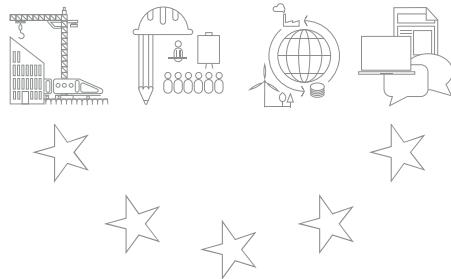




CONFININDUSTRIA
Lombardia

La mappa delle retribuzioni in Lombardia

Le leve di attraction e retention nella gestione del personale



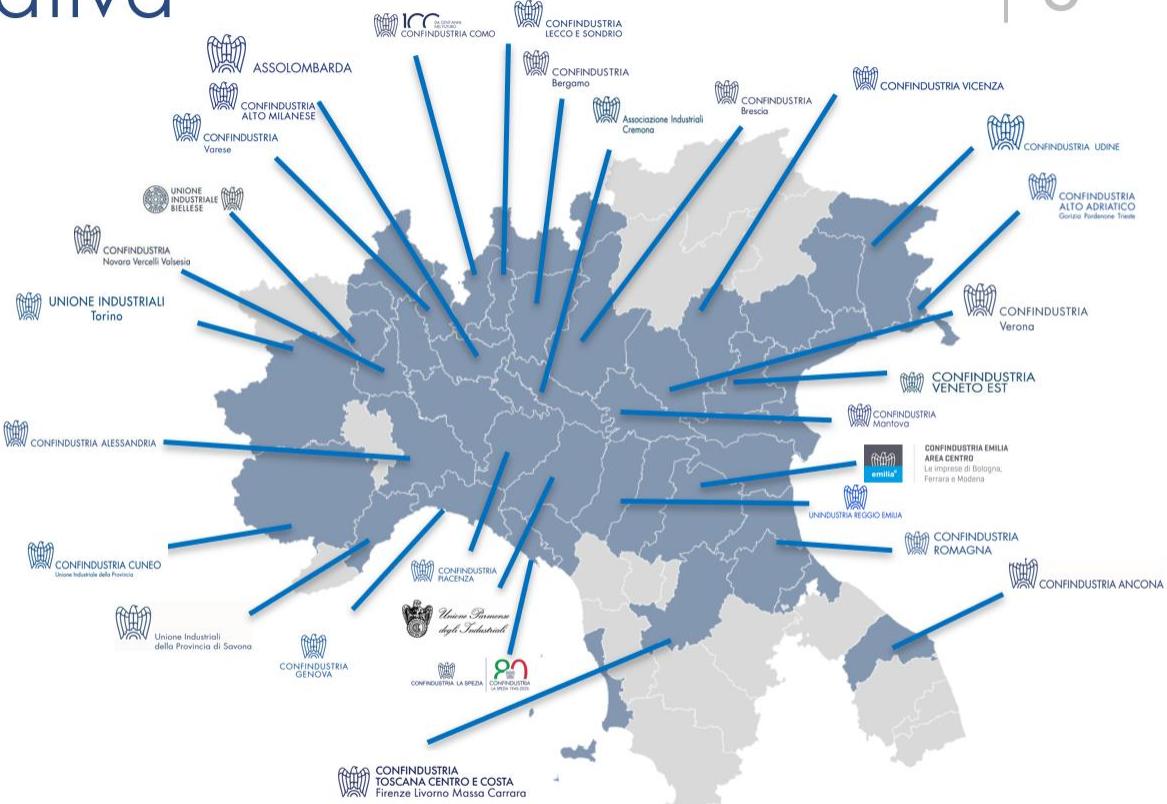
istruzioni per l'uso

| 2



I partner dell'iniziativa

29
associazioni
territoriali



I partner dell'iniziativa

| 4

**1.700 aziende
330.000 dipendenti**

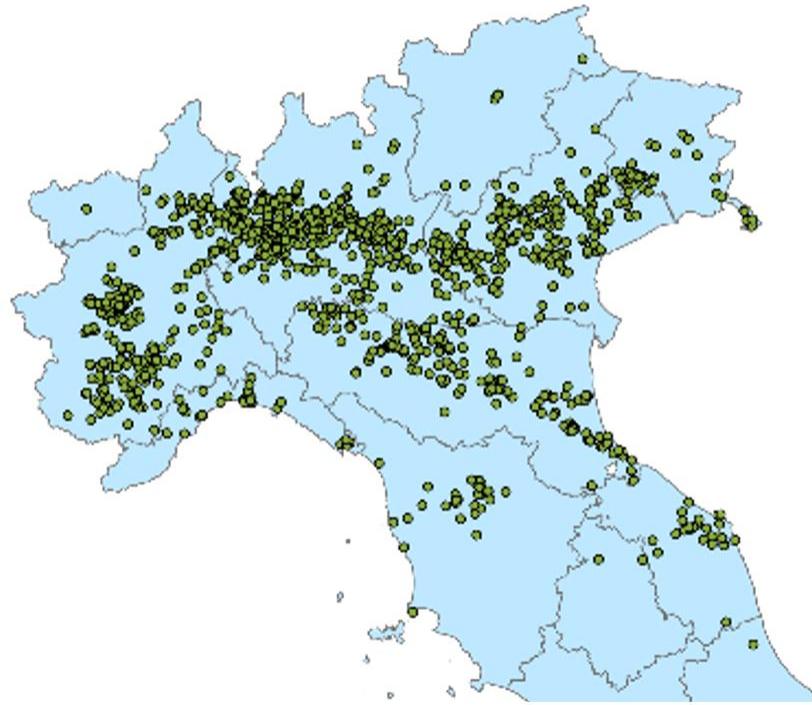


Figure professionali analizzate

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 Carpentiere/Saldatore
- e.6 Collaudatore, Traciatore, 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 Elettricista
- 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 raccolte

| 6



Retribuzione Benefit



Informazioni personali

Genere

Classe di età

Informazioni aziendali

Settore

Dimensione

Multinazionale e non



Informazioni professionali

Qualifica

Titolo di studio

Anzianità professionale

Luogo di lavoro

I distretti

| 7



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 trasformazionale</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



Le informazioni mappate

1) Differenziali per caratteristiche del lavoratore

per qualifica

per genere

per titolo di studio

per classe di età

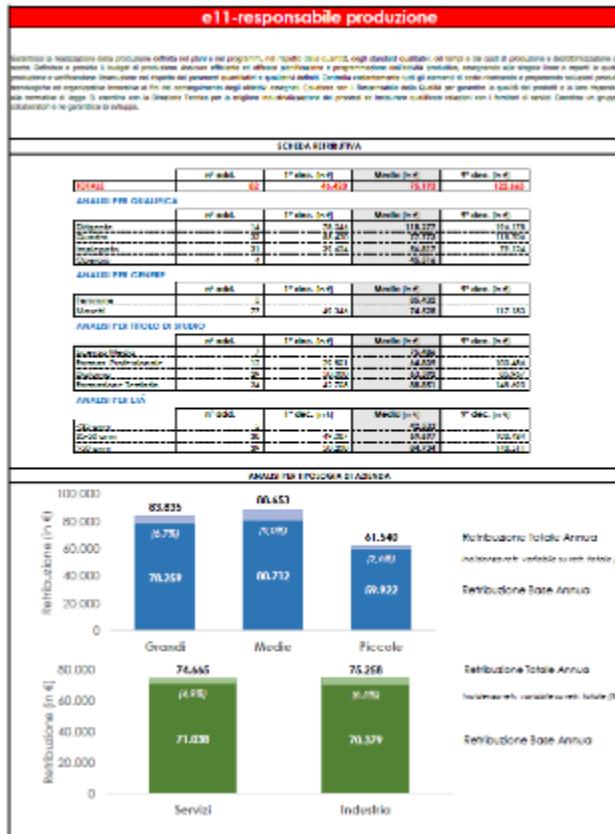
per anzianità professionale

2) Differenziali per caratteristiche aziendali

per dimensione

per settore

per condizione multinazionale



Guida alla lettura delle schede

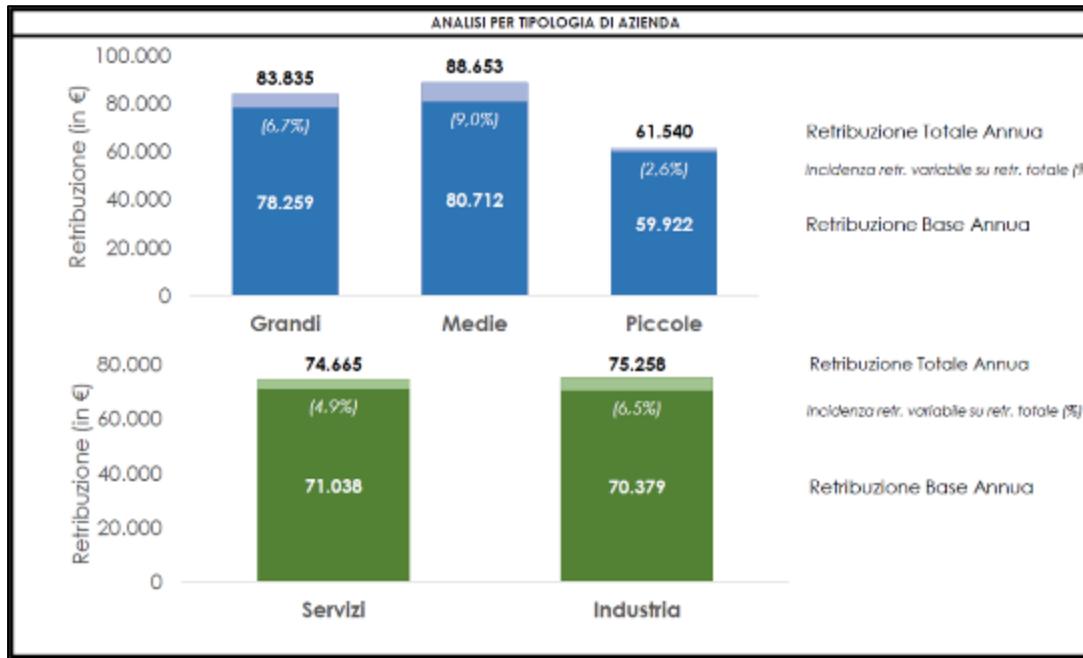
| 10

TOTALE	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)
	82	46.420	75.193	122.663
ANALISI PER QUALIFICA				
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				
Femmine	5		85.432	
Maschi	77	49.346	74.528	117.183
ANALISI PER TITOLO DI STUDIO				
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 ETÀ				
<35 anni	5		42.533	
35-50 anni	38	49.087	69.697	103.434
>50 anni	39	50.208	84.734	143.511



Guida alla lettura delle schede

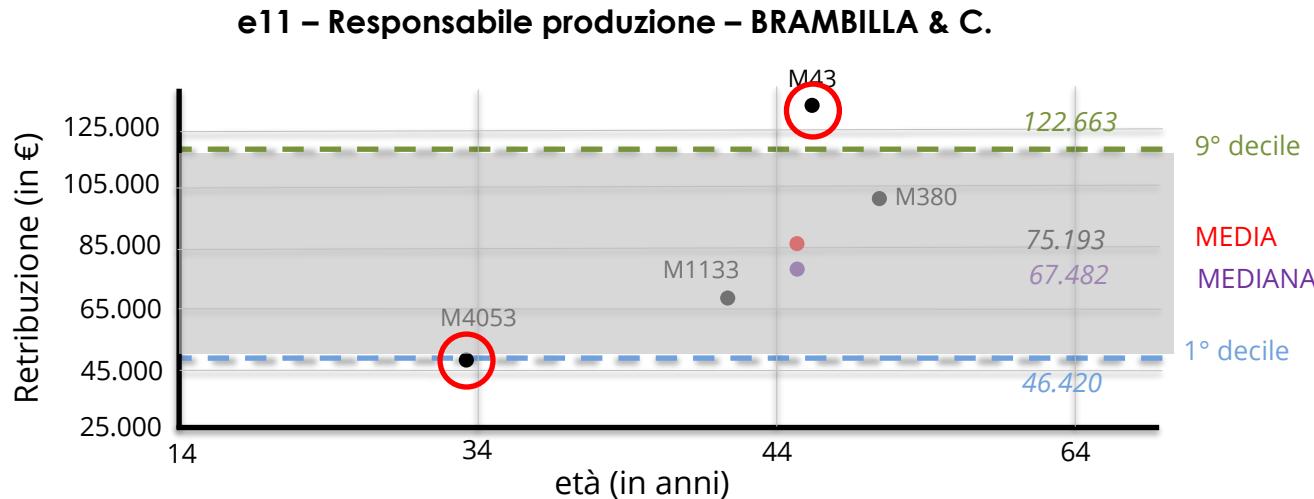
| 11



La scheda personalizzata

| 12

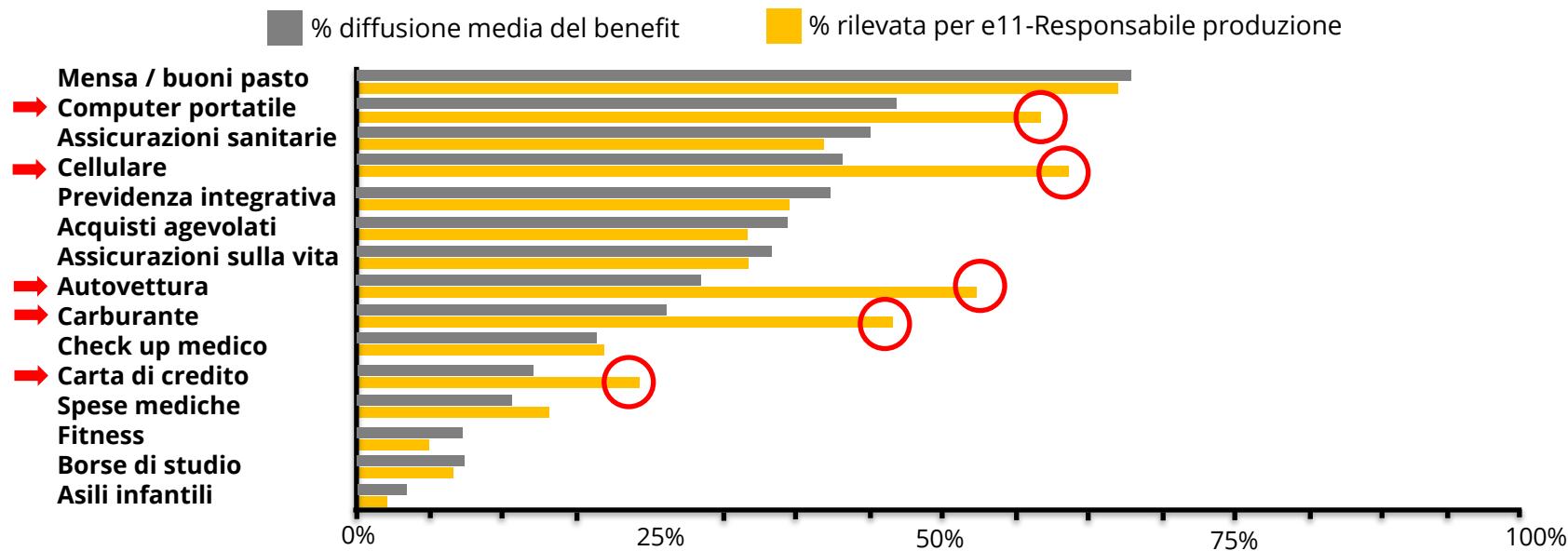
3) Posizionamento di mercato dei propri dipendenti



La scheda personalizzata

| 13

4) Composizione del pacchetto di benefit



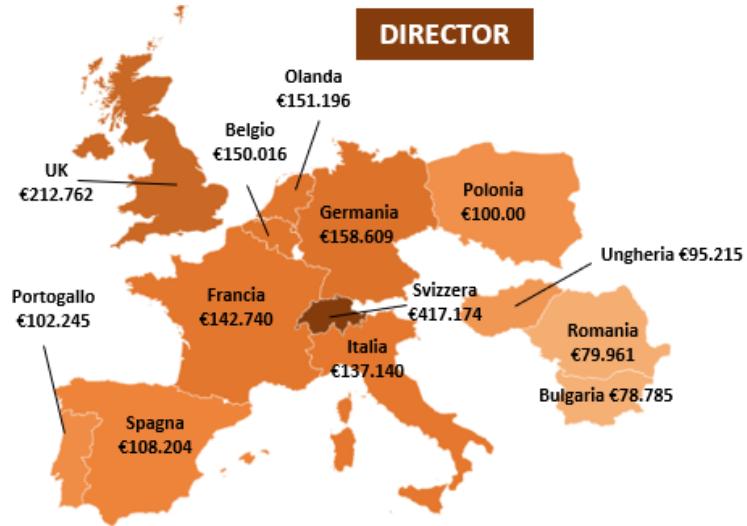
I differenziali retributivi internazionali

| 14

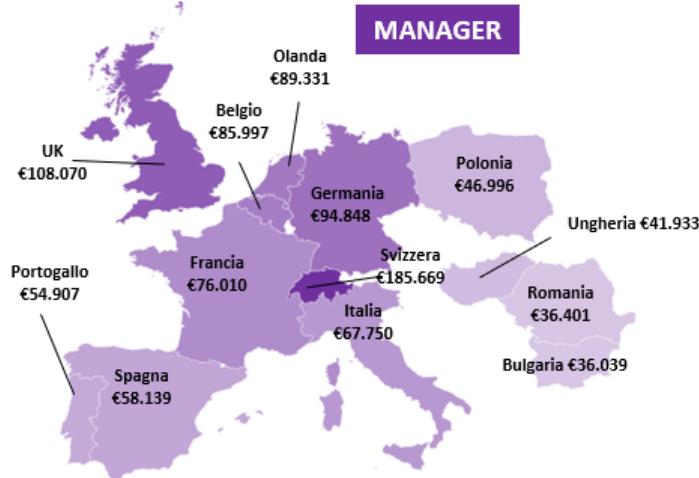


Director e Manager

| 15



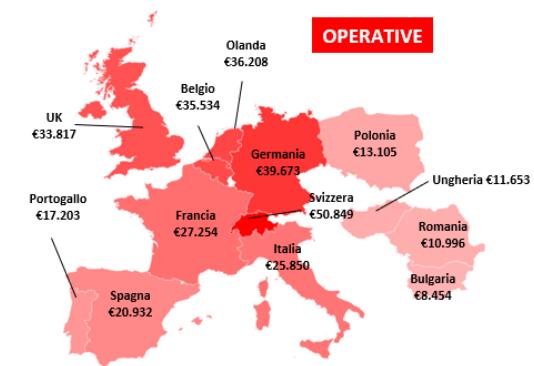
Director – ruoli che definiscono strategie, guidano strutture complesse, influenzano risultati, gestiscono relazioni strategiche e promuovono nuovi processi aziendali



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

Expert, Specialist e Operative

| 16

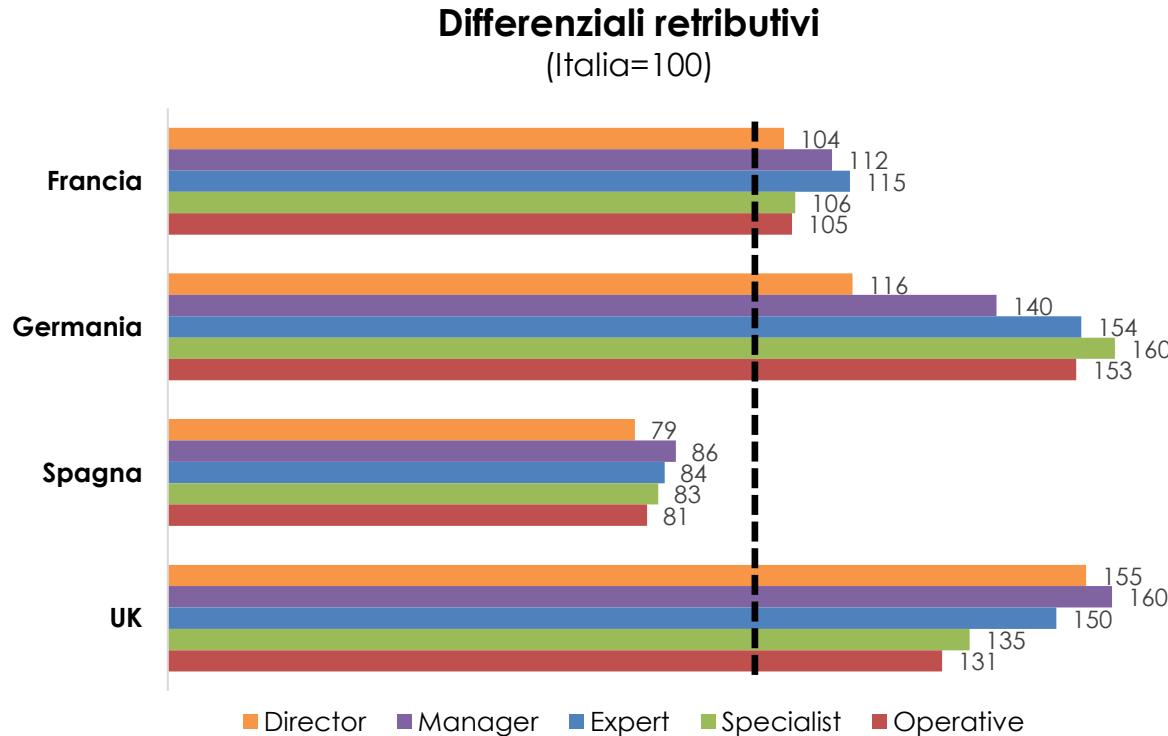


Expert - ruoli con elevata esperienza nella propria area di competenza, che svolgono il proprio ruolo in autonomia

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





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

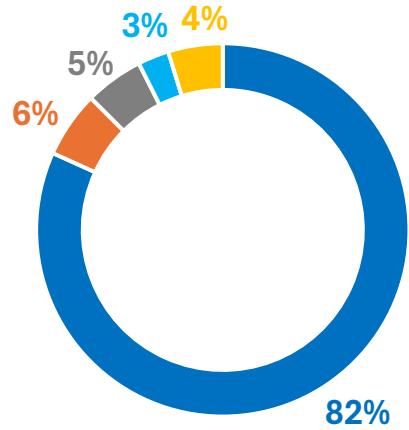
Entro il 7 giugno 2026 gli Stati membri dovranno adottare le misure necessarie per garantire che i datori di lavoro dispongano di **sistemi retributivi che assicurino la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore**.

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.

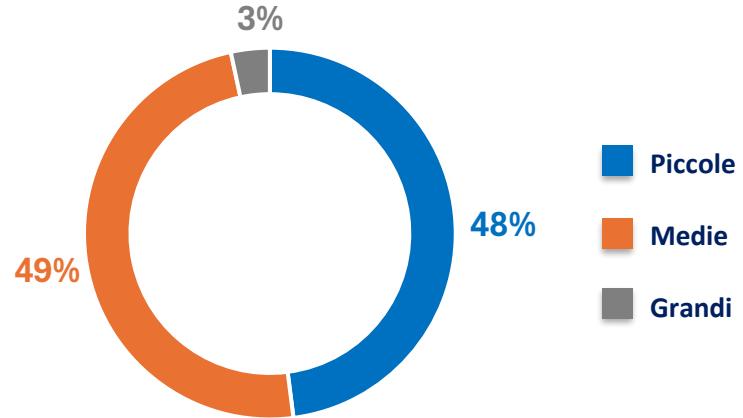
296 imprese associate alle 9 Associazioni Territoriali aderenti a Confindustria Lombardia

% imprese per settore



- Industria
- Commercio E Turismo
- Società Di Servizi
- Trasporti
- Altri Settori

% 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

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

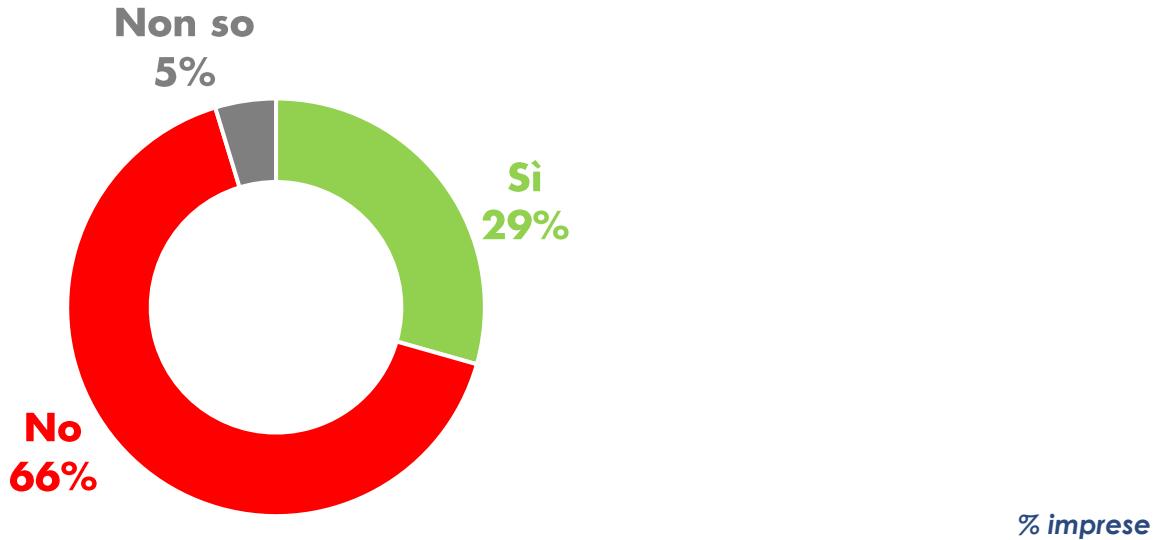


Fonte: elaborazione su dati Indagine Retributiva - Edizione 2025

SURVEY AI LAVORATORI

| 22

«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?»



LEVE IMPLEMENTATE

| 23

«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

Fonte: elaborazione su dati Indagine Retributiva - Edizione 2025

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

«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

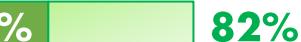
93% 

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

70% 

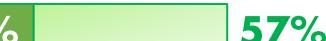
90%

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

Fonte: elaborazione su dati Indagine Retributiva - Edizione 2025

POLITICA RETRIBUTIVA E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO (1)

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

(% imprese)

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



80% 83%

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



63% 86%

Job description di ciascun ruolo accessibili ai lavoratori



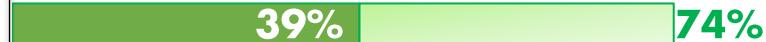
63% 81%

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



60% 78%

Sistema di **valutazione della performance** strutturato



39% 74%



Sì



In miglioramento/ in fase di introduzione

Fonte: elaborazione su dati Indagine Retributiva - Edizione 2025

POLITICA RETRIBUTIVA E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO (2)

| 28

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

(% imprese)

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

38% 77%

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

36% 72%

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

24% 51%

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

10% 25%



Sì



In miglioramento/ in fase di introduzione

Fonte: elaborazione su dati Indagine Retributiva - Edizione 2025

CRITERI PER GLI AUMENTI SALARIALI

| 29

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

Criteri utilizzati per gli aumenti salariali (% imprese)



ANALISI E MONITORAGGIO DEI DATI (1)

| 30

«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

40% 67%

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

37% 61%

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

32% 51%

Monitoraggio del **gender pay gap**

26% 51%

(*) 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**

26% | 52%

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

16% | 41%

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)

14% | 32%



Sì



In miglioramento/ in fase di introduzione

I referenti

32



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



Andrea Fioni
andrea.fioni@assolombarda.it
340 1859553

Matteo Laffi
matteo.laffi@assolombarda.it
340 2928805



Mauro Medola
medola@confindustriaeccoesonrio.it
377 1680761



Bianca Paganin
b.paganin@confindustriacomo.it
335 5248828



Filippo Villani
filippo.villani@confindustriavarese.it
331 6688703



Vittoria Marvelli
vittoria.marvelli@confindustriavarese.it
366 6467395



Davide Fedreghini
fedreghini@confindustriabrescia.it
333 2469378



Tommaso Ganugi
ganugi@confindustriabrescia.it
333 2469555



Pietro Frecassetti
p.frecassetti@confindustriabergamo.it
345 3526700



Francesco Rossi
rossi@assind.mn.it
338 4799038



Mario Gagliani
gagliani@assind.mn.it
346 2465258



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

