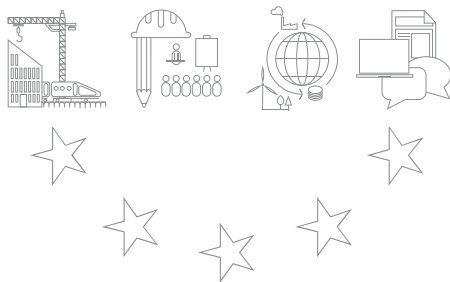




CONFINDUSTRIA
Lombardia

La mappa delle retribuzioni in Lombardia

Le leve di attraction e retention nella gestione del personale

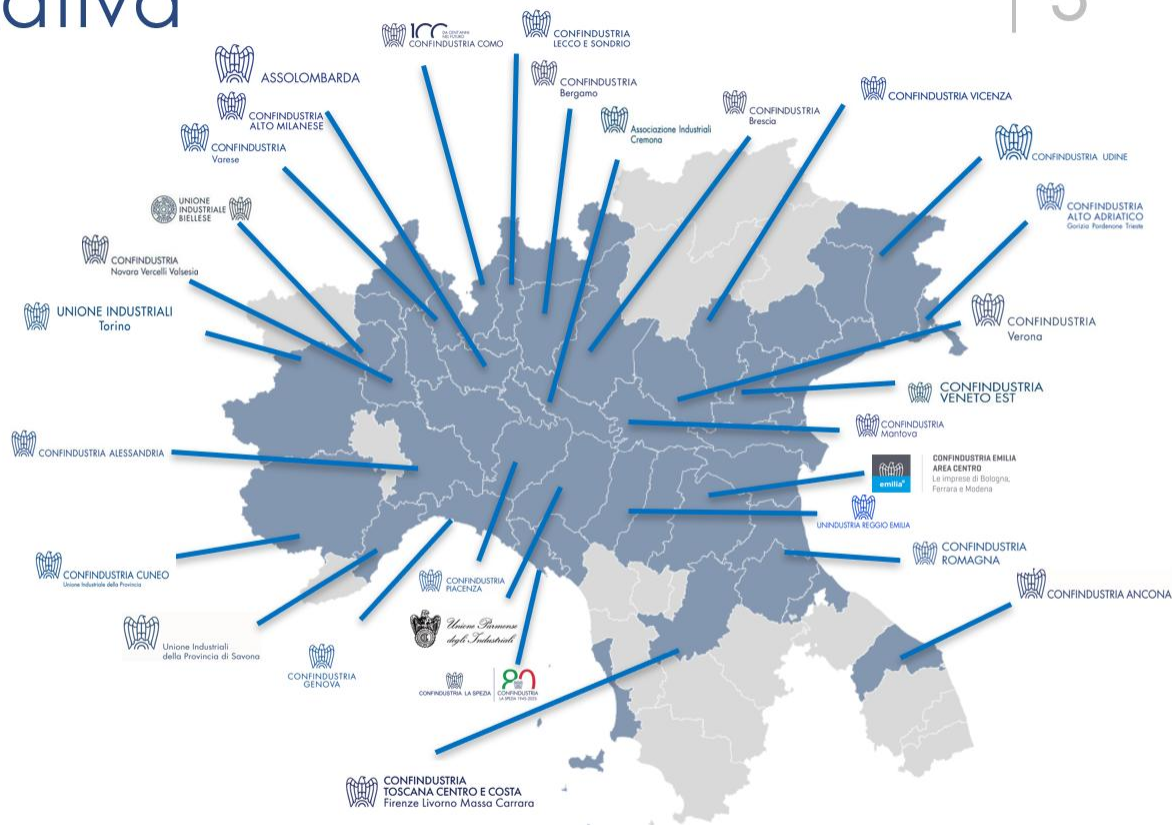




I partner dell'iniziativa

| 3

29
associazioni
territoriali



I partner dell'iniziativa

| 4

1.700 aziende
330.000 dipendenti

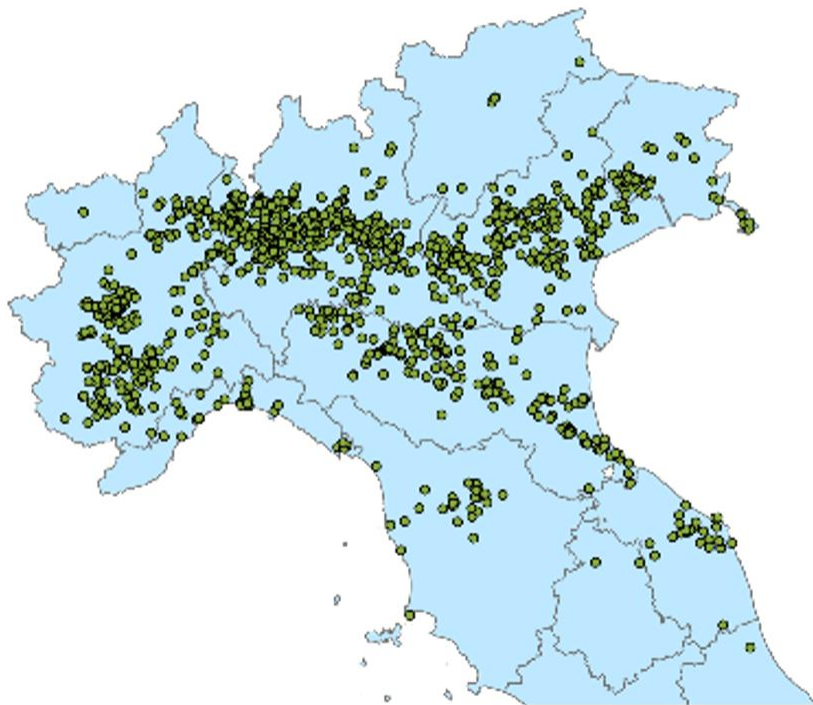


Figure professionali analizzate

| 5

a) AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

- a.1 Addetto di amministrazione
- a.2 Responsabile amministrazione
- a.3 Responsabile amministrazione e finanza
- a.4 Specialista controllo di gestione
- a.4* *Specialista controllo di gestione (Erp)*
- a.5 Specialista di amministrazione



b) DIREZIONE GENERALE

- b.1 Direttore generale
- b.2 Assistente di direzione



c) MARKETING

- c.1 Responsabile marketing
- c.2 Specialista marketing
- c.3 *Specialista di Media Digitali*



d) RICERCA E SVILUPPO

- d.1 Progettista prodotto
- d.1* *Progettista 4.0*
- d.2 Project Manager
- d.3 Responsabile ricerca e sviluppo
- d.4 Disegnatore tecnico



e) PRODUZIONE

- e.1 Addetto di reparto
- e.2 Addetto pianificazione della produzione
- e.3 Capo reparto produzione
- e.4 Capo squadra produzione
- e.5 Carpenterie/Saldatore
- e.6 Collaudatore, Tracciatore, Stampista
- e.7 Tornitore/ Fresatore
- e.8 Montatore
- e.9 Responsabile di stabilimento
- e.10 Responsabile manutenzione
- e.11 Responsabile produzione
- e.11* *Responsabile produzione 4.0*
- e.12 Tecnico di installazione impianti
- e.13 Tecnico di manutenzione
- e.13* *Tecnico di manutenzione 4.0*
- e.14 Eletttricista
- e.15 Attrezzista



f) QUALITÀ

- f.1 Responsabile qualità
- f.2 Specialista controllo qualità



g) RISORSE UMANE

- g.1 Responsabile risorse umane
- g.2 Specialista amministrazione del personale
- g.3 Specialista gestione del personale



h.) CUSTOMER SERVICE

- h.1 Addetto call center
- h.2 Responsabile call center
- h.3 Responsabile assistenza tecnica
- h.3* *Responsabile assistenza tecnica 4.0*



i.) SICUREZZA, SALUTE E AMBIENTE

- i.1 HSE manager
- i.2 RSPP



j.) SISTEMI INFORMATIVI

- j.1 Analista programmatore
- j.2 Responsabile sistemi informativi
- j.3 Specialista sistemi Informativi
- j.4 Security engineer
- j.5 Data scientist



k) SUPPLY CHAIN

- k.1 Magazziniere
- k.2 Responsabile acquisti
- k.3 Responsabile logistica
- k.4 Responsabile magazzino
- k.5 Specialista logistica
- k.5* *Specialista logistica 4.0*
- k.6 Buyer



l) VENDITE

- l.1 Capo area estero
- l.2 Responsabile vendite
- l.3 Sales assistant
- l.4 Venditore



Responsabile produzione

- Garantisce la realizzazione della produzione.
- Definisce il budget di produzione.
- Assicura efficiente ed efficace pianificazione e programmazione dell'attività produttiva,
- Controlla gli elementi di costo
- Collabora con il Responsabile della Qualità per garantire la qualità dei prodotti e
- Si coordina con la Direzione Tecnica per la migliore industrializzazione dei processi
- Coordina un gruppo di collaboratori



Informazioni aziendali

Settore
Dimensione
Multinazionale e non



Retribuzione
Benefit



Informazioni personali

Genere
Classe di età

Informazioni professionali

Qualifica
Titolo di studio
Anzianità professionale
Luogo di lavoro



I distretti

| 7



ASSOLOMBARDA



Associazione Industriali
Cremona



ICC
DA CENT'ANNI
NEL FUTURO
CONFINDUSTRIA COMO



CONFINDUSTRIA
Varese



CONFINDUSTRIA
LECCO E SONDRIO



CONFINDUSTRIA
Bergamo



CONFINDUSTRIA
Brescia



CONFINDUSTRIA
Mantova



CONFINDUSTRIA
Lombardia



Il rapporto



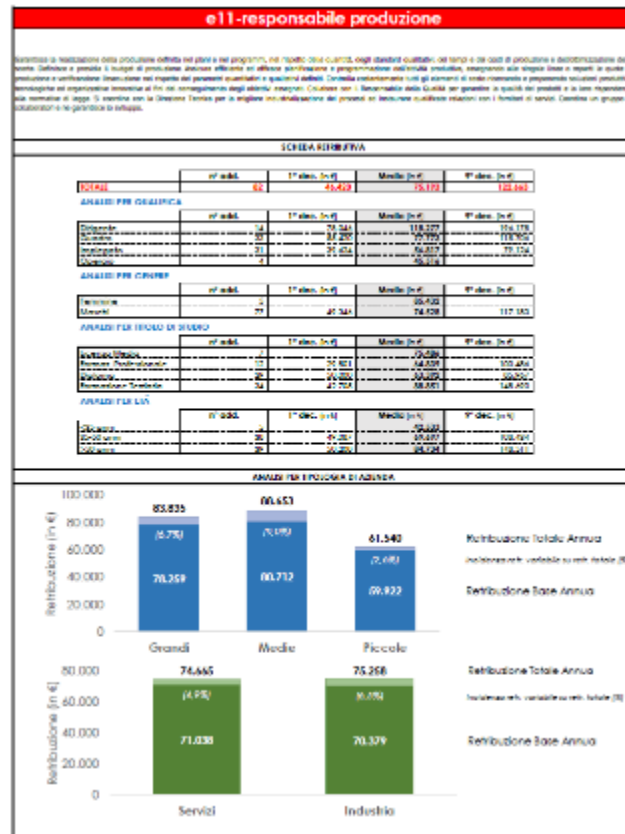
Indice

1. INTRODUZIONE	5
2. IL LAVORO CHE CAMBIA.....	7
Il processo di digitalizzazione	7
L'utilizzo del lavoro a distanza per le mansioni analizzate	11
3. POLITICHE RETRIBUTIVE EQUE E TRASPARENTI	15
Introduzione	15
Contesto normativo: Direttiva Ue parità e trasparenza salariale 2023/970	15
<i>La direttiva in sintesi</i>	15
<i>Prima dell'assunzione</i>	16
<i>Durante il rapporto di lavoro</i>	16
<i>Comunicazioni di informazioni sul divario retributivo (verso l'ente preposto e i lavoratori)</i>	17
<i>Valutazione congiunta delle retribuzioni</i>	17
<i>Mezzi di tutela e applicazione</i>	17
Differenti approcci alla direttiva	18
<i>Approccio tattico</i>	18
<i>Approccio trasformatore</i>	18
<i>Approccio sostenibile</i>	19
<i>In sintesi</i>	19
Impatto di una gestione equa e trasparente sull'engagement e l'attraction delle persone	20
Il polso della situazione tra le imprese: gli esiti del sondaggio	20
4. I DIFFERENZIALI INTERNAZIONALI	29
5. LA MAPPA DEGLI STIPENDI	33
6. APPENDICE	95
Guida alla lettura delle schede	95
La metodologia GPS - Global Professional System	96

9

- per qualifica
- per genere
- per titolo di studio
- per classe di età
- per anzianità professionale

- per dimensione
- per settore
- per condizione multinazionale

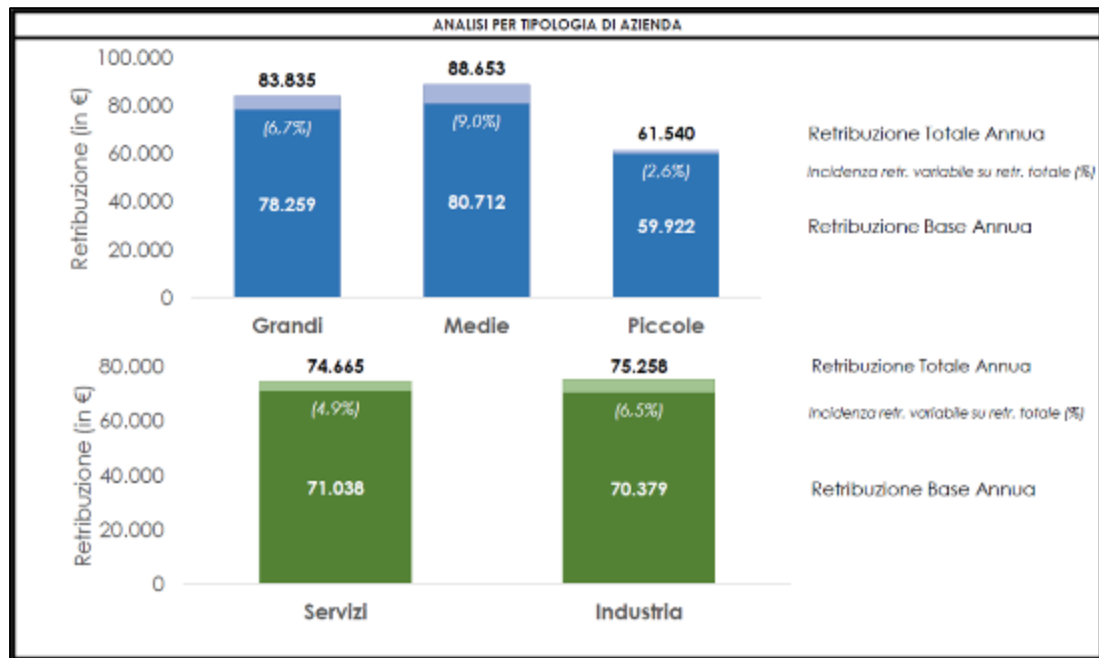


Guida alla lettura delle schede

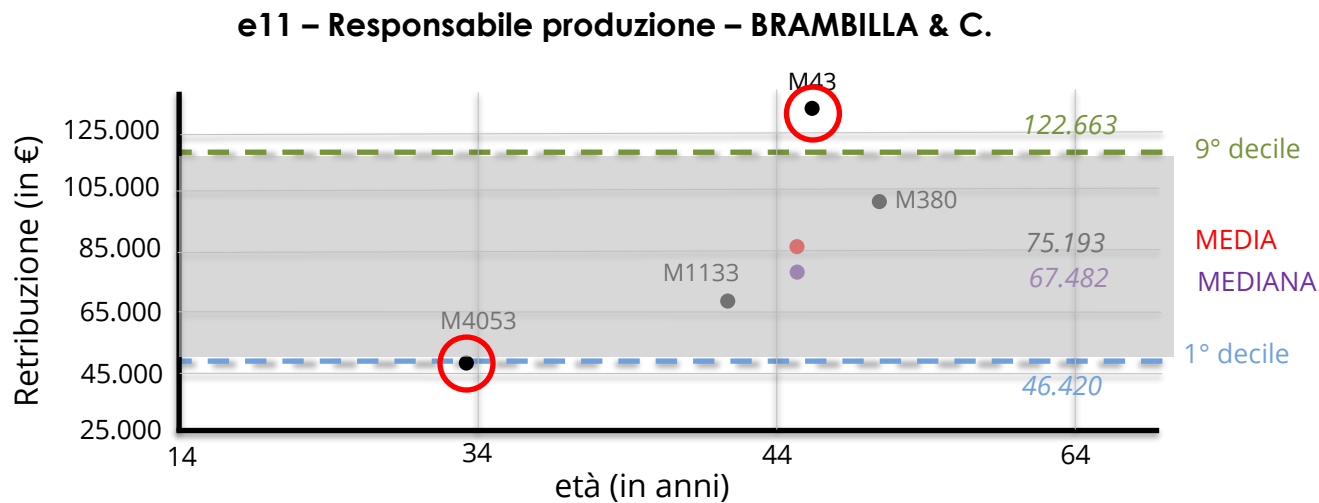
| 10



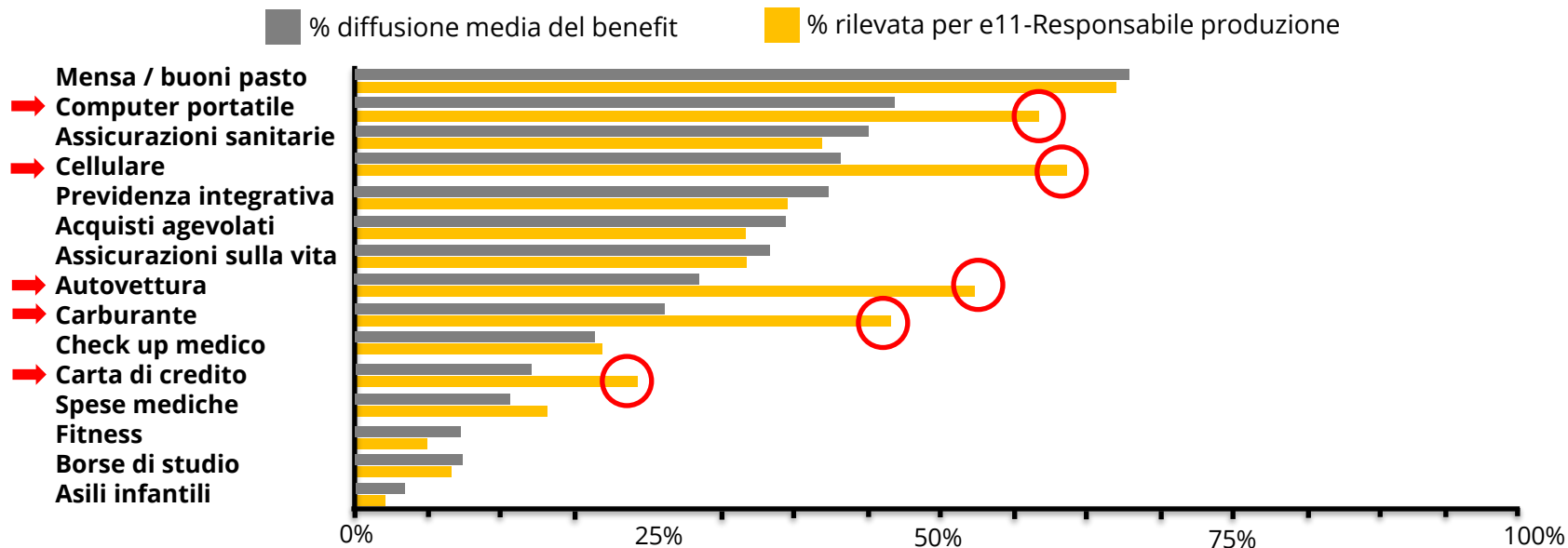
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
TOTALE	82	46.420	75.193	122.663
ANALISI PER QUALIFICA				
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
Dirigente	14	78.046	118.277	196.178
Quadro	33	55.420	77.773	115.706
Impiegato	21	39.624	56.817	79.124
Operaio	4		45.516	
ANALISI PER GENERE				
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
Femmine	5		85.432	
Maschi	77	49.346	74.528	117.183
ANALISI PER TITOLO DI STUDIO				
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
Licenza Media	7		75.486	
Formaz. Professionale	12	29.801	64.839	100.486
Diploma	29	50.000	63.392	85.967
Formazione Terziaria	34	42.705	88.851	148.690
ANALISI PER ETÁ				
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
<35 anni	5		42.533	
35-50 anni	38	49.087	69.677	103.434
>50 anni	39	50.208	84.734	143.511



3) Posizionamento di mercato dei propri dipendenti



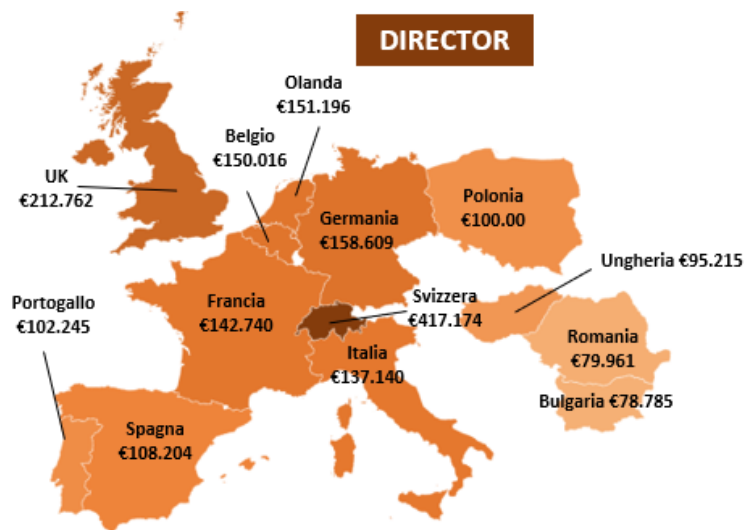
4) Composizione del pacchetto di benefit



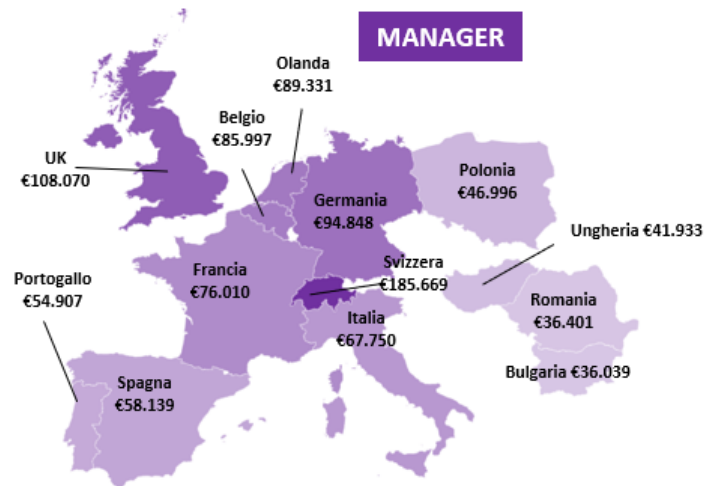
I differenziali retributivi internazionali

| 14





Director – ruoli che definiscono strategie, guidano strutture complesse, influenzano risultati, gestiscono relazioni strategiche e promuovono nuovi processi aziendali



Manager - ruoli che forniscono direzione al personale professionale e operativo garantendo la realizzazione degli obiettivi fissati

Expert, Specialist e Operative

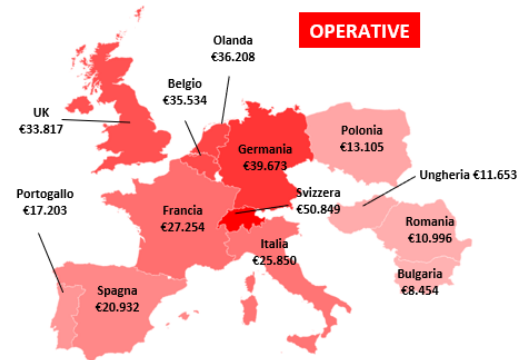
| 16



Expert - ruoli con elevata esperienza nella propria area di competenza, che svolgono il proprio ruolo in autonomia

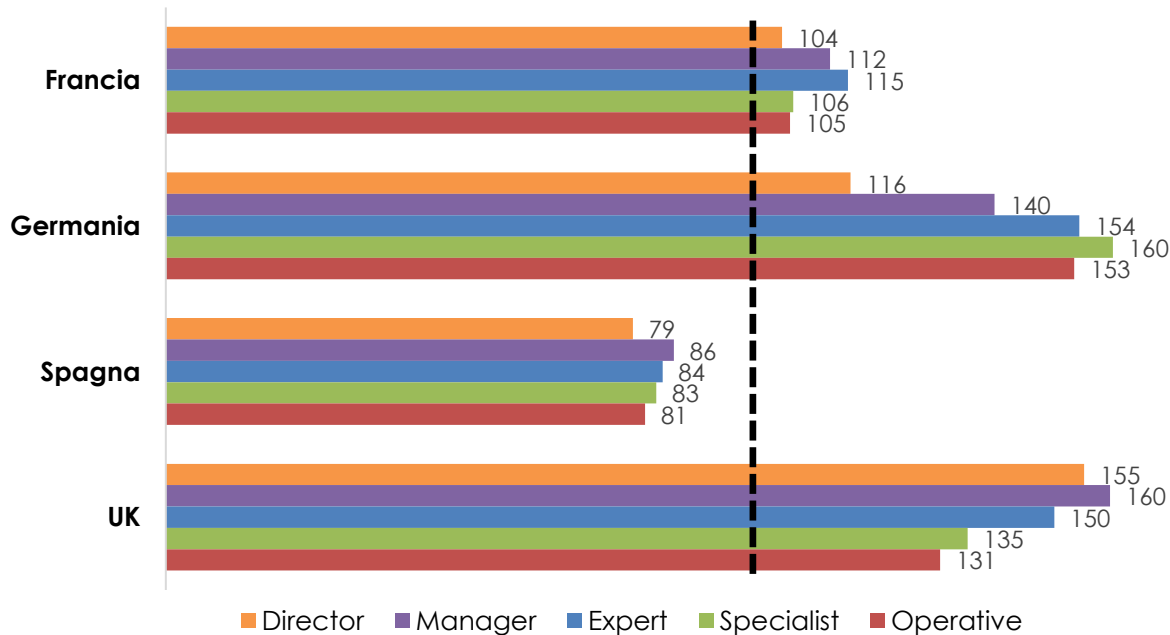


Specialist – ruoli professionali con competenze acquisibili in brevi periodi, che affrontano problemi in situazioni stabili e lavorano sotto un supervisore



Operative - ruoli che svolgono attività proceduralizzate, lavorano a supporto di altri ruoli e sotto supervisione

Differenziali retributivi (Italia=100)



Politiche retributive eque e trasparenti

| 18



DIRETTIVA UE 2023/970



| 19

CONTESTO

La **Direttiva Europea 2023/970** nasce dalla constatazione che, nonostante le normative preesistenti, il **divario retributivo di genere** nell'Unione Europea persiste.

OBIETTIVO

La Direttiva EU 2023/970 è volta a rafforzare l'applicazione del **«principio della parità di retribuzione» tra uomini e donne** per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore e del **divieto di discriminazione**, in particolare tramite la **trasparenza retributiva** e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione.

A CHI SI APPLICA

- ai **datori di lavoro** del settore pubblico e privato;
- ai **lavoratori e lavoratrici** che hanno un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro quale definito dal diritto, dai contratti collettivi e/o dalle prassi.
- ai **candidati a un impiego** (per articolo 5)

TEMPISTICHE

Entro il 7 giugno 2026 gli Stati membri dovranno adottare le misure necessarie per garantire che i datori di lavoro dispongano di **sistemi retributivi che assicurino la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore**.

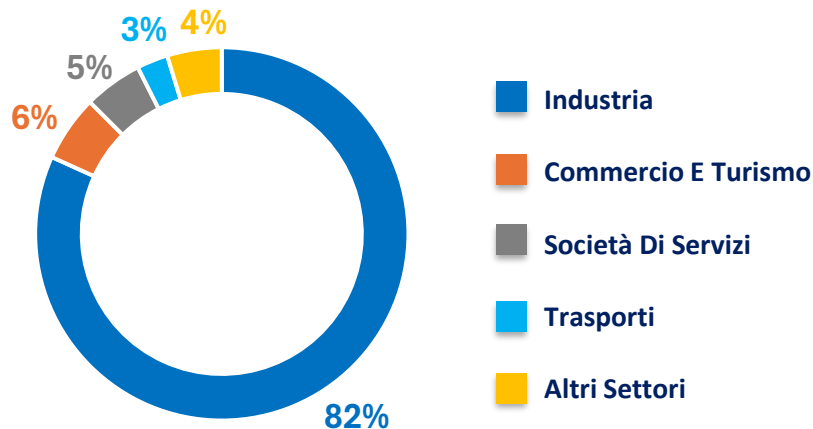
ELEMENTO CHIAVE

La definizione di **lavoro di pari valore**: deve essere valutato e confrontato sulla base di **criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere**, tra cui le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro. Tali criteri devono essere applicati in modo oggettivo ed escludere qualsiasi discriminazione diretta o indiretta basata sul sesso.

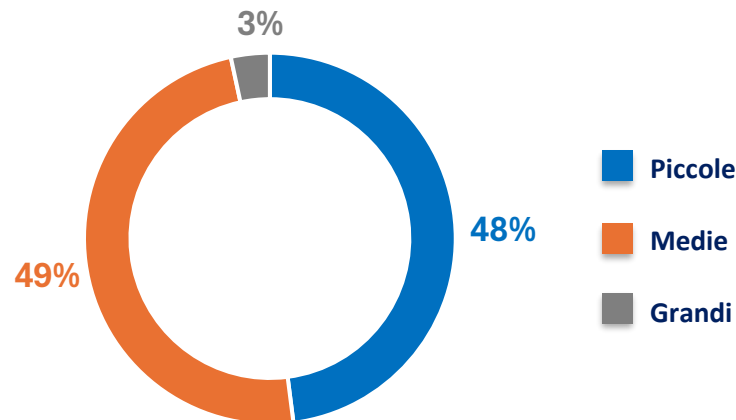


296 imprese associate alle 9 Associazioni Territoriali aderenti a Confindustria Lombardia

% imprese per settore



% imprese per classe dimensionale

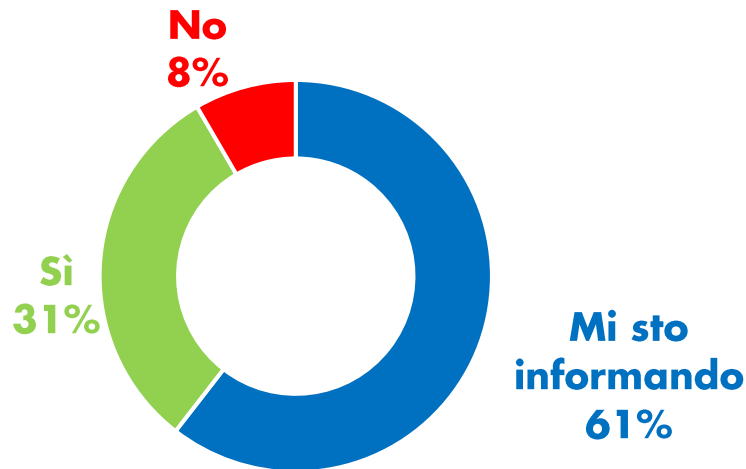


Nota: nella classe "piccola" sono incluse le realtà fino a 30 milioni di fatturato e 250 addetti; "media" fino a 500 milioni e meno di 1.000 addetti (ma sono comprese anche le aziende con fatturato superiore se gli addetti sono meno di 1.000); "grande" oltre i 500 milioni e i 1.000 addetti (ma rientrano anche le imprese con un numero di addetti inferiore, se il fatturato è oltre il limite).

CONOSCENZA DELLA DIRETTIVA UE 2023/970

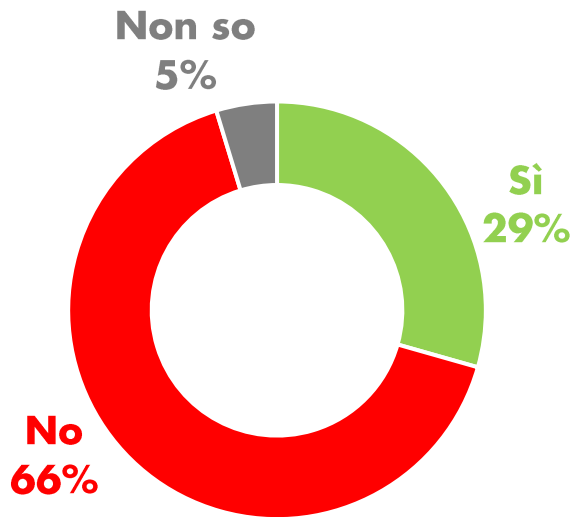
| 21

«**Conosce** quanto richiesto dalla **Direttiva Europea**
sull'equità e la trasparenza salariale **UE 2023/970?**»



% imprese

«Avete mai effettuato una **survey ai lavoratori** per rilevare la loro **percezione di chiarezza, equità e trasparenza** relativamente ai criteri che impattano sulla valorizzazione del loro **pacchetto di ricompensa** e a come si concretizzano i loro **percorsi di sviluppo** di carriera in azienda?»



% imprese

«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

Equità, Trasparenza e Inclusione sono elementi presentati nel **bilancio sociale o comunicati all'interno dell'azienda** in connessione alla tematica di sostenibilità sociale



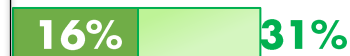
Realizzazione di **benchmark retributivi di mercato**



Presenza di **politiche** e di un **piano strategico** strutturati di **ED&I**



Conseguimento della **Certificazione della parità di genere** UNI/PDR 125:2022



Sì In miglioramento/ in fase di introduzione

SISTEMA NEUTRO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

| 24

«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

Sistema neutro di valutazione delle posizioni
basato su indicatori organizzativi oggettivi



Sì



In miglioramento/ in fase di introduzione



ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

| 25

«Quali **attori** sono stati coinvolti nelle diverse fasi del **processo di valutazione delle posizioni**?»

Attori coinvolti nel processo di valutazione delle posizioni * (% imprese)



Nota: * attori coinvolti o che si pensa di coinvolgere nel caso il processo sia ancora in fase di introduzione.

Coinvolgimento in almeno una delle tre fasi: valutazione del peso dei ruoli, validazione del peso dei ruoli, presa visione degli output del modello.



PROCESSO DI SELEZIONE

| 26

«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

Linguaggio utilizzato negli **annunci di lavoro**
che garantisce imparzialità rispetto al genere

93% 9...

Comunicazione chiara e trasparente ai candidati
del **pacchetto retributivo** previsto per la posizione
per la quale si sta candidando

70% 90%

Procedure di selezione formalizzate redatte
in modo da garantire imparzialità rispetto al genere

64% 82%

Format di raccolta informazioni dei candidati e/o traccia
di intervista durante il colloquio che non richiedano
l'**esplicitazione dell'attuale pacchetto retributivo dei candidati**

33% 57%



Sì



In miglioramento/ in fase di introduzione



POLITICA RETRIBUTIVA E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO (1)

| 27

«La sua azienda **prevede/utilizza/dispose di:**»

(% imprese)

Esclusione di clausole contrattuali che limitino la **facoltà dei lavoratori di rendere note informazioni sulla propria retribuzione**



Criteri di assegnazione delle componenti non monetarie (benefit, welfare, ecc.) **chiari e oggettivi**



Job description di ciascun ruolo accessibili ai lavoratori



Sistemi incentivanti strutturati per diverse tipologie di ruolo (esempio pdr, mbo, lti)



Sistema di **valutazione della performance** strutturato



 **Sì**  **In miglioramento/ in fase di introduzione**

POLITICA RETRIBUTIVA E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO (2)

| 28

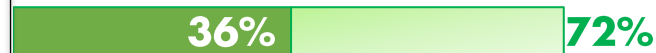
«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

Sistema di **valutazione delle competenze** di ruolo strutturato



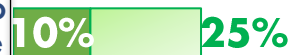
Struttura retributiva e **criteri oggettivi** per la definizione della **salary review**



Accessibilità ai criteri e alle procedure relative alla **definizione** della retribuzione, dei benefit, dei bonus e della **progressione economica** da parte di tutti i dipendenti



Accessibilità ai dipendenti delle **informazioni relative al proprio livello retributivo e ai livelli retributivi medi**, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore



Sì In miglioramento/ in fase di introduzione

CRITERI PER GLI AUMENTI SALARIALI

| 29

«Quali di questi **criteri** utilizzate per la definizione degli **aumenti salariali**?»

Criteri utilizzati per gli aumenti salariali (% imprese)



«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

Monitoraggio del divario retributivo medio e mediano di genere **per categorie di lavoratori** (*) per Retribuzione Fissa, Componente Variabile, Componenti Complementari



Monitoraggio del divario retributivo medio e mediano di genere **per ruolo/livello di inquadramento** per Retribuzione Fissa, Componente Variabile, Componenti Complementari



Monitoraggio della percentuale di **lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile** che ricevono **componenti complementari o variabili**



Monitoraggio del **gender pay gap**



(*) lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore

Sì **In miglioramento/ in fase di introduzione**

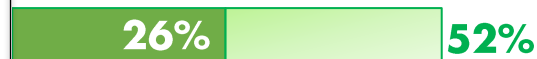
ANALISI E MONITORAGGIO DEI DATI (2)

| 31

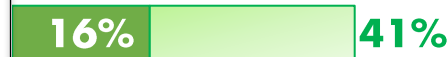
«La sua azienda **prevede/utilizza/dispone di:**»

(% imprese)

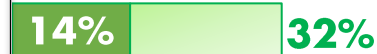
Dashboard/reportistiche di monitoraggio interattive delle componenti retributive **a supporto della salary review**



Monitoraggio delle casistiche e ricerca delle motivazioni legate a possibili **divari retributivi di genere > del 5%**



Monitoraggio della percentuale di lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile in ogni **quartile retributivo** (calcolato su curva retributiva delle retribuzioni interne all'azienda)



 **Sì**  **In miglioramento/ in fase di introduzione**



I referenti

Massimo Tripodi
tripodi@ali.legnano.mi.it
335 7986279



Andrea Fioni
andrea.fioni@assolombarda.it
340 1859553



ASSOLOMBARDA

Matteo Laffi
matteo.laffi@assolombarda.it
340 2928805



Associazione Industriali
Cremona

Filippo Villani
filippo.villani@confindustriavarese.it
331 6688703



CONFINDUSTRIA
Varese

Vittoria Marvelli
vittoria.marvelli@confindustriavarese.it
366 6467395



Mauro Medola
medola@confindustrialeccoesondrio.it
377 1680761



CONFINDUSTRIA
LECCO E SONDRIO



Pietro Frecassetti
p.frecassetti@confindustriabergamo.it
345 3526700



CONFINDUSTRIA
Bergamo



Tommaso Ganugi
ganugi@confindustriabrescia.it
333 2469555



CONFINDUSTRIA
Brescia



Francesco Rossi
rossi@assind.mn.it
338 4799038



CONFINDUSTRIA
Mantova



Mario Gagliani
gagliani@assind.mn.it
346 2465258

Giovanni Garavelli
garavelli.giovanni@assind.cr.it
344 1062533



CONFINDUSTRIA
Lombardia

