIALI
COMO



Consiglio di novità regionale. C/o Direzione generale Istruzione, formazione, lavoro UO Sistema e Servizi Territoriali per il Lavoro Regione Lombardia

PROVINCIA DI CREMONA



La provincia di Cremona conta 199 imprese (2,4% del totale) e 32.414 occupati/e (1,5% del totale). È tra le più virtuose della Regione, con il raggiungimento della quasi parità a livello dirigenziale e una prevalenza femminile a livello di quadri.

Il gender pay gap, pur essendo fortemente inferiore alla media regionale, resta ampio (15,9%).

1° **+0,25**

IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

2° **-4,2**

GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE

NUMERI DEI RAPPORTI BIENNALI CREMONA

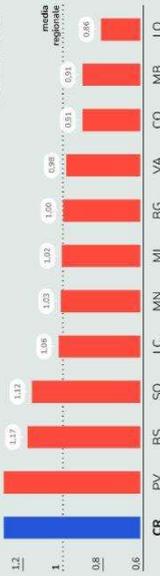
199 Imprese hanno redatto il rapporto.
32.414 Occupati/e

54,8% Settore secondario
50,4% Occupati/e

83,9% Piccole-medie imprese (PMI)
52,4% Occupati/e

IMPRESE CERTIFICATE
12 Campione
25 Totale

IMPIEGO FEMMINILE indice comparato



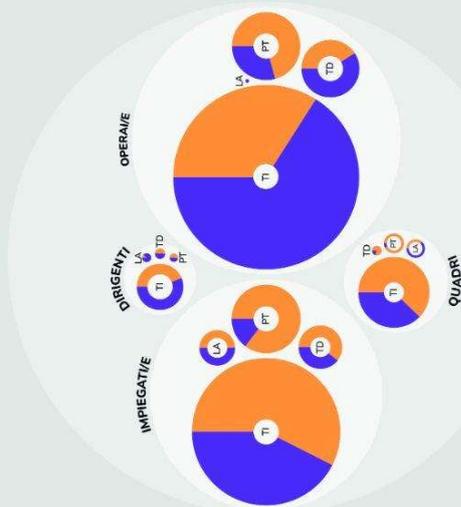
GENDER PAY GAP indice comparato



Classifica regionale

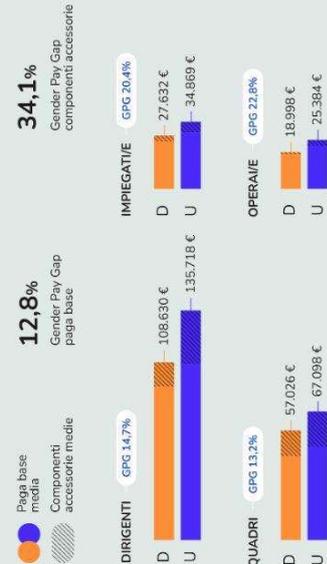
La provincia di Cremona si posiziona prima in Lombardia (a pari merito con Pavia) per occupazione femminile. Il gender pay gap è significativamente minore rispetto alla media lombarda.

Situazione occupazionale



	Ti. Tempo Indeterminato	Part Time	LA Lavoro Agile	TD. Tempo Determinato
Dirigenti	562 (56,2%) U 438 (43,8%) D	15 (46,9%) U 17 (53,1%) D	28 (67,5%) U 4 (12,5%) D	24 (49,0%) U 25 (51,0%) D
Quadri	885 (37,8%) U 1.457 (62,2%) D	10 (7,0%) U 132 (93,0%) D	86 (63,2%) U 50 (56,8%) D	8 (18,6%) U 35 (61,4%) D
Impiegati/e	4.329 (42,5%) U 5.858 (57,5%) D	332 (14,6) U 1.881 (85,4%) D	284 (50,1%) U 293 (40,9%) D	346 (39,5%) U 531 (60,5%) D
Operai/e	10.554 (66,0%) U 5.427 (34,0%) D	630 (29,2%) U 1.528 (70,8%) D	2 (100,0%) U 0 (0,0%) D	914 (69,0%) U 636 (41,0%) D

Salario e Gender Pay gap



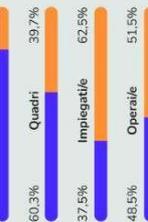
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



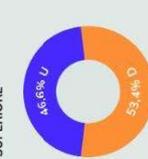
PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



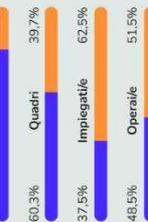
CONGEDO PARENTALE



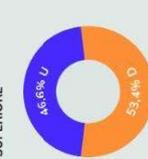
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



CONGEDO PARENTALE



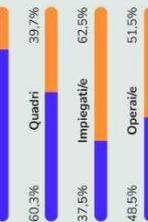
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



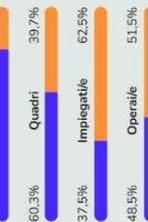
CONGEDO PARENTALE



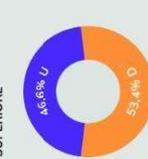
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



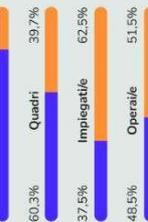
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



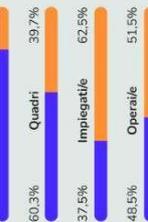
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



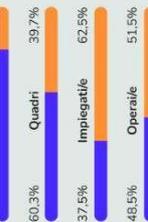
CONGEDO PARENTALE



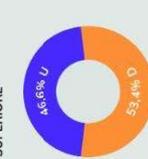
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



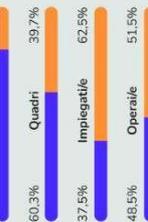
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



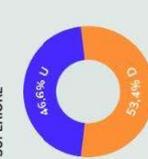
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



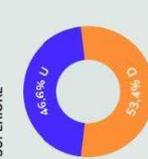
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



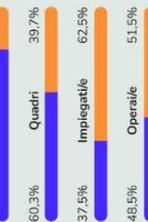
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



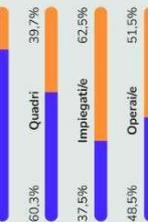
CONGEDO PARENTALE



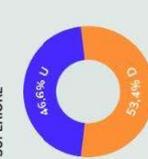
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



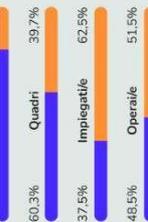
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



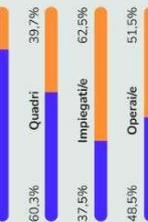
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



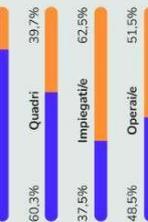
CONGEDO PARENTALE



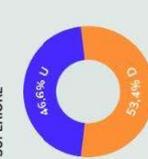
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



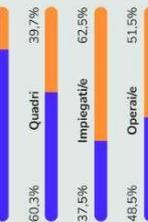
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



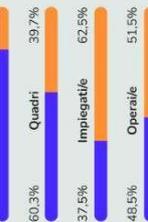
CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



CONGEDO PARENTALE



PROVINCIA DI LECCO



La provincia di Lecco conta 219 imprese (2,6% del totale) e 33.413 occupatili (1,5% del totale). La presenza femminile nei livelli di inquadramento superiore è vicina alla parità.

Tuttavia, il gender pay gap è superiore alla media regionale, attestandosi tra i più alti del territorio (21,9%).

5°

+0,06

IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

11°

+1,8

GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE

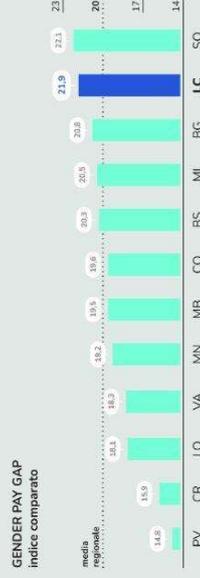
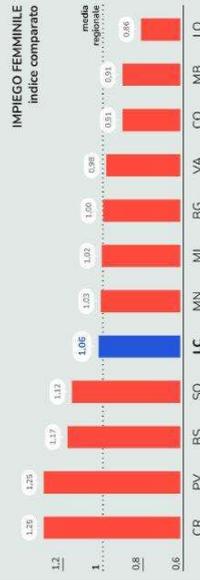
IMPRESE CERTIFICATE
12 Campione
38 Totale

68,9% Settore
secondario
Occupatili

89% Piccole-medie
imprese (Pvli)
Occupatili

219 Imprese hanno
redatto il rapporto.
33.413 Occupatili

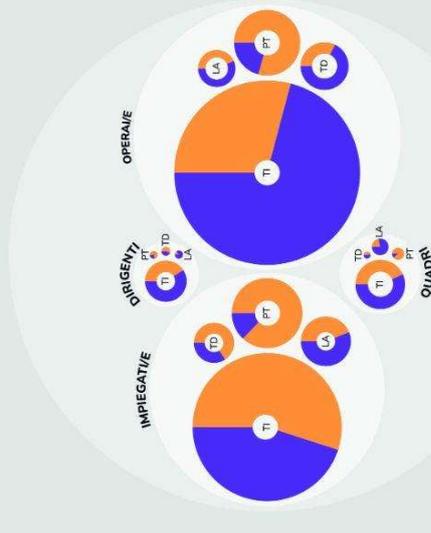
NUMERI DEI
RAPPORTI BIENNALI
LECCO



Classifica regionale

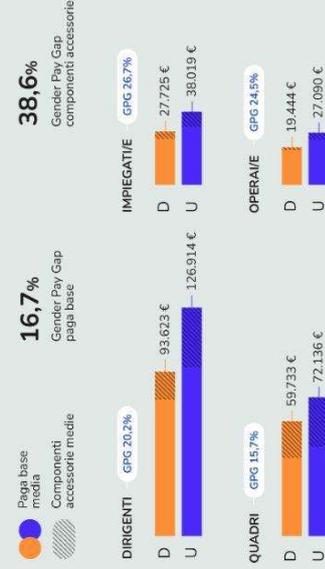
La provincia di Lecco si posiziona nella parte alta della classifica in Lombardia per occupazione femminile.
Il gender pay gap è il secondo più elevato in Lombardia.

Situazione occupazionale



	Ti. Tempo Indeterminato	Part Time	PT Lavoro Agile	TD. Tempo Determinato
Dirigenti	516 (59%) U 358 (41%) D	7 (26,0%) U 18 (72,0%) D	28 (64,8%) U 5 (12,2%) D	17 (43,6%) U 22 (56,4%) D
Quadri	705 (66,7%) U 539 (43,3%) D	8 (11,0%) U 65 (69,0%) D	105 (77,8%) U 30 (22,2%) D	9 (62,9%) U 8 (47,1%) D
Impiegatili	5.084 (45,0%) U 6.212 (55,0%) D	326 (12,9%) U 2.207 (87,1%) D	708 (56,0%) U 557 (44,0%) D	290 (34,2%) U 588 (65,8%) D
Operai	12.428 (70,9%) U 5.111 (29,1%) D	489 (20,6%) U 1.766 (79,4%) D	398 (56,5%) U 307 (43,5%) D	790 (67,8%) U 376 (32,2%) D

Salario e Gender Pay gap



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



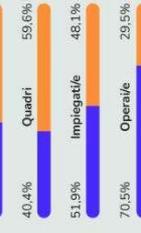
PROMOZIONE A LIVELLO INFERIORE



CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



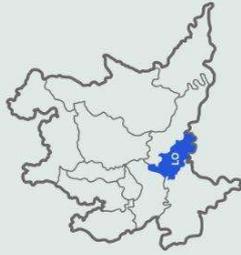
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



CONGEDO PARENTALE



PROVINCIA DI LODI



La provincia di Lodi è una delle province meno rappresentate all'interno del campione, con solo 84 imprese (1,0% del totale) e 16.350 occupat/e (0,7% del totale). L'accesso femminile ai livelli di inquadramento superiori è limitato e si registra una forte concentrazione nei livelli di inquadramento inferiori.

Il gender pay gap, pur essendo inferiore alla media regionale, resta ampio (18,1%).

11. 12°

-0,14

IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

11. 3°

-2,0

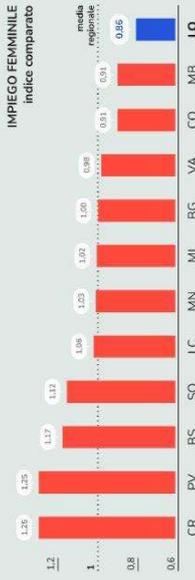
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

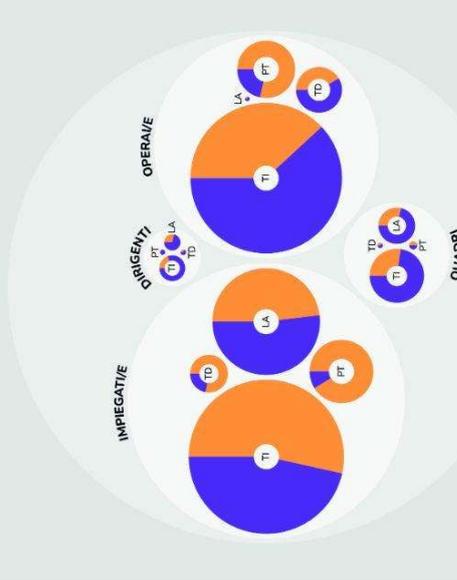
D DONNE

RAPPORTO BIENNIO
2022-2023

Indagine sull'occupazione femminile e maschile nelle imprese lombarde con più di 50 dipendenti



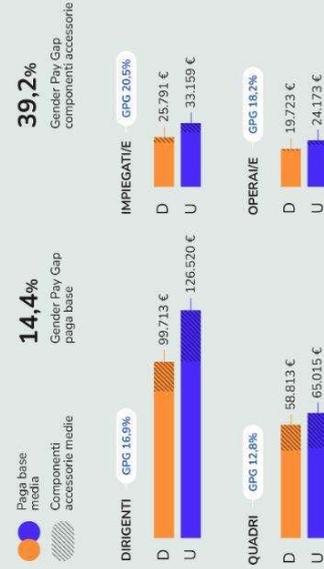
Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT - Part Time	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	157 (80,9%) U 37 (19,1%) D	2 (100,0%) U 0 (0,0%) D	55 (71,4%) U 22 (28,6%) D	2 (66,7%) U 1 (33,3%) D
Quadri	625 (72,6%) U 236 (27,4%) D	6 (50,0%) U 6 (50,0%) D	278 (71,1%) U 113 (29,9%) D	5 (62,5%) U 3 (37,5%) D
Impiegat/e	3.265 (46,5%) U 3.753 (53,5%) D	104 (8,8%) U 1.083 (91,2%) D	1.753 (51,9%) U 1.625 (48,1%) D	92 (22,0%) U 326 (78,0%) D
Operat/e	4.123 (61,3%) U 2.598 (38,7%) D	210 (21,5%) U 766 (78,5%) D	2 (66,7%) U 1 (33,3%) D	348 (56,4%) U 248 (41,6%) D



Salario e Gender Pay gap



Numeri dei rapporti biennali LODI

84 Imprese hanno redatto il rapporto. 16.350 Occupat/e

47,6% Settore secondario Occupat/e

82,1% Piccole-medie imprese (PMI) Occupat/e

43,1% Occupat/e

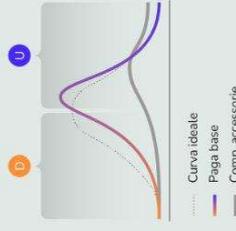
IMPRESE CERTIFICATE

6 Campione Totale 15

Classifica regionale

La provincia di Lodi si posiziona ultima in Lombardia per occupazione femminile. Il gender pay gap è minore rispetto alla media lombarda.

18,1% Gender Pay gap Lodi



Consiglio di novità regionale. C/o Direzione generale Istruzione, formazione, lavoro. UO Sistema e Servizi Territoriali per il Lavoro Regione Lombardia

PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

IMPRESE CERTIFICATE
26 Campione
99 Totale

50,4% Settore
secondario
47,3% Occupabile

82% Piccole-medie
imprese (PMI)
32,9% Occupabile

423 Imprese hanno
redatto il rapporto
MONZA BRIANZA 107.942 Occupabile

423 Imprese hanno
redatto il rapporto
MONZA BRIANZA 107.942 Occupabile



La provincia di Monza e Brianza conta 423 imprese (5,1% del totale) e 107.942 occupati (4,9% del totale). Le donne sono concentrate nei livelli di inquadramento inferiori, con scarso accesso ai livelli dirigenziali.

Nonostante il gender pay gap sia inferiore alla media regionale, resta sistematicamente elevato (19,5%).

11° -0,09

IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

6° -0,6

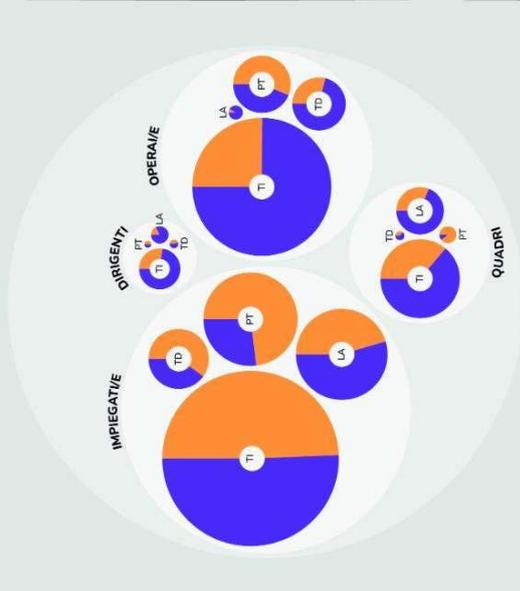
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE

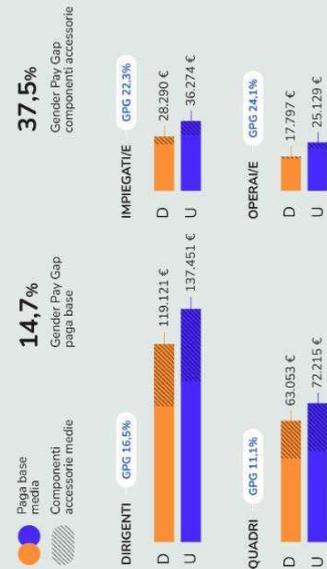


Situazione occupazionale



	TI, Tempo Indeterminato	PT Time	LA Lavoro Agile	TD, Tempo Determinato
Dirigenti	2.006 (72,7%) U 754 (27,3%) D	17 (47,2%) U 19 (52,8%) D	405 (82,2%) U 88 (17,8%) D	45 (54,9%) U 37 (45,1%) D
Quadri	6.563 (63,9%) U 3.714 (36,1%) D	31.102(2%) U 274 (89,8%) D	2.546 (89,0%) U 1.143 (31,0%) D	23 (63,9%) U 13 (36,1%) D
Impiegat/e	25.690 (80,0%) U 25.111 (49,4%) D	3.888 (26,9%) U 10.565 (73,1%) D	7.462 (54,6%) U 6.201 (45,4%) D	2.371 (40,1%) U 3.546 (69,9%) D
Operai/e	23.613 (74,9%) U 7.933 (25,1%) D	2.359 (43,8%) U 3.028 (56,2%) D	139 (91,4%) U 13 (8,6%) D	3.292 (71,1%) U 1.335 (28,9%) D

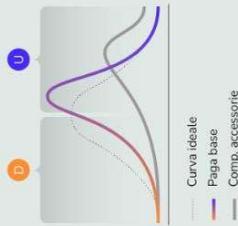
Salario e Gender Pay gap



Classifica regionale

La provincia di Monza e Brianza si posiziona tra le più basse in classifica in Lombardia per occupazione femminile, sotto la media regionale. Il gender pay gap è minore rispetto alla media lombarda.

19,5% Gender Pay gap Monza Brianza



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



75,2% Dirigenti
63,6% Quadri
62,6% Impiegat/e
90,4% Operai/e

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



65,7% Dirigenti
60,6% Quadri
54,9% Impiegat/e
71,9% Operai/e

34,3% Dirigenti
39,4% Quadri
45,1% Impiegat/e
28,1% Operai/e

CONGEDO PARENTALE



16,7% Dirigenti
26,6% Quadri
23,3% Impiegat/e
70,6% Operai/e

MISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



58,5% Dirigenti
41,7% Quadri
27,6% Impiegat/e
58,3% Operai/e

PROVINCIA DI PAVIA



La provincia di Pavia conta 180 imprese (2,2% del totale) e 37.315 occupat/e (1,7% del totale). Risulta una delle più virtuose in termini occupazionali: nei livelli di inquadramento superiori le donne sono sistematicamente più presenti rispetto agli uomini, con conseguente riduzione del gender pay gap rispetto alla media regionale, che tuttavia rimane significativo (14,8%).

1° rispetto media regionale

IMPIEGO FEMMINILE

rispetto media regionale

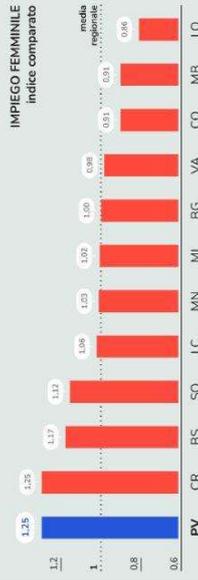
-5,3

GENDER PAY GAP

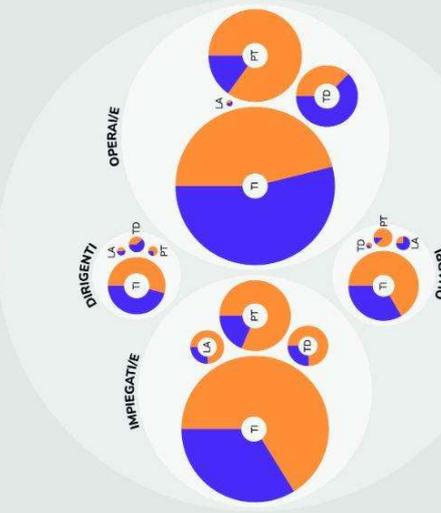
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



Situazione occupazionale



	Ti - Tempo Indeterminato	Part Time	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	915 (45,7%) U 1.068 (54,3%) D	15 (27,6%) U 39 (72,4%) D	22 (53,7%) U 19 (46,3%) D	91 (61,9%) U 56 (98,1%) D
Quadri	998 (33,4%) U 1.993 (66,6%) D	20 (11,9%) U 148 (88,1%) D	87 (74,4%) U 30 (25,6%) D	8 (35,4%) U 14 (63,5%) D
Impiegat/e	4.452 (33,8%) U 8.712 (66,2%) D	383 (12,5%) U 2.686 (87,5%) D	350 (51,1%) U 335 (48,9%) D	255 (25,5%) U 745 (74,5%) D
Operai/e	8.288 (53,9%) U 7.092 (46,1%) D	799 (15,1%) U 4.483 (84,9%) D	8 (61,5%) U 5 (38,5%) D	1.452 (62,8%) U 860 (37,2%) D

GENDER PAY GAP

indice comparato



Salario e Gender Pay gap



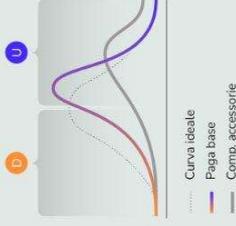
14,5%

Gender Pay Gap

componenti accessorie

14,8%

Gender Pay gap Pavia



Classifica regionale

La provincia di Pavia si posiziona prima in Lombardia (a pari merito con Cremona) per occupazione femminile. Il gender pay gap è il più basso in Lombardia.



NUMERI DEI RAPPORTI BIENNALI PAVIA

180 Imprese hanno redatto il rapporto. 37.315 Occupat/e

51,1% Settore secondario Occupabile

88,3% Piccole-medie imprese (PMI) Occupabile

15 Campione Totale

IMPRESE CERTIFICATE

36 Totale

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7% U

48,3% D

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1% U

69,9% D

CONGEDO PARENTALE

26,3% U

73,7% D

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

53,7%

48,3%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

62,1%

37,9%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

30,1%

69,9%

CONGEDO PARENTALE

26,3%

73,7%

PROVINCIA DI SONDRIO



La provincia di Sondrio conta 89 imprese (1,0% del totale) e 20.381 occupate (0,9% del totale). Nei livelli di inquadramento superiori emerge una disuniformità: la parità è raggiunta a livello dirigenziale, ma non a livello di quadri.

Il gender pay gap è tra i più alti in Lombardia (22,1%).

4° **+0,12**

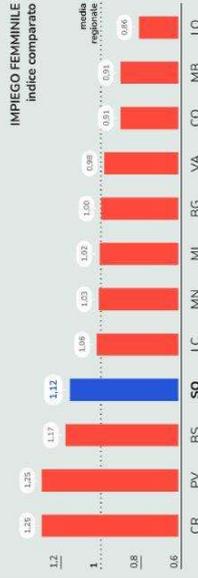
IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

12° **+2,0**

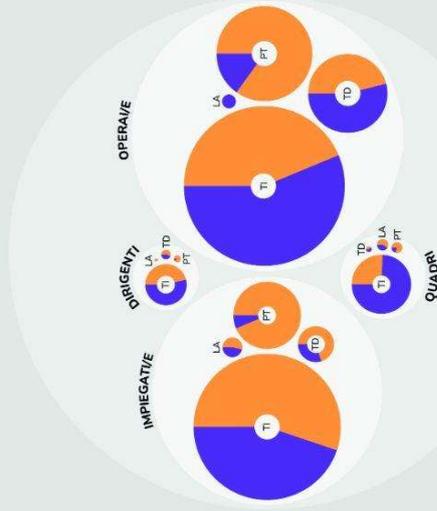
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



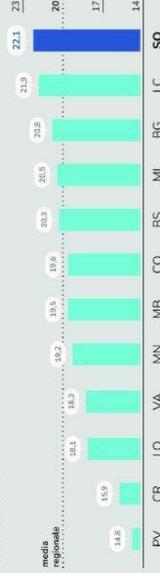
Situazione occupazionale



	Ti - Tempo Indeterminato	Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	281 (54,0%) U 239 (46,0%) D	1 (0,1%) U 10 (90,9%) D	0 (0,0%) U 1 (100,0%) D	12 (44,4%) U 15 (65,6%) D
Quadri	797 (74,3%) U 275 (25,7%) D	6 (2,0%) U 24 (80,0%) D	13 (40,6%) U 19 (59,4%) D	5 (62,5%) U 3 (37,5%) D
Impiegat/e	2.962 (44,8%) U 3.644 (55,2%) D	87 (6,3%) U 1.303 (83,7%) D	47 (46,5%) U 54 (53,5%) D	117 (29,6%) U 278 (70,4%) D
Operai/e	4.449 (56,3%) U 3.448 (43,7%) D	423 (15,1%) U 2.378 (84,9%) D	56 (100,0%) U 0 (0,0%) D	1.034 (54,0%) U 882 (46,0%) D

GENDER PAY GAP

indice comparato



Classifica regionale

La provincia di Sondrio si posiziona tra le migliori in Lombardia per occupazione femminile, sopra la media regionale. Il gender pay gap è invece il più elevato in Lombardia.

IMPRESE CERTIFICATE
8 Campione
11 Totale

42,7% Settore secondario
24,5% Occupat/e

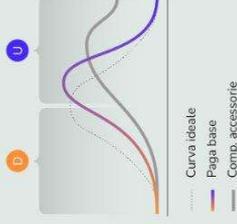
89 Imprese hanno redatto il rapporto.
20.381 Occupat/e

88,8% Piccole-medie imprese (Pmi)
37,9% Occupat/e

Salario e Gender Pay gap

19,3% Gender Pay Gap paga base

39,6% Gender Pay Gap componenti accessorie



22,1% Gender Pay gap Sondrio

DIRIGENTI GPG 10,9%

IMPIEGAT/E GPG 28,4%

OPERAI/E GPG 28,8%

QUADRI GPG 10,6%

D **U**

D **U**

D **U**

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE

Dirigenti 100,0%

Quadri 92,2%

Impiegat/e 58,1%

Operai/e 38,3%

Dirigenti 0,0%

Quadri 7,8%

Impiegat/e 41,9%

Operai/e 61,7%

Dirigenti 0,0%

Quadri 100,0%

Impiegat/e 93,8%

Operai/e 73,6%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE

Dirigenti 48,6%

Quadri 37,4%

Impiegat/e 25,4%

Operai/e 62,5%

Dirigenti 51,4%

Quadri 62,6%

Impiegat/e 74,6%

Operai/e 37,5%

CONGEDO PARENTALE

Dirigenti 0,0%

Quadri 6,2%

Impiegat/e 14,2%

Operai/e 26,4%

Dirigenti 100,0%

Quadri 93,8%

Impiegat/e 85,8%

Operai/e 73,6%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

Dirigenti 0,0%

Quadri 19,0%

Impiegat/e 27,3%

Operai/e 12,5%

Dirigenti 0,0%

Quadri 100,0%

Impiegat/e 72,7%

Operai/e 87,5%

PROVINCIA DI VARESE



La provincia di Varese conta 435 imprese (5,2% del totale) e 85.656 occupatili (3,9% del totale). Nei livelli di inquadramento superiori la parità è sostanzialmente raggiunta.

Il gender pay gap è, conseguentemente, inferiore alla media regionale, pur rimanendo significativo (18,3%).

9°

-0,02

IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale

4°

-1,8

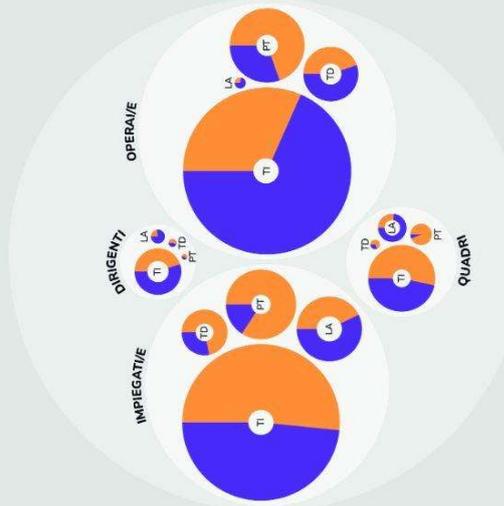
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT - Part Time	LA - Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	1.518 (65,2%) U 1.234 (44,8%) D	23 (15,4%) U 42 (64,6%) D	186 (77,2%) U 55 (22,8%) D	36 (43,9%) U 46 (56,1%) D
Quadri	2.633 (46,5%) U 3.035 (53,5%) D	37 (6,4%) U 540 (93,6%) D	743 (73,2%) U 272 (26,8%) D	30 (30,6%) U 68 (69,4%) D
Impiegatili	15.156 (48,4%) U 16.158 (51,6%) D	979 (15,8%) U 5.234 (84,2%) D	3.065 (57,2%) U 2.289 (42,8%) D	750 (22,2%) U 1.911 (71,8%) D
Operai	24.429 (68,4%) U 11.274 (31,6%) D	2.147 (30,4%) U 4.904 (69,6%) D	34 (72,3%) U 13 (27,7%) D	2.103 (55,3%) U 1.700 (44,7%) D

NUMERI DEI RAPPORTI BIENNALI VARESE

435 Imprese hanno redatto il rapporto. **84,8%** Piccole-medie imprese (Pvii)

55,4% Settore secondario Occupatili **44,7%**

IMPRESE CERTIFICATE
24 Campione
56 Totale

Classifica regionale

La provincia di Varese si posiziona nella parte bassa della Classifica in Lombardia per occupazione femminile. Il gender pay gap è minore rispetto alla media lombarda.

Salario e Gender Pay gap

14,3% Gender Pay Gap paga base

35% Gender Pay Gap componenti accessorie

18,3% Gender Pay gap Varese



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI

