

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

#1

Rapporto biennio 2022-2023





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

Copertina: Serena Indiviglia, Regione Lombardia

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

INDICE

Sommario

PREFAZIONE a cura delle Consigliere di Parità.....	5
INTRODUZIONE	7
1. ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO E PRODUTTIVO CON UNA PROSPETTIVA DI GENERE .	9
1.1 Le imprese attive	10
1.2 Il mercato del lavoro in Lombardia.....	14
2. I DATI.....	17
2.1 I Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile	18
2.2 Le caratteristiche del campione di analisi	19
3. IL CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE: UNA LETTURA DELLE DISUGUAGLIANZE DI GENERE	25
3.1 Analisi occupazionale	25
3.1.1 Le categorie protette	31
3.2 Analisi delle diverse tipologie contrattuali	33
3.2.1 Diffusione delle tipologie contrattuali	34
3.2.2 Contratti a tempo indeterminato	37
3.2.3 Contratti a tempo determinato.....	40
3.2.4 Contratti di apprendistato.....	43
3.2.5 Contratti di altra natura	46
3.2.6 Somministrazione	47
3.3 Analisi delle forme flessibili di lavoro	50
3.3.1 Il part-time	51
3.3.2 Il lavoro intermittente.....	54
3.3.3 Il lavoro agile.....	57
3.4 L'analisi incrociata delle tipologie contrattuali e delle forme flessibili di lavoro	60
3.4.1 Contratti a tempo indeterminato part-time.....	60
3.4.2 Contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite modalità di lavoro intermittente	63
3.4.3 Contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite modalità di lavoro agile	64
3.4.4 Contratti a tempo determinato part-time	67

3.4.5 Contratti a tempo determinato eseguiti tramite modalità di lavoro intermittente	68
3.4.6 Contratti a tempo determinato eseguiti tramite modalità di lavoro agile.....	69
3.5 I flussi di personale in entrata e in uscita	70
3.5.1 Assunzioni e cessazioni	71
3.5.2 Trasferimenti tra unità produttive o dipendenze	78
3.5.3 Promozioni	81
3.5.4 Trasformazione dei contratti	85
3.6 La selezione del personale, la qualificazione professionale, la formazione e le progressioni di carriera	95
3.7 Il monte retributivo e il <i>gender pay gap</i>	105
3.7.1 Monte retributivo lordo pro-capite.....	106
3.7.2 Paga base.....	113
3.7.3 Componenti accessorie.....	117
3.7.4 Gender pay gap	123
3.7.5 Le determinanti del gender pay gap	130
3.8 La formazione del personale	136
3.8.1 Forza lavoro coinvolta nella formazione	137
3.8.2 Ore di formazione pro-capite erogate.....	142
3.9 La conciliazione tra vita e lavoro	146
3.9.1 Ore lavorate e di straordinario pro-capite annue	147
3.9.2 Strumenti e misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro	155
3.9.3 Congedi.....	159
3.9.4 Dimissioni	169
3.10 Le misure per un ambiente di lavoro inclusivo	176
4. ANALISI PROVINCIALE	181
4.1 Analisi occupazionale provinciale.....	182
4.2 Analisi retributiva e <i>gender pay gap</i> provinciale	188
4.3 Analisi integrata provinciale.....	197
4.4 Le schede di regione Lombardia e delle province	201
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE VERSO L'EQUITÀ DI GENERE NEL LAVORO	215
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	219
FONTI DEI DATI.....	223

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 lombarde, 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.

L'indagine commissionata ha come obiettivo quello 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 in prevalenza 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 della maggioranza 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.

E in tal senso rinnoviamo il nostro ringraziamento a Regione Lombardia e precisamente a Simona Tironi, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro, per aver messo a disposizione del nostro Ufficio i fondi per realizzare questa indagine.

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 il nostro Paese ha urgente bisogno.

Anna Maria Gandolfi

Consigliera di parità regionale effettiva

Valeria Gerla

Consigliera di parità regionale supplente

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. Questo è particolarmente rilevante in Lombardia, territorio con un'elevata densità imprenditoriale, ma in cui persistono significative disuguaglianze di genere in termini di occupazione, carriera e retribuzioni.

Il presente report si pone 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, nell'accesso ai congedi, 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.

Il report si articola in quattro capitoli principali, con l'obiettivo di restituire una fotografia dettagliata delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro lombardo. Il Capitolo 1 offre un'analisi del contesto economico e produttivo della regione, letto in chiave di genere, per inquadrare le dinamiche occupazionali e imprenditoriali che fanno da sfondo all'indagine. Segue una parte metodologica che descrive le fonti utilizzate – in particolare i Rapporti biennali sulla situazione del personale maschile e femminile redatti dalle imprese lombarde (art. 46 del D.Lgs. 198/2006) – e le caratteristiche del campione analizzato (Capitolo 2). Il Capitolo 3 è dedicato all'approfondimento delle disuguaglianze di genere in ambito lavorativo in riferimento a: occupazione; tipologie contrattuali; forme flessibili di lavoro; flussi di personale in entrata e in uscita; selezione del personale, la qualificazione professionale, la formazione e le progressioni di carriera; monte retributivo e il *gender pay gap*; la formazione del personale; la conciliazione tra vita e lavoro; le misure per un ambiente di lavoro inclusivo. Particolare attenzione è riservata all'analisi del *gender pay gap* e alle sue determinanti. Il Capitolo 4 offre una lettura provinciale dei dati, accompagnata da schede sintetiche per ciascuna provincia lombarda, utili a cogliere specificità locali e a orientare interventi mirati.

Il presente lavoro mira a fornire uno strumento rigoroso e accessibile per comprendere e contrastare le disuguaglianze di genere nel lavoro, con una visione orientata alla trasparenza, alla responsabilità e all'equità.

1. ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO E PRODUTTIVO CON UNA PROSPETTIVA DI GENERE

CONTESTO LOMBARDO



- ▶ Regione economicamente più forte d'Italia e tra le più competitive d'Europa.
- ▶ Persistono importanti disuguaglianze di genere, in particolare nell'accesso a ruoli apicali e nella qualità delle posizioni lavorative.

CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE LOMBARDE



- ▶ Prevalenza di micro (94%) e piccole imprese (5%).
- ▶ Tasso di femminilizzazione delle imprese lombarde: 19,2%.
- ▶ Settori con il maggior numero di imprese: attività professionali, scientifiche e tecniche; commercio; costruzioni.
- ▶ Province con il maggior numero di imprese e occupati/e: Milano, Brescia e Bergamo.

IL MERCATO DEL LAVORO LOMBARDO



- ▶ Tasso di occupazione nel 2023: 69,3% (Tot) – 61,9% (F) – 76,4% (M).
- ▶ Tasso di disoccupazione nel 2023: 4,1% (Tot).
- ▶ Forti forme di segregazione orizzontale e verticale.

Il contesto economico e produttivo influisce sulle opportunità di lavoro a cui le donne hanno accesso e, di conseguenza, sul *gender pay gap*¹. Analizzare il contesto economico e produttivo della Lombardia, insieme alle caratteristiche delle imprese e del mercato del lavoro, permette infatti di evidenziare eventuali disparità di genere nell'accesso a posizioni lavorative di più elevata responsabilità e nelle retribuzioni.

1.1 Le imprese attive

La Lombardia si distingue per un'elevata concentrazione di imprese e di posti di lavoro ad alta qualificazione. Nel 2022, la Lombardia si è posizionata al secondo posto in Europa per PIL a prezzi di mercato correnti (pari a 439.986,38 milioni di euro) e ha confermato una crescita sostenuta, con incremento in tutti i settori economici (INPS, 2024). Tuttavia, nonostante la dinamicità del contesto, nella regione si evidenzia la persistenza di rilevanti disuguaglianze di genere, che tendono a limitare il pieno contributo delle donne allo sviluppo regionale, escludendole dai benefici della crescita.

Tra il 2018 e il 2022 il numero di imprese attive nella regione è aumentato, registrando una lieve flessione nel 2019 e raggiungendo le 876.349 unità nel 2022. Analogo è stato l'andamento del numero di occupati/e, che ha registrato una flessione più rilevante nel 2020, prima di salire fino a quota 447.501 nel 2022. Tali incrementi, tuttavia, non si traducono automaticamente in maggiori possibilità per le donne, che restano sottorappresentate soprattutto nei settori e nei ruoli a più alto valore aggiunto.

Distribuzione dimensionale. Le 876.349 imprese lombarde attive nel 2022 erano principalmente microimprese (0-9 occupati/e) e piccole imprese (10-49 occupati/e), con quote rispettivamente pari al 94,0% e al 5,0% (Tabella 1). Le grandi imprese (250 e oltre occupati/e) rappresentavano solo lo 0,2%. Osservando la distribuzione della forza lavoro per classe dimensionale delle imprese, emerge che il 65,7% degli/delle occupati/e risultava impiegato in microimprese o grandi imprese. La distribuzione dimensionale delle imprese è un aspetto rilevante da considerare giacché tale caratteristica influisce sull'adozione di pratiche a favore della parità retributiva e dell'avanzamento di carriera femminile: le micro e piccole imprese sono infatti spesso prive di strutture organizzative e strumenti formali dedicati alle politiche di genere, mentre le imprese di dimensioni maggiori risultano generalmente più strutturate e sensibili a tali tematiche.

¹ Il *gender pay gap* (divario retributivo di genere) è la disparità retributiva tra uomini e donne, misurata come la differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne, espressa in percentuale rispetto alla retribuzione maschile. Il *gender pay gap* può essere calcolato in termini orari, mensili o annuali.

Tabella 1. Distribuzione di imprese e occupati/e per classe dimensionale in Lombardia. Anno 2022. Valori assoluti e percentuali. Nota: Sono esclusi/e gli/le imprenditori/trici individuali, i/le liberi/e professionisti/e e i/le lavoratori/trici autonomi/e. Fonte: Nostra elaborazione su dati Istat.

Classe di occupati/e	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Microimprese (0-9 occupati/e)	823.710	94,0%	1.381.984	31,1%
Piccole imprese (10-49 occupati/e)	44.034	5,0%	818.133	18,4%
Medie imprese (50-249 occupati/e)	7.176	0,8%	707.703	15,9%
Grandi imprese (250 e più occupati/e)	1.429	0,2%	1.539.681	34,6%
Totale	876.349	100,0%	4.447.501	100,0%

Distribuzione settoriale. I tre principali settori economici per numero di imprese attive sono “M: Attività professionali, scientifiche e tecniche”, “G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli”, “F: Costruzioni”. In base al numero di occupati/e, i principali sono “C: Attività manifatturiere”, “G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli” e “N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese” (Tabella 2).

L'importanza dei settori economici va confrontata con la disomogenea presenza femminile. Mentre nel settore delle costruzioni e attività manifatturiere, pur molto rilevanti in termini occupazionali, si registra una bassa presenza femminile, essa è decisamente significativa e maggioritaria nei settori dei servizi, pur evidenziando la persistenza di ostacoli a raggiungere i ruoli apicali. La concentrazione delle imprese e della forza lavoro in settori che registrano una bassa presenza femminile e retribuzioni mediamente inferiori è da tenere in considerazione in quanto queste dinamiche contribuiscono a spiegare le persistenti disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro regionale, con particolare riguardo alla segregazione orizzontale e al *gender pay gap*.

Tabella 2. Distribuzione di imprese e occupati/e per settore di attività economica in Lombardia. Anno 2022. Valori assoluti e percentuali. Nota: Sono esclusi/e gli/le imprenditori/trici individuali, i/le liberi/e professionisti/e e i/le lavoratori/trici autonomi/e. Fonte: Nostra elaborazione su dati Istat.

Settore di attività economica	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
B: Estrazione di minerali da cave e miniere	262	0,0%	2.930	0,1%
C: Attività manifatturiere	71.939	8,2%	977.131	22,0%
D: Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	2.401	0,3%	18.893	0,4%
E: Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	1.636	0,2%	36.455	0,8%
F: Costruzioni	100.781	11,5%	305.046	6,9%
G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	157.921	18,0%	770.869	17,3%
H: Trasporto e magazzinaggio	22.215	2,5%	244.503	5,5%
I: Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	46.260	5,3%	285.633	6,4%
J: Servizi di informazione e comunicazione	29.002	3,3%	208.130	4,7%
K: Attività finanziarie e assicurative	25.904	3,0%	163.081	3,7%
L: Attività immobiliari	60.821	6,9%	70.456	1,6%
M: Attività professionali, scientifiche e tecniche	185.402	21,2%	399.891	9,0%
N: Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	38.007	4,3%	609.389	13,7%
P: Istruzione	9.478	1,1%	29.123	0,7%
Q: Sanità e assistenza sociale	66.914	7,6%	196.203	4,4%
R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	17.114	2,0%	36.024	0,8%
S: Altre attività di servizi	40.292	4,6%	93.744	2,1%
Totale	876.349	100,0%	4.447.501	100,0%

Distribuzione provinciale. La distribuzione delle imprese e degli occupati/e per provincia è molto eterogenea. Le province con il maggior numero di imprese e occupati/e sono Milano, Bergamo e Brescia; quelle con i valori più bassi sono Cremona, Lodi e Sondrio (Tabella 3). Tale eterogeneità territoriale suggerisce anche la possibilità che le disuguaglianze di genere si riflettano a livello provinciale; questo dato, però, richiederebbe analisi più mirate. Infatti, i territori con una maggiore concentrazione di imprese, occupati/e e con settori più diversificati possono offrire maggiori opportunità occupazionali per le donne e caratterizzarsi per un'adozione più diffusa di politiche per la parità di genere. Al contrario, contesti produttivi piccoli e settorialmente meno diversificati potrebbero presentare maggiori ostacoli per l'inclusione femminile nel mercato del lavoro e una minore attenzione alle tematiche legate all'avanzamento di carriera e alla riduzione del *gender pay gap*.

Tabella 3. Distribuzione di imprese e occupati/e per provincia lombarda. Anno 2022. Valori assoluti e percentuali. Nota: Sono esclusi/e gli/le imprenditori/trici individuali, i/le liberi/e professionisti/e e i/le lavoratori/trici autonomi/e. Fonte: Nostra elaborazione su dati Istat.

Provincia	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Bergamo	89.431	10,2%	414.987	9,3%
Brescia	107.442	12,3%	450.172	10,1%
Como	46.706	5,3%	186.013	4,2%
Cremona	24.215	2,8%	90.075	2,0%
Lecco	26.288	3,0%	102.062	2,3%
Lodi	14.177	1,6%	50.241	1,1%
Mantova	29.896	3,4%	130.761	2,9%
Milano	344.737	39,3%	2.313.974	52,0%
Monza e della Brianza	74.668	8,5%	300.592	6,8%
Pavia	38.225	4,4%	114.905	2,6%
Sondrio	13.647	1,6%	55.710	1,3%
Varese	66.917	7,6%	238.007	5,4%
Totale	876.349	100,0%	4.447.501	100,0%

L'imprenditoria femminile. Tra i diversi ambiti in cui si manifestano le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro lombardo, l'imprenditoria rappresenta un fattore di particolare rilevanza. L'analisi della partecipazione femminile al tessuto imprenditoriale consente di rilevare non solo le barriere all'accesso, ma anche le opportunità connesse a una maggiore inclusione, con effetti positivi sulla competitività e l'innovazione. Per *imprese femminili* si intendono le imprese nelle quali la maggioranza delle quote di proprietà e/o delle cariche amministrative è detenuta da donne, configurando così una presenza attiva e decisionale nelle dinamiche aziendali.

Secondo i dati Polis Lombardia (2023b), nel 2022 le imprese femminili registrate in Lombardia erano 181.999 su 945.555 imprese attive, con un tasso di femminilizzazione pari al 19,2%. Tale valore risultava inferiore di circa tre punti rispetto alla media nazionale (22,2%) e collocava la regione al terzultimo posto a livello nazionale per incidenza di imprese femminili. Tuttavia, in termini assoluti, la Lombardia deteneva oltre il 36% del totale nazionale delle imprese femminili, confermandosi la prima regione per numerosità. L'analisi provinciale evidenzia significative differenze territoriali: solo le province di Pavia (22,3%) e Sondrio (23,9%) superavano la media nazionale. Invece Milano, pur presentando il tasso di femminilizzazione più basso (17,3%), rappresentava comunque la seconda provincia italiana per numero di imprese femminili, con circa 65.000 realtà attive nel 2022.

1.2 Il mercato del lavoro in Lombardia

Per comprendere appieno le dinamiche di genere nel mercato del lavoro lombardo, è fondamentale analizzare i più recenti cambiamenti strutturali e congiunturali che hanno interessato l'occupazione e l'attività economica a livello nazionale e regionale. I principali cambiamenti degli ultimi anni – tra cui la pandemia da Covid-19, l'invecchiamento della popolazione, le trasformazioni ambientali e produttive, la digitalizzazione, i conflitti in Ucraina e Medio Oriente, l'aumento dell'inflazione e dei tassi di interesse (Lodovici & Patrizio, 2024) – hanno influenzato in modo diverso donne e uomini, incidendo sia sull'accesso al lavoro sia sulla qualità delle opportunità occupazionali.

Nel 2023 si è conclusa la fase di espansione dell'economia in seguito alla pandemia da Covid-19 dimostrando come il mercato del lavoro lombardo sia risultato resiliente e le condizioni siano complessivamente migliorate (Lodovici & Patrizio, 2024). Negli ultimi anni il numero di occupati/e lombardi ha continuato a crescere e il tasso di occupazione, in linea con quello europeo, ha raggiunto il 69,3% nel 2023 (rispetto al 61,5% in Italia e al 70,4% in Europa) (Figura 1) (Eurostat; Istat).

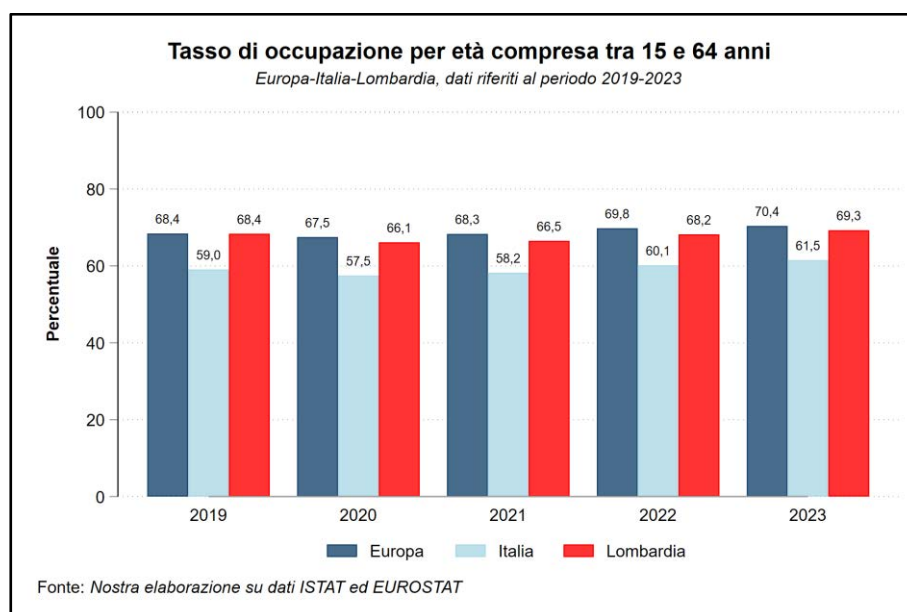


Figura 1. Tasso di occupazione totale (15-64 anni), in Europa, Italia e Lombardia, negli anni 2019-2023.

Parallelamente, il tasso di disoccupazione in Lombardia è diminuito raggiungendo il 4,1% nel 2023 (rispetto al 7,8% in Italia e al 6,1% in Europa) (Eurostat; Istat). Il numero di disoccupati/e in Lombardia è diminuito in misura maggiore tra le donne rispetto agli uomini (Polis Lombardia, 2024). Il divario di genere legato al tasso di disoccupazione è risultato minore rispetto alla media italiana (1,3 punti percentuali in Lombardia rispetto a 2 punti percentuali in Italia), ma maggiore rispetto alla media europea (pari a 0,5 punti percentuali) (Eurostat; Polis Lombardia, 2024).

Negli ultimi anni, l'aumento della forza lavoro in Lombardia ha portato all'aumento del tasso di attività, risultato pari al 72,2% nel 2023 (Lodovici & Patrizio, 2024). Nello stesso anno, il tasso di inattività è stato pari al 27,8% e il numero di inattivi/e è diminuito rispetto agli anni precedenti, diminuzione che ha riguardato unicamente le donne (Lodovici e Patrizio, 2024).

L'occupazione femminile. La partecipazione femminile al mercato del lavoro merita un'attenzione particolare per due motivi principali, ovvero la riduzione del divario di genere e l'avanzare del calo demografico, in quanto se le donne lavorano, nascono più bambini (Polis Lombardia, 2023b). Nel periodo 2018-2024, il numero complessivo di persone occupate in Lombardia è rimasto sostanzialmente stabile. Dopo la flessione del 2020 dovuta alla pandemia, i livelli occupazionali sono gradualmente risaliti, fino a raggiungere le 4.710 mila persone nel 2024.

In questo scenario la dinamica è stata simile sia per gli uomini sia per le donne, ma con alcune differenze: gli occupati di sesso maschile si mantengono costantemente su livelli più alti, superando le 2.600 mila unità nei primi e ultimi anni del periodo. In termini assoluti, il gap occupazionale tra uomini e donne si è mantenuto stabile intorno a 500-600 mila persone, segnalando una persistente asimmetria di genere nella partecipazione al lavoro, che non si è significativamente ridotta nel corso degli anni. In particolare, in termini percentuali, la distribuzione occupazionale per genere è rimasta pressoché invariata: le donne sono passate dal 43,9% nel 2018 al 44,4% del 2024. Nel 2023, il tasso di occupazione femminile in Lombardia era pari al 61,9%, in linea con la media italiana, mentre il tasso di occupazione maschile era pari al 76,4%, con un differenziale di genere nel tasso di occupazione pari a 14,5 punti percentuali (Figura 2) (Istat, 2024; Polis Lombardia, 2024). Tale differenziale di genere, in riduzione di 0,9 punti percentuali rispetto all'anno precedente, era più contenuto rispetto a quello italiano (pari a 17,9 punti percentuali), ma molto lontano dal dato europeo (pari a 9,4 punti percentuali) (Polis Lombardia, 2024).

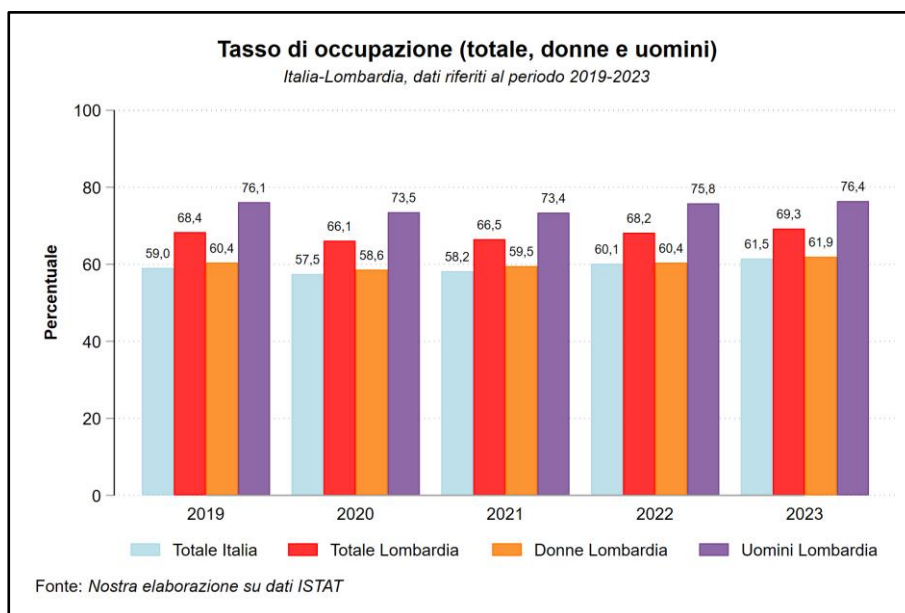


Figura 2. Tasso di occupazione (totale, donne e uomini) (15-64 anni), in Lombardia e in Italia, negli anni 2019-2023.

Occorre notare come, in presenza di figli/e in età prescolare, il tasso di occupazione delle madri si riduca. Molte donne sono infatti costrette a dimettersi dopo la nascita di un/una figlio/a. Inoltre, le donne che rimangono nel mercato del lavoro devono spesso lavorare meno e scegliere lavori part-time (Polis Lombardia, 2024). La presenza o meno di figli/e si traduce anche in un gap di retribuzione: una volta diventate madri, le donne tendono a lavorare in imprese caratterizzate da minori vendite, produttività, capitale e stipendi (Polis Lombardia, 2024).

L'occupazione lombarda si caratterizza, inoltre, per una segregazione orizzontale (la concentrazione di donne e uomini in determinati settori e occupazioni) e una segregazione verticale (la concentrazione di donne e uomini in determinati livelli di inquadramento, responsabilità o posizioni lavorative). Entrambi i tipi di segregazione – orizzontale e verticale – comportano un disequilibrio economico a svantaggio delle donne in termini di retribuzione (Polis Lombardia, 2024), aspetto che sarà approfondito nel Capitolo 3.

2. I DATI



PERIMETRO DELL'ANALISI

- 8.351 imprese con sede legale in Lombardia → Imprese appartenenti al settore secondario e terziario e soggette all'obbligo di redazione del Rapporto.
- Anno di riferimento: 2023.

DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONE AZIENDALE

Dimensione aziendale	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%

DISTRIBUZIONE PER SETTORE

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%

DISTRIBUZIONE PER PROVINCIA

Sede provinciale	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Milano	4.251	50,9%	1.430.684	64,6%
Bergamo	926	11,1%	167.228	7,5%
Brescia	970	11,6%	167.024	7,5%



FONTE DEI DATI

- Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile.

Questo capitolo è dedicato alla descrizione dei dati utilizzati per l'analisi, con particolare attenzione ai Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile. Inoltre, è descritto il campione di analisi.

2.1 I Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile

I Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile, art. 46 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, c.d. Codice delle Pari opportunità, come modificato dalla L. 5 novembre 2021, n. 16, hanno l'obiettivo di raccogliere informazioni dettagliate sul mercato del lavoro e su eventuali divari di genere all'interno del personale delle imprese.

Per raggiungere questo scopo i Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile contengono informazioni e dati riguardanti:

- il numero di persone occupate di sesso femminile e di sesso maschile, il numero di persone occupate di sesso femminile eventualmente in stato di gravidanza, il numero di persone occupate di sesso femminile e maschile eventualmente assunte nel corso dell'anno;
- le differenze tra le retribuzioni iniziali di persone occupate di ciascun sesso, l'inquadramento contrattuale e la funzione svolta da ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice occupato/a, anche con riferimento alla distribuzione fra i lavoratori e le lavoratrici dei contratti a tempo pieno e a tempo parziale;
- l'importo della retribuzione complessiva corrisposta, delle componenti accessorie, delle indennità, anche collegate al risultato, dei bonus e di ogni altro beneficio in natura ovvero di qualsiasi altra erogazione che siano stati eventualmente riconosciuti a ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice;
- i processi di selezione in fase di assunzione, i processi di reclutamento, le procedure utilizzate per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale, gli strumenti e le misure resi disponibili per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la presenza di politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso e i criteri adottati per le progressioni di carriera.

Dall'elenco sopra esposto emerge chiaramente che i dati richiesti per la compilazione dei Rapporti sono fortemente analitici e questa metodologia rende possibile la lettura, con un'ottica di genere, della complessiva situazione occupazionale delle dipendenti.

Un limite che si può riscontrare, ma che deriva dallo stesso testo normativo, riguarda l'ambito oggettivo delle imprese tenute all'obbligo di compilazione, che devono occupare più di 50 dipendenti². La norma prevede, tuttavia, in via volontaria, che i Rapporti possano essere compilati da imprese di tutte le dimensioni.

Quanto alla dislocazione territoriale si precisa che il Rapporto deve essere redatto sia in relazione al complesso delle unità produttive e delle dipendenze sia in riferimento a ciascuna unità produttiva con più di 50 dipendenti.

² Le imprese con sede legale all'estero sono tenute a presentare il rapporto esclusivamente nel caso in cui abbiano in Italia una o più sedi, dipendenze o unità produttive che occupano, nel loro complesso, più di 50 dipendenti.

2.2 Le caratteristiche del campione di analisi

Nel biennio 2022-2023, le imprese con sede legale in Lombardia che hanno redatto il Rapporto periodico sulla situazione del personale maschile e femminile sono state 8.882. Questo numero è sostanzialmente in linea con il totale delle imprese con sede legale in Lombardia e almeno 50 dipendenti nel 2023 (pari a 8.992 imprese) secondo i dati di Orbis, un database internazionale specializzato in informazioni sulle imprese. Ciò conferma la buona rappresentatività del campione oggetto della presente analisi.

Per assicurare la coerenza e la comparabilità dell'analisi, si è scelto di includere nel perimetro dello studio solo le imprese soggette all'obbligo di redigere il Rapporto periodico – ovvero, le imprese con almeno 50 dipendenti – e appartenenti al settore secondario e terziario, per un totale di 8.351 imprese³. Nonostante i dati contenuti nei Rapporti periodici riguardino il biennio 2022-2023, il presente report considera esclusivamente i dati relativi al secondo anno della rilevazione, ovvero il 2023, in quanto più recenti e completi. Non sono comunque emerse differenze sostanziali nelle analisi svolte relative agli anni 2023 e 2022.

Si segnala che nel processo di analisi dei Rapporti periodici trasmessi dalle imprese sono stati rilevati alcuni errori di compilazione che, pur numericamente limitati, potevano influire sulla qualità e sull'affidabilità dei dati. Tali errori si manifestano sotto forma di valori anomali o incongruenti rispetto alla struttura attesa delle informazioni, segnalando possibili imprecisioni nell'inserimento o nella codifica dei dati da parte delle imprese. Per garantire la coerenza del campione e l'affidabilità delle analisi effettuate, le imprese con dati manifestamente errati sono state escluse dal perimetro dell'elaborazione⁴.

La metodologia di analisi del campione si sviluppa lungo tre caratteristiche principali, ritenute rilevanti rispetto alle disparità di genere nelle retribuzioni: dimensione aziendale, settore e provincia⁵. Nelle piccole imprese, la mancanza di strutture formali per la gestione delle risorse umane porta a minore trasparenza nella comunicazione delle retribuzioni, mentre nelle grandi imprese, sebbene siano presenti politiche più strutturate, persiste una segregazione verticale che limita l'accesso delle donne

³ Sebbene la normativa consenta alle imprese con meno di 50 dipendenti di compilare il Rapporto periodico su base volontaria, le imprese lombarde che rientrano in questa casistica (509 imprese) risultano numericamente limitate e statisticamente poco rappresentative. Anche le imprese lombarde che hanno presentato il Rapporto periodico e che appartengono al settore primario (25 imprese) presentano questa problematica di scarsa rappresentatività.

⁴ Per esempio, per quanto riguarda i dati relativi alla formazione, si è riscontrato che alcune imprese hanno dichiarato una percentuale di partecipanti superiore al 100% della forza lavoro complessiva, o di una sua componente (donne, uomini). Tali valori sono da ritenersi incongruenti rispetto alla struttura attesa dei dati. Al fine di assicurare l'omogeneità e la confrontabilità del campione, sono state escluse tutte le imprese che presentavano tale anomalia, anche se limitata a una sola categoria.

Analogamente, nell'ambito dell'analisi retributiva, si evidenziano casi di monte retributivo maschile pari a zero in presenza di componenti accessorie, oppure situazioni in cui la paga base risulta negativa a fronte di un monte ore positivo. Tali situazioni suggeriscono errori di calcolo o criticità nella codifica dei dati da parte delle imprese. Anche in questo caso, le osservazioni manifestamente errate sono state escluse dall'elaborazione per evitare distorsioni nei risultati finali.

⁵ La sintesi dei risultati principali per ogni provincia è riportata nel Capitolo 4 in una scheda dedicata per ogni provincia; i dati di dettaglio delle analisi provinciali sono invece disponibili su richiesta.

ai ruoli dirigenziali. A livello settoriale, le donne tendono ad essere impiegate in ambiti meno remunerativi come il pubblico impiego e i servizi di cura, dove prevalgono politiche di conciliazione vita-lavoro, influenzate da fattori socio-culturali che ne limitano le opportunità economiche. Sul piano territoriale, i dati Istat (2023) mostrano come il tasso di occupazione femminile in Lombardia sia disomogeneo, con province come Brescia, Bergamo e Sondrio che registrano livelli inferiori rispetto a Monza e Brianza e Milano, evidenziando l'importanza di un'analisi provinciale per identificare i fattori di discriminazione di retribuzione.

Analisi dimensionale. Il campione analizzato è stato suddiviso in quattro categorie dimensionali: 50-99 dipendenti, 100-249 dipendenti, 250-499 dipendenti e oltre 500 dipendenti.

Le imprese con 50-99 dipendenti sono la maggioranza (50,4%), ma incidono in misura limitata sul totale degli occupati (13,3%) (Tabella 4). Invece le imprese con oltre 500 dipendenti, nonostante la minore numerosità (7,8%), hanno un impatto occupazionale significativamente più elevato, impiegando il 54,9% della forza lavoro. Ciò suggerisce una forte concentrazione dell'occupazione in poche grandi realtà produttive, riflettendo una struttura economica dove le imprese più grandi rivestono un ruolo chiave nel mercato del lavoro.

Tabella 4. Distribuzione del campione per dimensione aziendale. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Dimensione aziendale	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%

Analisi settoriale. L'analisi settoriale è stata condotta a partire dal Codice Ateco 2007 (aggiornamento 2022) associato a ciascuna impresa nel campione, da cui è stato possibile risalire alla Classe Ateco, ovvero la classificazione alfanumerica identificata da una lettera che rappresenta il settore economico di appartenenza. I codici così ottenuti sono stati successivamente aggregati in settore primario (agricoltura, pesca, allevamento), secondario (industria) e terziario (servizi)⁶.

⁶ Il settore primario comprende tutte le attività legate all'utilizzo diretto delle risorse naturali. Include agricoltura, pesca, silvicoltura e estrazione di minerali. Nel settore primario sono incluse le imprese con codice Ateco A (Agricoltura, silvicoltura e pesca).

Il settore secondario riguarda la trasformazione delle materie prime in beni. Include l'industria manifatturiera, edilizia e produzione di energia. Nel settore secondario sono incluse le imprese con i seguenti codici Ateco: B

Osservando la suddivisione del campione per settore, emerge una prevalenza del settore terziario, che rappresenta il 55% delle imprese analizzate, contro il 45% del settore secondario (Tabella 5). Ciò che emerge in maniera ancor più significativa è la differente incidenza sull'occupazione complessiva: sebbene la numerosità delle imprese nei due settori sia relativamente bilanciata, il settore terziario assorbe il 69,4% della forza lavoro totale, mentre il settore secondario si attesta al 30,6%.

Tabella 5. Distribuzione del campione per settore. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei 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%

In Tabella 6 si può osservare il dettaglio della distribuzione del campione per settore.

(Estrazione di minerali da cave e miniere), C (Attività manifatturiere), D (Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata), E (Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento), e F (Costruzioni).

Il settore terziario include i servizi, ovvero tutte le attività che offrono supporto e utilità alle persone e alle imprese. Include il commercio, i trasporti, l'istruzione, la sanità, il turismo e la finanza. Nel settore terziario sono incluse le imprese con i seguenti codici Ateco: G (Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli), H (Trasporto e magazzinaggio), I (Servizi di alloggio e ristorazione), J (Servizi di informazione e comunicazione), K (Attività finanziarie e assicurative), L (Attività immobiliari), M (Attività professionali, scientifiche e tecniche), N (Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese), O (Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria), P (Istruzione), Q (Sanità e assistenza sociale), R (Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento), S (Altre attività di servizi), T (Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio) e U (Organizzazioni ed organismi extraterritoriali).

Tabella 6. Distribuzione del campione per settore (dettaglio). Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Settore di attività economica	Imprese		Occupati/e	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
B: Estrazione di minerali da cave, miniere	9	0,1%	6.877	0,3%
C: Attività manifatturiere	3.238	38,8%	581.393	26,2%
D: Fornitura energia elettrica, gas, vapore, aria condizionata	48	0,6%	17.753	0,8%
E: Fornitura acqua reti fognarie, attività gestione rifiuti e risanamento	110	1,3%	25.284	1,1%
F: Costruzioni	351	4,2%	45.954	2,1%
G: Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1.088	13,0%	345.405	15,6%
H: Trasporto e magazzinaggio	493	5,9%	152.751	6,9%
I: Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	313	3,7%	86.957	3,9%
J: Servizi di informazione e comunicazione	477	5,7%	179.652	8,1%
K: Attività finanziarie e assicurative	224	2,7%	124.795	5,6%
L: Attività immobiliari	25	0,3%	2.635	0,1%
M: Attività professionali, scientifiche e tecniche	464	5,6%	122.604	5,5%
N: Noleggio, agenzie viaggio, servizi di supporto imprese	617	7,4%	243.122	11,0%
O: Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	19	0,2%	9.292	0,4%
P: Istruzione	148	1,8%	21.328	1,0%
Q: Sanità e assistenza sociale	562	6,7%	221.441	10,0%
R: Attività artistiche, sportive, intrattenimento, divertimento	49	0,6%	9.099	0,4%
S: Altre attività di servizi	116	1,4%	20.140	0,9%
Totale	8.351	100%	2.216.482	100,0%

Analisi provinciale. L'analisi è stata effettuata considerando la provincia in cui è localizzata la sede legale dell'impresa (Figura 3). Nel campione analizzato si evidenzia una forte concentrazione di imprese che hanno sede nella provincia di Milano, che da sola rappresenta oltre la metà del campione (50,9%) e assorbe una quota ancora più significativa della forza lavoro, pari al 64,6% del totale regionale (Tabella 7). A seguire, si posizionano Brescia e Bergamo che, pur rappresentando rispettivamente l'11,6% e l'11,1% del totale delle imprese, contribuiscono ciascuna solo per il 7,5% all'occupazione. Lodi e Sondrio sono le province con la percentuale minore di imprese e di occupati/e.

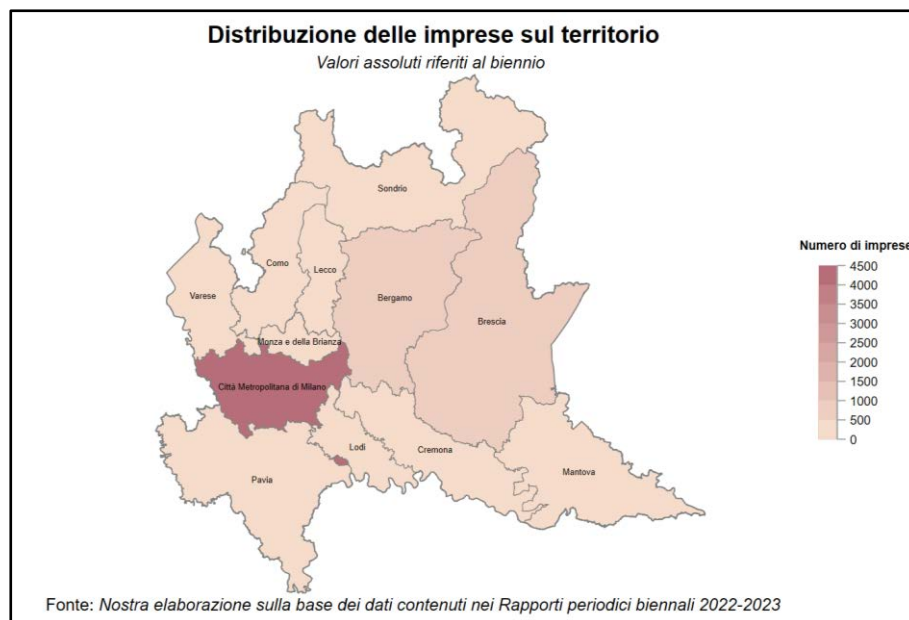


Figura 3. Distribuzione delle imprese sul territorio. Valori assoluti.

Tabella 7. Distribuzione del campione per provincia. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei 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%

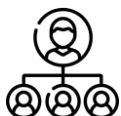
3. IL CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE: UNA LETTURA DELLE DISUGUAGLIANZE DI GENERE

3.1 Analisi occupazionale



COMPOSIZIONE DELLA FORZA LAVORO

- 2.216.482 persone: 44,2% donne e 55,8% uomini.



DISTRIBUZIONE PER INQUADRAMENTO

- Le donne sono maggiormente presenti nei ruoli impiegatizi.
- Permane una segregazione verticale: la presenza femminile decresce nei livelli di inquadramento superiori.



DIFFERENZE PER DIMENSIONE AZIENDALE

- Le imprese più grandi mostrano migliori percentuali di inclusione femminile, ma la sottorappresentazione di donne nei livelli di inquadramento superiori persiste.



DIFFERENZE PER SETTORE

- Il settore terziario è più aperto alla presenza femminile, ma le disparità ai livelli di inquadramento superiori permangono.



DIFFERENZE PER PROVINCIA

- In alcune province le donne rappresentano più della metà dei dirigenti e dei quadri, mentre in altre non superano il 30%.

L'analisi del capitale umano all'interno delle imprese è essenziale per comprendere in che modo le dinamiche occupazionali contribuiscano a generare o consolidare le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro. Attraverso un esame articolato dei dati occupazionali, delle tipologie contrattuali, delle forme flessibili di impiego, dei flussi di personale e delle politiche retributive e formative, questo capitolo restituisce una fotografia dettagliata delle disparità ancora esistenti tra donne e uomini. Indagare questi aspetti consente non solo di evidenziare i nodi critici lungo l'intero ciclo di vita lavorativa, ma anche di individuare leve di intervento efficaci per promuovere una maggiore equità: solo attraverso un'analisi consapevole e approfondita è infatti possibile orientare le politiche aziendali verso modelli realmente inclusivi e sostenibili.

Nel campione analizzato, la forza lavoro è pari a 2.216.482 persone, di cui 979.653 donne (44,2%) e 1.236.829 uomini (55,8%). L'analisi della distribuzione di occupati/e rispetto al livello di inquadramento rivela una persistente segregazione verticale, con le donne concentrate nei livelli intermedi (in particolare, livelli impiegatizi) e penalizzate nell'accesso alle posizioni di maggiore responsabilità (ovvero, dirigenti e quadri) (Figura 4). Negli ultimi anni la presenza femminile nell'inquadramento impiegatizio è rimasta stabile e prevalente: nei bienni 2020-2021 e 2022-2023, le donne sono state circa il 54%. Tra quadri, invece, la proporzione di donne è cresciuta leggermente, passando dal 36,8% nel 2020-2021 al 40,5% nel 2022-23. La condizione delle donne rimane più critica ai vertici: nel 2020-2021 soltanto il 31,7% di dirigenti erano donne, e nel 2022-2023 la quota femminile è aumentata solamente di un punto.

Questi dati confermano che, sebbene il livello impiegatizio risulti lievemente femminilizzato, la presenza di donne nei ruoli di responsabilità (i.e., dirigenti e quadri) resta ancora molto inferiore rispetto agli uomini. In particolare, nonostante un modesto incremento tra dirigenti (+0,7 punti percentuali) e quadri (+3,7 punti percentuali), nel 2022-2023 meno di un terzo delle posizioni da dirigente erano ricoperte da donne; all'opposto, tra impiegati/e le donne superano ancora la metà del totale. La Figura 4 evidenzia chiaramente l'ampliarsi di una "forbice di genere" man mano che si sale nella gerarchia aziendale, con un aumento progressivo della presenza maschile dai livelli impiegatizi a quelli dirigenziali. Questa dinamica evidenzia come le donne continuino a essere penalizzate nell'accesso alle posizioni apicali, a conferma di una persistente segregazione verticale all'interno del mercato del lavoro.

Se focalizziamo l'attenzione sui dati del biennio 2022-2023 e osserviamo la distribuzione per genere di occupati/e nei vari livelli di inquadramento, emerge che solo il 32,4% di dirigenti e il 40,5% di quadri sono donne (Figura 5). La presenza femminile è invece maggioritaria tra impiegati/e (53,8%), mentre tra operai/e scende nuovamente al 33,6%.

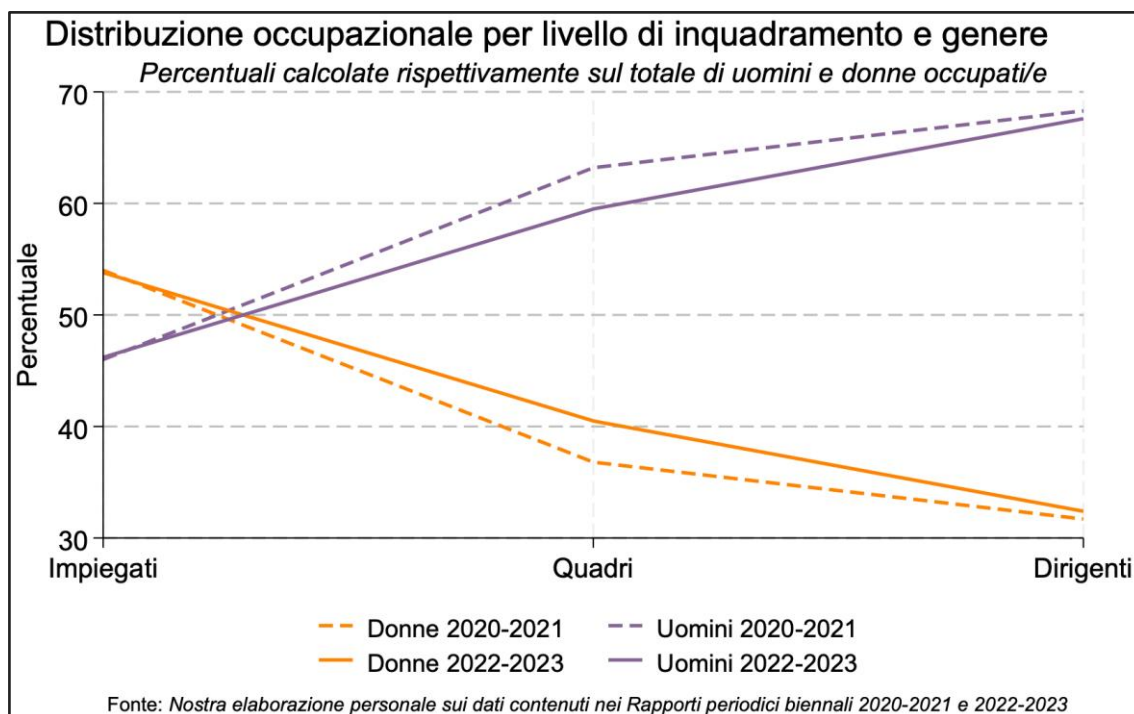


Figura 4. Distribuzione occupazionale per livello di inquadramento e genere.

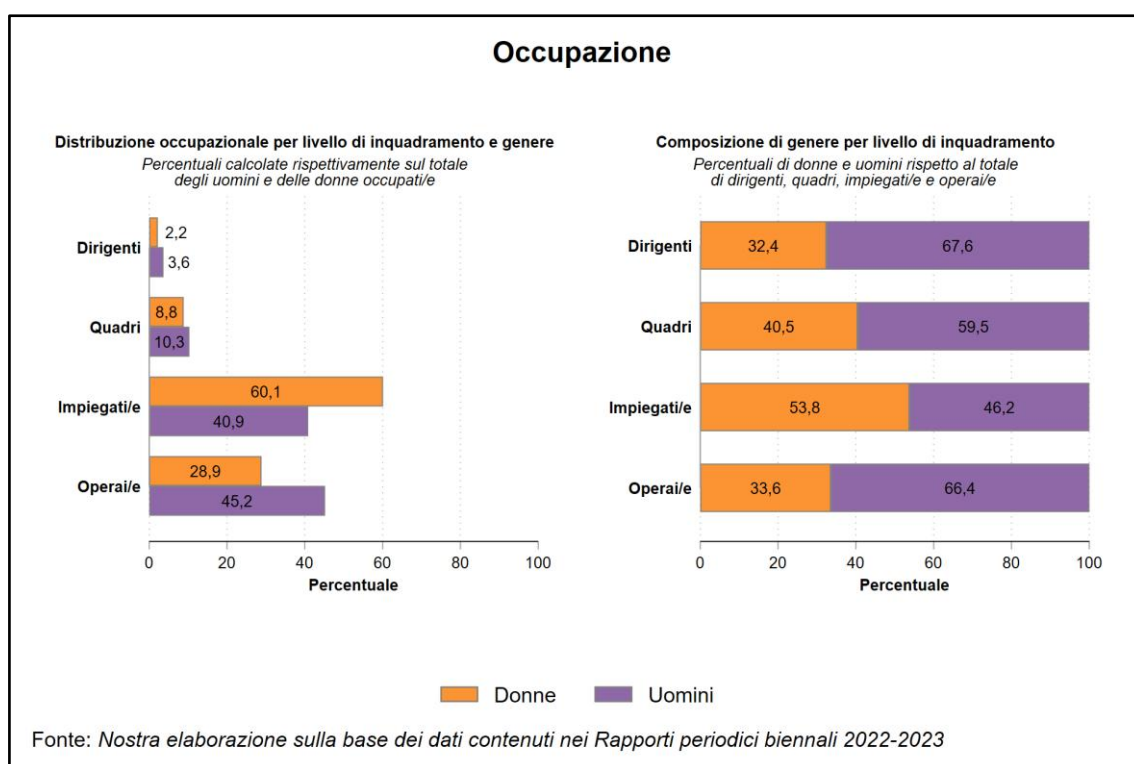


Figura 5. Occupazione per livello di inquadramento e genere.

Di seguito l'analisi occupazionale è approfondita in relazione alle tre dimensioni principali discusse nella Sezione 2.2: dimensione aziendale, settore e provincia.

Tra dirigenti, la presenza femminile cresce all'aumentare della dimensione aziendale: si passa da meno del 20% nelle imprese tra 50 e 99 dipendenti a poco più del 38% in quelle con oltre 500 dipendenti (Figura 6). Una dinamica simile si osserva tra quadri, dove le donne rappresentano il 44,2% nelle imprese più grandi, ma restano comunque sottorappresentate. La situazione cambia nei livelli impiegatizi, dove le donne sono in maggioranza in tutte le classi dimensionali. Diversa è invece la composizione tra operai/e, dove si nota una crescita della presenza femminile con l'aumentare della dimensione aziendale pur restando in minoranza: si passa dal 25,2% nelle imprese con 50-99 dipendenti al 40,6% nelle imprese più grandi.

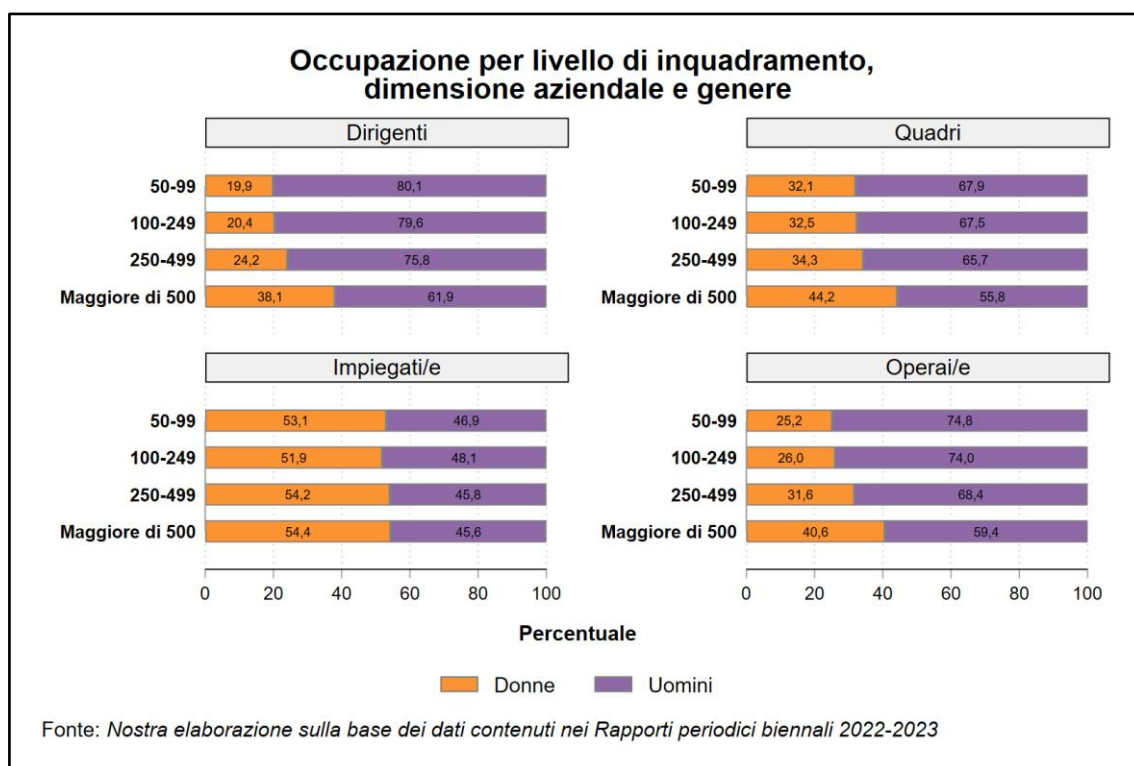


Figura 6. Occupazione per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Anche considerando le differenze esistenti tra i settori emergono forti squilibri di genere, soprattutto quando si parla di dirigenti e di quadri dove la presenza femminile resta limitata, indipendentemente dal settore (Figura 7). Tra dirigenti, le donne costituiscono il 17,2% nel settore secondario e il 37,4% nel settore terziario, mentre tra quadri si registra una presenza femminile pari rispettivamente al 27,6% e al 44,3%. Nei ruoli impiegatizi, invece, la distribuzione tra donne e uomini è più equilibrata, con una prevalenza femminile (58%) nel settore terziario, a conferma della tendenza alla concentrazione delle donne nei ruoli intermedi e amministrativi. Tra operai/e, la presenza maschile domina in entrambi i settori, ma con una maggiore partecipazione femminile nel settore terziario (46,3% contro il 17,3%). Il quadro complessivo, quindi, mostra che, sebbene il settore terziario offra una maggiore apertura nei confronti della presenza femminile, soprattutto nei ruoli impiegatizi e operai, le differenze di genere restano marcate: le donne continuano ad avere un accesso limitato ai livelli più alti della gerarchia, a prescindere dal settore.

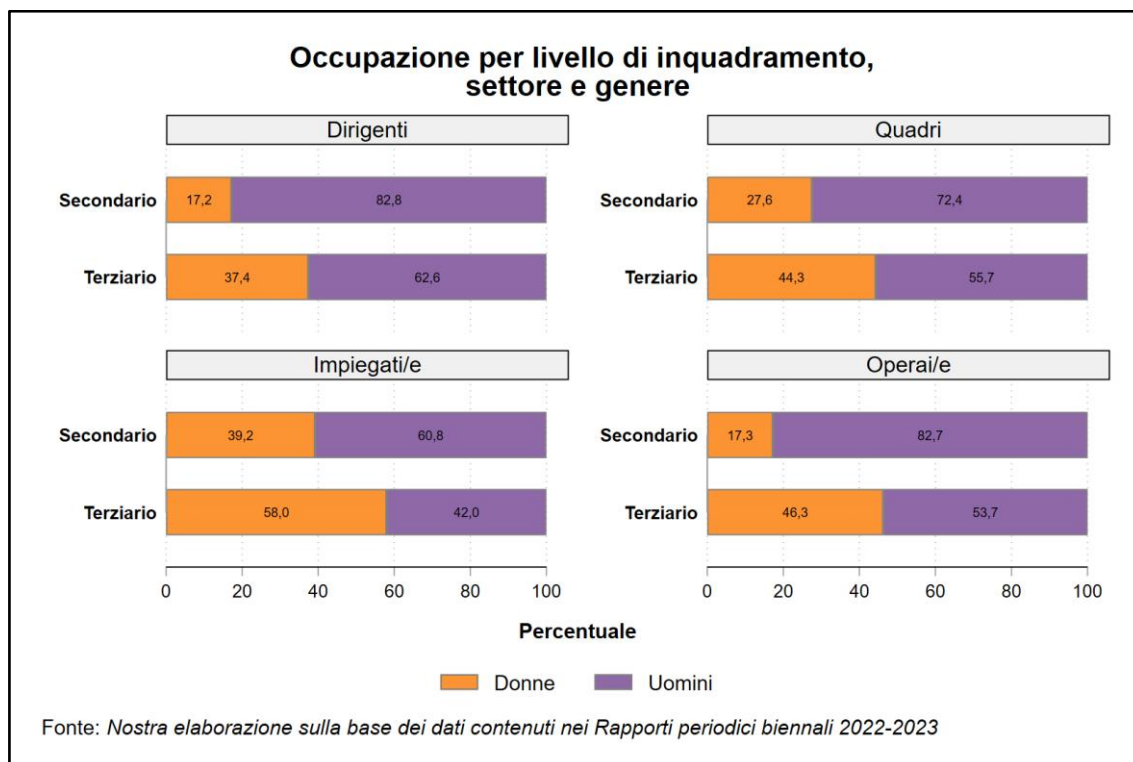


Figura 7. Occupazione per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

L'analisi della distribuzione occupazionale conferma la persistenza di disuguaglianze di genere strutturali e ricorrenti. Dalla lettura dei rapporti periodici dal 2010-2011 ad oggi emerge un quadro stabile: nel corso degli anni gli uomini predominano in tutti i livelli di inquadramento, fatta eccezione per quello impiegatizio; le donne invece restano costantemente sottorappresentate nei ruoli di vertice e maggiormente concentrate nei livelli di inquadramento inferiori. Questo squilibrio, già evidente nel 2010-2011, è stato confermato anche dai dati più recenti, senza segnali di avanzamento significativi nonostante la crescita dell'occupazione femminile nel periodo post-pandemico.

Un elemento di particolare interesse è rappresentato dall'evoluzione della partecipazione femminile in settori tradizionalmente maschili (settore secondario), che rimane, tuttavia, residuale, e in quelli a forte componente femminile (settore terziario), in cui persistono ancora fenomeni di segregazione orizzontale. Tale struttura è coerente con i dati già riscontrati nei rapporti 2014-2015 e 2016-2017, nei quali veniva evidenziata una stabilità delle disparità, nonostante gli sforzi normativi e istituzionali. Riassumendo, rispetto al periodo pre-Covid19, il post-pandemia e il biennio 2022-2023 non registrano una significativa redistribuzione dei ruoli. Al contrario, le disuguaglianze nei settori più colpiti si sono accentuate, aggravando le fragilità occupazionali delle donne.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale conferma una generale sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali: la presenza di donne in questi ruoli si caratterizza per valori leggermente superiori al 45% nelle province di Varese e Sondrio e per livelli molto bassi in province come Monza e Brianza (27,8%) e Milano (29,1%). Anche per quanto riguarda il livello di quadri le differenze territoriali sono marcate: nelle province di Pavia, Cremona e Brescia le donne superano il 59%, mentre nelle province di Como e Sondrio la loro quota si ferma sotto il 30%.

Più omogenea, invece, è la distribuzione nei ruoli impiegatizi in cui le donne sono la maggioranza in tutte le province, con punte oltre il 66% nella provincia di Pavia.

Tra operai/e la presenza femminile rimane ovunque minoritaria seppur con differenze rilevanti: nella provincia di Sondrio le donne rappresentano oltre il 48%, mentre nella provincia di Monza e Brianza poco meno del 26%.

I dati evidenziano quindi una forte segregazione verticale, con differenze significative tra le province.

3.1.1 Le categorie protette

Il numero di persone assunte nelle categorie protette all'interno del campione di riferimento è pari a 71.584 persone, con una leggera prevalenza maschile (54,5%)⁷.

La distribuzione delle persone nelle categorie protette cambia significativamente se si considerano la dimensione aziendale e il settore. Nelle imprese più piccole (50-99 dipendenti), le donne nelle categorie protette rappresentano il 40,3%, mentre nelle imprese con oltre 500 dipendenti sono il 49,6% (Figura 8). Questo suggerisce che le imprese più grandi garantiscono una maggiore inclusione femminile nelle categorie protette.

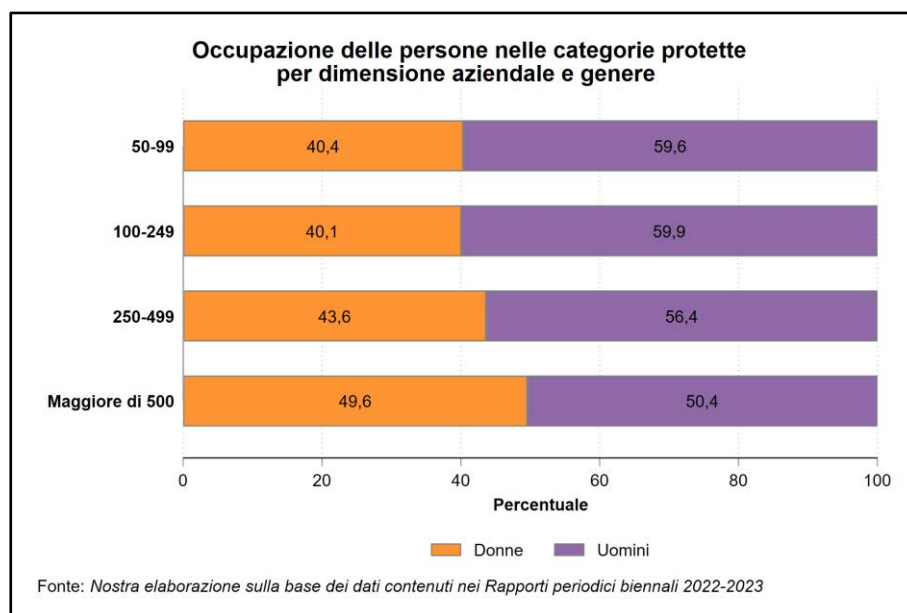


Figura 8. Occupazione delle persone nelle categorie protette per dimensione aziendale e genere.

Le differenze di genere nella distribuzione delle persone nelle categorie protette risultano ancora più marcate se analizzate per settore: nel settore terziario le donne nelle categorie protette superano gli uomini (52,8% contro 47,2%), mentre nel settore secondario la loro presenza è sensibilmente più bassa (32% contro 68%).

Questo riflette una segregazione settoriale che limita le opportunità per le donne nelle categorie protette nel settore secondario, tradizionalmente maschile (Figura 9).

⁷ Nei Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile non sono disponibili dati sull'inquadramento delle persone nelle categorie protette. Ciò limita le analisi che verranno presentate nei paragrafi successivi.

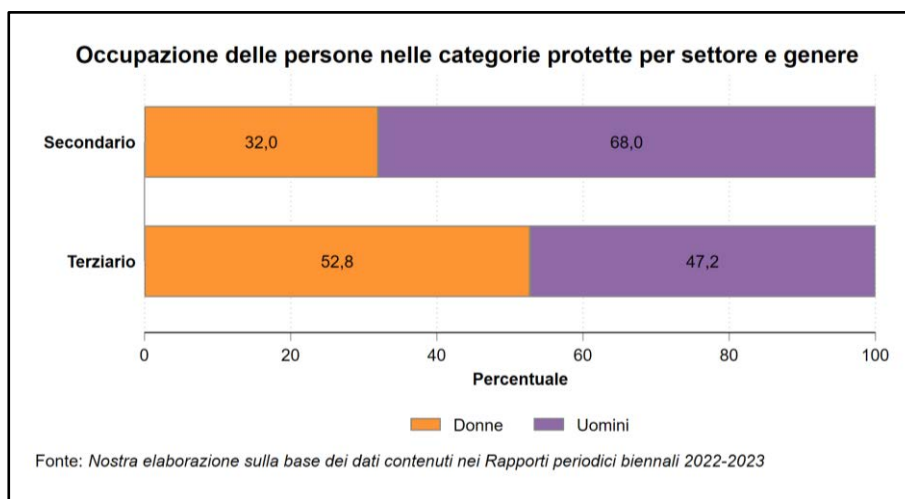


Figura 9. Occupazione delle persone nelle categorie protette per settore e genere.

Analisi longitudinale

L'analisi longitudinale evidenzia la scarsità di dati specifici sulla presenza di persone nelle categorie protette, ostacolando la comprensione dell'efficacia delle politiche di inclusione. Nel confronto tra i diversi bienni, non è possibile stabilire se il numero di persone nelle categorie protette è aumentato o diminuito, né verificare eventuali progressi nella presenza femminile all'interno di tali gruppi.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale della distribuzione di donne e uomini nelle categorie protette evidenzia una prevalenza maschile in tutte le province lombarde, con l'unica eccezione della provincia di Lodi (51,9% donne). In generale, le province che impiegano una quota minore di donne nelle categorie protette sono Bergamo (38,8%) e Brescia (37,8%), entrambe fortemente caratterizzate da un tessuto produttivo industriale. La provincia di Milano si distingue invece per un maggiore equilibrio (48,3% donne), probabilmente influenzato dal peso del settore terziario e dalla maggiore diffusione di politiche di inclusione. Anche nelle province di Pavia, Sondrio e Cremona la percentuale di donne nelle categorie protette è rilevante e supera il 42%.

3.2 Analisi delle diverse tipologie contrattuali

CONTRATTI A TEMPO INDETERMINATO



- ▶ 87,9% dei rapporti di lavoro di cui 43,4% donne.
- ▶ Differenze per livello di inquadramento: Picco tra dirigenti e quadri (oltre il 97%), quote minori tra operai/e (83,9%).
- ▶ Più diffusi nel settore secondario, non cambia la percentuale in base alla dimensione.

CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO



- ▶ 9,6% dei rapporti di lavoro di cui 51,1% donne.
- ▶ Differenze per livello di inquadramento: Picco del 66% tra gli/le impiegati/e.
- ▶ Più diffusi tra impiegati/e del settore terziario e nelle imprese più grandi.

CONTRATTI DI APPRENDISTATO



- ▶ 2,5% dei rapporti di lavoro.
- ▶ Diffusi solo tra operai/e e impiegati/e, con una maggiore incidenza maschile.
- ▶ Nel settore terziario e nelle imprese medio-grandi il bilanciamento di genere è più equilibrato.

CONTRATTI DI ALTRA NATURA



- ▶ Poco diffusi (0,04% della forza lavoro).
- ▶ In capo prevalentemente a impiegati/e e operai/e.

SOMMINISTRAZIONE



- ▶ Riguardano oltre 260.000 occupati/e, di cui il 32,1% donne.
- ▶ Diffuso solo tra impiegati/e e operai/e.
- ▶ Più diffusi nel settore terziario.

Osservare la diffusione delle diverse tipologie contrattuali in un'ottica di genere è fondamentale per comprendere come si strutturano le disuguaglianze tra donne e uomini nel mercato del lavoro. In particolare, questa analisi consente di evidenziare se e in che misura le donne abbiano un accesso equo alla stabilità occupazionale, condizione necessaria non solo per garantire sicurezza economica, ma anche per costruire percorsi di carriera duraturi. Una concentrazione di donne in contratti più precari può, inoltre, contribuire a ridurre le possibilità di avanzamento professionale e alimentare il *gender pay gap*.

L'analisi delle tipologie contrattuali si focalizzerà prima sulla loro diffusione complessiva, per poi approfondire i dati relativi alle singole forme contrattuali:

- contratti a tempo indeterminato;
- contratti a tempo determinato;
- contratti di apprendistato;
- contratti di altra natura;
- somministrazione.

3.2.1 Diffusione delle tipologie contrattuali

Osservando la distribuzione delle tipologie contrattuali emerge una netta predominanza dei contratti a tempo indeterminato (87,9%) (Figura 10). I contratti a tempo determinato costituiscono il 9,6% dei contratti totali, mentre quelli di apprendistato si fermano al 2,5%. Altre forme contrattuali come il parasubordinato risultano pressoché inesistenti.

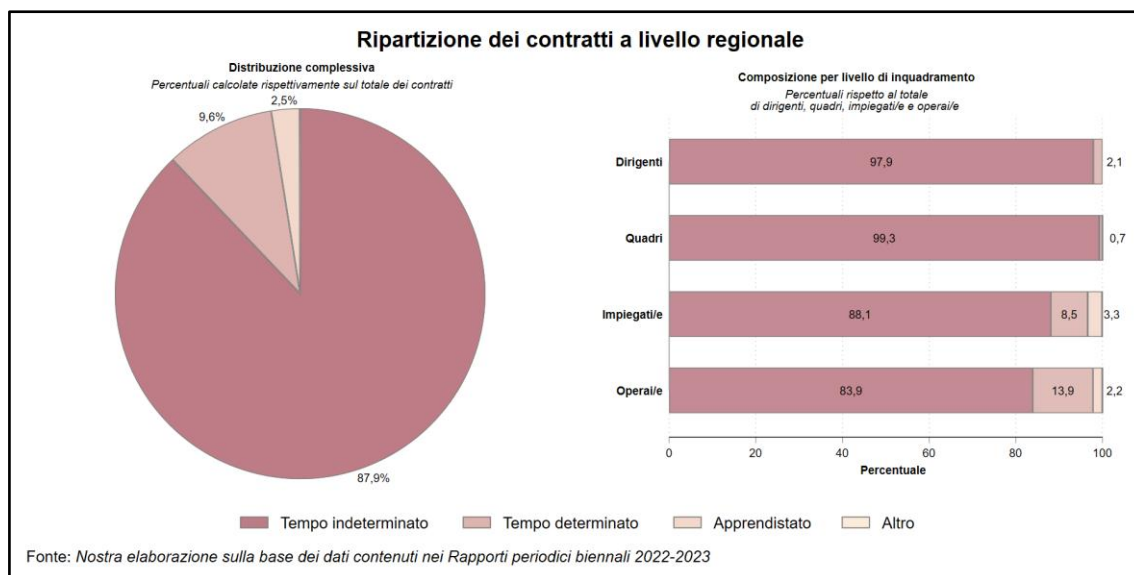


Figura 10. Ripartizione dei contratti a livello regionale.

Il ricorso a contratti a tempo indeterminato risulta più frequente tra dirigenti e quadri, dove supera il 97% (Figura 10). Anche tra impiegati/e si mantiene un'elevata percentuale di contratti a tempo indeterminato (88,1%), mentre tra operai/e la percentuale scende all'83,9%, evidenziando una

maggior incidenza di contratti precari (il 13,9% dei contratti è a tempo determinato). L'apprendistato risulta marginale in tutti i livelli di inquadramento, ma poco più presente nelle posizioni impiegatizie. L'analisi della ripartizione dei contratti per livello di inquadramento in relazione alla dimensione aziendale e al settore conferma quanto appena visto.

Considerando la dimensione aziendale, le differenze nelle tipologie contrattuali risultano minime nei ruoli apicali (dirigenti e quadri), dove la percentuale di contratti a tempo indeterminato resta sempre molto alta indipendentemente dalla dimensione aziendale (Figura 11). Le variazioni più rilevanti si riscontrano nei livelli impiegatizi e operai: in quest'ultima categoria, la quota di contratti a tempo indeterminato diminuisce al crescere della dimensione aziendale, passando da circa l'84,7% nelle imprese con 50-99 dipendenti all'82,6% in quelle con oltre 500 dipendenti. Questo suggerisce che, pur in presenza di una diffusa stabilità contrattuale, la precarietà lavorativa si accentua nelle imprese di maggiori dimensioni, specialmente per i livelli impiegatizi e operai.

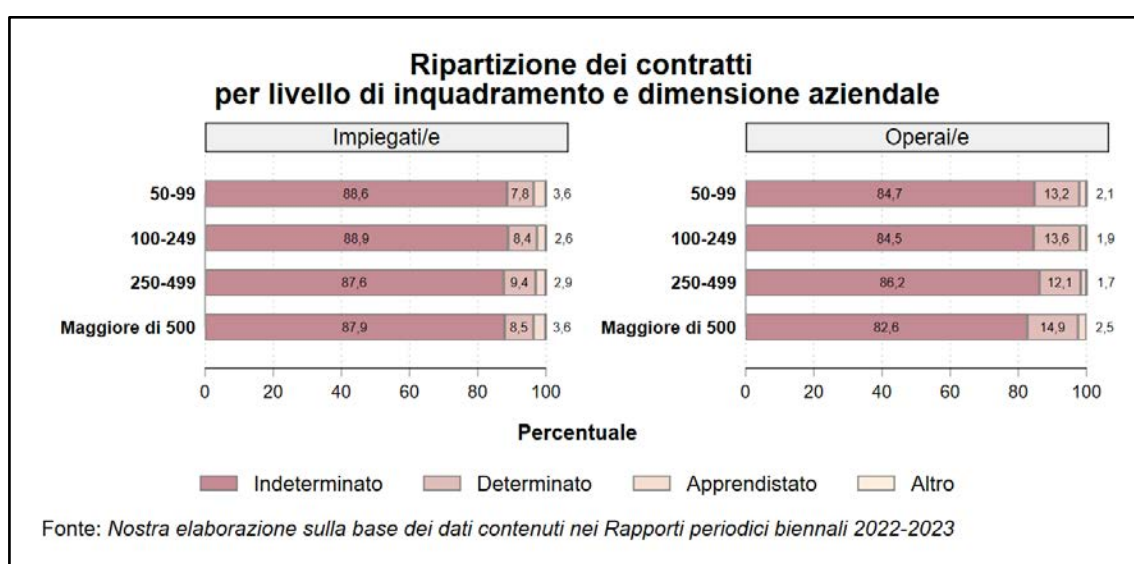


Figura 11. Ripartizione dei contratti per livello di inquadramento e dimensione aziendale.

Considerando il settore, la distribuzione delle tipologie contrattuali conferma l'ampia prevalenza dei contratti a tempo indeterminato sia nel settore secondario sia nel settore terziario, ma con differenze significative (Figura 12). Nei livelli di inquadramento più alti (i.e., dirigenti e quadri), la percentuale di contratti a tempo indeterminato è molto alta e pressoché uniforme nei due settori, con valori superiori al 97%. Le differenze emergono nei livelli impiegatizi e operai: nel settore terziario, gli impiegati/e presentano una quota maggiore di contratti a tempo determinato e in apprendistato rispetto al settore secondario (13,8% contro il 4,9%), mentre tra operai/e del settore terziario la precarietà è ancora più marcata, con solo il 76,6% di contratti a tempo indeterminato e oltre il 20% a tempo determinato. Complessivamente, il settore terziario appare più esposto alla precarietà, in particolare nei livelli di inquadramento inferiore, a differenza del settore secondario che garantisce maggiore continuità contrattuale lungo tutta la scala gerarchica.

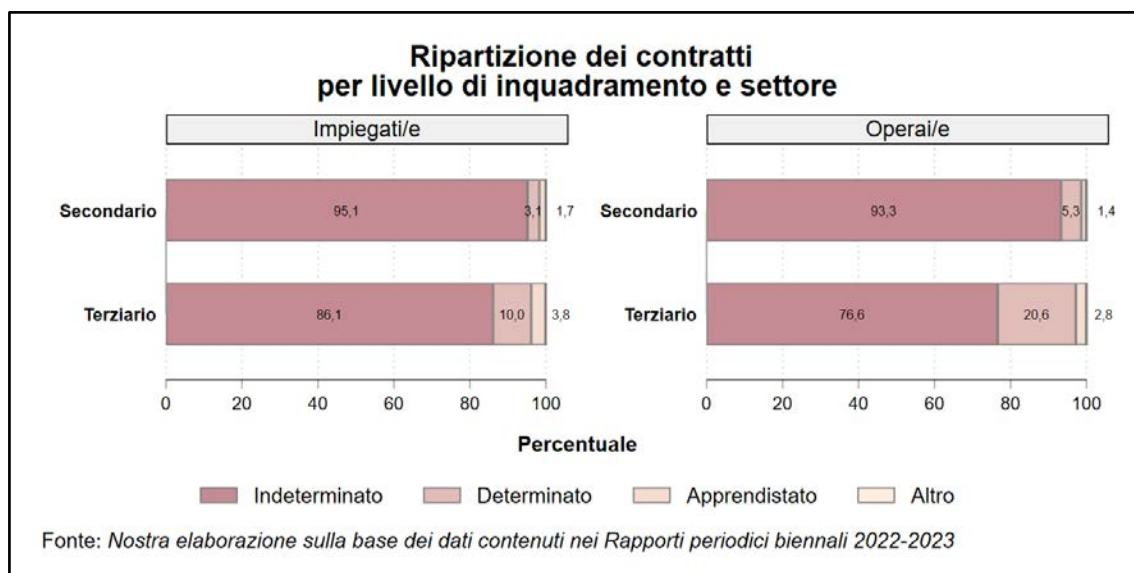


Figura 12. Ripartizione dei contratti per livello di inquadramento e settore.

Analisi longitudinale

L'analisi mostra una marcata stabilità nelle tipologie contrattuali a favore dei livelli di inquadramento più alti, accompagnata però da crescenti fenomeni di precarietà nei livelli più bassi. Dal biennio 2010-2011 ad oggi, oltre l'85% della forza lavoro nelle imprese lombarde risulta assunta a tempo indeterminato con un picco pari a quasi il 90% nel 2014-2015. Sempre dal 2010-2011, i contratti a tempo determinato sono stati pari al 7-13% circa; i restanti contratti erano di apprendistato (0-4,5%). Nel corso del tempo, e ancora oggi, dirigenti e quadri risultano quasi totalmente assunti con contratti a tempo indeterminato, mentre impiegati/e e operai/e – in particolare nel settore terziario – continuano a essere maggiormente interessati da contratti a tempo determinato, senza che si registrino segnali concreti di inversione di tendenza.

Analisi territoriale

L'analisi della distribuzione dei contratti per provincia conferma la predominanza del tempo indeterminato in tutta la regione, con percentuali generalmente superiori all'85%. Le province di Lecco (92,6%), Cremona (91%) e Lodi (90,5%) registrano i valori più alti. Al contrario, Sondrio si caratterizza per la quota più bassa di contratti a tempo indeterminato (78,0%) e per una maggiore incidenza di contratti a tempo determinato (12,7%) e di apprendistato (9,2%). I dati suggeriscono una certa variabilità locale nella qualità dell'occupazione, con alcune province più esposte alla precarietà.

3.2.2 Contratti a tempo indeterminato

Le imprese che adottano contratti a tempo indeterminato sono 8.350, per un totale di 1.947.862 dipendenti (87,9% della forza lavoro lombarda), di cui il 43,4% sono donne. Il divario è però particolarmente ampio nei ruoli dirigenziali e tra operai/e dove, in entrambi i casi, solo circa il 32% di persone con contratto a tempo indeterminato è donna (Figura 13). Tra quadri, il 40,4% sono donne; questa percentuale sale al 52,8% tra impiegati/e.

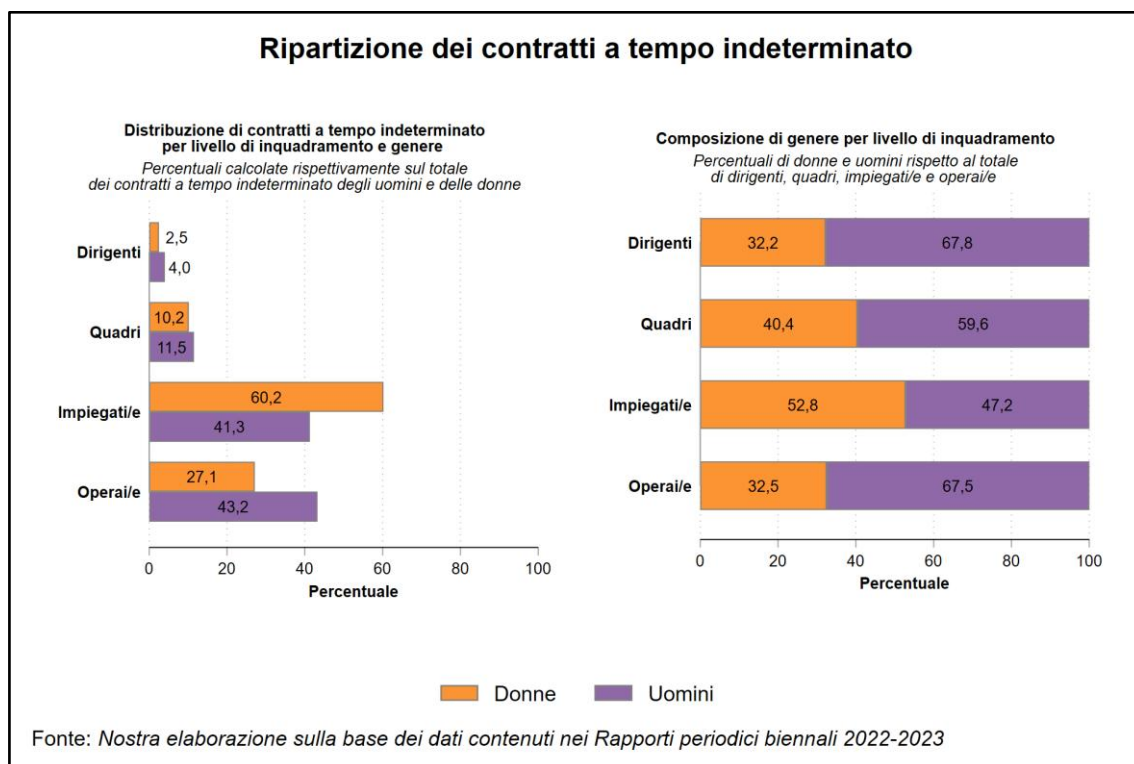


Figura 13. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato per livello di inquadramento e genere.

La dimensione aziendale incide positivamente sulla quota di donne con contratti a tempo indeterminato. Nelle imprese con oltre 500 dipendenti, la quota di donne con questa tipologia contrattuale risulta significativamente più alta rispetto alle imprese più piccole e questa osservazione è riferibile a tutti i livelli di inquadramento, ad eccezione delle impiegate (Figura 14). In sintesi, i dati evidenziano come le imprese più grandi offrano maggiori opportunità di stabilizzazione del lavoro femminile.

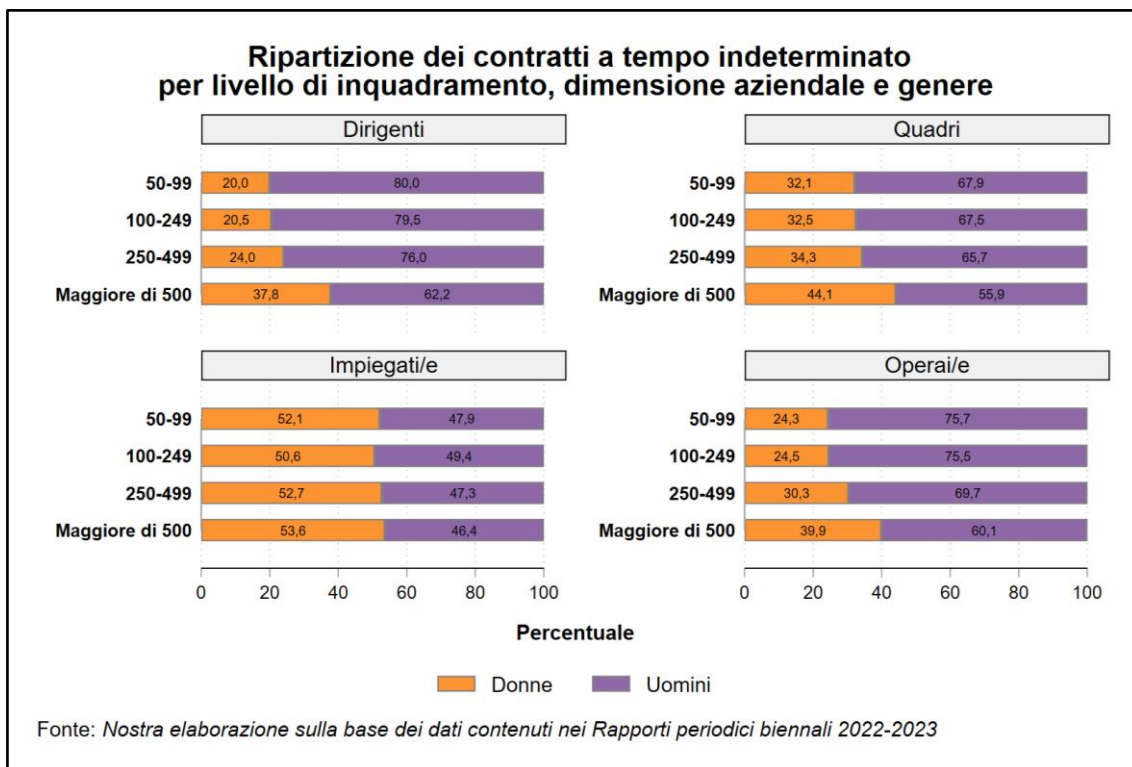


Figura 14. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

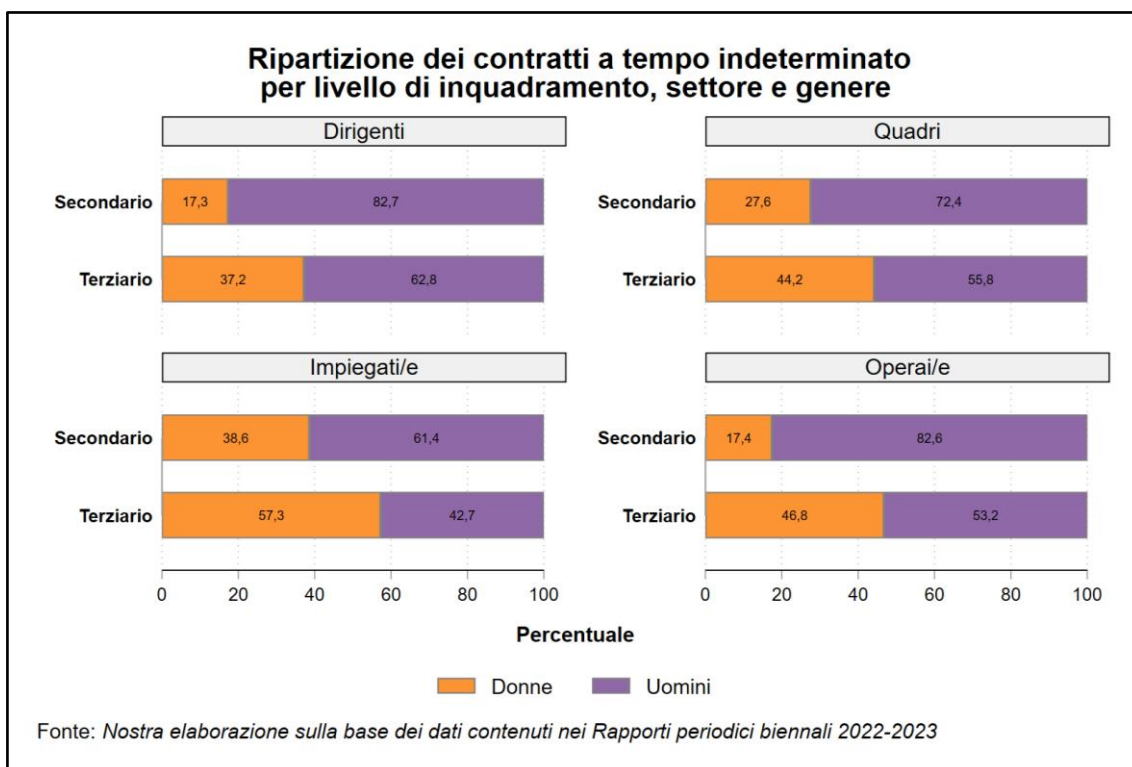


Figura 15. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato per livello di inquadramento, settore e genere.

Il settore terziario si conferma nettamente il più favorevole per l'occupazione femminile. Tra coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato il 52% sono donne, contro appena il 25,9% nel settore secondario (Figura 15). Il divario è netto soprattutto tra le operaie: nel settore secondario le donne con un contratto a tempo indeterminato sono il 17,4%, mentre nel settore terziario arrivano al 46,8%. Analogamente, tra dirigenti si passa dal 17,3% nel settore secondario al 37,2% nel settore terziario. In sintesi, l'analisi per genere evidenzia che tra coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato, le donne sono in quota maggiore rispetto agli uomini solo nei ruoli impiegatizi, nelle imprese di grandi dimensioni e nel settore terziario.

Analisi longitudinale

L'analisi longitudinale dei contratti a tempo indeterminato dal 2010-2011 ad oggi mostra che, nonostante un lieve miglioramento iniziale, le donne restano sistematicamente sottorappresentate nei livelli di inquadramento apicali (dirigenti e quadri), nelle imprese di piccole dimensioni e nel settore secondario. Al contrario, nel ruolo impiegatizio, nelle imprese più grandi e nel settore terziario, le donne hanno da sempre una presenza paritaria o addirittura maggioritaria. In particolare, tra il 2010-2011 e il 2016-2017 la quota femminile nei contratti a tempo indeterminato è passata dal 38% a circa il 44%, mentre dal 2016-2017 ad oggi si è attestata intorno al 43-44%, senza progressi significativi verso la parità. In sintesi, permane una struttura duale: le posizioni di vertice e il settore secondario sono caratterizzati in misura minima della parità di genere, mentre, soprattutto tra impiegati/e, nelle grandi imprese e nel settore terziario, il tasso di stabilizzazione femminile si mantiene più elevato.

Analisi territoriale

L'analisi dei contratti a tempo indeterminato evidenzia un quadro territorialmente omogeneo: tra coloro che hanno questo tipo di contratto, 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%). Questa tendenza generale non si conferma quando l'analisi si concentra sui diversi livelli di inquadramento. In particolare, tra dirigenti con contratti a tempo indeterminato, gli uomini sono la maggioranza in quasi tutte le province lombarde. Solo nelle province di Pavia (54,3%), Sondrio (45,9%) e Varese (44,8%) la percentuale di donne risulta più consistente.

La situazione si inverte ai livelli di quadro e impiegato/a, la maggioranza di persone con un contratto a tempo indeterminato sono donne. In particolare, tra quadri con un contratto a tempo indeterminato, le province di Pavia (66,6%), Cremona (61,9%) e Brescia (59,2%) presentano una marcata prevalenza di donne; lo stesso vale per il livello dei e delle impiegati/e, in cui le donne rappresentano la quota maggiore soprattutto nelle province di Pavia (66,2%), Como (61,0%) e Mantova (58,5%). Per quanto riguarda gli e le operai/e, la parità di genere nella distribuzione dei contratti a tempo indeterminato non è mai raggiunta, anche se le province di Pavia (46,1%) e Sondrio (43,5%) si avvicinano sensibilmente a tale equilibrio.

3.2.3 Contratti a tempo determinato

I contratti a tempo determinato sono adottati da 7.006 imprese per un totale di 212.910 dipendenti (9,6% della forza lavoro lombarda), di cui il 51,1% sono donne. Emergono marcate differenze per livello di inquadramento: tra impiegati/e con contratto a tempo determinato, prevalgono le donne (66,2%), mentre sono la minoranza a livello operaio (39,2%) e dirigenziale (42,0%) (Figura 16). Nel livello di quadro, la distribuzione di donne e uomini è più equilibrata (le donne sono il 52,5%).

La dimensione aziendale influisce sulla ripartizione dei contratti a tempo determinato tra uomini e donne soprattutto nei livelli di inquadramento più alti: nelle imprese con oltre 500 dipendenti, la quota di dirigenti donne con contratto a tempo determinato raggiunge il 49%, rispetto al 12,5% nelle imprese con 100-249 dipendenti (Figura 17). Tra quadri si osserva una progressione simile, con un picco del 59,9% nelle imprese con oltre 500 dipendenti. Tra impiegati/e con contratto a tempo determinato, le donne sono sempre la maggioranza, a prescindere dalla dimensione aziendale, superando il 70% nelle imprese con 250-499 dipendenti. Anche tra operai/e si registra un aumento simile: si passa dal 31,1% nelle imprese con 50-99 dipendenti al 43,3% nelle imprese con oltre 500 dipendenti.

Il confronto tra settori rivela una chiara dicotomia: nel settore terziario la quota di donne con un 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 è più contenuta. Le donne inquadrate come impiegate con un contratto a tempo determinato sono il 67,2% nel settore terziario e il 54,3% nel settore secondario (Figura 18).

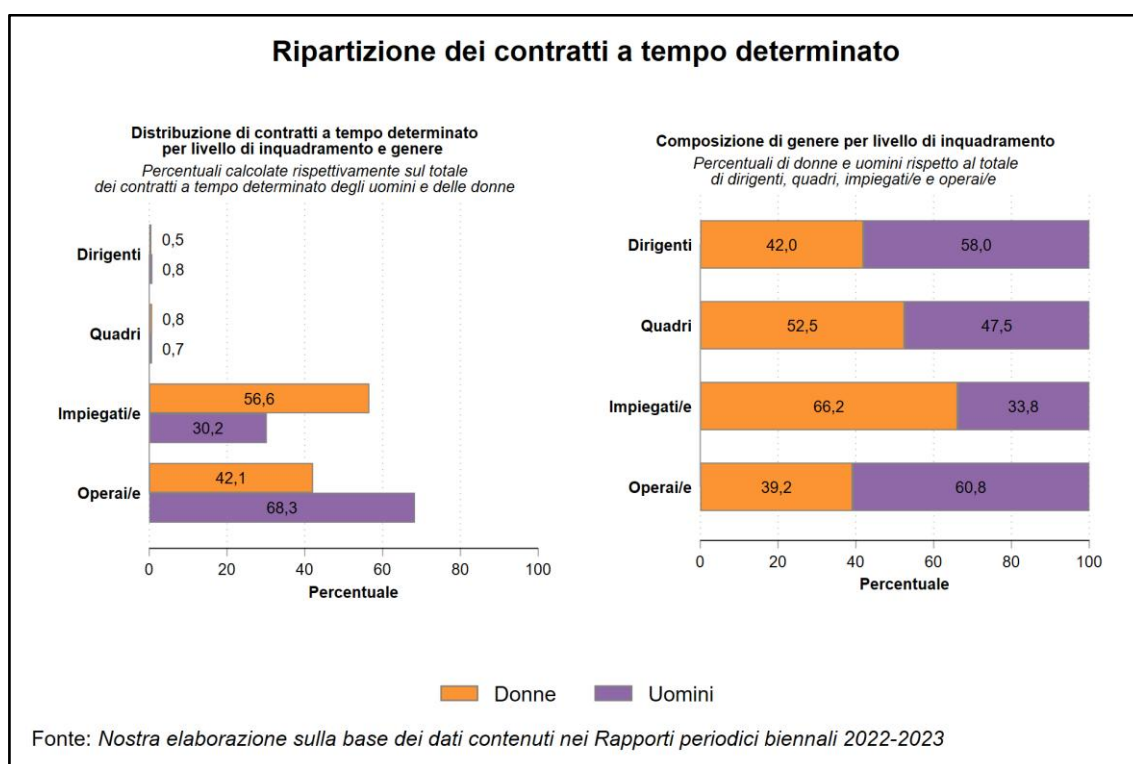


Figura 16. Ripartizione dei contratti a tempo determinato per livello di inquadramento e genere.

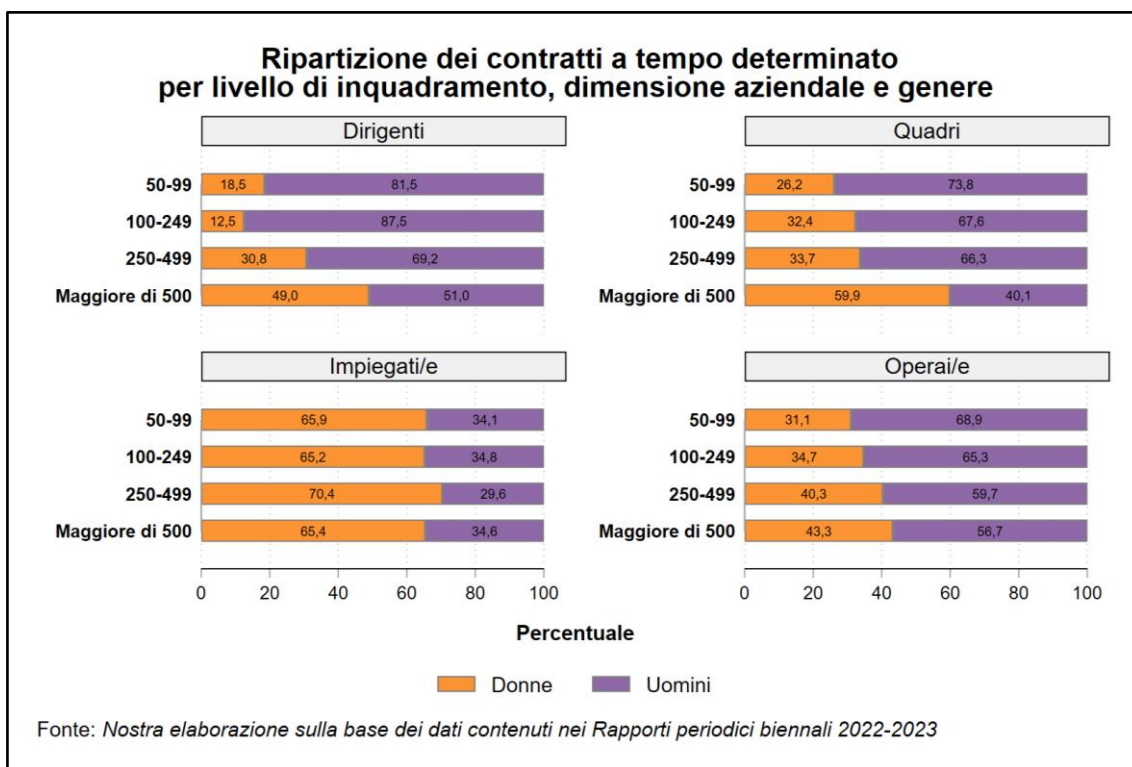


Figura 17. Ripartizione dei contratti a tempo determinato per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

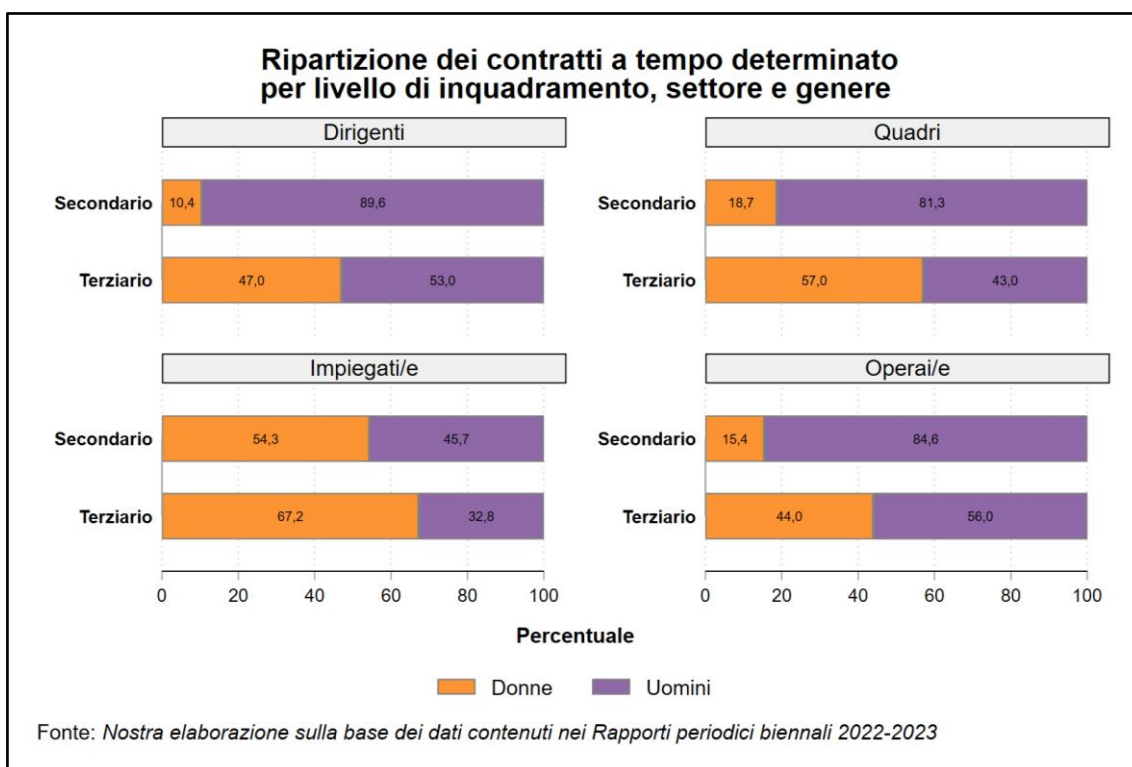


Figura 18. Ripartizione dei contratti a tempo determinato per livello di inquadramento, settore e genere.

In sintesi, i contratti a tempo determinato riflettono e amplificano le dinamiche di segregazione già presenti nell'occupazione generale. Nel complesso, questi dati confermano che i contratti a tempo determinato, soprattutto nei ruoli impiegatizi, riguardano in misura maggiore le donne.

Analisi longitudinale

L'analisi dei rapporti periodici dal 2010-2011 al 2021-2022 mostra un progressivo aumento dell'utilizzo dei contratti a tempo determinato e, contestualmente, una crescita della quota femminile tra coloro che lavorano con questa forma contrattuale. Nel biennio 2010-2011, le donne detenevano poco meno della metà dei contratti a tempo determinato; nel tempo, la percentuale di donne con questa tipologia contrattuale è cresciuta fino a superare il 55% nel biennio 2021-2022. Due fattori hanno contribuito a questo aumento: primo, la forte presenza femminile tra impiegati/e a tempo determinato, che rappresentavano oltre due terzi di impiegati/e con questa tipologia contrattuale, mentre tra operai/e la quota di donne era ancora inferiore al 40%; secondo, il traino fornito dal settore terziario (in particolare sanità e istruzione). Nel biennio 2022-2023, la percentuale di donne sul totale dei contratti a tempo determinato è invece diminuita, attestandosi al 51% circa. Dal 2010-2011 ad oggi, si è pertanto osservata una chiara tendenza verso una maggiore presenza femminile nei contratti a tempo determinato. Tuttavia, permangono significative differenze di genere a seconda del livello di inquadramento e del settore di appartenenza: le donne risultano infatti ancora meno presenti tra operai/e a tempo determinato rispetto a impiegati/e e la loro concentrazione maggiore si trova nelle imprese più grandi e nel settore terziario. Pertanto, l'espansione dei contratti a tempo determinato ha finito per accentuare, piuttosto che ridurre, le dinamiche di segregazione di genere.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale della distribuzione dei contratti a tempo determinato evidenzia un quadro eterogeneo. In particolare, in quasi tutte le province, le donne sono la maggioranza tra coloro che hanno un contratto a tempo determinato, con punte significative nelle province di Lodi (66,4%) e Varese (56,1%). La provincia di Como rappresenta un'eccezione: sono gli uomini ad avere un contratto a tempo determinato più frequentemente (54,7%). Questa dinamica si conferma anche considerando il livello di inquadramento. Fatta eccezione per la provincia di Lodi, dove non risultano dirigenti con contratto a tempo determinato, le donne rappresentano la maggioranza, con un picco del 100% nella provincia di Sondrio. Nelle altre province, la loro incidenza si attesta tra il 50% e il 70%, ad eccezione della provincia di Monza e Brianza (39,3%). La situazione è altrettanto variabile tra quadri con contratto a tempo determinato: le donne sono la maggioranza nelle 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%). La situazione è invece più uniforme tra impiegati/e con contratto a tempo determinato: in tutte le province, le donne sono la maggioranza, con percentuali che vanno dal 59,9% nella provincia di Monza e Brianza all'80,8% nella provincia di Mantova. Anche le province con valori relativamente più bassi mostrano comunque un chiaro sbilanciamento e le impiegate con contratto a tempo determinato restano più numerose degli impiegati con lo stesso contratto. La situazione si inverte per il personale operaio,

3.2.4 Contratti di apprendistato

I contratti di apprendistato sono adottati da 2.958 imprese per un totale di 54.724 dipendenti (2,5% della forza lavoro lombarda), con una diffusione leggermente maggiore tra gli uomini (54,4% contro 45,6% per le donne). I contratti di apprendistato sono adottati esclusivamente a livello di impiegati/e e operai/e. In particolare, il 70,4% delle donne e il 63,2% degli uomini con questo contratto sono impiegati/e (Figura 19). Emergono differenze significative a seconda del livello di inquadramento: tra impiegati/e con contratto di apprendistato, la distribuzione di uomini e donne è piuttosto bilanciata (le donne sono il 48,3%), mentre tra operai/e il divario si amplia nettamente: le donne rappresentano solo il 40,3% (Figura 19).

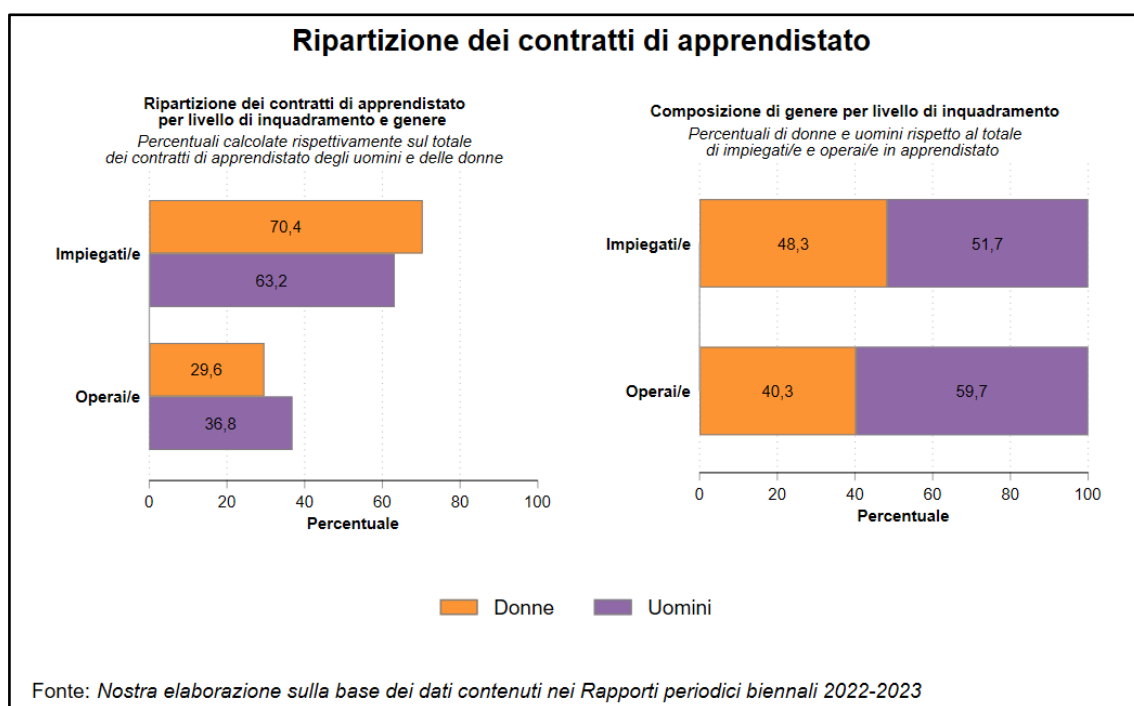


Figura 19. Ripartizione dei contratti di apprendistato per livello di inquadramento e genere.

Se consideriamo la dimensione aziendale, tra impiegati/e con contratti di apprendistato, la quota di donne è più elevata nelle imprese con 100-249 dipendenti (53,3%), mentre si riduce in quelle con oltre 500 dipendenti (47,5%) (Figura 20). Tra operai/e con contratti di apprendistato, invece, la quota di donne aumenta progressivamente al crescere della dimensione aziendale: si passa dal 21,8% nelle imprese con 50-99 dipendenti al 49,0% in quelle con oltre 500 dipendenti.

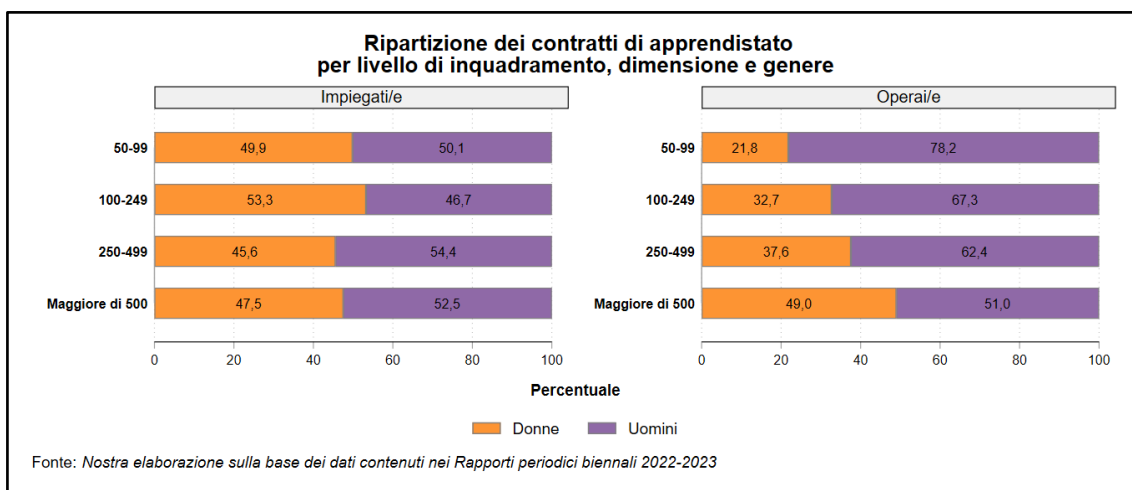


Figura 20. Ripartizione dei contratti di apprendistato per livello di inquadramento, dimensione e genere.

Il confronto tra settori rivela che nel settore secondario la quota di donne con un contratto di apprendistato è pari al 27,5% contro il 49,3% nel settore terziario. In particolare, nel settore terziario, tra impiegati/e le donne rappresentano il 48,9%, mentre tra operai/e la quota di donne raggiunge il 50,3% (Figura 21). Nel settore secondario, invece, per entrambi i livelli di inquadramento, la quota di donne resta nettamente minoritaria, soprattutto tra operai/e (13,7%).

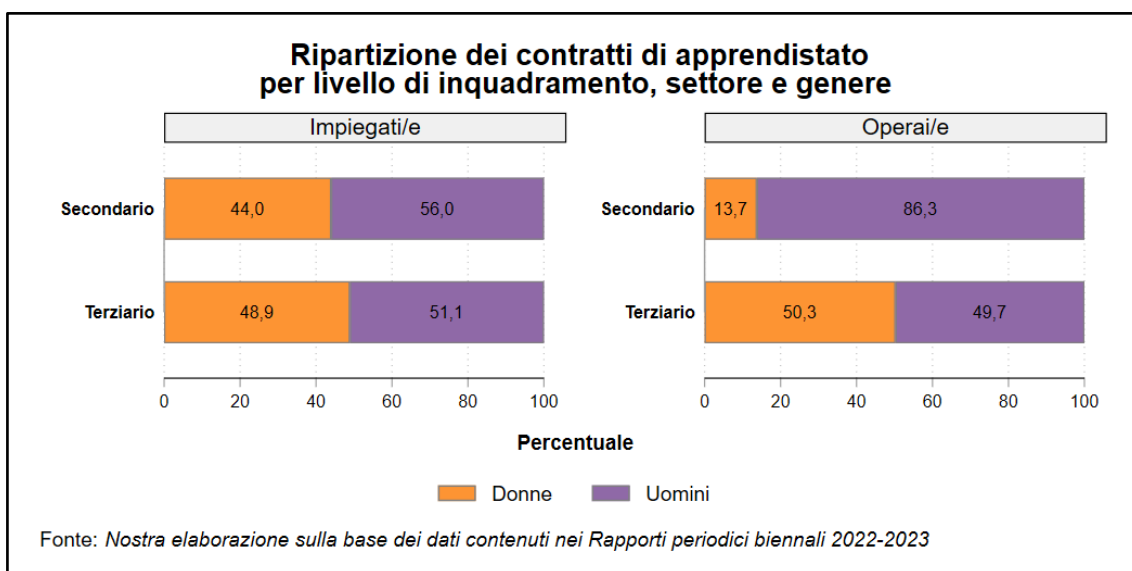


Figura 21. Ripartizione dei contratti di apprendistato per livello di inquadramento, settore e genere.

Nel settore secondario, l'apprendistato si configura come una modalità contrattuale più diffusa tra gli uomini e, soprattutto, tra operai/e. Nelle imprese di medie dimensioni e nel settore terziario, invece, si osserva una maggiore diffusione del contratto di apprendistato tra le donne inquadrate nel livello impiegatizio.

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 ad oggi si è registrato un progressivo aumento dei contratti di apprendistato, raddoppiando la numerosità della forza lavoro coinvolta, con un lieve aumento della percentuale di donne (da circa 39,7% nel 2010-2011 al 45,6% nel 2022-2023). I contratti di apprendistato rimangono in capo esclusivamente a impiegati/e e operai/e, con una persistente disparità di genere: le donne vi accedono in proporzione assai più elevata tra impiegati (48% circa nel 2020-2021 e 2022-2023) che tra operai (40% circa negli stessi bienni). Il fenomeno è più bilanciato nelle imprese di grandi dimensioni per operai/e apprendisti/e e nel settore terziario, mentre nel settore secondario e nelle province a forte vocazione industriale le donne apprendiste restano marginali.

Analisi territoriale

L'analisi evidenzia significative differenze di genere nella diffusione dei contratti di apprendistato tra le province. Nelle province di Mantova (26,7% donne), Sondrio (31,1%) e Brescia (38,8%), la presenza femminile tra i contratti di apprendistato risulta sensibilmente inferiore rispetto a quella maschile. La diffusione di tali contratti tra le donne è invece più elevata nelle province di Monza e Brianza (45,1%), Lecco (44,9%) e Lodi (42,7%). Nessuna provincia evidenzia pertanto una distribuzione paritaria tra uomini e donne, ma si osservano segnali di maggiore apertura nelle province dove la struttura produttiva è più diversificata e le dinamiche occupazionali meno segregate.

3.2.5 Contratti di altra natura

La diffusione dei contratti di altra natura risulta marginale, coinvolgendo solo 53 imprese e 986 dipendenti (0,04% della forza lavoro lombarda), di cui il 71,7% sono donne. La netta maggioranza delle persone con contratti di altra natura è occupata nel livello impiegatizio (86,2%), seguita a grande distanza dal livello operaio (13,6%). Nessun dirigente ha un contratto di altra natura; tra quadri, solo due persone hanno questo tipo di contratto.

Tra impiegati/e con contratti di altra natura, le donne rappresentano una quota significativa (79,5%); tra operai/e, prevalgono gli uomini (76,9%).

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi territoriale perché non sono disponibili sufficienti dati disaggregati.

3.2.6 Somministrazione

Le imprese ricorrono sempre più frequentemente alle agenzie di somministrazione per coprire sia mansioni generiche sia ruoli di maggiore responsabilità, anche se per questi ultimi si preferisce generalmente l'assunzione diretta del personale. La somministrazione garantisce una maggiore flessibilità contrattuale, permettendo di superare il limite del 20% di personale a tempo determinato, innalzandolo fino al 30% del totale dei dipendenti a tempo indeterminato⁸.

La somministrazione è adottata da 2.898 imprese, per un totale di 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 in somministrazione prevalgono invece gli uomini (72,6%) (Figura 22).

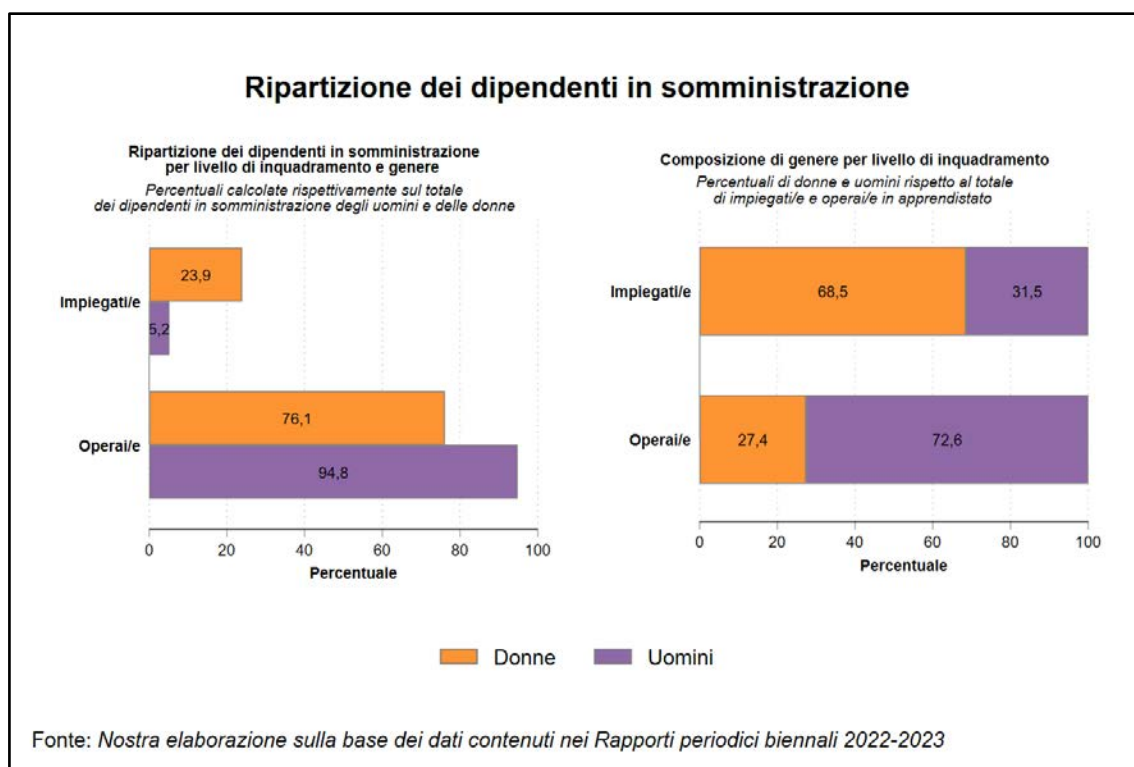


Figura 22. Dipendenti in somministrazione per livello di inquadramento e genere.

Se si considera la dimensione aziendale, emerge che tra impiegati/e in somministrazione la quota di donne è particolarmente elevata nelle imprese con 50-99 dipendenti (87,7%), mentre è inferiore nelle

⁸ Si ricorda che il numero di persone assunte con contratto a tempo determinato o in somministrazione a tempo determinato non può eccedere complessivamente il 30% del numero di persone a tempo indeterminato in forza presso l'utilizzatore al 1° gennaio dell'anno di stipulazione dei citati contratti (art. 31, comma 2, d.lgs. n. 81/2015, come riformato dal decreto legge n. 87/2018, convertito in legge n. 96/2018). Tale limite può essere modificato dalla contrattazione collettiva dell'utilizzatore (non oltre il 20%) e non si applica nei seguenti casi: disoccupati/e che godono da almeno sei mesi di trattamenti di disoccupazione non agricola o di ammortizzatori sociali, lavoratori/trici svantaggiati/e o molto svantaggiati/e (come individuati dal decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali 17 ottobre 2017).

altre classi dimensionali (Figura 23). Anche tra operai/e in somministrazione, la quota di donne è più elevata (ma comunque contenuta) nelle imprese con 50-99 dipendenti; non si rilevano differenze significative in base alla dimensione aziendale.

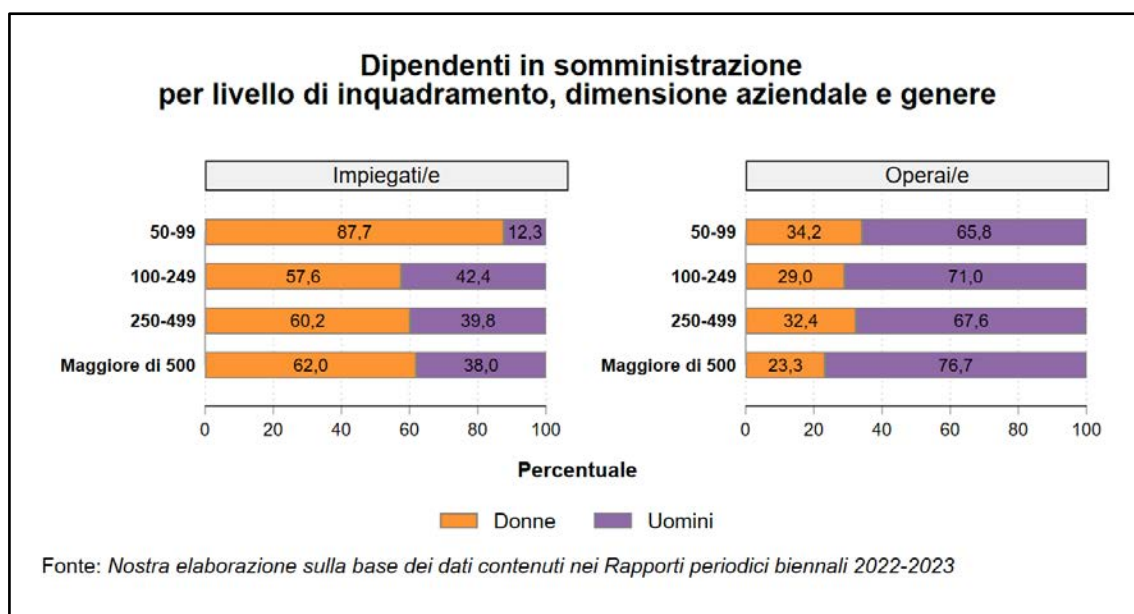


Figura 23. Dipendenti in somministrazione per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

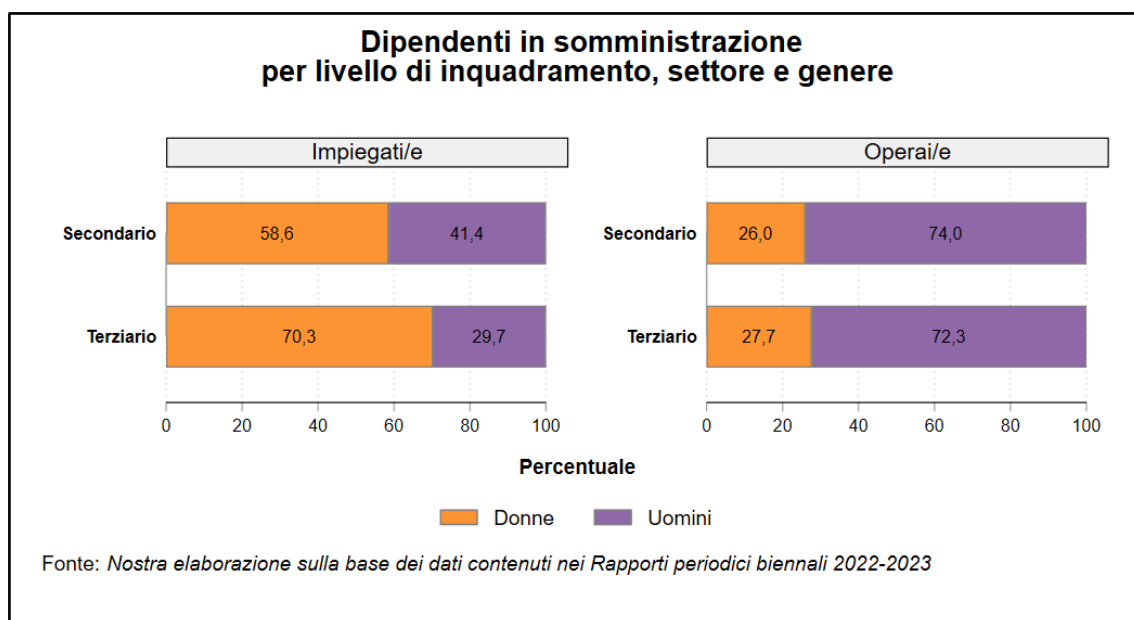


Figura 24. Dipendenti in somministrazione per livello di inquadramento, settore e genere.

Nel settore terziario le donne costituiscono il 32,7% di dipendenti in somministrazione; nel settore secondario rappresentano il 29,2%. Tuttavia, tra impiegati/e in somministrazione, la percentuale di donne è pari al 70,3% nel settore terziario e al 58,6% nel settore secondario (Figura 24). Tra operai/e in somministrazione, la quota di donne si aggira attorno al 26-27% in entrambi i settori.

Il quadro generale mostra come il lavoro in somministrazione occupi prevalentemente uomini, e che le donne occupate con tale modalità sono concentrate maggiormente nei livelli operai, ad eccezione delle imprese con oltre 500 dipendenti. La somministrazione si configura, quindi, come uno strumento strategico per molte imprese, non solo per l'accesso a competenze specifiche e settoriali, ma anche per ottimizzare la gestione dei costi del personale e flessibilizzare i vincoli normativi.

Analisi longitudinale

I dati relativi al biennio 2021-2022 mostrano che il ricorso ai contratti di somministrazione riguarda più di 87.000 occupati/e (il 4,3% del totale), di cui il 41,5% sono donne. Nel biennio 2022-2023 il ricorso alla somministrazione è fortemente aumentato: questa forma contrattuale riguarda ora 260.422 occupati/e, di cui il 32,1% sono donne. Si conferma come la somministrazione sia un modello contrattuale fortemente segmentato per genere -- con prevalenza di uomini a livello operaio e di donne a livello impiegatizio -- e utilizzato in modo differenziato a seconda della dimensione aziendale e del settore.

Analisi territoriale

L'andamento provinciale dei contratti di somministrazione è sostanzialmente in linea con quello regionale sia per il livello impiegatizio che per quello operaio.

Tra impiegati/e in somministrazione, si registrano divari di genere a livello territoriale, fatta eccezione per le province di Como, Lecco e Lodi, dove si osserva un sostanziale avvicinamento alla soglia della parità. Al contrario, nella provincia di Sondrio si accentua ulteriormente il divario tra i generi, con una marcata prevalenza femminile tra impiegati/e in somministrazione (81,8% donne).

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).

3.3 Analisi delle forme flessibili di lavoro

PART-TIME



- ▶ 18,8% della forza lavoro, di cui il 76,9% sono donne.
- ▶ Le donne superano il 60% in tutti i livelli di inquadramento, fino ad arrivare al 90% tra quadri.
- ▶ Nelle imprese grandi, coinvolge maggiormente le donne.
- ▶ Nel settore secondario la distribuzione per genere è più equilibrata. Nel settore terziario le donne dominano in tutti i livelli di inquadramento.

LAVORO INTERMITTENTE



- ▶ 2,12% della forza lavoro, di cui il 65% sono donne.
- ▶ Prevale tra impiegati/e e operai/e, quasi assente nei livelli di inquadramento superiori.
- ▶ Nelle imprese grandi, prevalgono le donne soprattutto tra impiegati/e (74,3%).
- ▶ Nel settore secondario negli operai riguarda prevalentemente gli uomini; nel settore terziario le donne.

LAVORO AGILE



- ▶ 17,7% della forza lavoro, di cui il 45,1% sono donne.
- ▶ Parità di genere tra impiegati/e, ma sottorappresentazione femminile nei altri livelli di inquadramento.
- ▶ Nel settore terziario, c'è maggiore presenza femminile in tutti i livelli di inquadramento sebbene con un peso diverso.

L'analisi delle forme flessibili di lavoro si concentra su tre tipologie: il part-time, il lavoro intermittente e il lavoro agile. Queste forme rappresentano strumenti sempre più rilevanti nel mercato del lavoro contemporaneo, poiché rispondono a esigenze di maggiore adattabilità sia per le imprese sia per la forza lavoro, favorendo in alcuni casi l'inclusione lavorativa e la conciliazione tra vita professionale e personale.

3.3.1 Il part-time

Il part-time coinvolge 8.351 imprese e 415.982 dipendenti (18,8% della forza lavoro lombarda), di cui 319.884 sono donne (76,9%). La ripartizione di tali contratti evidenzia un marcato squilibrio di genere, soprattutto nei livelli di inquadramento più bassi (Figura 25). Il part-time è diffuso in modo particolare a livello impiegatizio e operaio, sia per le donne sia per gli uomini. In tutti i livelli di inquadramento, le donne detengono più del 60% dei contratti part-time: in particolare, le donne rappresentano il 62,7% di dirigenti con contratti part-time, il 90,0% di quadri, l'82,7% di impiegati/e e il 69,1% di operai/e.

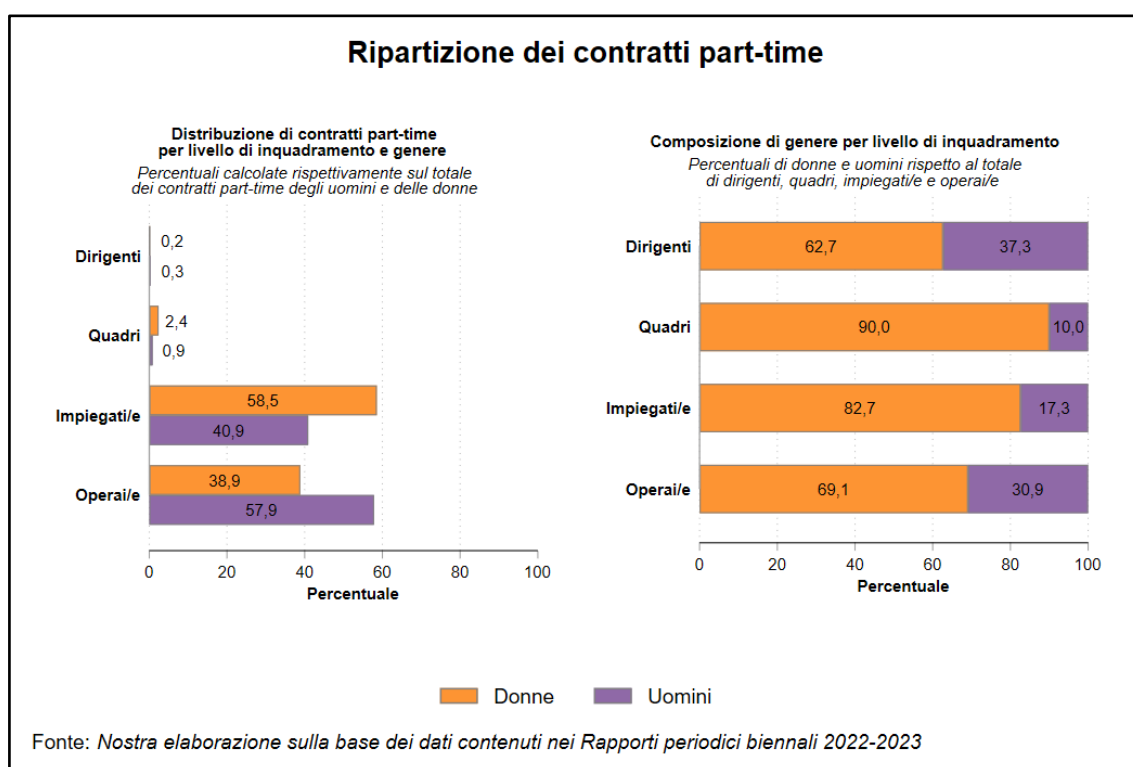


Figura 25. Ripartizione dei contratti part-time per livello di inquadramento e genere.

Le donne rappresentano la quota prevalente tra chi lavora part-time, ma tale squilibrio è più marcato nelle imprese di maggiori dimensioni (Figura 26). Ad esempio, tra dirigenti con contratto part-time, nelle imprese con oltre 500 dipendenti le donne costituiscono il 69,2%. Una dinamica analoga si osserva tra quadri (93,5% donne), impiegati/e (81,2% donne) e operai/e (71,2% donne). Il part-time, dunque, tende a consolidarsi come una forma flessibile prevalentemente femminile, soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni. Ciò suggerisce che, se da un lato le imprese più grandi offrono più

frequentemente questa modalità lavorativa, dall'altro essa continua a configurarsi come una leva di conciliazione prevalentemente femminile, con rischi di segregazione orizzontale e verticale.

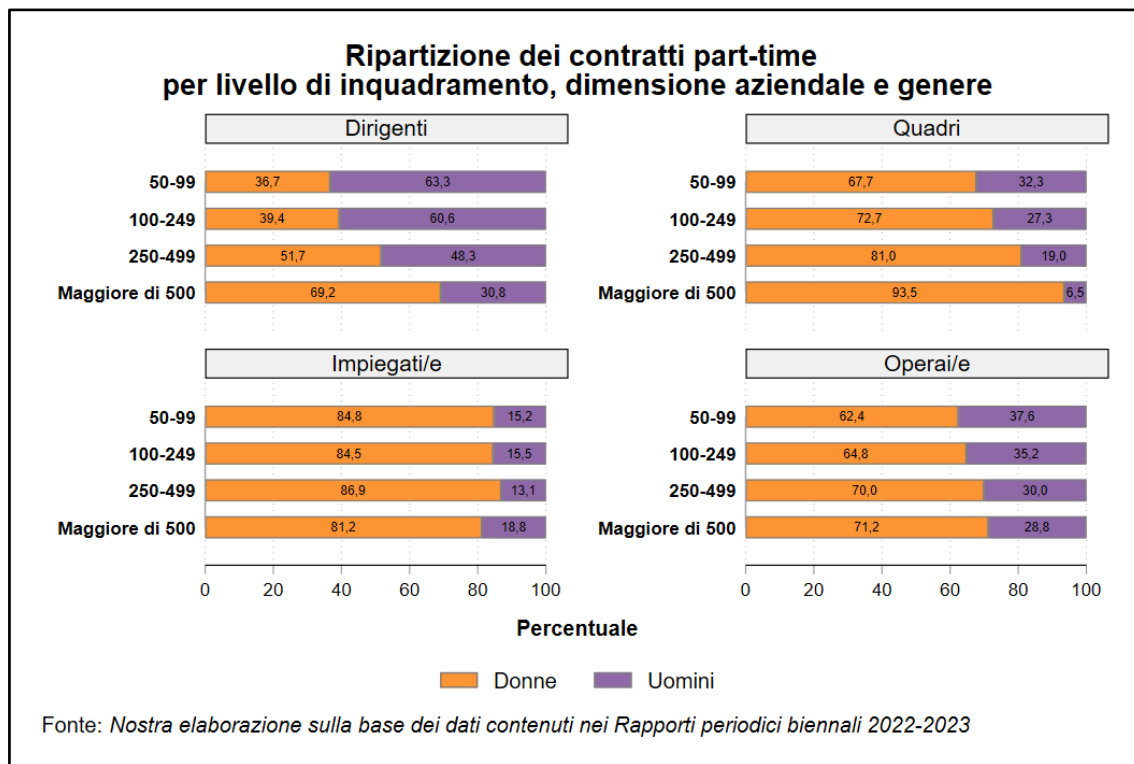


Figura 26. Ripartizione dei contratti part-time per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

In tutti i livelli di inquadramento, il part-time nel terziario è occupato in larga misura da donne: si va dal 91,4% tra quadri all'82,2% tra impiegati/e (Figura 27). Al contrario, nel settore secondario la componente maschile è più consistente, in particolare a livello dirigenziale (75,5% uomini) e operaio (35,3% uomini). Le donne risultano maggiormente rappresentate nel part-time del settore terziario anche nei ruoli apicali (67,4% tra dirigenti). I dati suggeriscono che il part-time sia una forma flessibile particolarmente diffusa tra le donne impiegate nei due settori, rafforzando una segmentazione occupazionale di genere sia orizzontale (per settore) sia verticale (per livello di inquadramento).

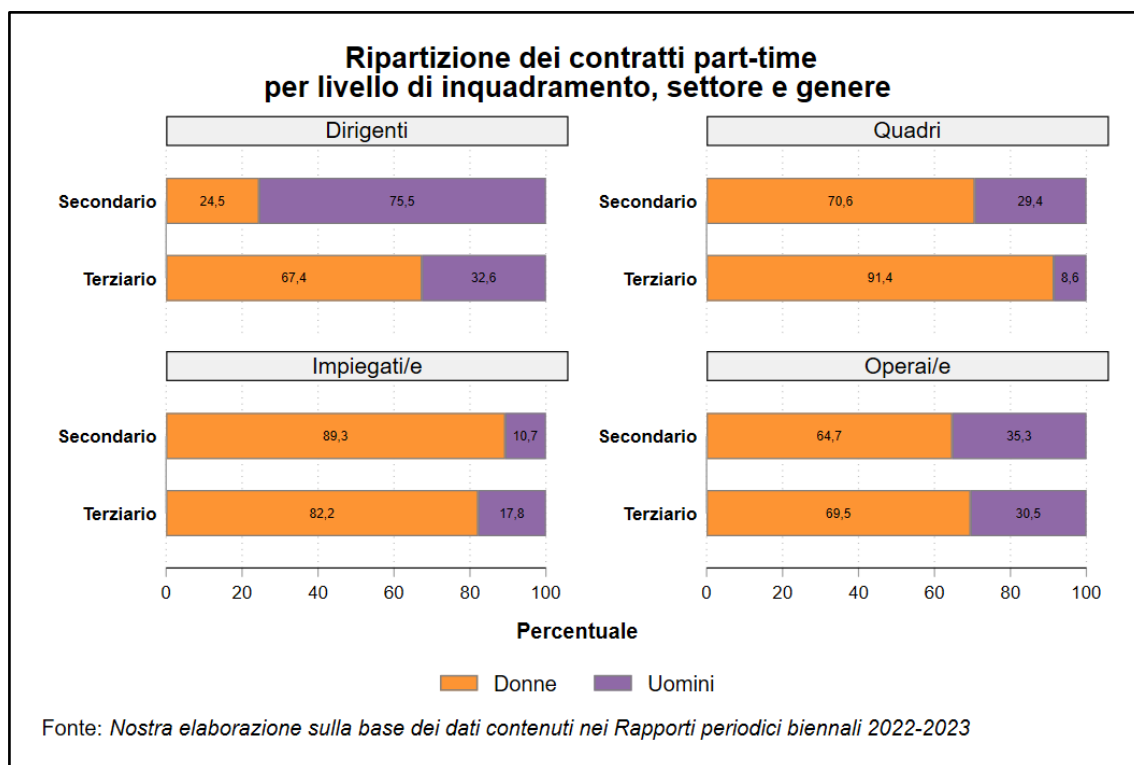


Figura 27. Ripartizione dei contratti part-time per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Tra il 2010-2011 e il 2014-2015 il part-time registra un aumento significativo per entrambi i generi, ma con uno scarto di 30 punti percentuali a favore delle donne. Dal 2014-2015 al 2017 si registra una fase di stabilizzazione: la quota femminile si mantiene intorno al 35-36%, quella maschile intorno al 5-7%. Nel 2020-2021 si osserva una riduzione del part-time femminile (33,1%) e maschile (8,2%), ma il gap di genere resta ampio. Complessivamente, i contratti part-time confermano una forte caratterizzazione femminile lungo tutto il periodo considerato, con un picco di crescita tra 2010-2011 e 2014-2015 e una successiva stabilizzazione attorno a un terzo dei contratti femminili fino ad oggi. Ciò indica che il ricorso al part-time permane come principale leva di conciliazione tra lavoro e famiglia e, potenzialmente, di segregazione nei percorsi professionali delle lavoratrici.

Analisi territoriale

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 (87,7%). Disaggregando il dato per inquadramento, la situazione viene sostanzialmente confermata. Si registrano piccole discrepanze solo per i livelli di inquadramento superiori; relativamente ai dirigenti, la provincia di Lodi vede il 100% di contratti part-time a carico maschile, mentre nelle province di Bergamo, Cremona, Mantova e Monza Brianza si riscontra il raggiungimento

della parità. Per i e le quadri il part-time rimane una tipologia contrattuale di appannaggio femminili, ad eccezione delle province di Como e Lodi, che vedono una situazione di sostanziale parità.

3.3.2 Il lavoro intermittente

Il lavoro intermittente coinvolge 765 imprese e 47.002 dipendenti (2,12% della forza lavoro lombarda), di cui 30.574 sono donne (65,0%).

Il lavoro intermittente riguarda principalmente i livelli impiegatizio e operaio, con una netta prevalenza femminile. Oltre il 62% delle donne con contratto intermittente è inquadrata come operaia, mentre per gli uomini questa percentuale supera il 73% (Figura 28). Le donne rappresentano il 72,5% di impiegati/e con contratto intermittente, mentre la quota scende al 61,3% a livello operaio.

Il lavoro intermittente si configura invece come una modalità contrattuale quasi inesistente nei livelli di inquadramento superiori⁹.

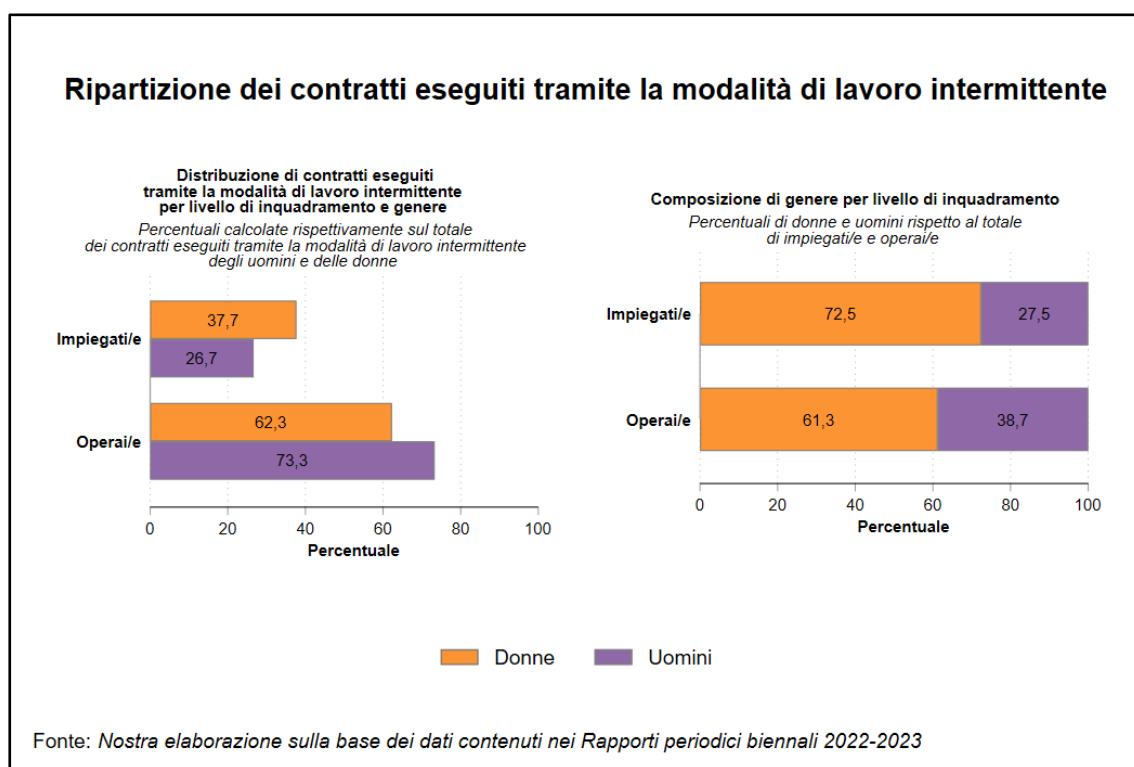


Figura 28. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente per livello di inquadramento e genere.

Sebbene il lavoro intermittente coinvolga entrambi i generi, le donne, soprattutto nei ruoli impiegatizi, sono più frequentemente interessate da questa forma flessibile di lavoro (Figura 29). La loro quota supera il 70% nelle imprese più piccole (50-99 dipendenti) e resta elevata anche nelle imprese più grandi (74,3%). Per quanto riguarda gli e le operai/e, invece, la componente femminile è prevalente

⁹ I contratti intermittenti nei livelli apicali riguardano 3 dirigenti e 7 quadri, di cui 2 donne.

solo nelle imprese più grandi (71,3%), mentre nelle imprese di dimensione intermedia (250-499 dipendenti) il divario si riduce sensibilmente (54,4% uomini).

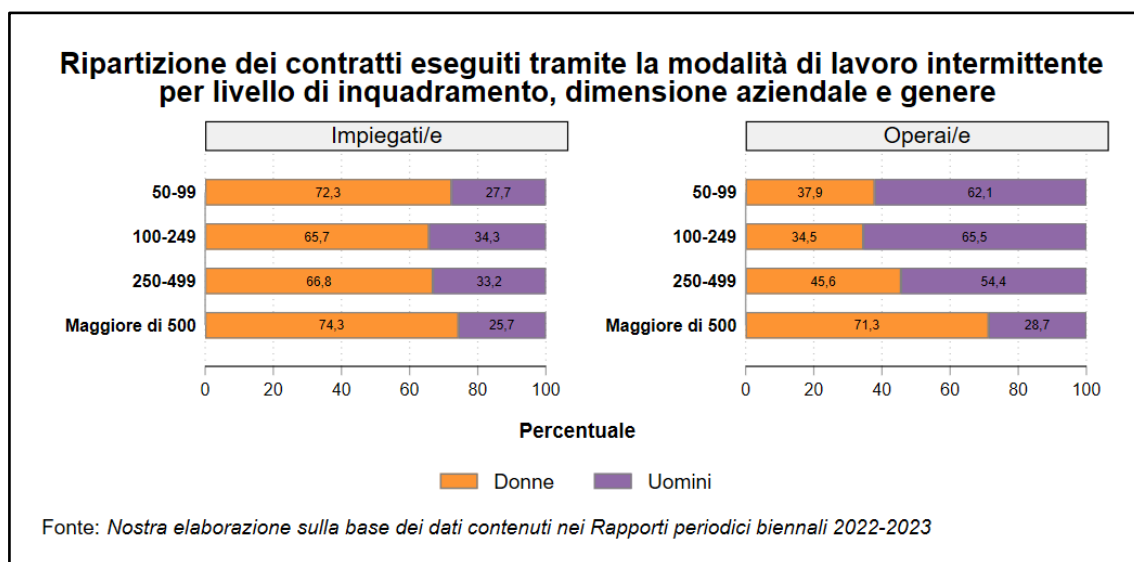


Figura 29. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

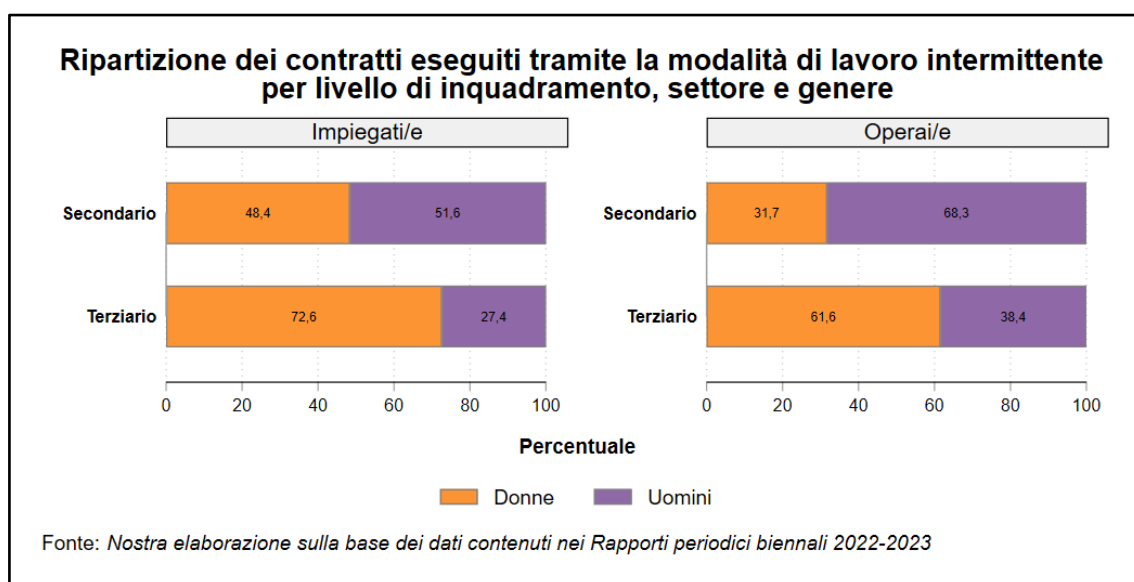


Figura 30. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente per livello di inquadramento, settore e genere.

Anche nel lavoro intermittente emergono differenze marcate tra settore secondario e terziario in termini di composizione di genere (Figura 30). Tra impiegati/e, nel settore secondario i contratti intermittenti sono leggermente in prevalenza maschili (51,6%), mentre nel settore terziario la tendenza si inverte nettamente (72,6% donne). Una dinamica analoga si osserva tra operai/e: nel settore secondario, i contratti intermittenti vedono una prevalenza maschile (68,3%), mentre nel terziario le

donne rappresentano quasi due terzi del totale (61,6%). Questi dati confermano come il lavoro intermittente nel settore terziario sia una modalità occupazionale fortemente femminilizzata, mentre nel settore secondario resta ancorata a una prevalenza maschile. Tale configurazione rafforza la segregazione di genere sia settoriale sia contrattuale, con le donne più frequentemente impiegate in forme di lavoro a bassa stabilità nel settore terziario.

Analisi longitudinale

Il lavoro intermittente appare solo nel 2020-2021 come categoria autonoma di analisi, con 23.189 dipendenti coinvolti (1,5% dei contratti a tempo determinato), di cui 74% donne. Tale rilevazione tardiva indica sia il ritardo nell'istituzionalizzare il suo monitoraggio, sia il reale sviluppo legato a esigenze di flessibilità post-pandemica. Oggi, il lavoro intermittente rimane una forma flessibile residuale, coinvolgendo il 2,12% della forza lavoro lombarda. Il lavoro intermittente evolve pertanto da una rilevazione nulla fino al 2017 a una presenza lieve, ma significativa nel 2020-2021 e nel 2022-2023, confermando una prevalenza femminile (soprattutto tra impiegati/e e operai/e) e il carattere marginale di questa modalità, limitata ai livelli di inquadramento esecutivi.

Analisi territoriale

Si registrano diverse disuniformità territoriali. In particolare, la provincia di Pavia si attesta in controtendenza con il 13,2% di donne con contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente, in totale opposizione con Mantova, che registra l'81,6%. Le restanti province si attestano tra una partecipazione femminile di circa il 30% (Lodi) a quasi il 70% (Milano). Tra impiegati/e le donne continuano ad essere il numero maggioritario di persone con questa tipologia di contratto, ad eccezione della provincia di Lodi, dove il lavoro intermittente è appannaggio esclusivamente maschile (100%). Al capo opposto la provincia di Pavia, dove le donne rappresentano il 100% dei lavoratori con contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente. Per quanto riguarda operai/e, si rileva un andamento piuttosto distante dalla media regionale, con tutte le province (o quasi) che registrano una componente maschile maggioritaria, fanno eccezione le province di Milano (62,0% donne) e Mantova (81,5% donne).

3.3.3 Il lavoro agile

Il lavoro agile coinvolge 2.011 imprese e 393.265 dipendenti (17,7% della forza lavoro lombarda), di cui 177.274 sono donne (45,1%). La forza lavoro maschile e femminile che lavora in modalità agile è inquadrata principalmente come impiegato/a (Figura 31).

A livello 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) (Figura 31). Complessivamente, i dati indicano che il lavoro agile è una modalità più diffusa tra chi occupa ruoli intermedi e amministrativi, con una leggera prevalenza femminile, ma con una persistente sotto-rappresentazione delle donne nei livelli di inquadramento superiori.

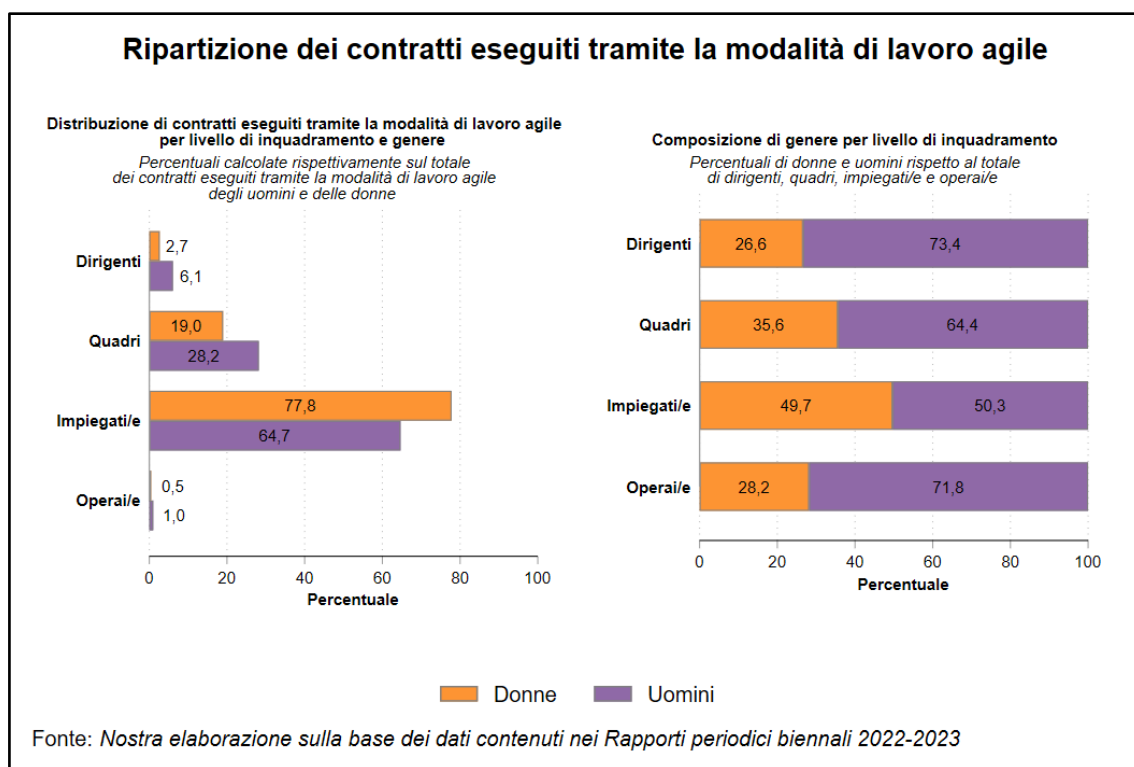


Figura 31. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento e genere.

L'adozione del lavoro agile nei diversi livelli di inquadramento non varia in modo significativo in base alla dimensione aziendale (Figura 32). Complessivamente si registra infatti un andamento omogeneo tra le diverse classi dimensionali, ad eccezione di operai/e, dove l'accesso alla modalità di lavoro agile aumenta all'aumentare della dimensione aziendale, tranne nel caso delle imprese tra 100 e 249 dipendenti. Tra dirigenti e quadri vi è una netta prevalenza maschile, senza sostanziali differenze tra le diverse dimensioni aziendali. Tra le impiegate, si registra una maggiore equità di accesso alla modalità di lavoro agile, con la quota di donne che si aggira attorno al 50,0% in tutte le classi dimensionali.

Nel complesso, i dati mostrano una situazione fortemente squilibrata in termini di conciliazione vita-lavoro, in cui le donne hanno difficoltà a chiedere o a far sì che venga consentito loro l'accesso ad una maggiore flessibilità, soprattutto nel caso in cui ricoprono ruoli apicali.

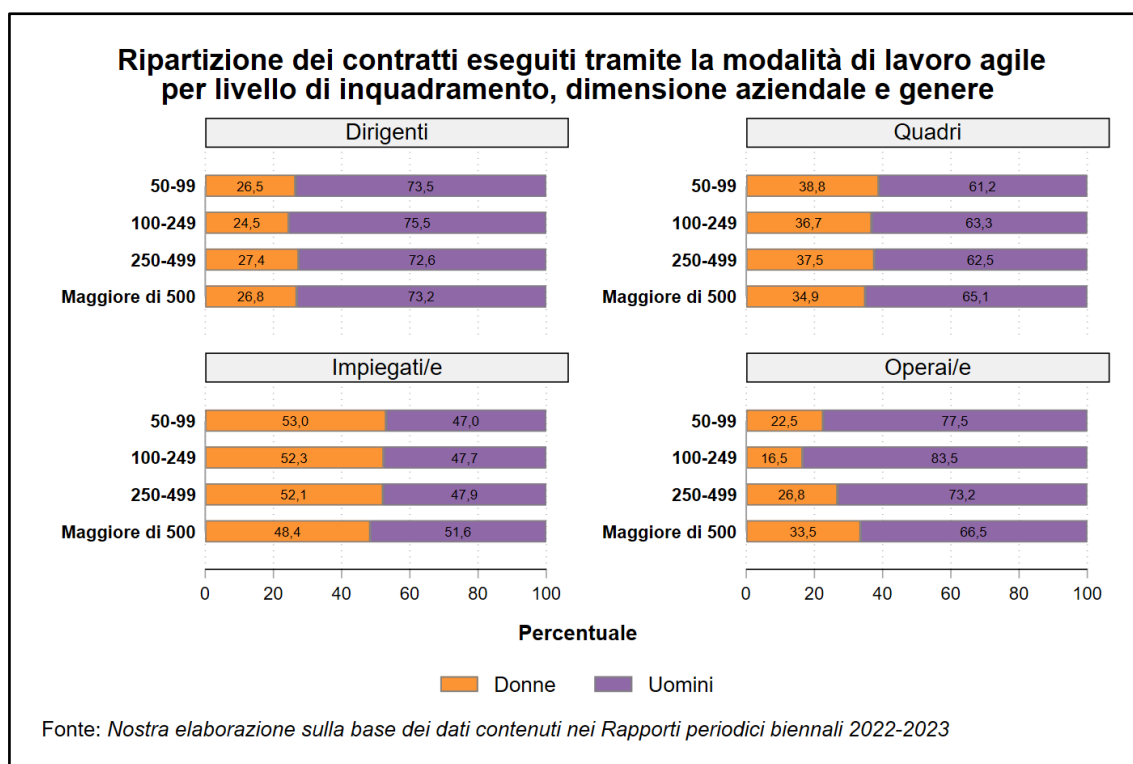


Figura 32. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Tra i contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile, le donne risultano più rappresentate nel settore terziario rispetto al secondario in tutti i livelli di inquadramento, sebbene con un peso diverso (Figura 33). Tra dirigenti che lavorano in modalità agile, la quota di donne è pari al 28,1% nel settore terziario, rispetto al 22,1% nel settore secondario; un andamento simile si osserva tra quadri (36,8% contro 31,7%) e impiegati/e (51,4% contro 44,0%). La forbice di genere resta ampia tra operai/e, dove la presenza femminile è stabile attorno al 28% in entrambi i settori, con una netta prevalenza maschile. Complessivamente, i dati confermano che il settore terziario si configura come più accessibile per le donne anche nella modalità di lavoro agile, contribuendo a ridurre – seppur parzialmente – il gap di accesso a forme di lavoro più flessibili, soprattutto nei livelli intermedi e apicali.

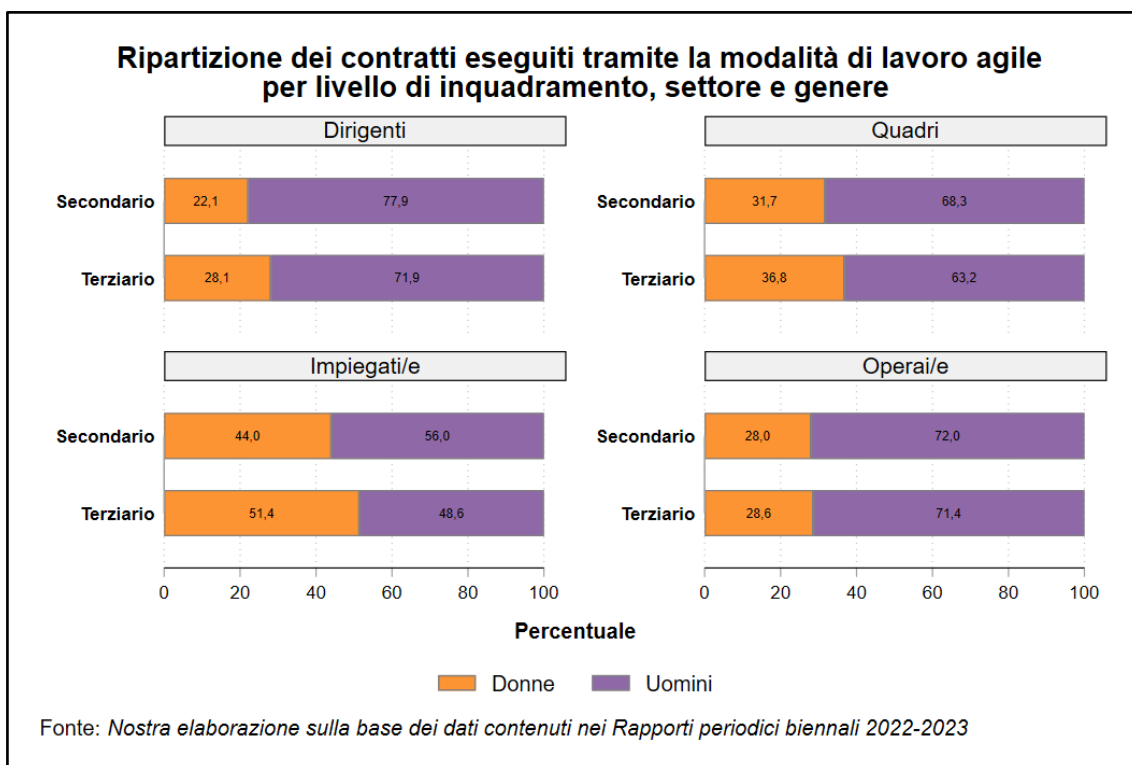


Figura 33. Ripartizione dei contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Prima del 2016-2017 non risultano dati specifici sul lavoro agile. I dati emergono solo a partire dal report 2020-2021, quando il lavoro agile riguarda il 16,9% dei contratti a tempo indeterminato (387.273 occupati/e), di cui il 44,8% sono donne. Nel 2022-2023, il lavoro agile coinvolge 393.265 dipendenti (17,7% della forza lavoro lombarda), di cui il 45,1% sono donne. Questi numeri evidenziano una progressiva stabilizzazione del lavoro agile, accompagnata da una leggera, ma costante crescita della presenza femminile tra la forza lavoro che ne usufruisce.

Analisi territoriale

La situazione provinciale è sostanzialmente in linea con la media regionale (45,1%). Piccoli scostamenti si registrano nelle province di Bergamo, Sondrio e Varese, dove la percentuale di donne con tali contratti si attesta intorno al 39%, mentre Como vede il raggiungimento di una sostanziale parità (51,9% donne; 48,1% uomini). Ciò risulta altrettanto vero nel caso di dirigenti, in cui la sola provincia che si discosta dalla media è Sondrio, con la totalità di contratti eseguiti tramite la modalità di lavoro agile in capo a donne (100%). Questa situazione si conferma anche in caso di quadri, con Sondrio unica eccezione. Nel caso di impiegati/e le province si attestano tutte in linea con il dato regionale, nel caso di operai/e dove abbiamo forti scostamenti. Le province di Bergamo, Cremona, Mantova e Sondrio registrano una percentuale totalmente o quasi maschile, mentre Brescia (42,6% donne); Lecco (43,5% donne) e Pavia (38,5% donne), superano la media regionale.

3.4 L'analisi incrociata delle tipologie contrattuali e delle forme flessibili di lavoro

Questa sezione approfondisce l'interazione tra le principali tipologie contrattuali (i.e., contratti a tempo indeterminato e determinato) e forme flessibili di lavoro (i.e., part-time, lavoro intermittente e lavoro agile). L'obiettivo è evidenziare le dinamiche occupazionali che caratterizzano ciascuna combinazione, con particolare attenzione alle dimensioni di genere, stabilità contrattuale e segmentazione del mercato del lavoro.

3.4.1 Contratti a tempo indeterminato part-time

I contratti a tempo indeterminato part-time sono utilizzati da 7.618 imprese, per un totale di 334.930 dipendenti (15,1% della forza lavoro), di cui il 79,8% donne. Le donne raggiungono picchi che superano il 90% tra quadri (90,5%) e tra impiegati/e (84,8%) (Figura 34). Questo dato conferma quanto il part-time sia ancora oggi una modalità di lavoro che riguarda prevalentemente le donne, spesso come risposta a esigenze di conciliazione tra vita privata e professionale.

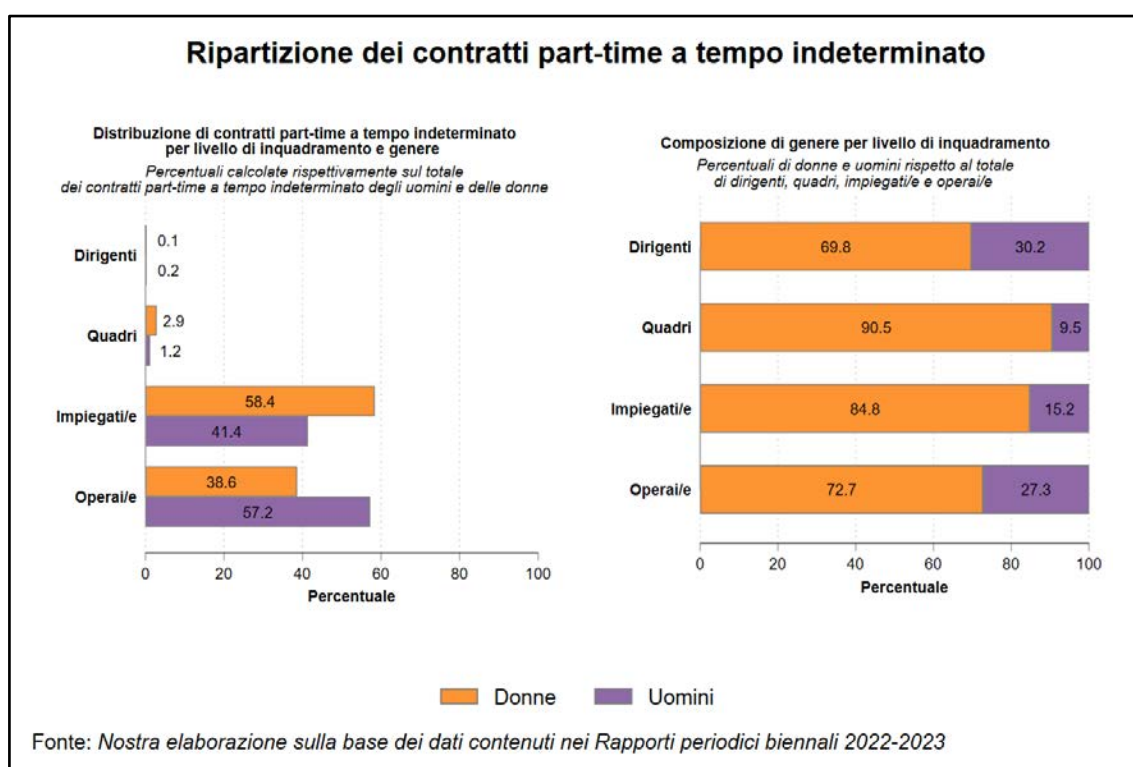


Figura 34. Ripartizione dei contratti part-time a tempo indeterminato per livello di inquadramento e genere.

Se consideriamo la dimensione aziendale la tendenza già indicata si acuisce nelle imprese più grandi. In particolare, per tutti i livelli di inquadramento (ad eccezione di quello impiegatizio), la quota di donne tra la forza lavoro con un contratto a tempo indeterminato part-time aumenta al crescere della dimensione aziendale.

Nelle imprese con oltre 500 dipendenti, la quota di donne con questo tipo di contratto è particolarmente elevata anche tra i livelli di inquadramento più alti, ovvero tra dirigenti (81,1%) e quadri (93,7%) (Figura 35). Ciò indica che il part-time può essere una leva di permanenza nel lavoro per le donne, ma forse anche un freno alla carriera se associato a minori opportunità di avanzamento. Nel settore secondario sono gli uomini a prevalere tra dirigenti con contratti part-time (Figura 36). Negli altri livelli di inquadramento, prevalgono le donne sia nel settore secondario sia in quello terziario.

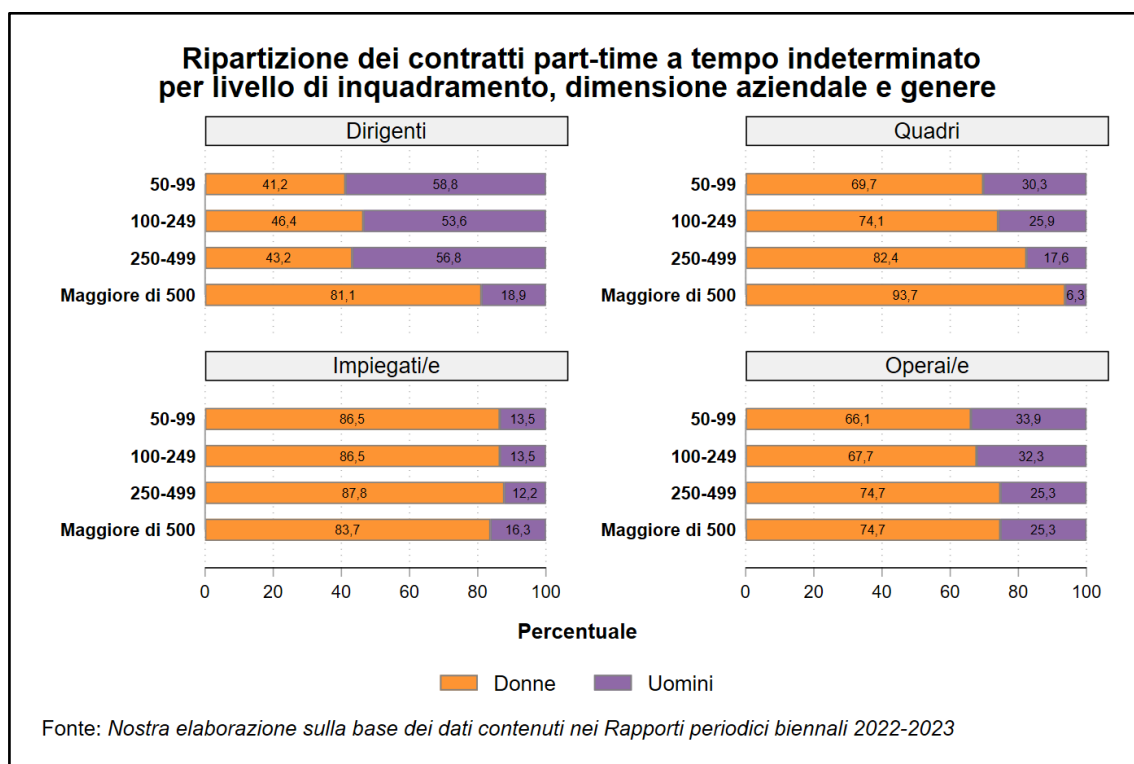


Figura 35. Ripartizione dei contratti part-time a tempo indeterminato per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

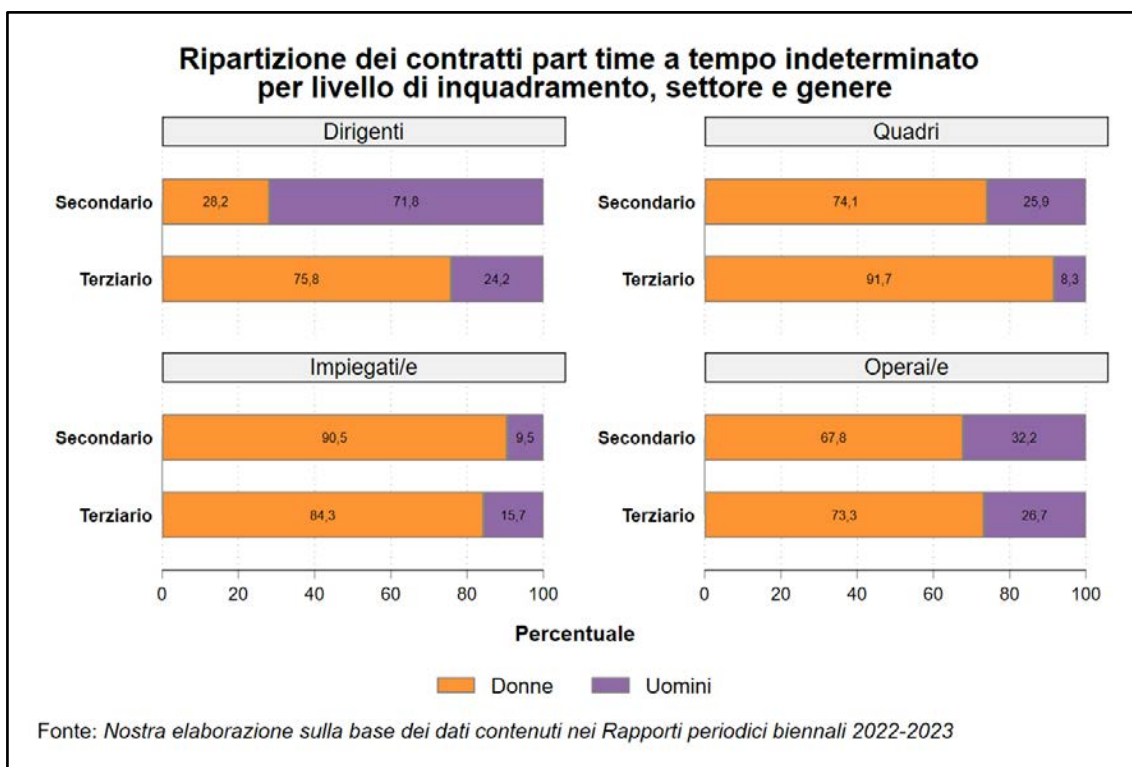


Figura 36. Ripartizione dei contratti part-time a tempo indeterminato per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

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. Per i e le dirigenti la situazione risulta più frammentata. Benché, in generale in accordo con la situazione regionale, si registrano forti discrepanze nella provincia di Lodi, con un plebiscito maschile in questa tipologia di contratti (100%) e, al capo opposto Lecco, che registra una percentuale pari al 100% per la componente femminile. La parità tra i generi è raggiunta solo nella provincia di Mantova (50% donne; 50% uomini). Nel caso di quadri, impiegati/e e operai/e la situazione provinciale risulta congruente con quella regionale. Ad eccezione dei e delle "quadri" nelle province di Como e Lodi dove, seppur permanga una maggioranza femminile, le percentuali sono decisamente più vicine alla soglia di parità (rispettivamente 55,6% e 60,0%).

3.4.2 Contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite modalità di lavoro intermittente

I contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente sono adottati da 287 imprese, per un totale di 23.189 dipendenti (1,05% della forza lavoro), di cui prevalentemente donne (74%). Questa forte concentrazione è trainata in particolare dai livelli di inquadramento di operaio/a e impiegato/a: tra operai/e, le donne con questo tipo di contratto costituiscono il 72,8%, e tra impiegati/e salgono al 76,1%. Questi contratti sono invece quasi assenti nei livelli di inquadramento superiori. Si ha, così, la conferma che i contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente sono adottati prevalentemente per mansioni esecutive e, in particolare, per attività lavorative che presentano una forte componente femminile.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi territoriale perché non sono disponibili sufficienti dati disaggregati.

3.4.3 Contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite modalità di lavoro agile

I contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile sono adottati da 1.999 imprese, per un totale di 387.273 dipendenti (17,5% della forza lavoro), di cui il 44,8% sono donne. La quota di donne risulta essere molto più bassa nei livelli di inquadramento più alti: tra dirigenti che lavorano con questo tipo di contratto, le donne sono solo il 26,6% e tra quadri il 35,6% (Figura 37). Un quasi equilibrio tra i generi si raggiunge tra impiegati/e, dove le donne sono il 49,4%. Se si considera la dimensione aziendale emerge che i contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile sono svolti prevalentemente da uomini a prescindere dal livello di inquadramento e dalla dimensione aziendale (Figura 38). Si notano, tuttavia, due eccezioni: tra impiegati/e con questo tipo di contratto, le donne sono tra il 48% e il 52% circa; tra operai/e la quota donne cresce in modo significativo all'aumentare della dimensione aziendale, passando dal 22,7% nelle imprese con 50-99 dipendenti e al 33,5% nelle imprese con oltre 500 dipendenti.

Nel settore terziario, le donne rappresentano il 46,5% della forza lavoro con contratti a tempo indeterminato svolti in modalità di lavoro agile; nel settore secondario, tale quota è pari al 39,5%. Questa quota raggiunge il 51,1% a livello impiegatizio nel settore terziario (Figura 39). Anche tra quadri e dirigenti la quota di donne con questo tipo di contratto è più alta nel settore terziario anche se rimane minoritaria.

I contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile si confermano, quindi, più diffusi tra le donne che lavorano nel settore terziario e nei livelli di inquadramento intermedi, mentre restano barriere significative per accedere ai livelli apicali e per quanto afferisce al settore secondario.

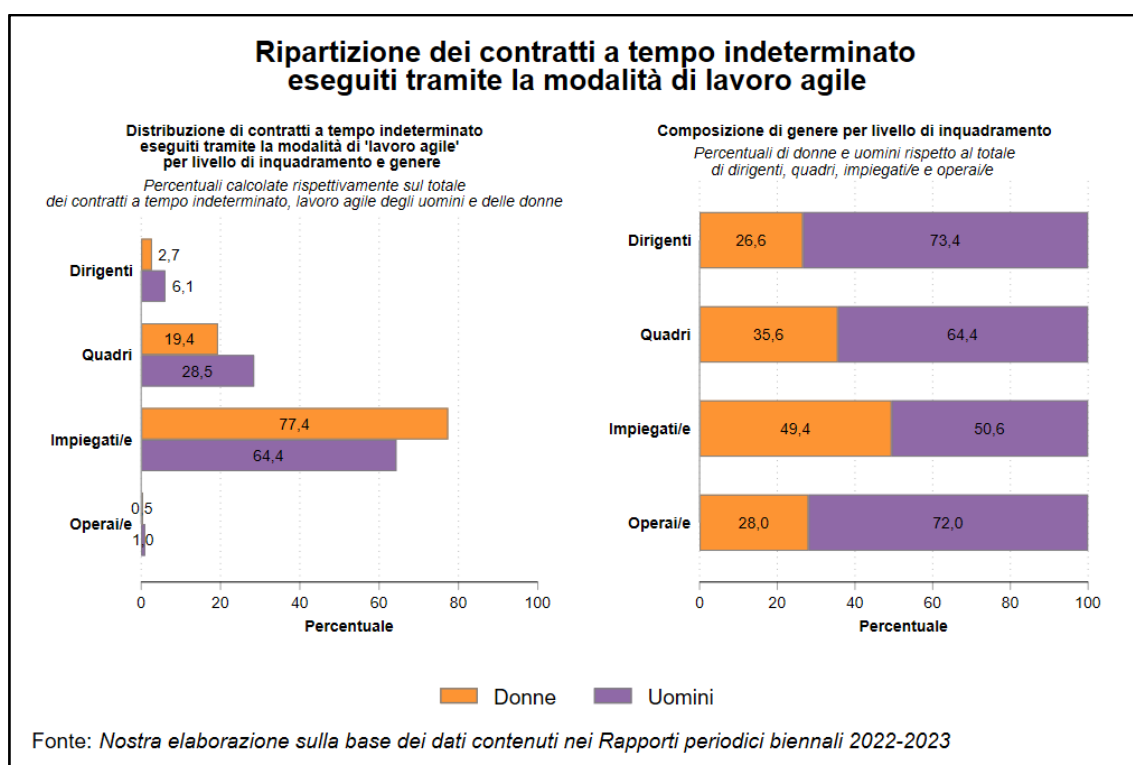


Figura 37. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento e genere.

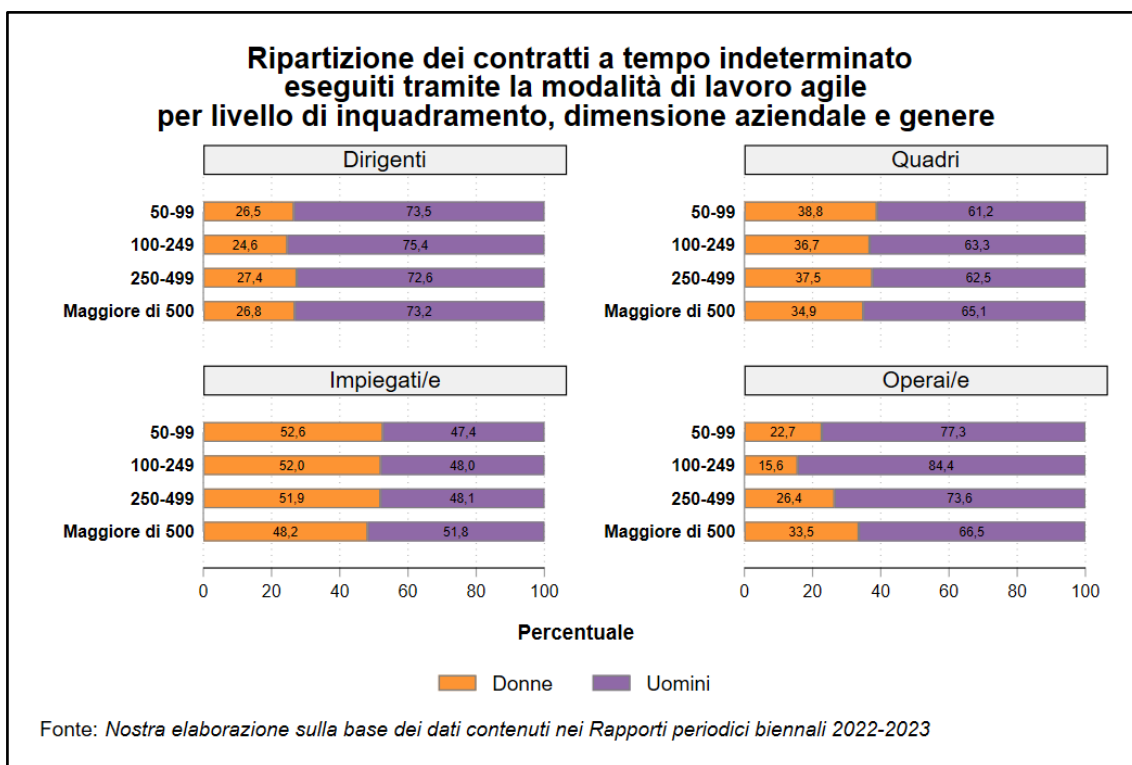


Figura 38. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

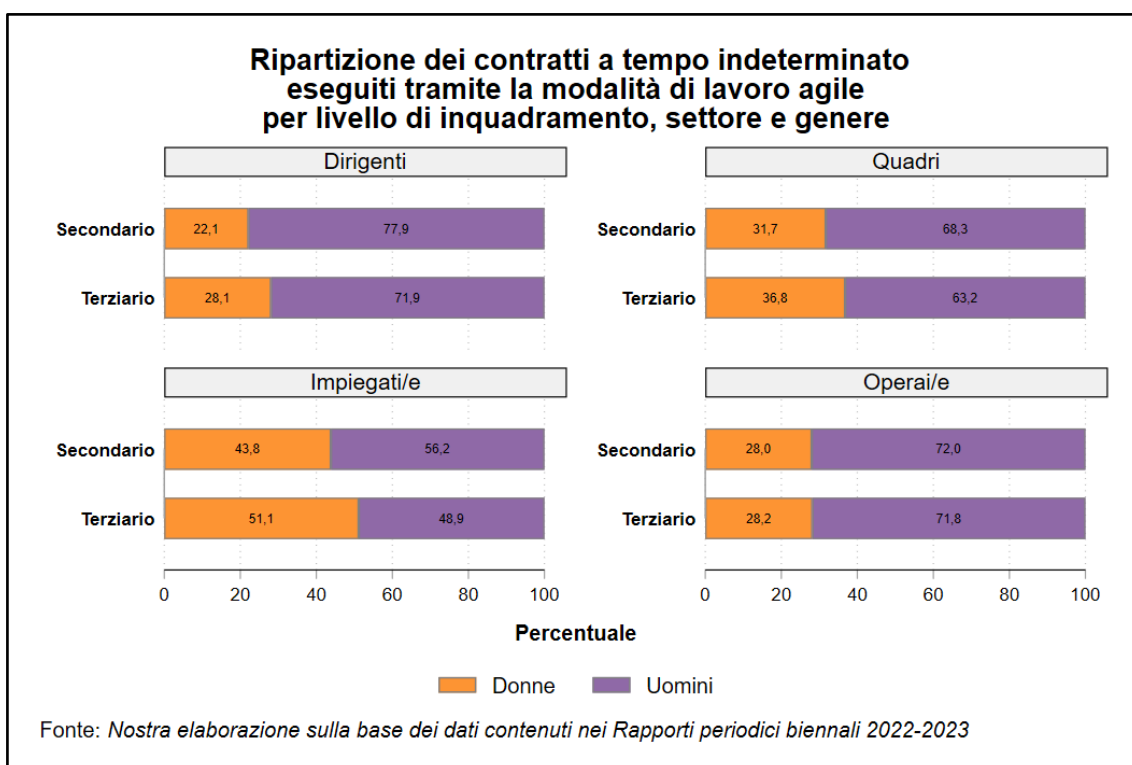


Figura 39. Ripartizione dei contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Dall'analisi territoriale emerge una situazione complessivamente in linea con la media regionale. Alcuni scostamenti sostanziali, rispetto al dato regionale, si evidenziano per i dirigenti delle province di Pavia e Sondrio dove, rispettivamente si raggiunge una percentuale del 45% e del 100% di occupazione femminile. Lo stesso andamento si registra anche nel caso dei e delle "quadri" dove, sempre nella provincia di Sondrio, le donne superano la componente maschile (59,4% donne). Nel caso di impiegati/e in tutte le province i dati rispecchiano quelli della media regionale, mentre nel caso di operai/e vi è maggiore discontinuità territoriale. In particolare, nelle province di Lecco e Pavia si raggiunge una quota femminile che supera il 40% (43,5% e 41,7%), mentre nelle province di Bergamo, Cremona, Mantova e Sondrio, la percentuale maschile rappresenta la quasi o la totalità dei contratti a tempo indeterminato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile.

3.4.4 Contratti a tempo determinato part-time

I contratti a tempo determinato part-time sono adottati da 3.250 imprese, per un totale di 81.052 dipendenti (3,7% della forza lavoro), di cui il 52.571 sono 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%). Nei livelli di inquadramento più alti la situazione si inverte: tra dirigenti con contratti a tempo determinato part-time, la quota di donne è leggermente inferiore a quella degli uomini (49,3% contro 50,7%); tra quadri, la differenza è più netta (41,8% contro 58,2%). Si segnala, tuttavia, che il numero di dipendenti nei livelli apicali con contratti a tempo determinato part-time è molto contenuto.

Nel complesso, emerge che il contratto a tempo determinato part-time è una modalità contrattuale molto diffusa tra le donne.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi territoriale perché non sono disponibili sufficienti dati disaggregati.

3.4.5 Contratti a tempo determinato eseguiti tramite modalità di lavoro intermittente

I contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente sono adottati da 644 imprese e coinvolgono complessivamente 23.813 dipendenti (1,1% della forza lavoro). Anche in questo caso si registra una prevalenza femminile: il 56,3% dei lavoratori è donna (13.412). Si osserva, inoltre, come questa forma contrattuale sia fortemente concentrata nei livelli operaio (68,6% del totale) e impiegatizio (31,4%), con numeri quasi nulli nei livelli apicali.

Tra impiegati/e con contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro intermittente, le donne rappresentano il 68,3%, mentre tra operai/e la distribuzione è più bilanciata, con una leggera prevalenza di donne (50,8%).

Questa tipologia di contratti risulta, quindi, applicata soprattutto ai livelli di inquadramento più bassi e riflette una segmentazione di genere, pur con una distribuzione più equilibrata rispetto ad altre forme contrattuali.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi territoriale perché non sono disponibili sufficienti dati disaggregati.

3.4.6 Contratti a tempo determinato eseguiti tramite modalità di lavoro agile

I contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile sono adottati da 772 imprese e coinvolgono un totale di 5.992 dipendenti (0,3% della forza lavoro). La componente femminile è prevalente, con il 60,3% di donne (3.614) rispetto al 39,7% di uomini (2.378) coinvolti.

I contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile si concentrano quasi esclusivamente tra impiegati/e (95,1%) e le donne costituiscono il 61,6% di impiegati/e con questo contratto. Negli altri livelli di inquadramento i contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile risultano poco diffusi. Tra dirigenti, gli uomini sono quasi il triplo delle donne (74% contro 26%); tra quadri, si osserva un equilibrio maggiore (le donne sono il 52,4%, gli uomini il 47,6%); tra operai/e, prevalgono gli uomini (61,4% contro 38,6%).

Nel complesso, i contratti a tempo determinato eseguiti tramite la modalità di lavoro agile sembrano rafforzare la segmentazione di genere già esistente: sono infatti diffusi quasi esclusivamente a livello impiegatizio e più spesso tra le donne.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi territoriale perché non sono disponibili sufficienti dati disaggregati.

3.5 I flussi di personale in entrata e in uscita

ASSUNZIONI E CESSAZIONI



- ▶ **Assunzioni:** Sostanziale parità (donne 49,9%, uomini 50,1%). Le donne prevalgono solo tra impiegati/e (60,3%).
 - ▶ **Cessazioni:** Donne 50,5%. Il turnover è maggiore tra gli uomini, mentre le donne sono più stabili (eccetto tra impiegate). Nelle grandi imprese e nel settore terziario si riducono le disparità.
 - ▶ **Cause:** Prevalgono motivazioni non specificate (56,7% donne vs 48,4% uomini) e dimissioni (34,5% donne vs 38,6% uomini).
-

TRASFERIMENTI TRA UNITA' PRODUTTIVE E DIPENDENZE



- ▶ Coinvolti 55.706 dipendenti (44,3% donne). Tra le donne trasferite il 67,8% sono impiegate.
 - ▶ La partecipazione femminile cresce nelle grandi imprese, ma persistono squilibri tra dirigenti e quadri.
 - ▶ Nel settore secondario solo il 23,9% dei trasferimenti riguarda donne. Il settore terziario è più equilibrato (49% donne).
-

PROMOZIONI



- ▶ Coinvolti 40.756 lavoratori (40% donne). Delle donne promosse la maggior parte sono impiegate (52,2%) e quadri (28,6%), mentre degli uomini promossi la maggior parte sono (24,4%) e impiegati (39,3%).
 - ▶ Nelle grandi imprese cresce la quota femminile, specie tra dirigenti (dal 27,6% al 34,6%) e operai/e (dal 11,2% al 33,0%).
 - ▶ Il settore terziario favorisce la mobilità verticale femminile; sono presenti forti disparità nel settore secondario.
-

TRASFORMAZIONE DEI CONTRATTI



- ▶ Tempo determinato → indeterminato: 78.750 casi, 51,2% donne. Tra le donne la maggior parte sono impiegate (60,2%), mentre tra gli uomini operai (64,9%). Il settore secondario è meno favorevole alle donne. La quota femminile aumenta all'aumentare della dimensione aziendale.
 - ▶ Part-time → full-time: 30.865 casi, 63% donne. Tra le donne la prevalenza è nella categoria delle impiegate (69%).
 - ▶ Full-time → part-time: 22.202 casi, 70,7% donne, specialmente tra impiegate e quadri (>77%).
-

Analizzare i flussi in entrata e in uscita è fondamentale per comprendere le dinamiche della condizione lavorativa di donne e uomini e individuare eventuali discriminazioni di genere nell'accesso al lavoro stabile, nelle opportunità di carriera e nella qualità complessiva dell'occupazione. Per esempio, se le donne vengono assunte più frequentemente con contratti a termine o part-time e meno spesso promosse o trasformate a tempo indeterminato, ciò può riflettere barriere strutturali legate a stereotipi di genere o alla difficoltà di conciliare lavoro e famiglia. Allo stesso modo, un minor accesso delle donne ai ruoli di responsabilità o ai trasferimenti strategici può contribuire al persistere del *gender pay gap*. Analizzare questi processi permette quindi di andare oltre i numeri aggregati, mettendo in luce come si costruisce nel tempo la disuguaglianza tra donne e uomini nel mercato del lavoro.

L'analisi dei flussi in entrata e in uscita si concentrerà sulle seguenti informazioni:

- assunzioni e cessazioni;
- trasferimenti tra unità produttive o dipendenze;
- promozioni;
- trasformazione dei contratti da tempo determinato a indeterminato;
- trasformazione dei contratti da part-time a full time;
- trasformazione dei contratti da full-time a part-time.

3.5.1 Assunzioni e cessazioni

Assunzioni. Nel periodo di tempo analizzato 365.698 donne (49,9% delle persone assunte) e 367.406 uomini (50,1%) sono stati/e coinvolti/e in assunzioni¹⁰. Le donne sono state assunte quasi esclusivamente come impiegate (51,4%) e operaie (45,5%); similmente, il 33,6% degli uomini è stato assunto come impiegato ed il 61,7% come operaio (Figura 40). A parità di livello di inquadramento, il livello impiegatizio è l'unico dove le donne sono la maggioranza tra le persone assunte (60,43%); a livello di dirigenti, quadri e operai/e, prevalgono gli uomini tra le persone assunte (con quote pari al 63,71%, 58,8% e 57,7% rispettivamente).

¹⁰ Per assunzioni si intendono tutte le nuove assunzioni di lavoratori/trici (a prescindere dalla tipologia di contratto ed inclusi gli apprendisti), avvenute nel corso del 2023 (dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023).

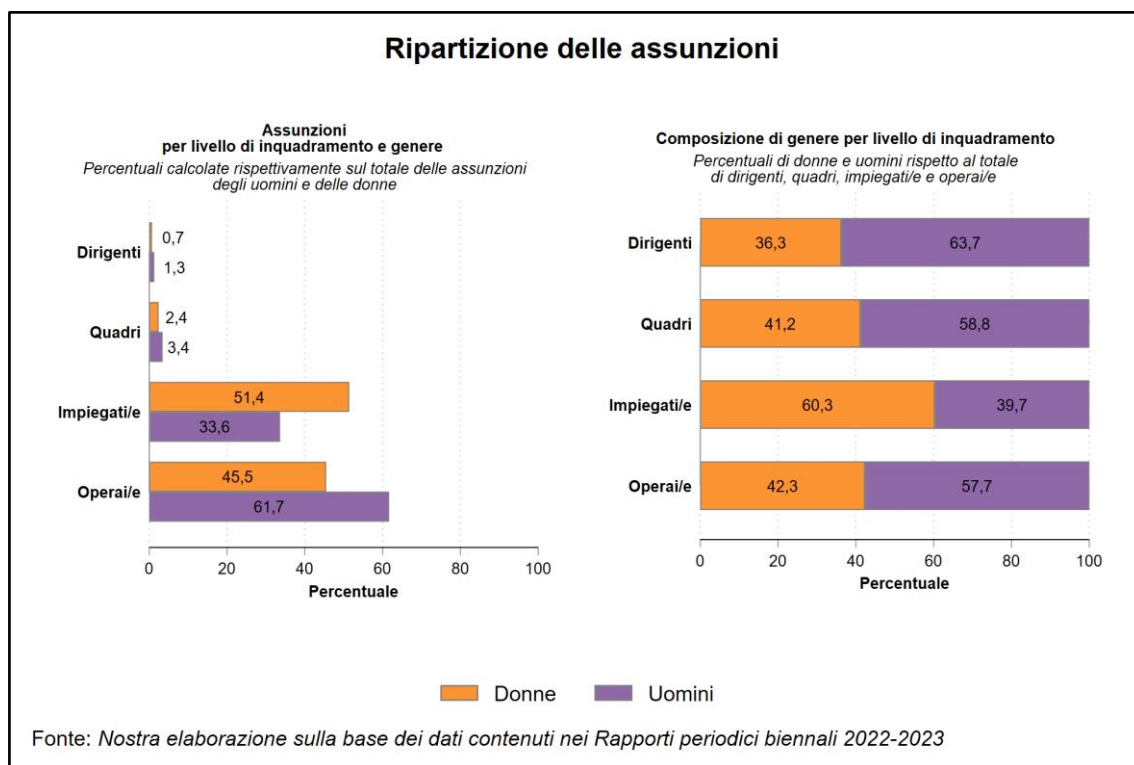


Figura 40. Ripartizione delle assunzioni.

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 al 2022-2023, le assunzioni in Lombardia mostrano un lievissimo ma costante incremento della quota femminile, passata dal 45,0% al 49,9% del totale delle nuove entrate. Permane una marcata segregazione di genere per livello di inquadramento: nei livelli dirigenziali e di quadro, gli uomini continuano a predominare tra le assunzioni, mentre le donne rappresentano l'ampia maggioranza tra impiegati/e in entrata (fino al 60,3% nel 2022-2023).

Analisi territoriale

L'analisi delle assunzioni evidenzia andamenti discontinui tanto a livello territoriale, quanto a livello di inquadramento. In particolare, per quanto riguarda i e le dirigenti assunti/e, sette province risultano particolarmente virtuose, con un sostanziale raggiungimento della parità di genere: Brescia, Cremona, Lecco, Mantova, Pavia, Sondrio e Varese. Le restanti cinque province registrano invece un andamento in linea con il dato regionale. Tale andamento si conferma anche per quadri, dove tre province su dodici risultano in linea con le percentuali regionali: Milano (39,7% donne), Bergamo (41,1% donne) e Monza e Brianza (40,1% donne). Tre province registrano un livello di assunzioni femminili sotto la media regionale: Como (29,6% donne), Lodi (23,1% donne) e Sondrio (26,7% donne). La parità sostanziale è stata raggiunta nelle province di Brescia (50,3% donne), Lecco (49,3% donne), Mantova (51,8% donne) e Varese (50,8% donne). Le restanti province registrano, invece, una percentuale di assunzioni femminili maggiore rispetto a quelle maschili: Cremona (65,7% donne) e Pavia (64,7%). In controtendenza risulta la situazione di impiegati/e, più in linea con il dato

regionale. Solo la provincia Lodi si avvicina alla parità di genere (55,7% donne), mentre tre province superano la media provinciale, arrivando a una percentuale di assunzioni femminili attorno al 70%: Mantova, Pavia e Varese.

Per quanto riguarda gli e le operai/e, si registrano nuovamente forti discrepanze territoriali, con le province di Cremona (42,2% donne), Milano (43,8% donne) e Varese (43,2% donne) in linea con le percentuali regionali. Cinque province si posizionano al di sotto della media regionale, registrando una netta preponderanza della forza lavoro maschile (oltre il 60%) nelle assunzioni: Bergamo, Como, Lecco, Lodi e Monza e Brianza; solo la provincia di Mantova vede la tendenza opposta con una percentuale di assunzioni femminili pari al 63,8%. La parità è, infine, raggiunta nelle province di Pavia e Sondrio.

Cessazioni. Nel biennio 2022-2023, 327.022 donne (50,5%) e 320.887 uomini (49,5%) sono stati coinvolti in cessazioni¹¹. I risultati dell'analisi confermano i trend osservati nel caso delle assunzioni: le donne e gli uomini coinvolti/e in cessazioni ricoprivano quasi esclusivamente i livelli impiegatizi e operai; il livello impiegatizio è l'unico dove le donne sono la maggioranza tra le persone coinvolte in cessazioni; a livello di dirigenti, quadri e operai/e coinvolti/e, prevalgono invece gli uomini (Figura 41). Per tutti i livelli di inquadramento, le differenze di genere si assottigliano leggermente all'aumentare della dimensione aziendale e nel settore terziario.

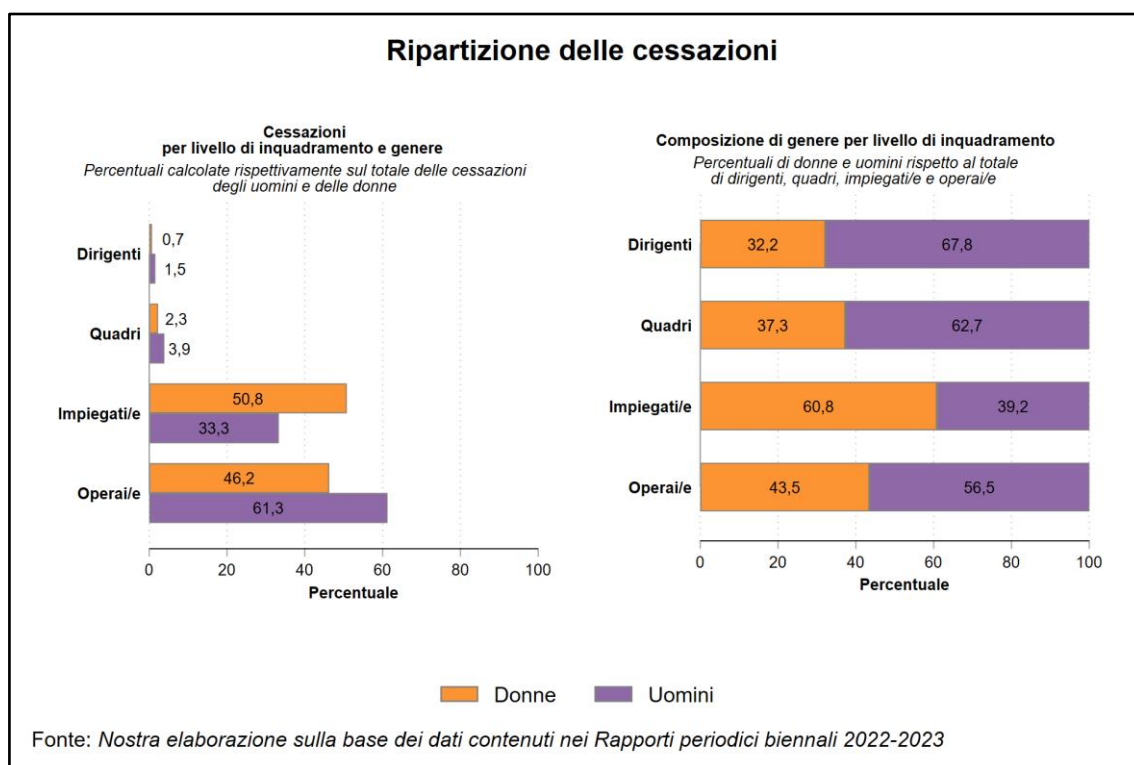


Figura 41. Ripartizione delle cessazioni.

¹¹ Per cessazioni si intendono tutte le cessazioni dei rapporti di lavoro verificatesi nel corso del 2023 (dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023).

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 al 2022-2023, le cessazioni femminili sono passate dal 46,3% al 50,5% del totale delle uscite.

Permane una marcata segregazione di genere per livello di inquadramento: nei livelli dirigenziali e di quadro, gli uomini continuano a predominare tra le cessazioni, mentre le donne rappresentano l'ampia maggioranza tra impiegati/e in uscita (fino al 60,8% nel 2022-2023).

Analisi territoriale

L'analisi territoriale mostra, anche per le cessazioni, andamenti discontinui per livello di inquadramento e provincia.

A livello dirigenziale, le province appaiono sostanzialmente in linea con la media regionale; solo tre province vedono una preponderanza di uomini delle cessazioni dei rapporti di lavoro a livello dirigenziale: Brescia (40,3% donne), Cremona (40,4% donne) e Mantova (42,2% donne). Tendenza opposta è registrata dalla provincia di Sondrio, dove le cessazioni femminili costituiscono il 59,9% di dirigenti cessati/e, mentre la quasi parità è registrata solo nella provincia di Pavia (48,0% donne).

Diverso è l'andamento di quadri, per cui solo la provincia di Milano risulta in linea con l'andamento regionale. Le province di Como, Lodi e Sondrio registrano una preponderanza di cessazioni maschili (rispettivamente 73,9%, 70,0% e 89,0%), mentre le province di Cremona e Pavia registrano l'andamento opposto con una prevalenza di cessazioni femminili (rispettivamente 63,2% e 56,4%). La parità di genere è raggiunta nelle province di Brescia, Mantova e Varese.

La disomogeneità territoriale risulta meno marcata per impiegati/e, dove la maggior parte delle province risulta in linea con il dato regionale; in quattro di esse, tuttavia, la percentuale di cessazioni femminili raggiunge picchi più elevati: Bergamo (67,5%), Mantova (69,7%), Pavia (67,0%) e Varese (69,2%).

Per quanto riguarda gli e le operai/e ritorna una forte discontinuità territoriale, con solo tre province in media con la regione: Cremona, Milano e Varese. Le restanti province vedono una preponderanza delle cessazioni maschili: Bergamo (34,8% donne), Brescia (37,8% donne), Como (32,8% donne), Lecco (30,5% donne), Lodi (31,6% donne) e Monza e Brianza (32,7% donne). Solo la provincia di Mantova risulta in controtendenza, con la percentuale di cessazioni femminili che raggiunge il 66,9%. La parità è raggiunta nelle province di Pavia e Sondrio.

L'analisi territoriale non evidenzia discrepanze territoriali rispetto all'andamento regionale: dirigenti, quadri, impiegati/e e operai/e registrano sempre un delta contenuto nei limiti regionali.

Cause di cessazione. Una causa importante di cessazione è rappresentata dalle dimissioni, che hanno interessato il 34,5% delle donne e il 38,6% degli uomini cessati/e (Figura 42). Le percentuali delle cessazioni dovute a licenziamenti individuali o collettivi, risoluzioni consensuali, pensionamenti e prepensionamenti risultano invece marginali. Si segnala, tuttavia, che la quota più importante di cessazioni è legata a motivazioni non specificate (che includono la scadenza contrattuale), che coinvolgono in misura maggiore le donne (56,7%) rispetto agli uomini (48,4%).

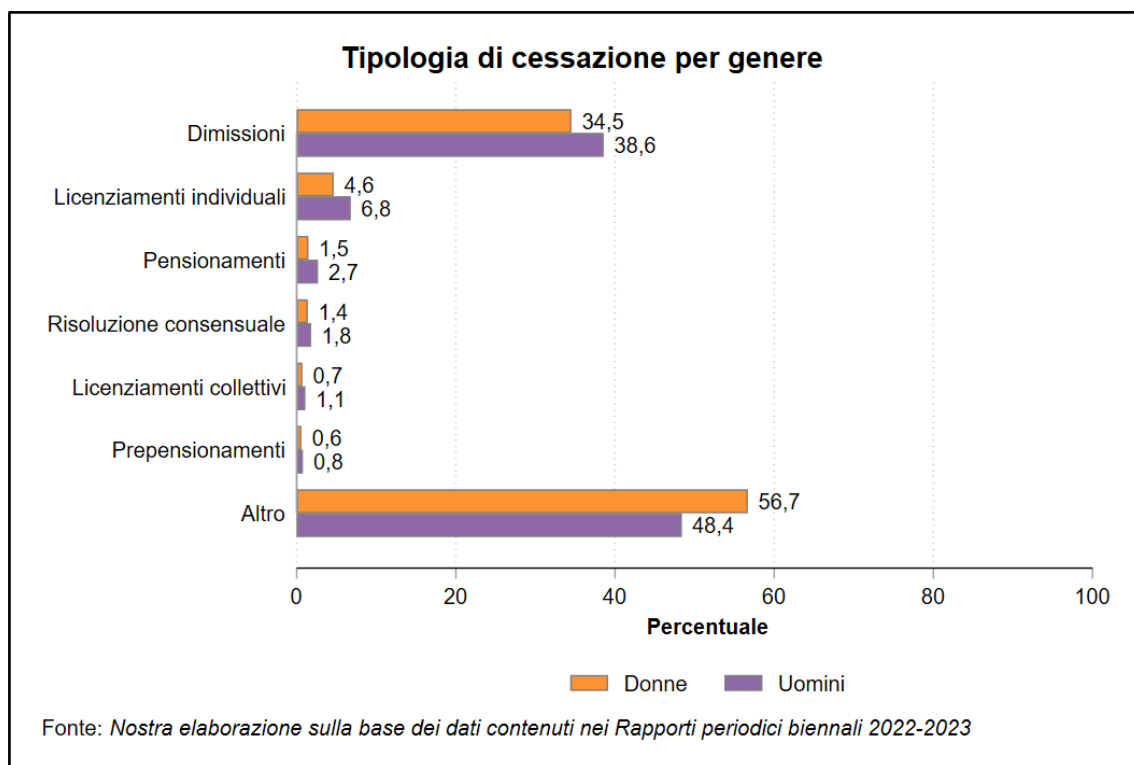


Figura 42. Tipologia di cessazione per genere.

Analisi longitudinale

Nel periodo 2010-2023, le tipologie di cessazione nei rapporti di lavoro hanno subito un'evoluzione significativa. Nel biennio 2010-2011 la scadenza contrattuale era la causa predominante delle cessazioni (14,2%), mentre le dimissioni (4,3%) e i licenziamenti individuali o collettivi (<1%) restavano marginali. Dal 2010-2011 al 2021-2022, la quota di scadenze è aumentata fino a raggiungere il 47,6% delle cessazioni. Contemporaneamente, i licenziamenti sono aumentati moderatamente fino al 5%. I pensionamenti, i prepensionamenti e le risoluzioni consensuali sono rimasti forme residuali (<5%). Infine, la voce "altro motivo", marginale nel 2010-2011, è salita al 7,8% nel 2021-2022, a indicare una diversificazione delle cause non codificate. Nel complesso, la persistenza della scadenza contrattuale come prima causa di uscita e la ripresa delle dimissioni dopo la fase emergenziale per la pandemia segnano un quadro di crescente precarietà. Attualmente, dimissioni e "altro motivo" sono le cause principali di cessazione; le cessazioni dovute a licenziamenti individuali o collettivi, risoluzioni consensuali, pensionamenti e prepensionamenti sono rimaste marginali.

Si segnala che nei Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile relativi al biennio 2022-2023, le cessazioni sono ripartite in: dimissioni, licenziamenti individuali, licenziamenti collettivi, pensionamenti, prepensionamenti, risoluzioni consensuali e motivazioni non specificate. La non corrispondenza delle voci tra i rapporti dei vari anni non consente una comparazione perfetta dell'andamento delle singole motivazioni di cessazione, in particolare relativamente alle voci "scadenza contrattuale" e "altro motivo".

Analisi territoriale

A livello provinciale, le dimissioni, i licenziamenti individuali e “altro motivo” sono le tre modalità di cessazione del rapporto di lavoro più diffuse, sia per gli uomini sia per le donne. Tuttavia, si evidenziano delle discrepanze rispetto alla media regionale.

Se a livello regionale, le cessazioni annoverate come “altro motivo” risultano essere la maggioranza, ciò non è altrettanto vero a livello provinciale dove, per gli uomini, in otto province su dodici (i.e., Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Varese) le dimissioni sono la modalità di cessazione del rapporto di lavoro più utilizzata con percentuali che oscillano tra il 45% e il 57%. Leggermente differente è la situazione femminile, dove solo in cinque province le dimissioni superano le cessazioni denominate come “altro motivo”. Di queste, nelle province di Como e Cremona vi è una sostanziale parità tra le due modalità, mentre nelle province di Pavia, Lodi e Varese il distacco è più marcato a favore delle dimissioni. Relativamente alle province dove la maggior parte delle cessazioni è annoverata nella dicitura “altro motivo”, esse risultano sostanzialmente in linea con la media regionale, ad eccezione della provincia di Mantova, dove tale voce raggiunge il 76,8% rispetto al 19,6% di cessazioni per dimissioni.

Al terzo posto tra le cause si confermano i licenziamenti individuali, sia per gli uomini sia per le donne, ad eccezione della provincia di Cremona, dove per le donne il terzo motivo di uscita dal lavoro è rappresentato dai pensionamenti.

Le altre modalità si mantengono più o meno in linea con la media regionale, salvo leggere variazioni.

Differenza tra assunzioni e cessazioni. L'analisi della differenza tra assunzioni e cessazioni (delta) fornisce una visione chiara del saldo netto occupazionale, offrendo un quadro sintetico delle dinamiche del mercato del lavoro (Figura 43).

A livello complessivo, la differenza tra assunzioni e cessazioni risulta essere generalmente contenuta. Si osservano, inoltre, due dinamiche. Primo, i livelli dirigenziali e quadri risultano essere meno soggetti ad assunzioni e cessazioni. Per questi livelli di inquadramento, la totalità delle imprese registra infatti un delta molto contenuto e compreso tra -2 (ovvero le cessazioni hanno superato le assunzioni di 2 unità) e +2 (ovvero le assunzioni hanno superato le cessazioni di 2 unità) a livello dirigenziale e compreso tra -3 (ovvero le cessazioni hanno superato le assunzioni di 3 unità) e +4 (ovvero le assunzioni hanno superato le cessazioni di 4 unità) a livello di quadri. Nei livelli impiegatizi e operai, il delta risulta essere più ampio, ma generalmente compreso tra -10 (ovvero le cessazioni hanno superato le assunzioni di 10 unità) e +26 (ovvero le assunzioni hanno superato le cessazioni di 26 unità)¹².

Secondo, per gli uomini la differenza tra assunzioni e cessazioni risulta essere più ampia, segnalando un turnover sensibilmente più elevato rispetto alle donne. Infatti, la percentuale di imprese con un delta contenuto e, in particolare, compreso tra 0 e 1 (ovvero le imprese dove le assunzioni hanno superato le cessazioni di 0 o 1 unità) risulta essere più elevata per le donne rispetto agli uomini per tutti i livelli di inquadramento ad eccezione del livello impiegatizio.

¹² Il grafico in Figura 43 è stato riadattato su una scala (-15; +20) per questioni di adattabilità, pertanto non è visibile il dato, presente nel testo, riferito al livello impiegatizio.

Complessivamente, l'analisi del delta tra assunzioni e cessazioni non solo conferma le differenze di genere nelle dinamiche occupazionali, ma offre anche uno spunto di riflessione sulle strategie aziendali di gestione delle risorse umane, in cui sembra persistere un maggiore ricambio maschile nelle posizioni meno qualificate e una maggiore stabilità nei ruoli apicali.

La maggiore mobilità degli uomini può implicare un più facile accesso della componente maschile a progressioni di carriera, e conseguentemente alle posizioni apicali, rispetto alla controparte femminile, alimentando il fenomeno della segregazione verticale.

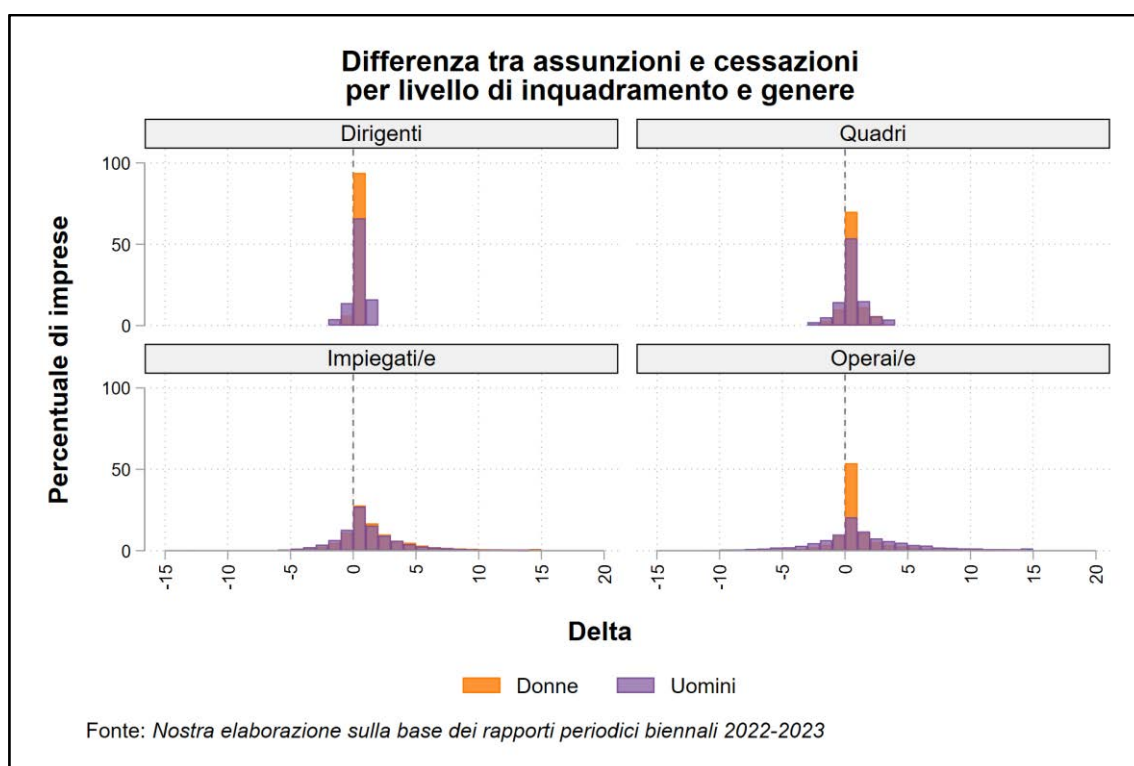


Figura 43. Differenza tra assunzioni e cessazioni per livello di inquadramento e genere.

3.5.2 Trasferimenti tra unità produttive o dipendenze

I trasferimenti tra unità produttive o dipendenze hanno coinvolto 2.196 imprese, per un totale di 55.706 dipendenti, di cui 24.654 donne (44,3%). Dai dati emerge uno spiccato squilibrio di genere, soprattutto ai livelli apicali e nei settori più tradizionali.

La maggior parte delle persone trasferite sono impiegati/e (67,8% delle donne, 49,6% degli uomini) e operai/e (22,6% delle donne; 34,2% degli uomini) (Figura 44). Il livello con maggiore equilibrio di genere è quello impiegatizio, dove la quota di donne e di uomini è quasi pari (52,1% donne). Per gli altri livelli di inquadramento, gli uomini sono la maggioranza delle persone trasferite.

Se consideriamo la dimensione aziendale emerge che tra le persone trasferite la partecipazione femminile aumenta all'aumentare della dimensione tranne nel caso dei e delle impiegati/e. Tuttavia, anche nelle imprese di maggiori dimensioni (oltre 500 dipendenti), la partecipazione femminile ai trasferimenti resta fortemente minoritaria tra dirigenti e quadri (Figura 45).

Il divario tra uomini e donne trasferiti/e tra unità produttive o dipendenze è ancora più marcato nel settore secondario, dove solo il 23,9% dei trasferimenti riguarda le donne, rispetto al 49% nel settore terziario. Tra operai/e trasferiti/e nel settore secondario, la quota di donne scende al 13,5% (Figura 46).

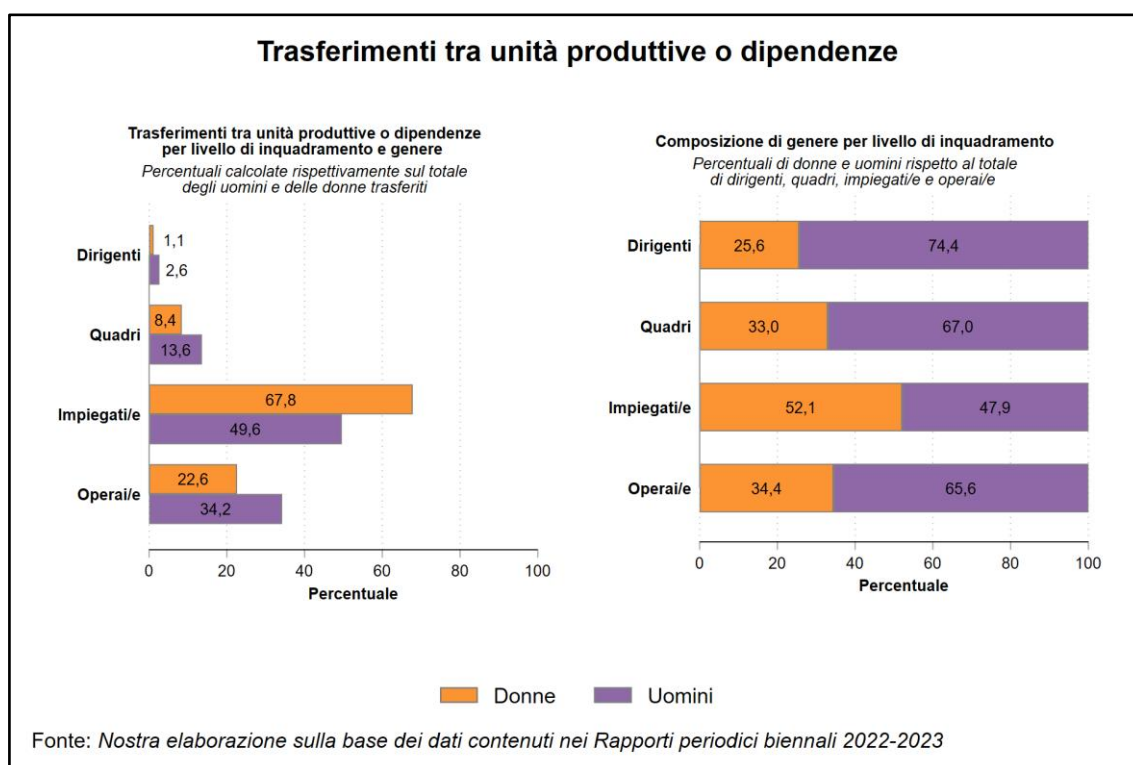


Figura 44. Trasferimenti tra unità produttive o dipendenze per livello di inquadramento e genere.

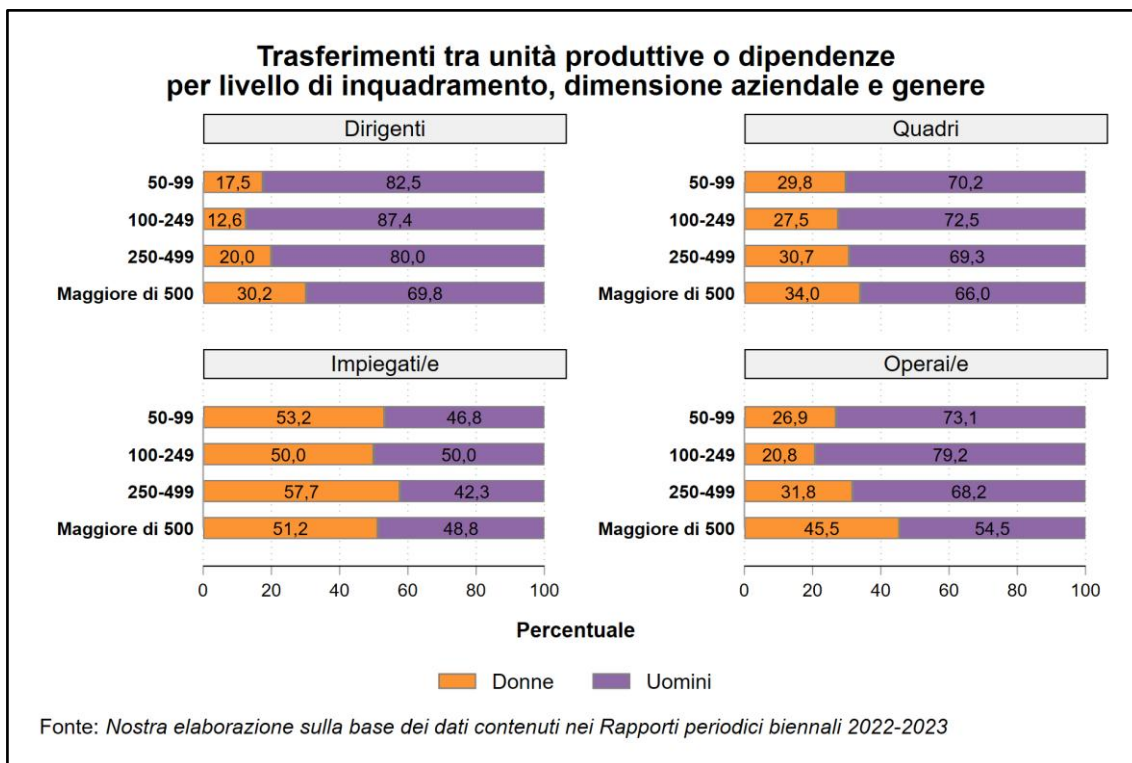


Figura 45. Trasferimenti tra unità produttive o dipendenze per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

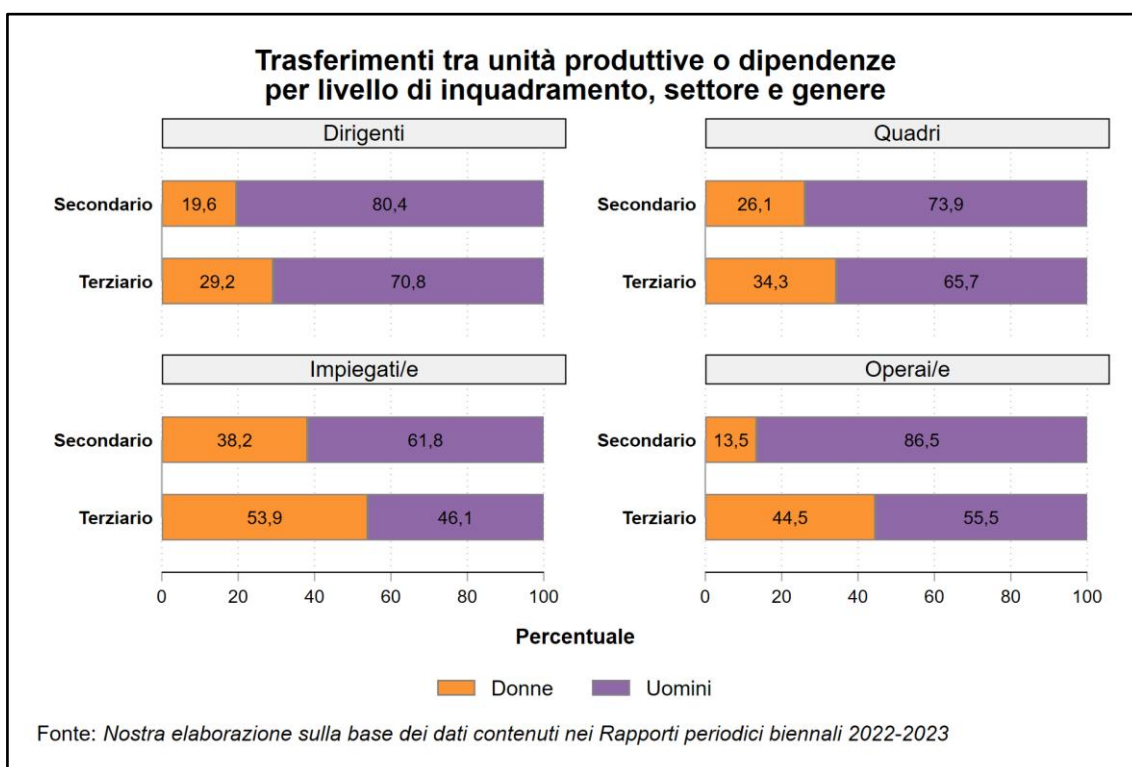


Figura 46. Trasferimenti tra unità produttive o dipendenze per livello di inquadramento, settore e genere.

Questi dati confermano come la mobilità tra unità produttive o dipendenze sia ancora fortemente influenzata dal genere, in particolare ai livelli di inquadramento più elevati. Qualora tali trasferimenti fossero legati a opportunità di carriera, la minore incidenza femminile rifletterebbe l'esistenza di barriere strutturali che limitano l'accesso delle donne a percorsi di crescita, consolidando un sistema di disuguaglianze che penalizza le donne. Qualora invece il trasferimento tra unità produttive o dipendenze fosse legato principalmente ad esigenze organizzative, e comporti disagi (ad esempio, l'allontanamento dal proprio domicilio), la minore incidenza femminile in tali trasferimenti potrebbe, paradossalmente, rappresentare un vantaggio.

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 al 2012-2013, i trasferimenti tra unità produttive o dipendenze non sono stati registrati nei Rapporti periodici e nel 2014-2015 compaiono solo come parte dei “flussi interni” senza dati dedicati. Solo nel biennio 2016-2017 emergono i primi dati: 40.930 ingressi interni (4,6% del totale, di cui 39,7% donne) e 34.425 uscite interne (4,3% del totale, di cui 40,8% donne). Nel 2022-2023, i trasferimenti hanno coinvolto complessivamente 55.706 dipendenti, di cui 24.654 donne (44,3%) e 31.052 uomini (55,7%). I trasferimenti tra unità produttive o dipendenze sono quindi sempre più diffusi e, con il tempo, più equilibrati tra impiegati/e (dove le donne raggiungono oltre il 52% delle movimentazioni), ma rimangono fortemente sbilanciati a favore degli uomini nei livelli di inquadramento superiori (quadri e dirigenti) e nel settore secondario (dove solo il 23,9% dei trasferimenti riguarda le donne).

Analisi territoriale

Anche nelle diverse province, i trasferimenti tra unità produttive o dipendenze vedono coinvolti 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, con la quota femminile più alta nella provincia di Mantova (74,4%) e quella più bassa nella provincia di Sondrio (22,2%).

A livello dirigenziale, la situazione risulta territorialmente disomogenea, ma complessivamente la quota di uomini prevale. In particolare, nelle province di Lecco e Lodi tutti i trasferimenti tra unità produttive o dipendenze riguardano gli uomini, mentre si osserva una sostanziale parità nelle province di Cremona e Mantova. Nella provincia di Sondrio non si registrano trasferimenti di dirigenti tra unità produttive o dipendenze. Lo stesso scenario si ripete per quadri trasferiti, dove prevale la quota di uomini ad eccezione delle province di Mantova (75,6% donne) e Brescia (62,5% donne).

Per quanto riguarda operai/e trasferiti/e, la parità non viene raggiunta in nessuna provincia. Le quote più elevate di donne trasferite tra unità produttive o dipendenze si registrano nelle province di Sondrio (44,5%) e Lecco (40,1%).

3.5.3 Promozioni

L'analisi delle promozioni¹³ è effettuata con riferimento a 4.028 imprese e a 40.756 dipendenti, di cui 16.288 donne (40,0%) e 24.468 uomini (60,0%). Di queste il 52,2% è stato promosso al livello impiegatizio ed il 28,6% a quadri: tra gli uomini, il 39,3% è stato promosso ad impiegato, il 28,1% a quadro ed il 24,4% ad operaio. Emerge che la disparità è particolarmente marcata tra le persone promosse a dirigenti (32,8% donne) e a operai (26,4% donne) (Figura 47). Un maggior equilibrio, invece, si incontra tra le persone promosse a impiegato/a: le donne raggiungono infatti il 46,9%.

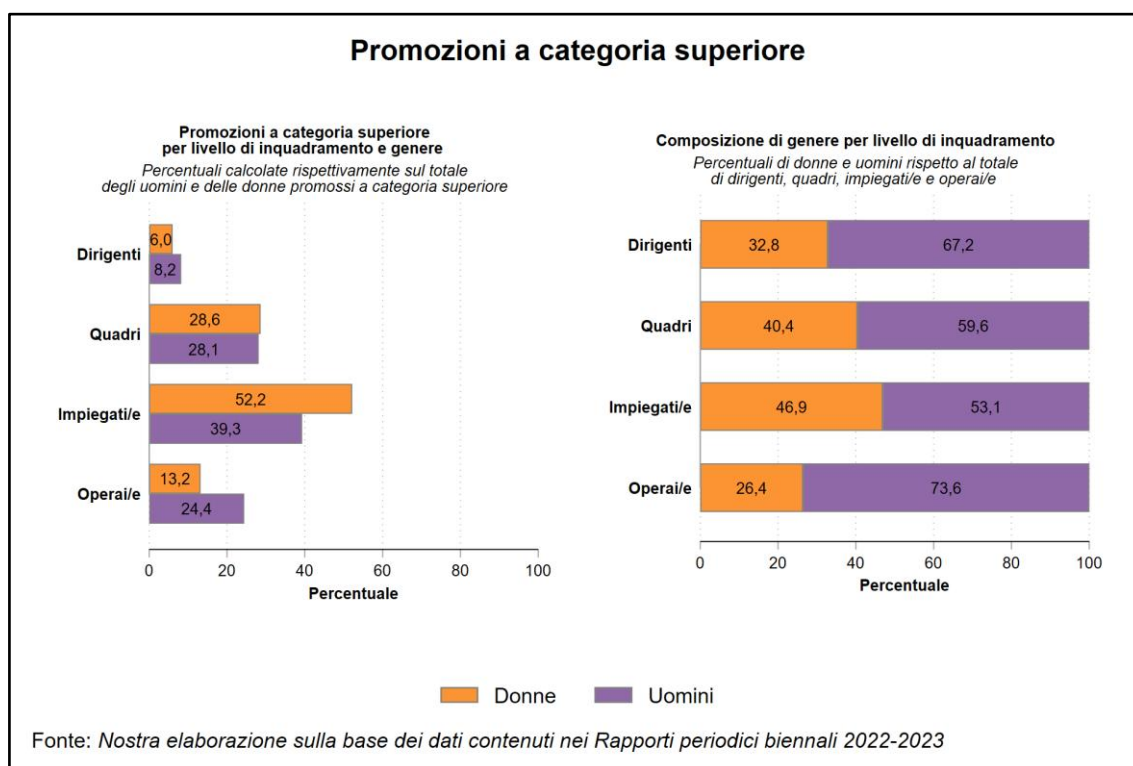


Figura 47. Promozioni a categoria superiore per livello di inquadramento e genere.

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 risulta leggermente più elevata rispetto alla quota osservata nelle imprese più piccole (Figura 48). L'aumento della quota di donne risulta, inoltre, essere più rilevante tra dirigenti (si passa da una quota di donne pari al 27,6% nelle piccole imprese al 34,6% nelle grandi imprese) e tra operai/e (dove si passa dal 11,2% al 33,0%). Il terziario mostra una maggiore quota di donne tra le persone promosse, soprattutto tra operai/e (36,0% contro 13,1%) e impiegati/e

¹³ Nell'analisi delle promozioni a categoria superiore, vengono considerati lavoratori elaboratrici 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. Ad esempio, se una persona è passata da impiegato/a a quadro e successivamente a dirigente, sarà conteggiata come dirigente.

(54,1% contro 24,7%), evidenziando una maggiore apertura alla mobilità verticale per le donne (Figura 49).

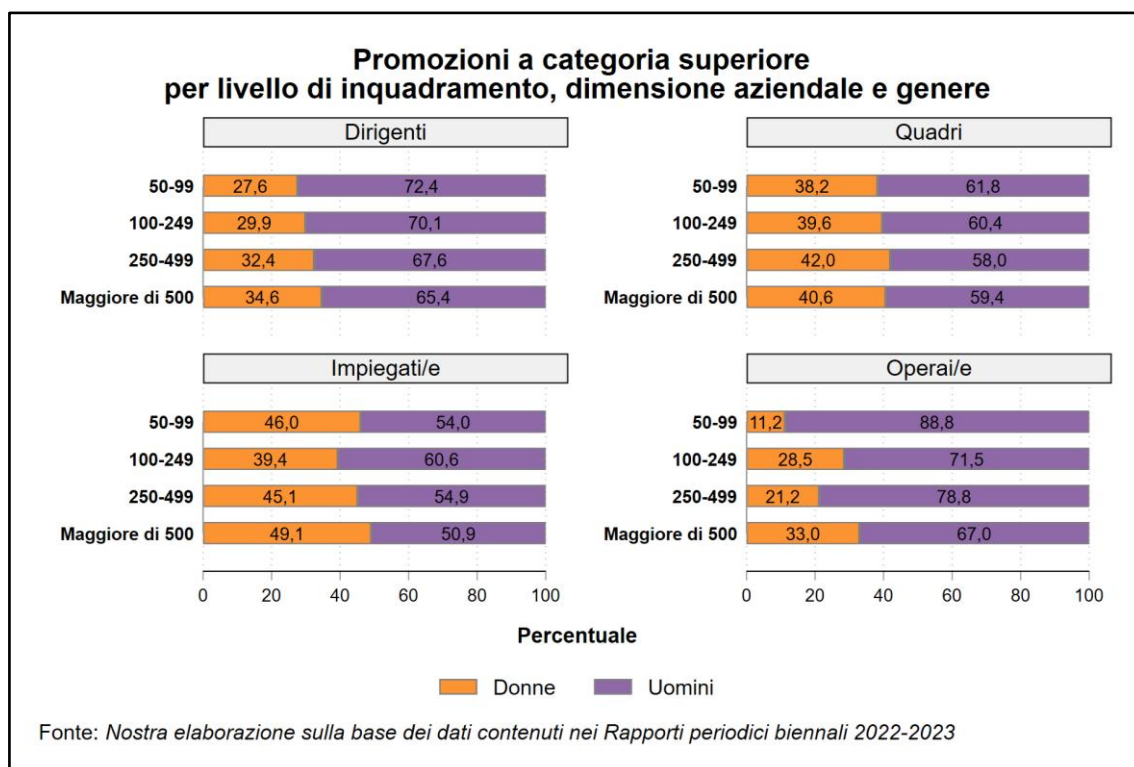


Figura 48. Promozioni a categoria superiore per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

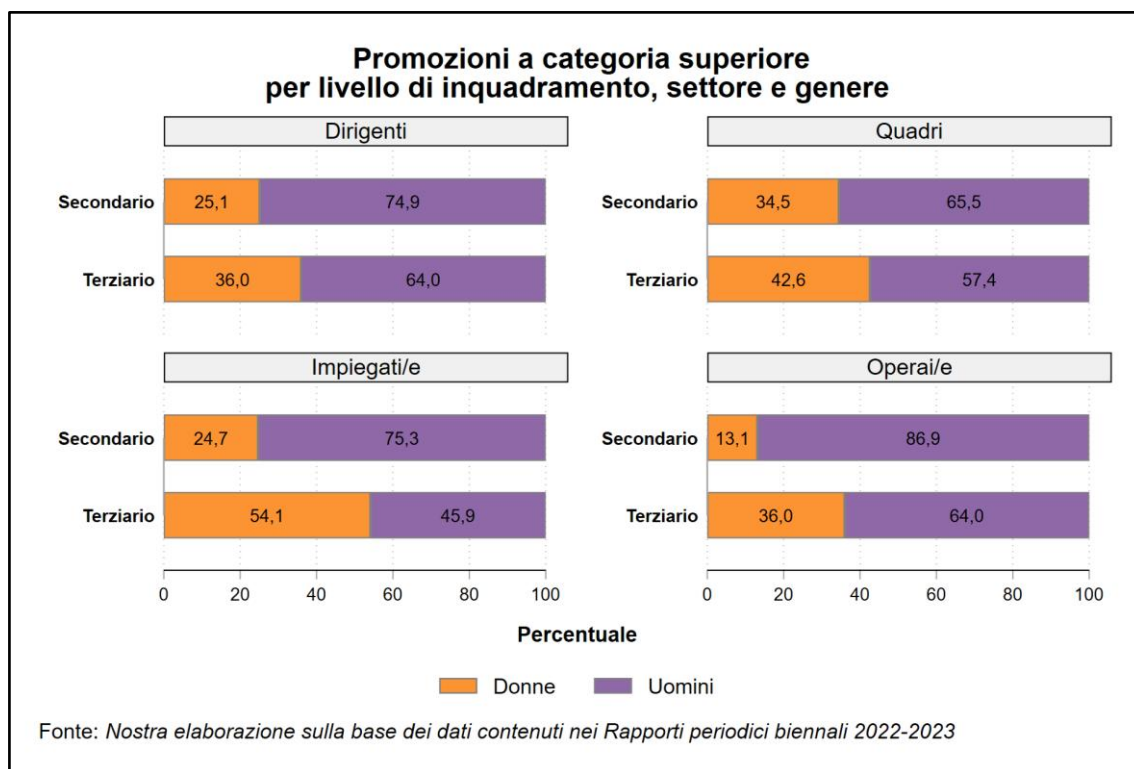


Figura 49. Promozioni a categoria superiore per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 al 2021-2022, le promozioni in Lombardia hanno coinvolto complessivamente oltre 329.000 dipendenti, di cui circa 124.000 donne. Nonostante un aumento assoluto dei passaggi di livello (da 64.608 a 156.253), la quota femminile nelle promozioni non ha conseguito un progresso pienamente soddisfacente: era 40,9% nel 2011, si è lievemente ridotta al 37,8% nel 2015, è risalita al 39,8% nel 2017 ed è infine scesa di nuovo al 37,3% nel 2021. Le donne risultano promosse in proporzione quasi paritaria solo tra impiegati/e (dal 45,0% nel 2011 al 46,3% nel 2021) e mostrano un lieve vantaggio nei tassi di promozione a livello dirigenziale (4,5% contro 4,0% per gli uomini nel 2021), ma restano ampiamente minoritarie nei ruoli di vertice (le dirigenti passano dal 22,7% al 33,7%) e tra operai/e (dove passano dal 23,8% al 24,4%). Nel 2010-2011 emergeva un indice di disuguaglianza di 0,89 (i.e., per 100 uomini promossi, 89 donne sono state promosse), peggiorato a 0,84 nel 2020-2021, a indicare che la differenza di opportunità tra uomini e donne non si è ridotta nel tempo. Inoltre, la ripartizione provinciale mostra grande variabilità: solo le province di Cremona, Sondrio e Pavia presentano equilibrio di genere complessivo nelle promozioni, mentre nel resto della Lombardia le promozioni continuano a privilegiare significativamente la componente maschile, soprattutto tra quadri e dirigenti. In altri termini, benché la dimensione delle promozioni si sia amplificata in tutti i settori e nelle imprese di ogni dimensione, la segregazione verticale di genere persiste come fenomeno strutturale, con progressi ancora timidi, disomogenei e concentrati in poche province e in pochissimi livelli di inquadramento.

Analisi territoriale

A livello territoriale, 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. Le promozioni a dirigente non riguardano in egual misura uomini e donne in nessuna delle province lombarde: si registra un picco del 100% di uomini promossi a dirigenti nella provincia di Sondrio, mentre l'unico dato che si avvicina alla soglia della parità è quello di Mantova (40,0% donne).

Una situazione analoga si osserva per le persone promosse a quadri, con Sondrio nuovamente all'ultimo posto per quota di donne promosse (7,8%) e un valore prossimo alla parità soltanto nella provincia di Lodi (44,4% donne).

I dati a livello impiegatizio e operaio sono ancora più disomogenei a livello territoriale. Tra le persone promosse a impiegato/a si osserva una quota di donne superiore a quella di uomini nelle province di Pavia (62,8% donne) e Cremona (62,5% donne), mentre si riscontrano quote di donne promosse nettamente inferiori nelle province di Lecco (29,2% donne) e Lodi (31,2% donne).

Relativamente alle persone promosse a operaio/a, la situazione rimane complessivamente a favore degli uomini. Solo nella provincia di Sondrio la quota di donne promosse a operaia supera la quota di uomini (61,7% donne), mentre si registra una quasi parità nelle province di Cremona e Varese. Un picco particolarmente negativo si osserva nella provincia di Lodi (2,0% donne).

3.5.4 Trasformazione dei contratti

Trasformazione dei contratti da tempo determinato a indeterminato. Il passaggio da tempo determinato a indeterminato rappresenta un momento chiave per il consolidamento della presenza lavorativa nel mercato del lavoro. I dati analizzati tengono conto di 6.476 imprese per un totale di 78.750 trasformazioni contrattuali da tempo determinato a indeterminato; di questi 40.350 riguardano donne (51,2%) e 38.400 uomini (48,8%). Sebbene le donne abbiano beneficiato di tali trasformazioni in misura maggiore rispetto agli uomini, emergono disparità in relazione all'inquadramento, alla dimensione aziendale e al settore.

La maggior parte delle donne alle quali è stato trasformato il contratto da tempo determinato a indeterminato è inquadrata come impiegata (60,2%); gli uomini nella stessa condizione, invece, sono principalmente operai (64,9%) (Figura 50).

Questa osservazione è valida con riferimento a tutti i livelli di inquadramento (ad eccezione, come già detto, di quello operaio). In particolare, la quota di donne è quasi pari o supera il 60% tra dirigenti, quadri e impiegati/e, mentre la quota scende al 38,1% tra operai/e.

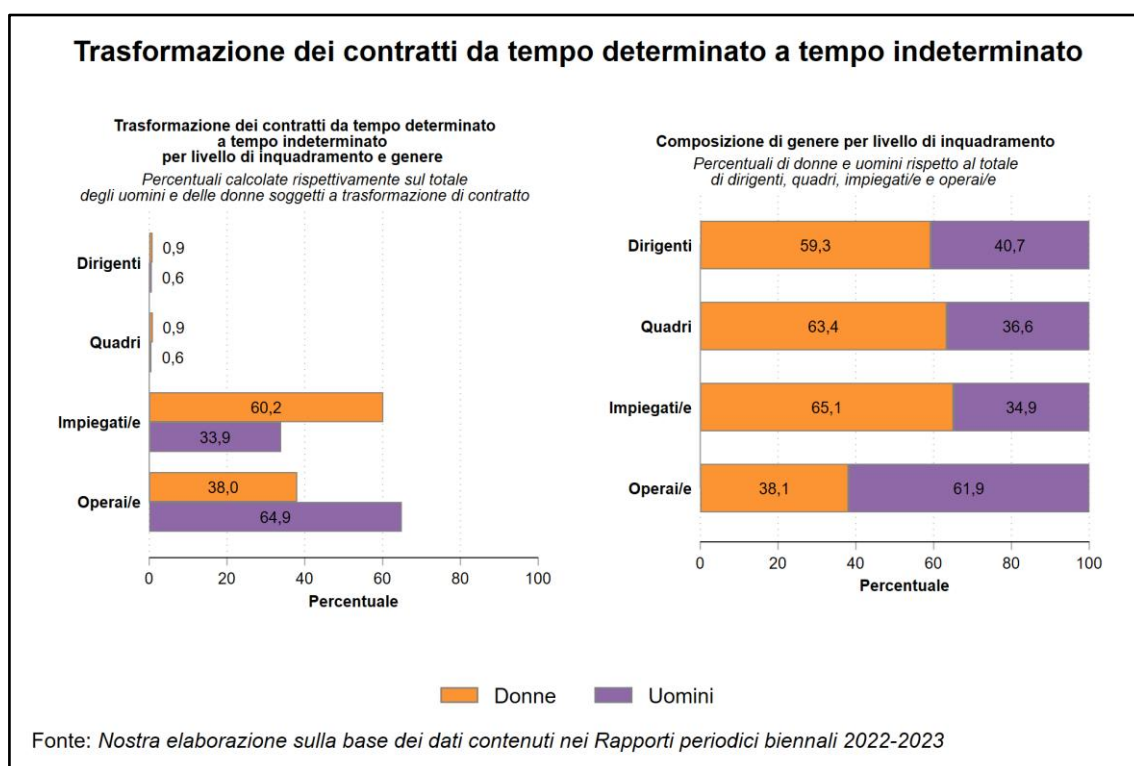


Figura 50. Trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato per livello di inquadramento e genere.

Nelle imprese di grandi dimensioni (oltre 500 dipendenti), la quota di donne che ha beneficiato di una trasformazione del contratto da tempo determinato a indeterminato è superiore alla quota nelle imprese più piccole: nelle imprese grandi, questa quota raggiunge il 61,6% tra dirigenti, il 67,6% tra quadri e solo il 48,0% tra operai/e (Figura 51). Invece a livello impiegatizio la quota di donne resta pressoché costante a prescindere dalla dimensione aziendale. Si segnala che nelle imprese di medie

dimensioni (100-249 dipendenti), le donne che hanno beneficiato di una trasformazione del contratto sono solo il 17,6% di dirigenti. Ciò suggerisce una marcata difficoltà per le donne a consolidare ruoli apicali nei contesti organizzativi di media scala.

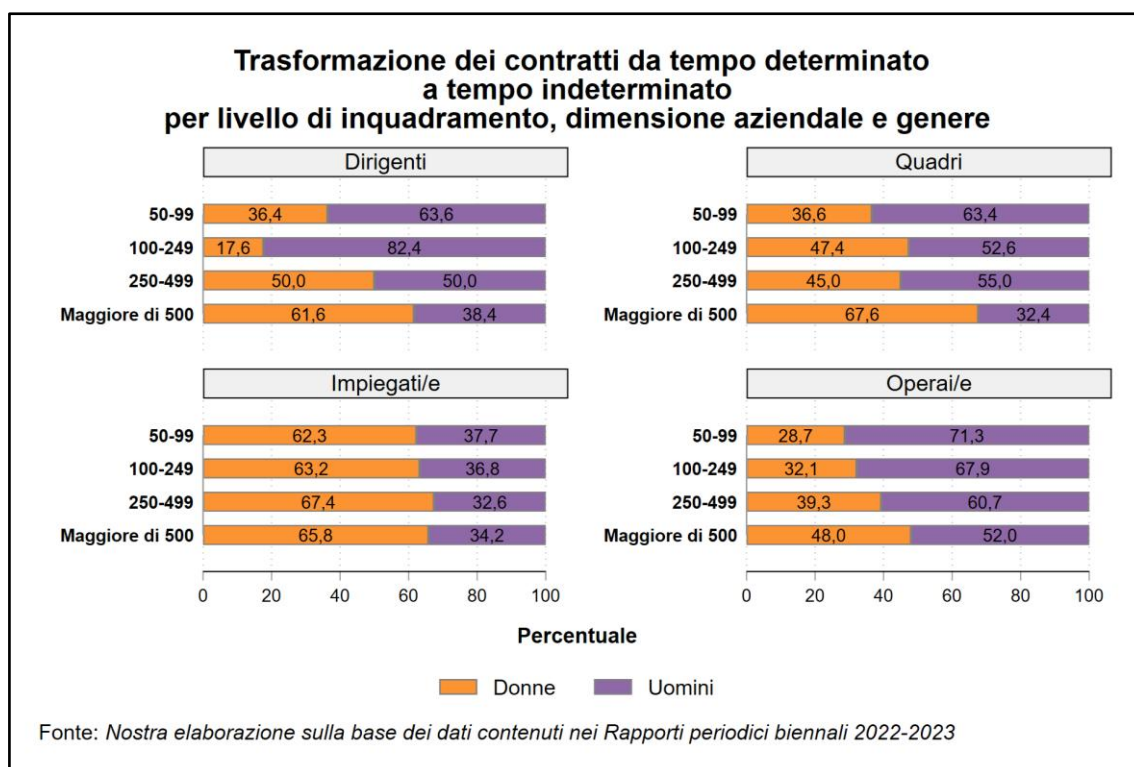


Figura 51. Trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Ancora una volta, il settore secondario risulta meno favorevole per le donne: tra le persone che hanno beneficiato di una trasformazione del contratto da tempo determinato a indeterminato, la quota di donne è sempre inferiore nel settore secondario rispetto al settore terziario a prescindere dal livello di inquadramento (Figura 52).

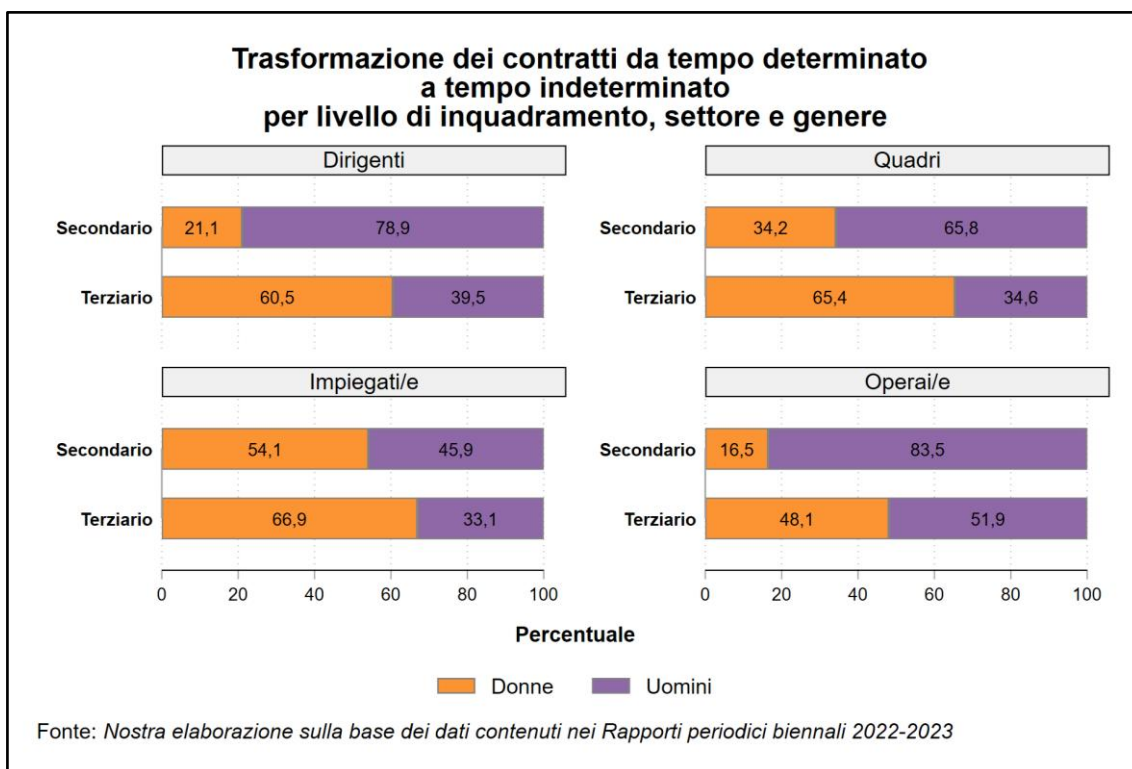


Figura 52. Trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Dal 2010-2011 al 2021-2022, il fenomeno delle trasformazioni da contratti a tempo determinato a tempo indeterminato ha visto una progressiva crescita in termini assoluti con oscillazioni nelle quote di genere, arrivando nel 2022-2023 a 78.750 trasformazioni contrattuali (di cui il 51,2% riguardano le donne). Seppure la quota complessiva femminile si sia riallineata al 50-52% negli ultimi anni, permangono asimmetrie marcate a livello di inquadramento: le lavoratrici continuano a dominare tra impiegati/e (65,1% donne), mentre restano una netta minoranza tra operai/e (38,1%). Tra quadri e dirigenti, invece, superano o si avvicinano alla parità, rispettivamente intorno al 65% e 60% (nel 2014-2015 erano meno del 40%). Nel tempo le lavoratrici hanno quindi conquistato una quota crescente di stabilizzazioni ma la parità di genere a livello operaio non è stata ancora raggiunta.

Analisi territoriale

Su tutto il territorio lombardo, la trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato coinvolge quasi equamente uomini e donne. Tuttavia, questa situazione non trova riscontro quando si disaggrega il dato per livello di inquadramento.

Tra dirigenti il cui contratto è stato trasformato da tempo determinato a tempo indeterminato, le donne risultano essere la maggioranza, ad eccezione della provincia di Monza e Brianza (39,3% donne). Nella provincia di Sondrio, solo le donne hanno beneficiato di trasformazioni del contratto a livello dirigenziale. Invece nella provincia di Lodi non si registrano trasformazioni dei contratti.

La situazione è decisamente più disomogenea per quanto riguarda i/le quadri il cui contratto è stato trasformato da tempo determinato a tempo indeterminato. Province come Bergamo (93,8% donne), Cremona (84,5% donne), Lecco e Mantova (entrambe 77,8% donne) mostrano una quota di donne maggioritaria. Nelle province di Sondrio e Como, solo gli uomini hanno beneficiato di trasformazioni del contratto a livello dirigenziale. Anche in questo caso nella provincia di Lodi non si registrano trasformazioni dei contratti.

A livello impiegatizio, la trasformazione dei contratti da tempo determinato a tempo indeterminato riguarda quasi esclusivamente le donne, con percentuali elevate nelle province di Lodi (77,9% donne), Pavia (71,4% donne) e Bergamo (69,4% donne).

Viceversa, per operai/e, il passaggio da contratto a tempo determinato a indeterminato ha riguardato principalmente gli uomini in quasi tutte le province. L'unica eccezione è rappresentata dalla provincia di Pavia, dove si registra una sostanziale parità (51,9% donne).

Trasformazione dei contratti da part-time a full-time. I dati si riferiscono a 3.438 imprese per un totale di 30.865 trasformazioni, di cui 19.449 riguardano donne (63,0%). La quota elevata di donne coinvolte in questo tipo di trasformazioni può apparire un dato positivo, ma va interpretato all'interno delle dinamiche di genere esistenti nel mercato del lavoro.

Le donne che sono state interessate da una trasformazione del contratto da part-time a full-time sono inquadrare principalmente come impiegate (69,0%) e operaie (27,1%); nel caso degli uomini, questi sono principalmente operai (55,5%) e impiegati (43,2%) (Figura 53).

Complessivamente, però, ad ogni livello di inquadramento le persone che hanno beneficiato di 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: tra quadri, la quota di donne raggiunge l'89,0%; tra impiegati/e, il 73,1%; tra dirigenti, il 69,8% (Figura 53). Diverso è quello che si verifica per quanto interessa gli e le operai/e, in questo caso il trend si inverte: solo il 45,4% delle trasformazioni ha riguardato le donne, segnalando una minor possibilità di accesso al tempo pieno nei lavori meno qualificati.

La quota di donne che hanno beneficiato di una trasformazione del contratto da part-time a full-time è maggiore nelle imprese grandi (oltre 500 dipendenti) solo per i livelli di dirigente e quadro (Figura 54).

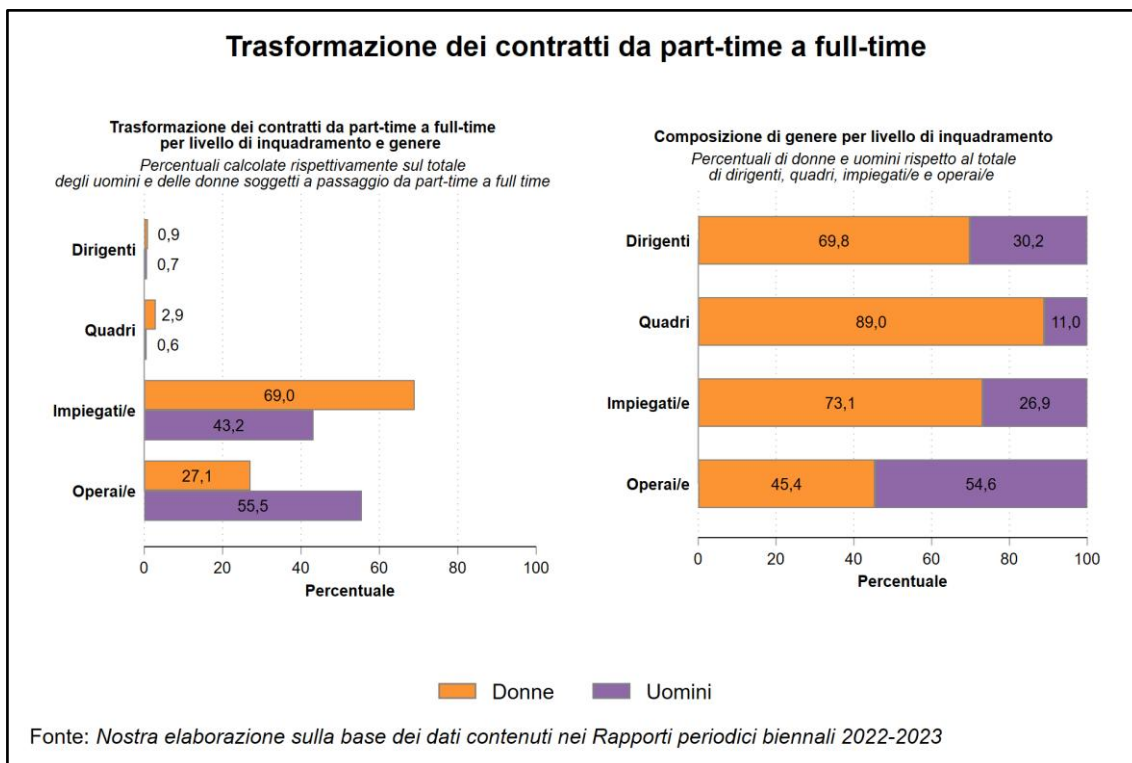


Figura 53. Trasformazione dei contratti da part-time a full-time per livello di inquadramento e genere.

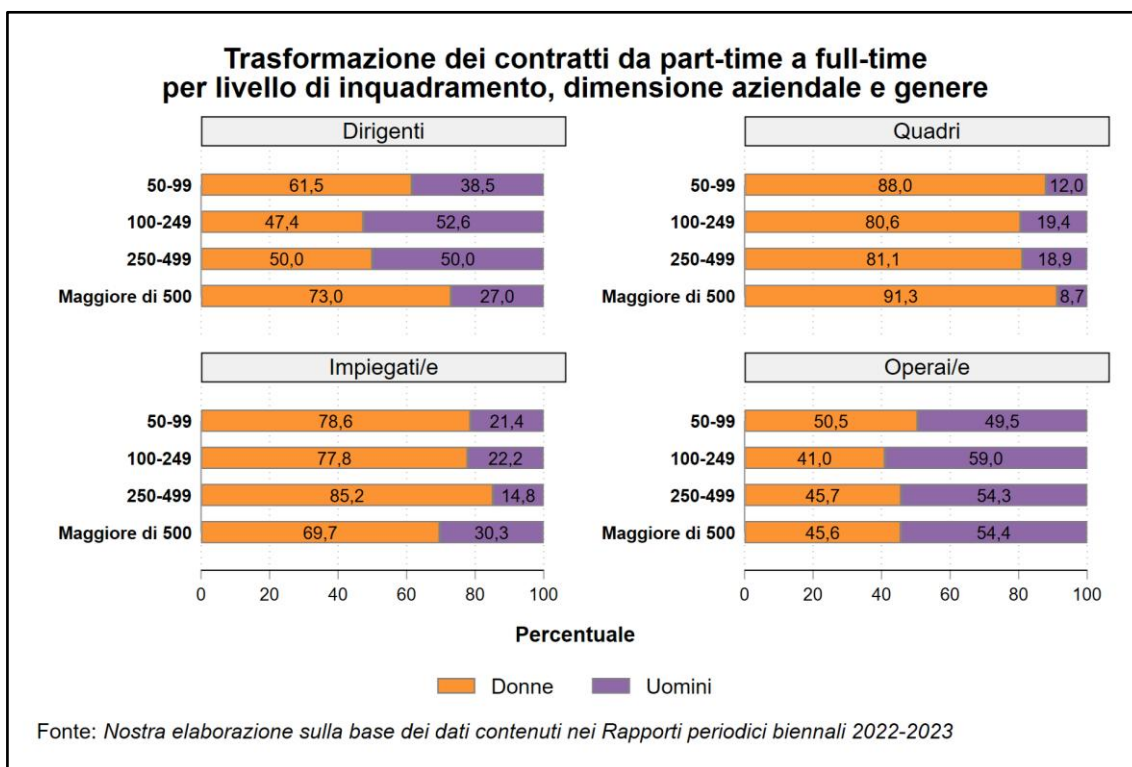


Figura 54. Trasformazione dei contratti da part-time a full-time per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Le donne rappresentano la maggioranza dei contratti trasformati da part-time a full-time sia nel settore secondario (66,6%) che in quello terziario (62,7%).

Nel settore secondario le donne dirigenti che hanno beneficiato di una trasformazione contrattuale sono solo il 41,7% contro il 71,2% nel settore terziario (Figura 55). La stessa tendenza si riscontra in merito ai quadri, categoria in cui la quota di donne è dell'81,0% mentre nel settore terziario è del 89,8%. Nel settore secondario, per quanto riguarda le categorie di impiegato ed operaio la quota di donne è più elevata.

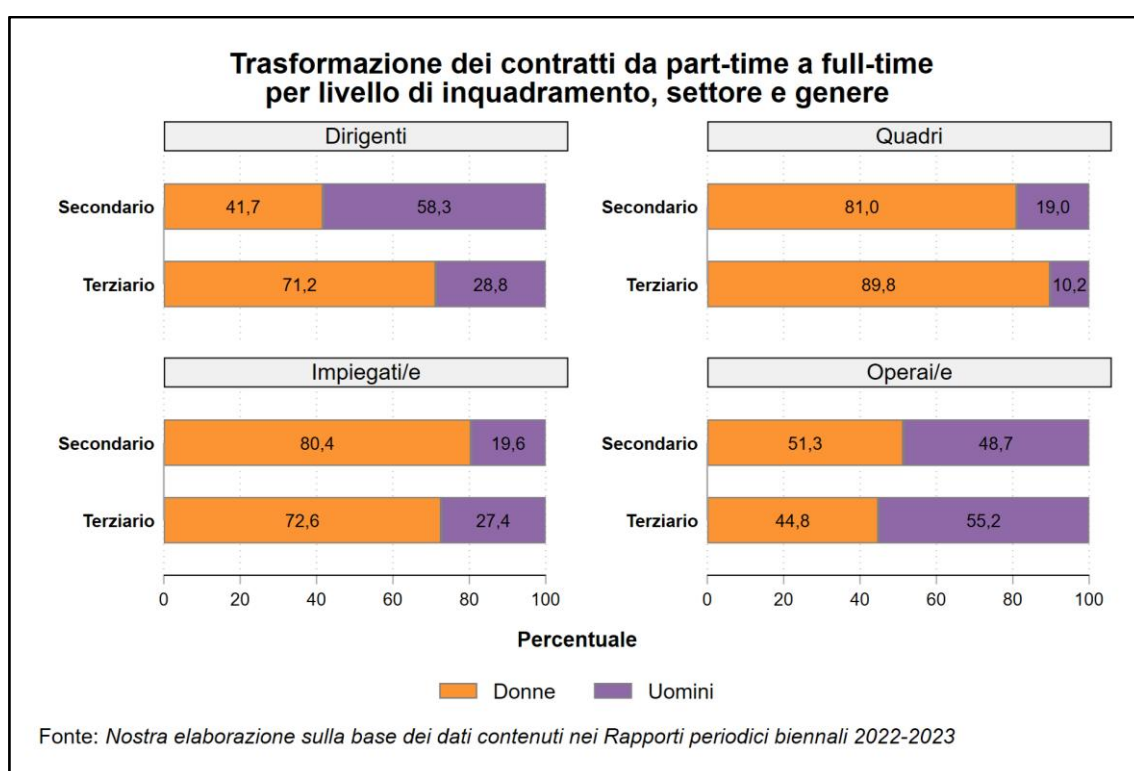


Figura 55. Trasformazione dei contratti da part-time a full-time per livello di inquadramento, settore e genere.

Dall'osservazione sui dati sulle trasformazioni dei contratti da part-time a full-time si evince che le donne sono maggiormente interessate da queste trasformazioni, ma che questa maggiore presenza può anche riflettere una condizione iniziale di svantaggio contrattuale. Nei livelli di inquadramento meno qualificati (operaie) e nei settori più rigidi (settore secondario), il full-time resta più accessibile agli uomini, a testimonianza di dinamiche di segregazione e di rigidità organizzative ancora legate al genere.

Analisi longitudinale

I dati, disponibili solo dal 2014-2015 ad oggi, evidenziano che la partecipazione femminile alle trasformazioni dei contratti da part-time a full-time è rimasta stabile negli anni, attestandosi intorno al 65-67%, seppur con un leggero calo nell'ultimo biennio (la quota è scesa al 63,0%).

I dati confermano quindi una dinamica di consolidamento del full-time prevalentemente in capo a donne, inserita però in uno scenario più ampio di segregazione contrattuale, dove le donne sono prevalenti tra i contratti part-time e si trovano pertanto in una condizione di disuguaglianza di opportunità rispetto agli uomini.

Analisi territoriale

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. Tra dirigenti la quota di donne è superiore alla quota di uomini in tutte le province, con un picco del 100% registrato nella provincia di Sondrio. Non si registrano trasformazioni di contratto da part-time a full-time a livello dirigenziale per le province di Como e Lodi.

La stessa dinamica si osserva tra quadri. Nelle province di Lecco, Mantova e Sondrio, solo le donne sono state coinvolte in tali trasformazioni contrattuali.

A livello impiegatizio, la tendenza si conferma: la provincia di Sondrio presenta la quota più elevata di donne che hanno beneficiato di una trasformazione del contratto da part-time a full-time (97,8%), seguita dalle province di Pavia (84,0%) e Cremona (83,8%).

Tra operai/e che hanno beneficiato di questa trasformazione del contratto, si osserva invece una sostanziale parità tra donne e uomini nelle varie province. Tuttavia, nella provincia di Monza e Brianza, gli uomini hanno beneficiato di tale trasformazione contrattuale in misura maggiore (37,3% donne). Invece la quota di donne supera quella degli uomini nelle province di Sondrio (70,9% donne) e Pavia (68,4% donne).

Trasformazione dei contratti da full-time a part-time. I dati sulla trasformazione del contratto da part-time a full-time riguardano 3.238 imprese per un totale di 22.202 occupati/e, con una prevalenza femminile marcata: il 70,7% di queste trasformazioni riguarda donne (15.695) e solo il 29,3% uomini (6.507). Se da un lato questo dato evidenzia la maggiore flessibilità del lavoro femminile, dall'altro sottolinea il rischio di un part-time non volontario, associato a carichi familiari e culturali non equamente distribuiti.

Le donne e gli uomini che hanno sperimentato una trasformazione del contratto da part-time a full-time sono inquadrati/e principalmente come impiegati/e e operai/e (Figura 56).

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 (84,4% nel caso di quadri; 77,4% nel caso di impiegati/e). Tra dirigenti e operai/e, tali trasformazioni contrattuali sono più eque anche se le donne, comunque, prevalgono.

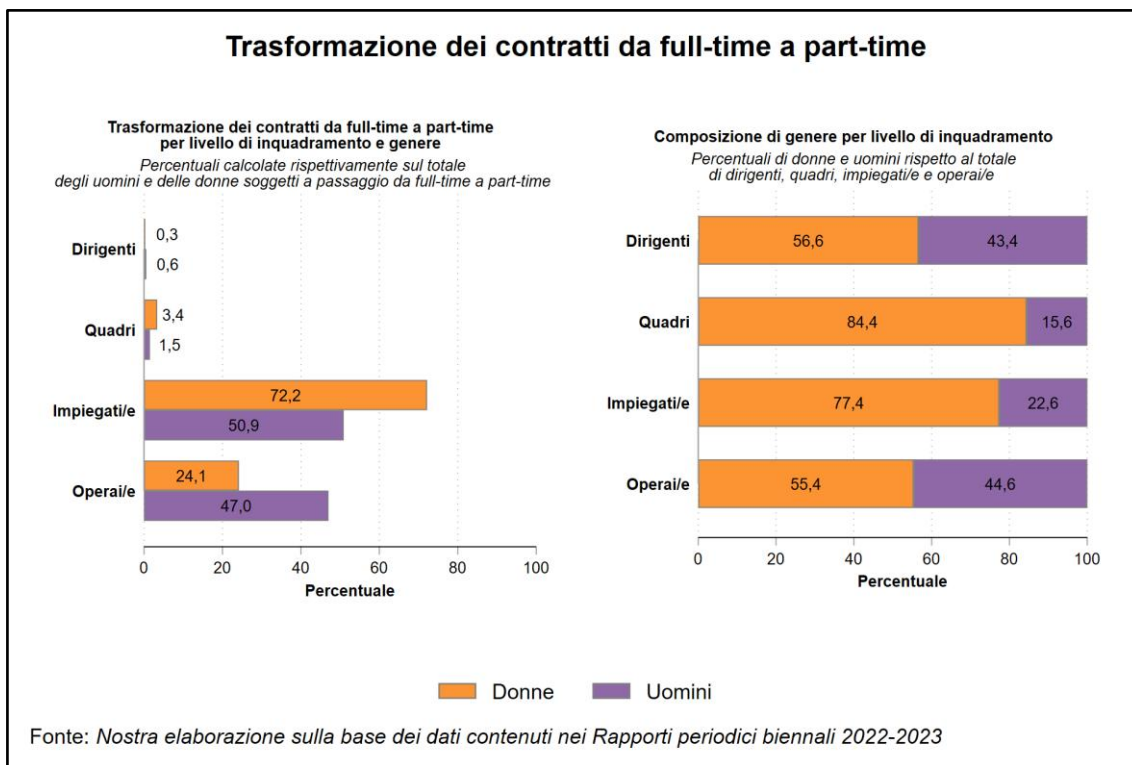


Figura 56. Trasformazione dei contratti da full-time a part-time per livello di inquadramento e genere.

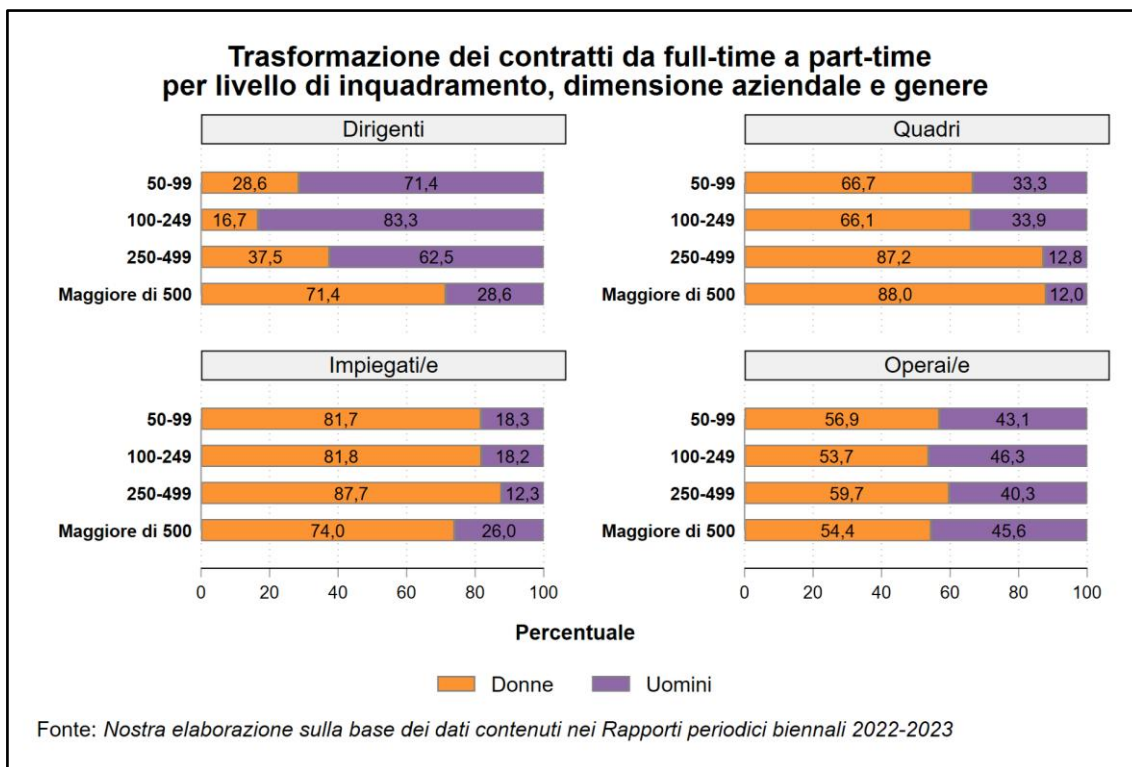


Figura 57. Trasformazione dei contratti da full-time a part-time per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Per tutti i livelli di inquadramento ad eccezione dei e delle 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 (Figura 57). A livello di operaio/a, le donne continuano a prevalere ma la situazione risulta più equilibrata. Invece, tra dirigenti, le trasformazioni del contratto da full-time a part-time riguardano prevalentemente gli uomini nelle imprese più piccole (50-99 dipendenti) (28,6% donne), mentre accade il contrario nelle imprese più grandi (oltre 500 dipendenti) (71,4% donne).

Osservando le trasformazioni del contratto da full-time a part-time nei settori secondario e terziario, le donne rappresentano rispettivamente il 75,4% e il 70,2% delle trasformazioni contrattuali (Figura 58). Emergono, inoltre, differenze di genere a seconda del livello di inquadramento. Nel caso di dirigenti, il settore terziario vede una netta prevalenza di donne (68,8%), mentre nel settore secondario dominano gli uomini (84,2%). Tra quadri, le donne prevalgono nel settore terziario (86,5%), mentre nel settore secondario la differenza è meno marcata (56,8%). Anche tra impiegati/e, le donne prevalgono in entrambi i settori (84,1% nel settore secondario e 76,8% nel settore terziario). Tra operai/e, il settore terziario mostra una distribuzione più equilibrata (53,4% donne), mentre nel settore secondario sono ancora le donne a essere maggioritarie (66,9%).

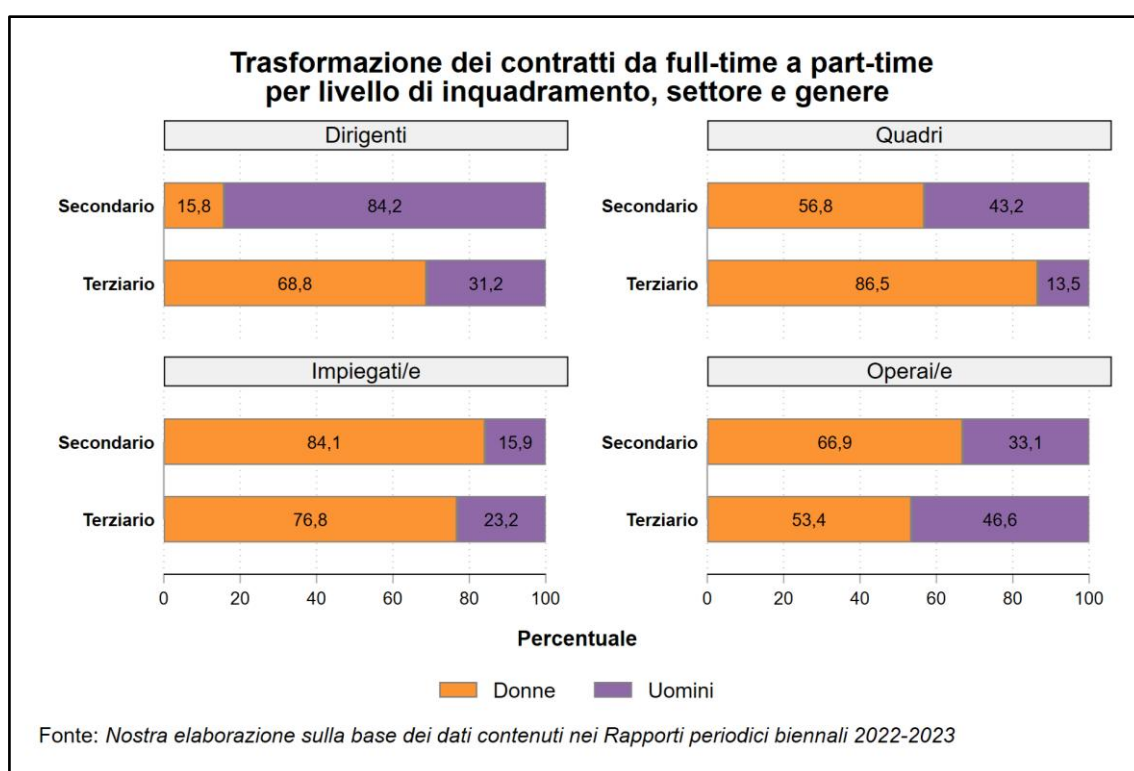


Figura 58. Trasformazione dei contratti da full-time a part-time per livello di inquadramento, settore e genere.

Il passaggio da full-time a part-time è profondamente segnato dal genere, e coinvolge prevalentemente le lavoratrici. Questa dinamica può riflettere una strategia di conciliazione vita-lavoro non sempre volontaria, che rischia di compromettere la continuità professionale e l'avanzamento di carriera delle donne.

Analisi longitudinale

I dati sono disponibili solo dal biennio 2016-2017: da allora fino a oggi, le trasformazioni da full-time a part-time hanno riguardato in prevalenza le donne (71-73% dei casi).

Tali trasformazioni sono pertanto un fenomeno fortemente femminile. Anche se le modalità contrattuali stanno evolvendo, la persistenza di questa asimmetria di genere segnala che le donne continuano a subire più frequentemente riduzioni d'orario, soprattutto in ruoli intermedi e operativi, con possibili ripercussioni negative sulla continuità professionale, la retribuzione e le opportunità di carriera.

Analisi territoriale

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. In particolare, nelle province di Como e Lecco, la trasformazione tra dirigenti hanno riguardato esclusivamente le donne, mentre nelle province di Monza e Brianza e di Pavia le trasformazioni hanno coinvolto solo gli uomini. Una sostanziale parità si osserva nelle province di Milano e Mantova. Nelle province di Cremona, Lodi e Sondrio non si registrano trasformazioni contrattuali da full-time a part-time tra dirigenti.

Per quanto riguarda i e le quadri, in quattro province (Cremona, Lodi, Sondrio e Varese) la trasformazione dei contratti ha riguardato esclusivamente le donne, mentre la parità viene raggiunta solo nella provincia di Como. Nella provincia di Lecco non si registrano trasformazioni contrattuali.

A livello impiegatizio, la parità di genere non viene raggiunta in nessuna provincia. Al contrario, le donne prevalgono tra coloro che hanno beneficiato di una trasformazione contrattuale da full-time a part-time nelle province di Sondrio (95,6% donne), Pavia (90,2% donne) e Como (87,0% donne). Tra operai/e si rileva una maggiore disomogeneità territoriale, con un maggior coinvolgimento di donne. La parità è raggiunta soltanto nelle province di Monza e Brianza e Milano.

3.6 La selezione del personale, la qualificazione professionale, la formazione e le progressioni di carriera

RECLUTAMENTO E SELEZIONE IN FASE DI ASSUNZIONE



- ▶ Strumenti prevalenti: intervista/colloquio (> 90%), valutazione del curriculum (90% circa), social network (49% circa), collaborazioni con scuole/università (42% circa).
- ▶ Le grandi imprese (>500 dipendenti) utilizzano strumenti più moderni quali social network, prove attitudinali e fiere del lavoro.
- ▶ Nel settore secondario, c'è un maggiore ricorso a scuole/università. Nel settore terziario, c'è un maggiore uso di social network e prove attitudinali.

ACCESSO ALLA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE E ALLA FORMAZIONE MANAGERIALE



- ▶ Criteri principali: competenze acquisite (74,9%), performance (62,2%).
- ▶ Le imprese grandi privilegiano strumenti formali. L'anzianità tende a perdere rilevanza all'aumento della dimensione aziendale.
- ▶ Nel settore secondario si usano strumenti più adatti alla ricerca di competenze tecniche e specializzate. Nel settore terziario c'è un maggiore ricorso a colloqui motivazionali e titoli.

CRITERI PER LE PROGRESSIONI DI CARRIERA



- ▶ Criteri principali: valutazione delle performance (81,9%), formazione specifica (56%), anzianità di servizio (52,2%).
- ▶ Le grandi imprese privilegiano maggiormente la performance e la formazione specifica.
- ▶ Emerge una sostanziale convergenza tra settore secondario e terziario, ma con differenze: il settore terziario è più aperto alla valutazione dei titoli acquisiti e agli esami o concorsi interni.

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. È essenziale che tali processi siano strutturati in modo trasparente e basati su criteri oggettivi, evitando bias impliciti legati al genere, all'età o ad altre caratteristiche personali.

Reclutamento e selezione del personale. Le imprese del campione utilizzano vari processi di reclutamento e selezione, tra i quali spiccano per la quasi totalità delle imprese l'intervista/colloquio (91,8%) e la valutazione del curriculum (89,8%) (Figura 59). Seguono il ricorso a social network (49,1%) e a programmi di reclutamento tramite scuola o università (41,8%).

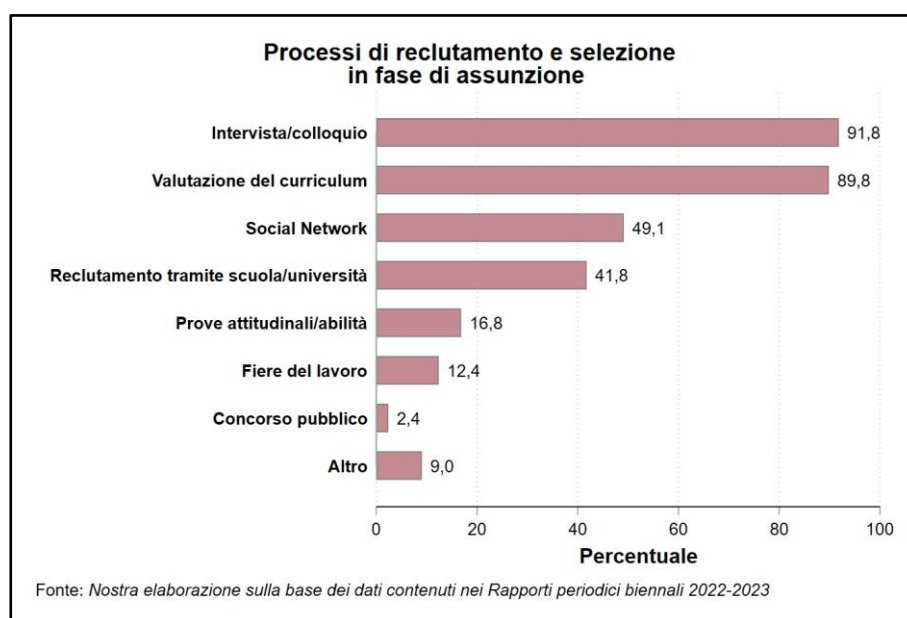


Figura 59. Processi di reclutamento e selezione in fase di assunzione.

All'aumentare della dimensione aziendale, si osserva una diversificazione e un ricorso crescente a strumenti di selezione più moderni come l'uso di strumenti come i social network, il reclutamento tramite scuole/università, le prove attitudinali e la partecipazione a fiere del lavoro (Tabella 8).

Tabella 8. Processi di reclutamento e selezione per dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	50-99 dipendenti	100-249 dipendenti	250-499 dipendenti	Maggiore di 500 dipendenti
Intervista/colloquio	90,9%	92,7%	94,4%	91,3%
Valutazione del curriculum	88,8%	90,0%	93,8%	90,8%
Social Network	40,9%	52,7%	62,1%	70,4%
Reclutamento scuola/università	33,5%	44,7%	56,0%	64,0%
Prove attitudinali/abilità	12,5%	17,3%	23,5%	34,0%
Fiera del lavoro	7,1%	11,8%	21,6%	36,5%
Concorso pubblico	1,7%	2,0%	3,4%	7,2%
Altro	8,8%	9,5%	8,1%	10,1%

Nel settore terziario si fa un uso più frequente di strumenti moderni e dinamici come i social network e le prove attitudinali, riflettendo probabilmente la maggiore varietà di profili ricercati e la necessità di valutare le *soft skills* (Tabella 9). Il settore secondario, invece, fa un ricorso al reclutamento tramite scuole/università più frequentemente rispetto al settore terziario, coerentemente con una domanda più tecnica e specializzata.

Tabella 9. Processi di reclutamento e selezione per settore. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	Settore secondario	Settore terziario
Intervista/colloquio	93,6%	90,3%
Valutazione del curriculum	90,0%	89,7%
Social Network	42,9%	54,2%
Reclutamento scuola/università	42,5%	41,2%
Prove attitudinali/abilità	12,9%	20,0%
Fiera del lavoro	10,6%	13,8%
Concorso pubblico	1,5%	3,1%
Altro	9,3%	8,8%

Analisi longitudinale

Per quanto riguarda i processi di reclutamento e selezione in fase di assunzione, già nel 2020-2021 circa il 90% delle imprese continua a utilizzare il colloquio/intervista e la valutazione del curriculum, mentre strumenti come social network e collaborazioni con scuole/università si attestano tra il 40% e il 50%.

Nel corso dell'ultimo decennio le imprese lombarde hanno progressivamente strutturato i processi di selezione su criteri trasparenti (colloquio e screening del curriculum), ampliato l'accesso a qualificazione e formazione basandosi su competenze e performance e consolidato progressioni di carriera fondate sul merito, competenze e anzianità. Tuttavia, la presenza marginale di concorsi interni e la variabilità provinciale su canali meno standard (social network, fiere, concorsi pubblici) indicano aree di possibile miglioramento, soprattutto per garantire maggiore uniformità e inclusività nell'accesso alle opportunità professionali.

Analisi territoriale

A livello provinciale, i processi di reclutamento e selezione in fase di assunzione seguono l'andamento rilevato a livello regionale, confermando come strumenti principali il colloquio/intervista e la valutazione del curriculum. In quasi tutte le province lombarde, queste due modalità risultano adottate da circa il 90% delle imprese, con la sola eccezione della provincia di Pavia, dove le percentuali scendono leggermente. La terza modalità più utilizzata è rappresentata dai social network, con una diffusione significativa e differenziata sul territorio: si va infatti dal 28,1% delle imprese della provincia di Cremona al 59% di quelle della provincia di Milano. Segue il reclutamento tramite scuole o università, che coinvolge mediamente il 30% delle imprese lombarde. Anche in questo caso si osservano variazioni territoriali, con valori più elevati nelle province di Milano (48,5%), Monza e Brianza (39,7%) e Bergamo (38,1%). Le prove attitudinali rappresentano una modalità minoritaria, adottata da una quota compresa tra il 7% e il 10% delle imprese nella maggior parte del territorio, ad eccezione della provincia di Milano, dove il dato raggiunge il 22%. Più disomogeneo appare l'utilizzo delle fiere del lavoro come canale di reclutamento, con una diffusione che varia dal 2% delle imprese di Cremona al 16,7% di quelle di Milano. Il ricorso al concorso pubblico si attesta mediamente intorno al 3%, con una piccola eccezione nella provincia di Pavia dove tale modalità è adottata dal 7,2% delle imprese. Infine, i processi di reclutamento e selezione in fase di assunzione classificati sotto la voce "altro" mostrano una diffusione relativamente stabile attorno all'8%, con picchi dell'11% nelle province di Monza e Brianza e Sondrio.

Procedure per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale. Le procedure per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale devono essere accessibili per chiunque, garantendo pari opportunità di crescita e sviluppo delle competenze, con particolare attenzione alle donne o altre categorie svantaggiate. Le imprese del campione si affidano principalmente alla specifica competenza acquisita (74,9%) e alla valutazione della performance (62,2%) per regolare l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale (Figura 60).



Figura 60. Procedure utilizzate per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale.

Tabella 10. Procedure utilizzate per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale per dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	50-99 dipendenti	100-249 dipendenti	250-499 dipendenti	Maggiore di 500 dipendenti
Specifica competenza acquisita	73,0%	76,3%	78,2%	77,0%
Valutazione performance	56,9%	64,6%	71,7%	74,0%
Anzianità di servizio	39,2%	37,7%	36,5%	36,9%
Colloquio motivazionale	33,9%	39,0%	47,5%	50,4%
Titoli acquisiti	27,8%	30,4%	33,9%	36,4%
Esami o concorsi interni	1,9%	3,3%	4,3%	8,7%
Altro	5,1%	6,0%	5,7%	11,8%

All'aumentare della dimensione aziendale, cresce l'utilizzo di criteri più articolati e formali per le progressioni di carriera (Tabella 10). In particolare, l'importanza della valutazione della performance e del colloquio motivazionale aumenta significativamente nelle imprese con più di 250 dipendenti, segnalando una maggiore attenzione alla valorizzazione del merito e delle motivazioni individuali. Parallelamente, il peso dell'anzianità di servizio tende a diminuire leggermente con il crescere della dimensione, suggerendo un progressivo spostamento da criteri automatici a criteri qualitativi. Anche

strumenti più strutturati come titoli acquisiti ed esami/concorsi interni risultano più frequenti nelle imprese di grandi dimensioni.

Nel confronto tra settore secondario e terziario, emergono alcune differenze nei criteri utilizzati per le progressioni di carriera (Tabella 11). Il settore secondario attribuisce maggiore rilevanza alla specifica competenza acquisita, coerentemente con la necessità di valorizzare competenze tecniche e specialistiche. Al contrario, il settore terziario fa un uso più frequente del colloquio motivazionale, dei titoli acquisiti e di strumenti più strutturati come esami o concorsi interni, riflettendo una maggiore attenzione agli aspetti attitudinali e alla formalizzazione dei percorsi di crescita. L'anzianità di servizio e la valutazione della performance sono utilizzate in misura simile in entrambi i settori.

Tabella 11. Procedure utilizzate per l'accesso alla qualificazione professionale e alla formazione manageriale per settore. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	Settore secondario	Settore terziario
Specifica competenza acquisita	78,6%	71,9%
Valutazione della performance	62,0%	62,4%
Anzianità di servizio	38,0%	38,6%
Colloquio motivazionale	35,3%	40,6%
Titoli acquisiti	28,8%	30,9%
Esami o concorsi interni	1,7%	4,2%
Altro	3,7%	7,8%

Analisi longitudinale

Nel 2020-2021 l'accesso alla qualificazione e alla formazione manageriale si basava in modo prevalente sulle competenze acquisite (70,7%) e sulla valutazione delle performance (57,4%), mentre anzianità in misura minore.

Analisi territoriale

A livello provinciale, le procedure seguono tendenzialmente l'andamento regionale, pur evidenziando alcune specificità. In tutte le province, la modalità più diffusa è il riconoscimento di una specifica competenza acquisita, adottata dalla maggior parte delle imprese, con un picco di diffusione dell'80% a Cremona e Mantova.

Più eterogenea appare la diffusione della valutazione delle performance, utilizzata da una quota di imprese che varia dal 45,2% nella provincia di Cremona fino al 70,3% nella provincia di Milano.

La valutazione dell'anzianità di servizio è invece una modalità adottata sul territorio in modo più omogeneo, ma con un picco nella provincia di Pavia (47,2%).

Maggiori differenze territoriali emergono nel ricorso al colloquio motivazionale, adottato dal 25% delle imprese di Lodi fino al 45,3% delle imprese di Milano.

La valutazione dell'acquisizione di titoli si mantiene complessivamente intorno alla media regionale del 29,9%, con scostamenti contenuti tra le province.

Più marcata è la disomogeneità nel ricorso a esami o concorsi interni, utilizzati solo dallo 0,46% delle imprese nella provincia di Lecco, rispetto al 4,8% registrato nella provincia di Lodi.

Infine, per le procedure classificate sotto la voce "altro" si rileva una certa variabilità territoriale, con valori che vanno dal 3% delle imprese di Como fino al 9,5% di quelle di Lodi.

Criteri per le progressioni di carriera. I criteri per le progressioni di carriera devono essere chiaramente definiti, monitorati e comunicati, così da premiare meriti e risultati invece che basarsi su valutazioni soggettive o reti informali, tutti fattori che alimentano il *gender pay gap*. Le imprese del campione utilizzano principalmente la valutazione della performance (81,9%), la formazione specifica (56%) e l'anzianità di servizio (52,2%) per regolare le progressioni di carriera (Figura 61).

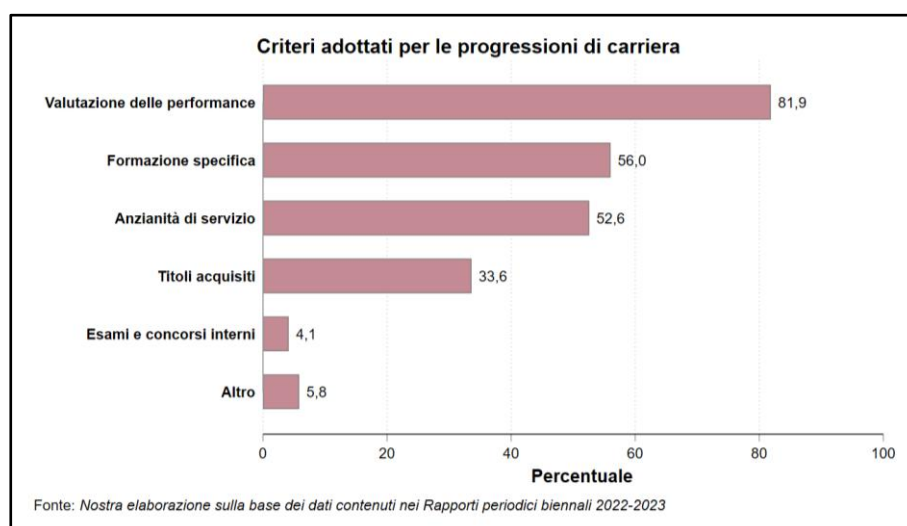


Figura 61. Criteri adottati per le progressioni di carriera.

Dall'analisi per dimensione aziendale (Tabella 12) emerge chiaramente come la valutazione delle performance rappresenti il criterio prevalente per le progressioni di carriera in tutte le classi dimensionali considerate. Il dato cresce significativamente passando dalle imprese con 50-99 dipendenti (78,5%) a quelle con oltre 500 dipendenti (90,7%), segnalando una tendenza crescente verso sistemi di valutazione più strutturati e meritocratici nelle realtà di maggiori dimensioni.

All'aumentare della dimensione aziendale, infatti, i meccanismi di avanzamento si fanno via via più formalizzati, con una progressiva valorizzazione delle competenze individuali rispetto a criteri più tradizionali come l'anzianità. La formazione specifica, ad esempio, assume un ruolo sempre più centrale: si passa dal 52,0% nelle imprese più piccole al 66,6% in quelle più grandi. Analogamente, anche i titoli

acquisiti guadagnano importanza, passando dal 30,6% delle imprese con 50-99 dipendenti al 42,0% di quelle con oltre 500 dipendenti. Questo trend suggerisce che le grandi imprese tendano a premiare maggiormente l'acquisizione di competenze formali, probabilmente in linea con politiche di *upskilling* e sviluppo professionale.

Sebbene ancora minoritari, strumenti come esami o concorsi interni risultano più presenti nelle imprese più grandi. Inoltre, la voce "altro" raggiunge il 13,5% nelle grandi imprese, suggerendo la presenza di criteri alternativi o integrati, come valutazioni multidimensionali, *job rotation*, o percorsi progettuali, che caratterizzano ambienti organizzativi più articolati.

Guardando all'intersezione tra dimensione aziendale e genere, emergono considerazioni critiche. Sebbene l'anzianità di servizio possa apparire come un criterio neutrale, può penalizzare le donne, spesso soggette a interruzioni di carriera legate alla maternità o alla maggiore incidenza del carico di cura. In questo contesto, l'adozione, soprattutto nelle grandi imprese, di criteri più oggettivi e meritocratici, come la valutazione delle performance o le competenze acquisite, rappresenta un'opportunità importante per promuovere una maggiore equità di genere nei percorsi di carriera. Questi strumenti, se applicati in modo trasparente e inclusivo, possono infatti offrire maggiori possibilità di riconoscimento e avanzamento anche per la componente femminile della forza lavoro.

Tabella 12. Criteri adottati per le progressioni di carriera per dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	50-99 dipendenti	100-249 dipendenti	250-499 dipendenti	Maggiore di 500 dipendenti
Valutazione delle performance	78,5%	83,5%	86,3%	90,7%
Formazione specifica	52,0%	57,5%	63,0%	66,6%
Anzianità di servizio	55,0%	50,9%	50,1%	47,2%
Titoli acquisiti	30,6%	34,9%	37,6%	42,0%
Esami o concorsi interni	2,7%	4,1%	5,4%	11,8%
Altro	4,3%	5,7%	7,6%	13,5%

I settori secondario e terziario evidenziano una sostanziale convergenza nei criteri utilizzati per l'avanzamento di carriera, pur con alcune differenze significative che riflettono modelli organizzativi distinti (Tabella 13). In entrambi i settori, la valutazione delle performance rappresenta il criterio più adottato, con una lieve prevalenza nel primo. Seguono con percentuali attorno al 50% in entrambe le aree, la formazione specifica e l'anzianità di servizio, a conferma di una gerarchia abbastanza condivisa. Tuttavia, emergono interessanti differenze: mentre il settore secondario si affida maggiormente a criteri formalizzati, il settore terziario appare più aperto all'introduzione di percorsi alternativi, come la valutazione dei titoli acquisiti (32,1% nel secondario; 34,8% nel terziario) e gli esami o concorsi interni (2,3% nel secondario; 5,7% nel terziario). Questi strumenti, meno ancorati alla linearità della carriera,

risultano potenzialmente più inclusivi per coloro, in particolare le donne, che sperimentano interruzioni lavorative o faticano a garantire una presenza continuativa sul luogo di lavoro.

In questo senso, il settore terziario mostra segnali di maggiore flessibilità, che potrebbero favorire un'evoluzione più equa delle carriere, a patto che tali strumenti siano adottati in maniera trasparente e accessibile.

Tabella 13. Criteri adottati per le progressioni di carriera per settore. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	Settore secondario	Settore terziario
Valutazione delle performance	83,7%	80,4%
Formazione specifica	57,8%	54,6%
Anzianità di servizio	51,9%	53,1%
Titoli acquisiti	32,1%	34,8%
Esami o concorsi interni	2,3%	5,7%
Altro	4,2%	7,1%

Analisi longitudinale

Già nel 2020- 2021 per le progressioni di carriera il criterio principale resta la performance (80%), seguito dalla formazione specifica (49,1%) e dall'anzianità di servizio (47,6%).

Analisi territoriale

A livello territoriale, i criteri adottati dalle imprese per le progressioni di carriera riflettono in larga parte l'andamento regionale, pur con alcune differenze.

In tutte le province lombarde, il criterio più frequentemente adottato è la valutazione delle performance, con percentuali generalmente in linea con la media regionale (81,9%), ad eccezione delle province di Lodi, Cremona e Mantova dove questa procedura risulta meno diffusa di circa 10 punti percentuali.

Una certa variabilità territoriale si osserva per i due criteri che, a livello regionale, seguono la valutazione delle performance in ordine di frequenza: formazione specifica e anzianità di servizio. Nelle province di Bergamo, Brescia, Como, Lodi, Mantova, Pavia e Sondrio è l'anzianità di servizio a risultare maggiormente utilizzata. Al contrario, nelle province di Cremona, Lecco, Monza e Brianza, Milano e Varese è la formazione specifica a prevalere.

Sebbene i valori relativi alla formazione specifica si mantengano complessivamente vicini alla media regionale, l'anzianità di servizio evidenzia scostamenti più marcati, con punte oltre il 60% nelle province di Sondrio e Pavia.

L'acquisizione di titoli rappresenta la quarta modalità di valutazione più diffusa per l'avanzamento di carriera, con percentuali che si mantengono tendenzialmente allineate alla media regionale pari al 33,6%.

L'adozione di esami e/o concorsi interni appare invece decisamente disomogenea, con una diffusione molto contenuta in province come Lecco (0,91%) e Bergamo (1,51%).

Infine, anche per i criteri adottati per le progressioni di carriera classificati sotto la voce “altro” si osserva una significativa variabilità tra i territori, con valori che oscillano dall'1,12% delle imprese della provincia di Sondrio all'11,9% di quelle della provincia di Lodi.

3.7 Il monte retributivo e il *gender pay gap*

DIFFERENZA NELLE SOMME RICEVUTE DA UOMINI E DONNE

Inquadramento	Differenza (M-F) Monte retributivo lordo	Differenza (M-F) Paga base	Differenza (M-F) Componenti accessorie
Dirigenti	17.133 €	11.513 €	5.620 €
Quadri	7.510 €	3.630 €	3.880 €
Impiegati/e	7.357 €	4.809 €	2.548 €
Operai/e	6.788 €	5.241 €	1.547 €

- ▶ Monte retributivo: il divario tra donne e uomini aumenta con la dimensione aziendale per dirigenti, mentre decresce all'aumentare della dimensione aziendale per le altre categorie. Nel terziario il gap si riduce per tutte le categorie ad eccezione dirigenti
- ▶ Paga base: il divario è strutturale e presente ovunque. Diminuisce al crescere della dimensione, eccetto per dirigenti. Minore nel settore terziario per impiegati/e e operai/e
- ▶ Componenti accessorie: il divario diminuisce con la dimensione aziendale e nel passaggio da settore secondario a terziario, ad eccezione dirigenti.

GENDER PAY GAP

Livello di inquadramento	Gender pay gap Monte retributivo	Gender pay gap Paga base	Gender pay gap Componenti accessorie
Dirigenti	18,9%	12,7%	27,1%
Quadri	12,8%	8,3%	22,2%
Impiegati/e	21,6%	16,1%	40,0%
Operai/e	24,1%	20,7%	51,1%
Totale	20,1%	15,9%	38,0%

- ▶ Le componenti accessorie amplificano il divario rispetto alla paga base.
- ▶ Le donne sono penalizzate soprattutto nei livelli di inquadramento intermedi e bassi.
- ▶ Il *gender pay gap* è più alto in imprese medie (50-99, 250-499 dipendenti).
- ▶ Il *gender pay gap* è generalmente più basso nel settore terziario.
- ▶ Variabili aziendali che riducono il *gender pay gap*: presenza di donne nel board, certificazione UNI/PdR 125, presenza di investimenti esteri diretti, ROA più elevato (solo per componenti accessorie), ricavi (solo per monte retributivo lordo e componenti accessorie), età dell'impresa (solo per paga base).
- ▶ Variabili di contesto che riducono il *gender pay gap*: localizzazione in alcune province e operare in specifici settori.

Il monte retributivo lordo comprende tutti gli elementi retributivi (al lordo delle ritenute fiscali e previdenziali a carico dipendenti), siano essi corrisposti direttamente o indirettamente.

Il monte retributivo lordo può essere scomposto concettualmente in due componenti principali, che rappresentano due aggregati retributivi distinti per natura e funzione: una componente relativamente stabile e una componente accessoria e variabile. La componente stabile, che per ragioni di sintesi, in questo report sarà chiamata paga base, include tutte le voci retributive previste strutturalmente dal contratto e dall'inquadramento del lavoratore o della lavoratrice¹⁴. La paga base rappresenta solo una parte del totale delle somme e dei benefici ricevuti. La componente accessoria e variabile, invece, riflette elementi retributivi non strutturali e legati alle performance, alla produttività o a condizioni straordinarie di lavoro. In questo aggregato rientrano: gli straordinari, i superminimi individuali, i premi di produttività e altre voci non ricorrenti. Le componenti accessorie possono essere rilevanti e generare discriminazione in termini di retribuzione.

La distinzione tra paga base e componenti accessorie è utile ai fini dell'analisi delle disuguaglianze retributive in quanto consente di isolare la parte del monte retributivo potenzialmente soggetta a meccanismi discrezionali e valutazioni non standardizzate. A fini analitici, separare queste due componenti permette quindi una lettura più accurata del peso esercitato dalla parte variabile sulle differenze aggregate nel monte retributivo.

Le differenze insite nel monte retributivo lordo sono descritte anche dal *gender pay gap*, definito come la differenza tra la retribuzione percepita tra uomini e donne, espressa come percentuale della retribuzione maschile. Nel presente report, il *gender pay gap* è calcolato sul monte retributivo, sulla paga base e sulle componenti accessorie. L'analisi del *gender pay gap* tiene in considerazione i livelli di inquadramento (dirigenti, quadri, impiegati/e e operai/e), distinguendo per dimensione aziendale e settore di appartenenza, per poi approfondire le variabili determinanti a livello aziendale e di contesto.

3.7.1 Monte retributivo lordo pro-capite

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, con un divario maggiore a livello dirigenziale (Figura 62).

Osservando la distribuzione delle imprese in base all'ammontare del monte retributivo annuo lordo, emerge che per tutti i livelli di inquadramento la distribuzione relativa agli uomini è spostata verso destra, ad indicare un monte retributivo maschile complessivamente più elevato rispetto a quello corrisposto alle donne. Infatti, tra dirigenti, gli uomini arrivano mediamente a 132.819 euro/anno mentre le donne si fermano a una media di 115.686 euro/anno (Figura 63). Emerge, inoltre, come tra dirigenti, la variabilità nel monte retributivo sia più elevata rispetto ai livelli di inquadramento inferiori, sintomo di una maggiore discrezionalità contrattuale propria dei livelli più alti.

¹⁴ In particolare, la paga base comprende: il minimo tabellare previsto dal CCNL di riferimento, l'indennità di contingenza maturata, storicamente utilizzata per adeguare il salario all'inflazione, le indennità di funzione (per ruoli specifici o condizioni lavorative particolari), gli scatti di anzianità, eventuali superminimi collettivi, mensilità aggiuntive (13esima, 14esima o altre), e l'impatto delle ritenute fiscali e previdenziali.

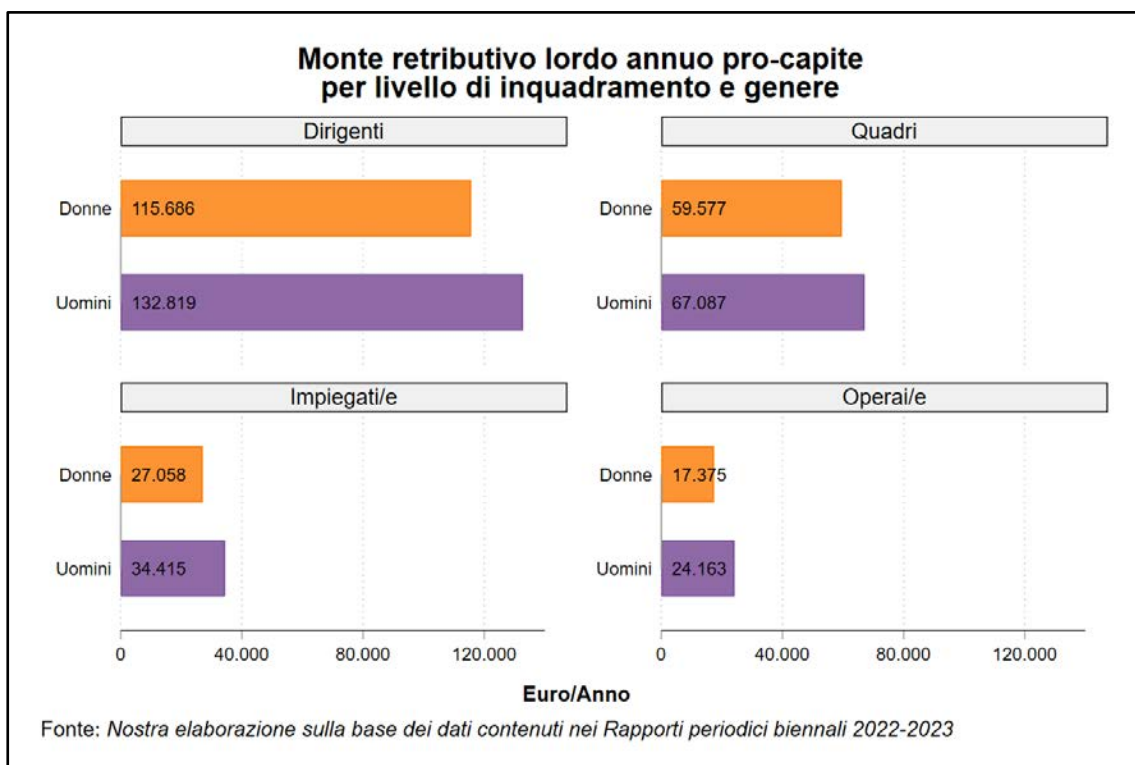


Figura 62. Monte retributivo lordo annuo pro-capite per livello di inquadramento e genere.

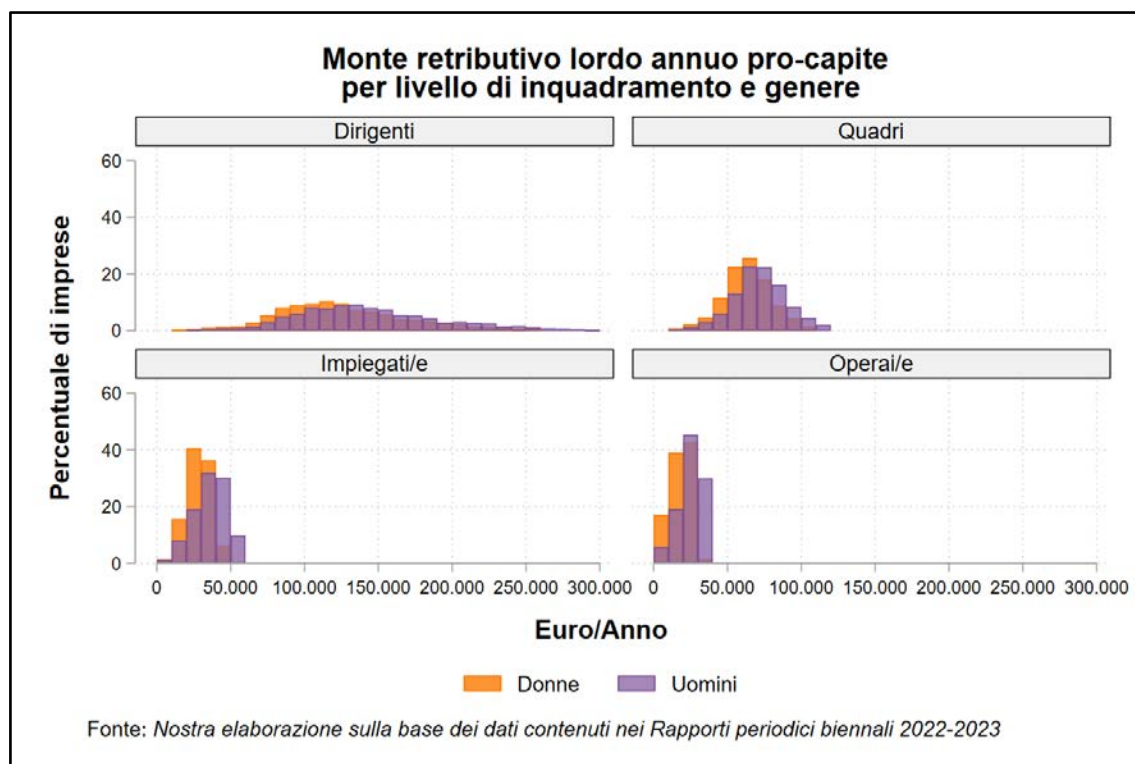


Figura 63. Monte retributivo lordo annuo pro-capite per livello di inquadramento e genere.

L'analisi dei dati evidenzia una differenza retributiva significativa tra uomini e donne in tutte le categorie di inquadramento, sia nella componente fissa (paga base) sia nelle componenti accessorie (Figura 64).

Focalizzando l'attenzione sull'ammontare del monte retributivo, emerge come tra dirigenti, gli uomini percepiscano complessivamente 17.133 euro/anno in più rispetto alle donne, un divario che si compone di 11.513 euro/anno in più sulla paga base e 5.620 euro/anno in più sulle componenti accessorie. Anche tra quadri si rileva una significativa differenza, con un guadagno complessivo maggiore per gli uomini pari a 7.510 euro/anno, determinato da un delta di 3.630 euro/anno di paga base e 3.880 euro/anno di componenti accessorie. La differenza retributiva si conferma tra impiegati/e, dove gli uomini ricevono 7.357 euro/anno in più, di cui 4.809 euro/anno di paga base e 2.548 euro/anno di componenti accessorie. Infine, nel livello operaio, il divario complessivo raggiunge 6.788 euro, dovuto a 5.241 euro/anno in più di paga base e 1.547 euro/anno di componenti accessorie. In tutte le categorie, dunque, emerge un vantaggio salariale maschile sistematico, più ampio nei livelli dirigenziali e comunque presente anche nei ruoli meno qualificati.

L'andamento di tale divario è in linea con l'andamento dell'ammontare complessivo delle retribuzioni, delineando come, in termini assoluti, a una maggiore retribuzione corrisponda anche un maggiore gap salariale. Ciò risulta particolarmente vero nel caso del monte retributivo e delle componenti accessorie, ma non nel caso della paga base. Infatti, se per i e le dirigenti il gap permane ampio in tutte e tre le componenti, nel caso di quadri, impiegati/e e operai/e il divario, in valore assoluto sulla paga base, decresce al decrescere del livello di inquadramento sintomo che, una minore discrezionalità (tipica dei ruoli maggiormente soggetti a vincoli legislativi), implichi anche una minore possibilità di generare disparità.

Se si osserva il fenomeno in termini percentuali, come avviene nell'analisi del *gender pay gap*, i divari critici emergono anche nei livelli professionali più bassi, dove anche piccole differenze assolute incidono in modo significativo sul gap salariale.

Oltre all'evidente divario retributivo complessivo, va sottolineato quindi come le differenze di genere nel monte retributivo si concentrino in misura particolarmente rilevante sulla paga base, ovvero sulla componente strutturale e meno variabile della retribuzione. Questo elemento è particolarmente critico poiché la paga base riflette le valutazioni formali dell'inquadramento, dell'anzianità e del valore attribuito alla posizione lavorativa. Il fatto che, in tutte le categorie, le donne percepiscano una paga base inferiore rispetto agli uomini suggerisce la presenza di disparità sistemiche nei percorsi di carriera, negli avanzamenti contrattuali e nella valorizzazione delle competenze. Ciò evidenzia un'asimmetria non giustificabile solo con fattori individuali o di merito. La componente accessoria, per quanto più variabile, tende a seguire la stessa dinamica, consolidando ulteriormente il vantaggio maschile.

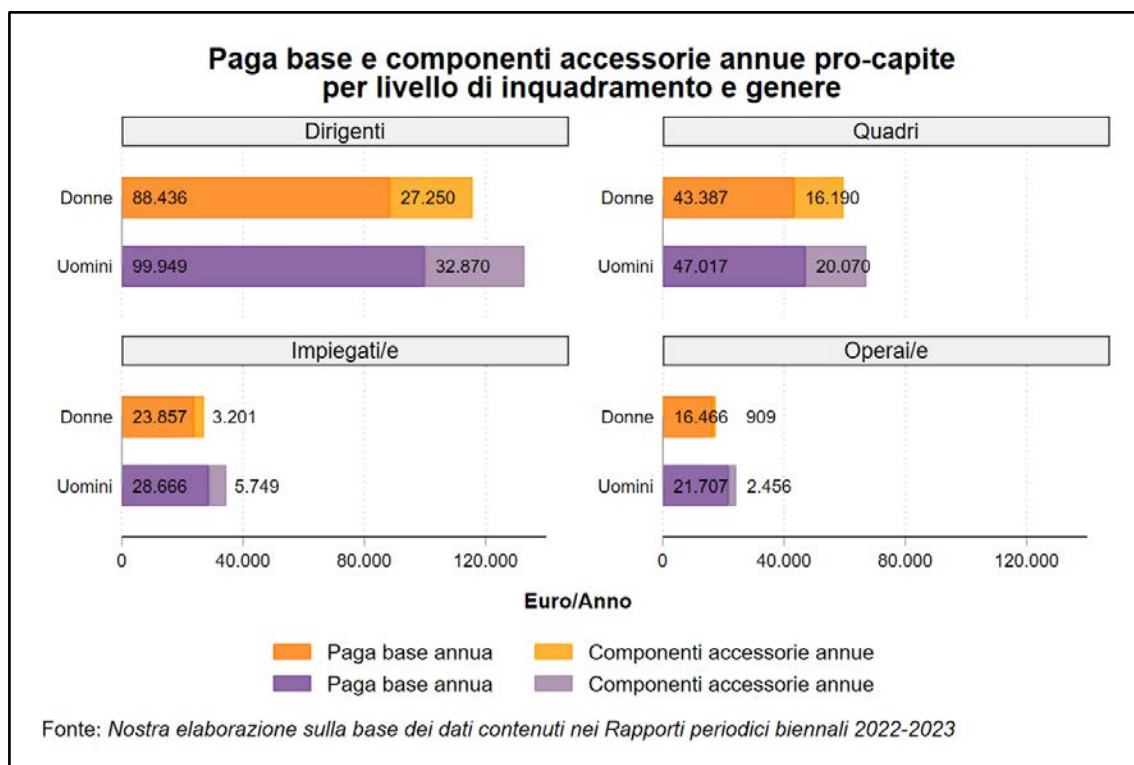


Figura 64. Paga base e componenti accessorie annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

Quanto emerso dall'analisi della situazione generale, viene confermato anche quando il dato viene disaggregato rispetto alla dimensione aziendale (Figura 65).

Tra dirigenti, le retribuzioni maschili superano sistematicamente quelle femminili, con divari che tendono ad ampliarsi nelle imprese di maggiori dimensioni. Per la categoria dei quadri, invece, le differenze salariali di genere risultano particolarmente marcate nelle aziende di media dimensione (100–499 dipendenti). Al contrario, tra impiegati/e e operai/e il *gender pay gap* si riduce progressivamente all'aumentare della dimensione aziendale. Questi dati suggeriscono che le donne in posizione dirigenziale incontrano maggiori ostacoli retributivi soprattutto nelle grandi imprese, mentre nei livelli inferiori la presenza di strutture salariali più formalizzate nelle aziende più grandi contribuisce a contenere le disparità, limitando margini di arbitrarietà nei trattamenti economici. Anche in questo caso, si fa riferimento a differenze espresse in valori assoluti. Tuttavia, le analisi basate sul *gender pay gap* (espresso in forma percentuale) restituiscono criticità significative anche nelle posizioni meno qualificate.

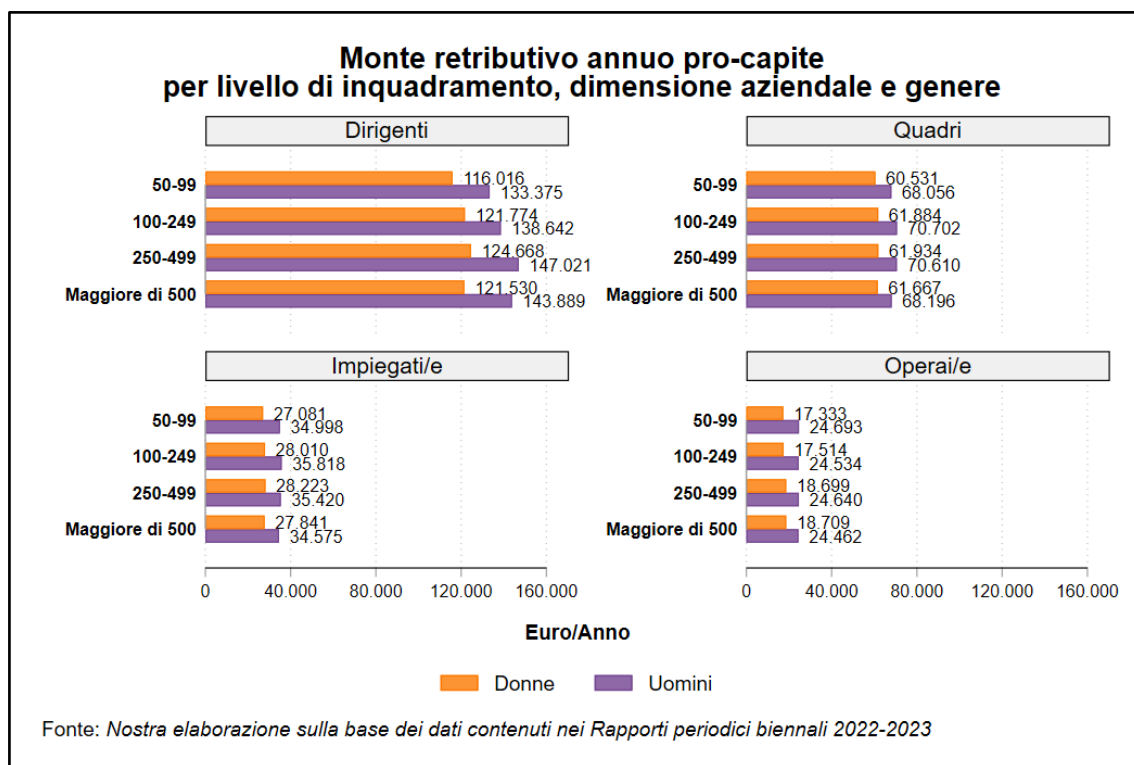


Figura 65. Monte retributivo lordo annuo pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Il divario retributivo tra uomini e donne si conferma anche nel confronto tra settori, con differenze evidenti in tutti i livelli di inquadramento (Figura 66). Tra dirigenti, sia nel settore secondario sia in quello terziario gli uomini percepiscono retribuzioni più elevate, con uno scarto che supera i 20.000 euro/anno nel settore terziario. Una dinamica simile si osserva tra quadri: nel settore secondario le donne guadagnano 63.045 euro/anno, contro i 71.345 euro/anno degli uomini; nel settore terziario il gap si mantiene su valori analoghi. Anche ai livelli inferiori si rileva una penalizzazione retributiva per le donne. Tra impiegati/e del settore secondario la differenza è di circa 10.000 euro/anno, mentre nel settore terziario lo scarto si riduce restando comunque significativo. Nel livello operaio, il settore secondario registra una forbice di oltre 7.000 euro, mentre nel settore terziario le donne percepiscono mediamente 14.178 euro/anno, contro i 19.742 euro/anno degli uomini.

In sintesi, il settore secondario si associa a retribuzioni più elevate per entrambi i generi, ma anche a un maggior divario salariale, ad eccezione del livello dirigenziale che registra una tendenza opposta. Invece il settore terziario offre retribuzioni medie inferiori e non riesce a compensare lo svantaggio retributivo femminile, che si conferma trasversale e strutturale per tutti i livelli di inquadramento.

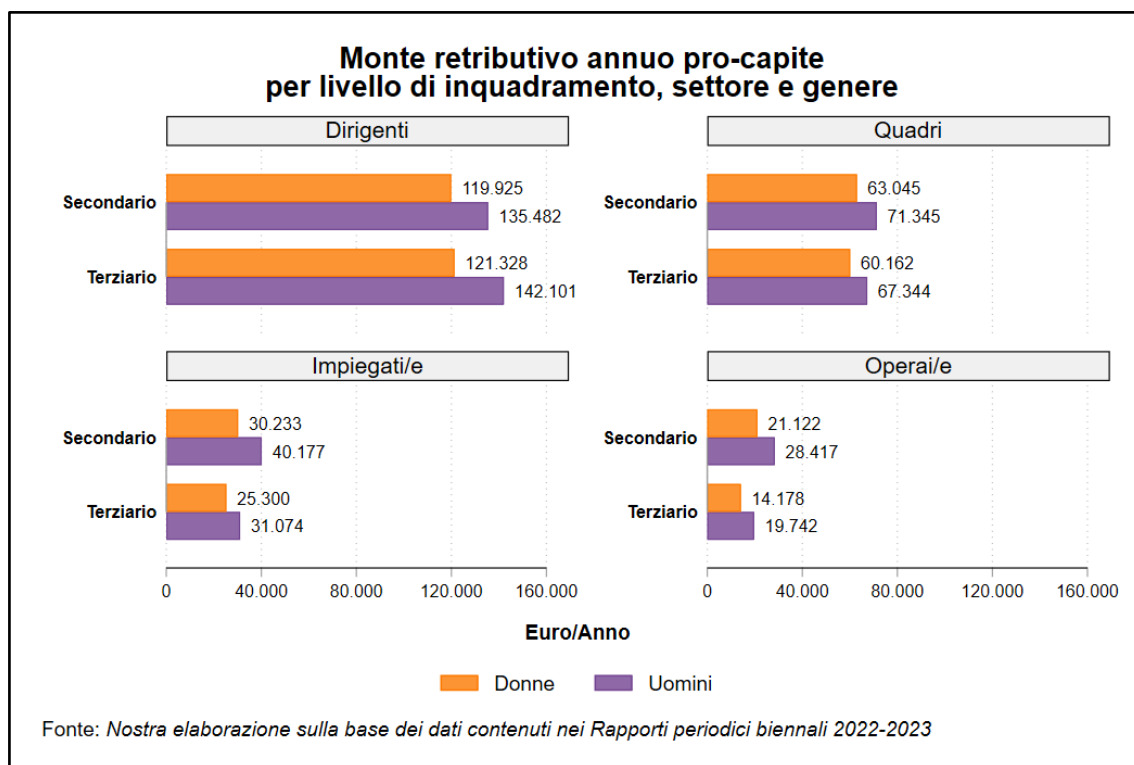


Figura 66. Monte retributivo lordo annuo pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Nel corso dell'ultimo decennio, i dati relativi al monte retributivo lordo pro-capite nelle imprese lombarde evidenziano la persistenza di un divario retributivo strutturale tra uomini e donne, costante in tutti i livelli di inquadramento.

A partire dai rapporti 2014–2015, si osserva come gli uomini percepiscano sistematicamente retribuzioni superiori rispetto alle colleghe donne, con uno scarto che si amplia progressivamente salendo nella gerarchia aziendale.

Nel biennio 2021–2022, il divario si attesta su differenze di oltre 17.000 euro annui per dirigenti, ma si rilevano gap consistenti anche tra quadri, impiegati/e e operai/e. Il settore secondario continua ad associare retribuzioni medie più alte, ma anche un divario più marcato, mentre nel terziario, pur con livelli salariali più bassi, il gap si mantiene elevato. Le grandi imprese mostrano una parziale riduzione del *gender pay gap* tra impiegati/e e operai/e, a fronte di un allargamento del divario tra dirigenti, suggerendo che la formalizzazione salariale è più efficace nei livelli medio-bassi.

Analisi territoriale

Dall'analisi territoriale emergono alcune differenze significative tra le province lombarde, pur in un quadro complessivamente coerente con l'andamento regionale. A livello dirigenziale, si osserva una certa stabilità del divario tra uomini e donne su tutto il territorio. Scostamenti a favore di una più vicina parità si registrano nelle sole province di Pavia e Lecco, mentre un divario più marcato si

registra nelle province di Brescia (27.756 euro/anno), Cremona (26.777 euro/anno) e Mantova (25.575 euro/anno).

Anche tra quadri si conferma un allineamento con i livelli regionali. Nelle province di Como, Monza e Brianza e Milano il monte retributivo pro-capite risulta più elevato per entrambi i generi. Al contrario, il gap di monte retributivo tra uomini e donne si amplia rispetto al dato regionale nelle province di Cremona, Lecco, Mantova e Varese.

Per quanto riguarda il livello impiegatizio, viene confermata la tendenza regionale, con la sola eccezione di Lecco e Sondrio, dove i valori registrati risultano superiori alla media regionale, ma con un gap di genere particolarmente ampio: a Lecco, le donne percepiscono 10.690 euro/anno in meno degli uomini, mentre a Sondrio 9.139 euro/anno in meno.

Infine, tra operai/e si conferma nuovamente la tendenza regionale, fatta eccezione per la provincia di Lodi, dove il divario tra il monte retributivo risulta più contenuto rispetto al resto della regione ed è pari a 4.406 euro/anno.

3.7.2 Paga base

I dati relativi alla paga base annua pro-capite confermano, nuovamente, un *gender pay gap* sistematico e crescente lungo la scala gerarchica (Figura 67). In tutti i livelli di inquadramento, le donne percepiscono una retribuzione, in valore assoluto, mediamente inferiore rispetto agli uomini. Tra dirigenti, la differenza supera gli 11.500 euro/anno; tra quadri, lo scarto si riduce a 3.630 euro/anno, ma resta importante. Anche tra impiegati/e e operai/e la disparità è netta: le impiegate percepiscono circa 4.800 euro in meno rispetto agli uomini, mentre tra operai/e il gap supera i 5.200 euro/anno.

Queste differenze indicano, ancora una volta, che il divario di genere non riguarda solo le componenti accessorie della retribuzione, ma si manifesta già nella paga base, riflettendo una disuguaglianza strutturale che richiede interventi mirati in fase di assunzione, valutazione e avanzamento di carriera.

Per tutti i livelli di inquadramento, la curva della paga base maschile è mediamente spostata verso destra, a indicare somme più elevate (Figura 68). Tra dirigenti e quadri, le distribuzioni appaiono più estese e con code lunghe, segnalando, ancora una volta, una maggiore variabilità nei compensi di paga base e una concentrazione maschile nelle fasce retributive più alte. Per impiegati/e e operai/e, invece, le distribuzioni sono più compatte, ma il picco di frequenza per le donne si colloca sistematicamente su valori inferiori rispetto a quello degli uomini, suggerendo un gap retributivo strutturale anche nei livelli di inquadramento intermedi e bassi. Nel complesso, il grafico conferma che la disparità di genere nella paga base è presente in tutti i livelli occupazionali e non si limita ai livelli di inquadramento superiori, richiedendo politiche di trasparenza salariale e correttivi sistematici nei meccanismi di determinazione della paga base.

Effettuando l'analisi rispetto alla dimensione aziendale si evidenzia, anche per quanto riguarda la paga base, un divario di genere stabile per tutti i livelli di inquadramento e crescente al crescere della dimensione aziendale: gli uomini percepiscono sempre una retribuzione di base più alta rispetto alle donne (Figura 69). Tra dirigenti, la forbice retributiva aumenta significativamente nelle imprese più grandi. Una dinamica simile si osserva anche tra quadri, dove le differenze si attestano intorno ai 6.000 euro/annuo nelle realtà di maggiori dimensioni. Anche tra impiegati/e e operai/e le donne risultano penalizzate, seppur con scarti meno ampi. Nelle imprese più grandi, le impiegate guadagnano 28.422 euro/anno, mentre i colleghi uomini arrivano a 34.171 euro/anno; tra operai/e, il gap resta costante su tutte le classi dimensionali e sfiora i 5.000 euro.

Nel complesso, i dati mostrano che la dimensione aziendale non attenua il divario salariale di genere, ma anzi lo amplifica, soprattutto nei livelli di inquadramento superiori. Questo suggerisce che le imprese più grandi – pur potenzialmente più avanzate nei sistemi di valutazione – non garantiscono necessariamente una maggiore equità nella determinazione della paga base.

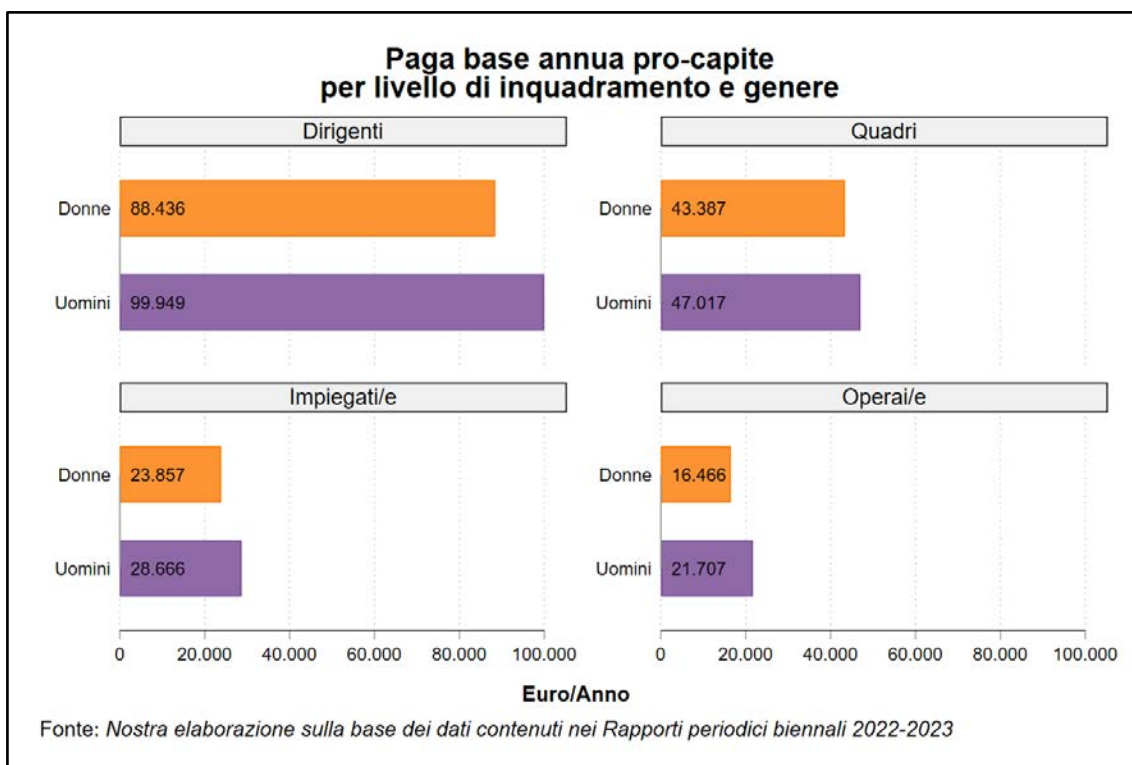


Figura 67. Paga base annua pro-capite per livello di inquadramento e genere.

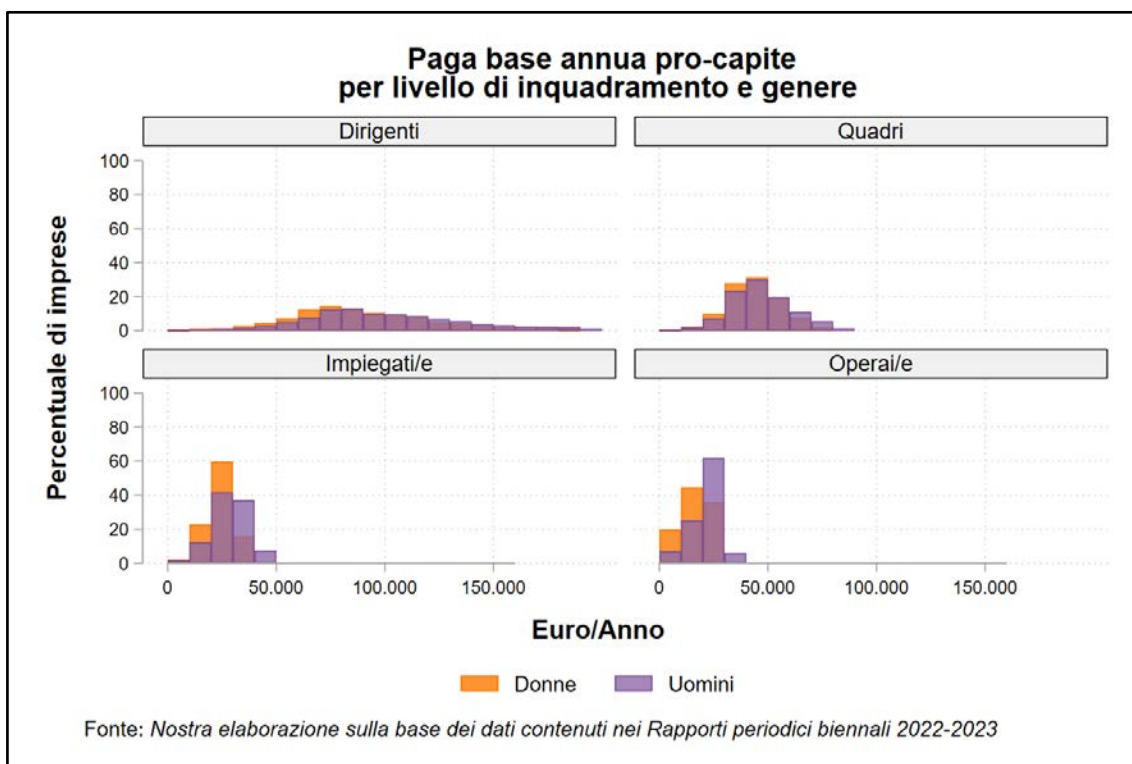


Figura 68. Paga base annua pro-capite per livello di inquadramento e genere.

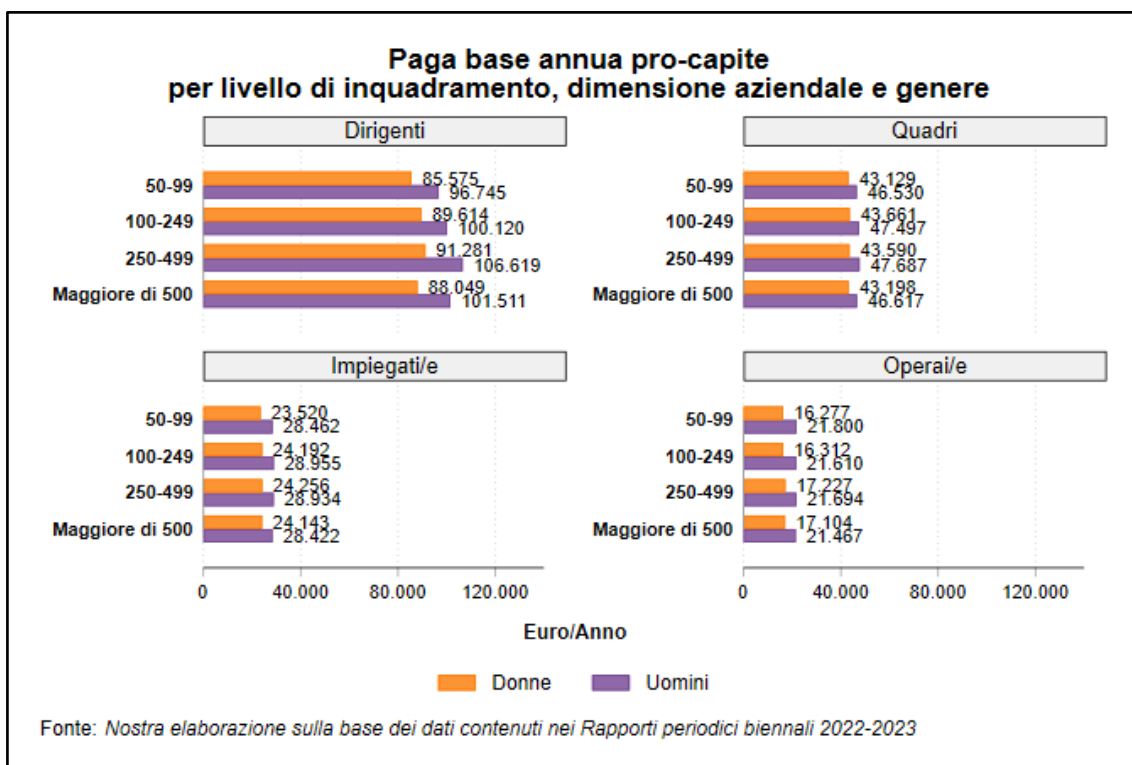


Figura 69. Paga base annua pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

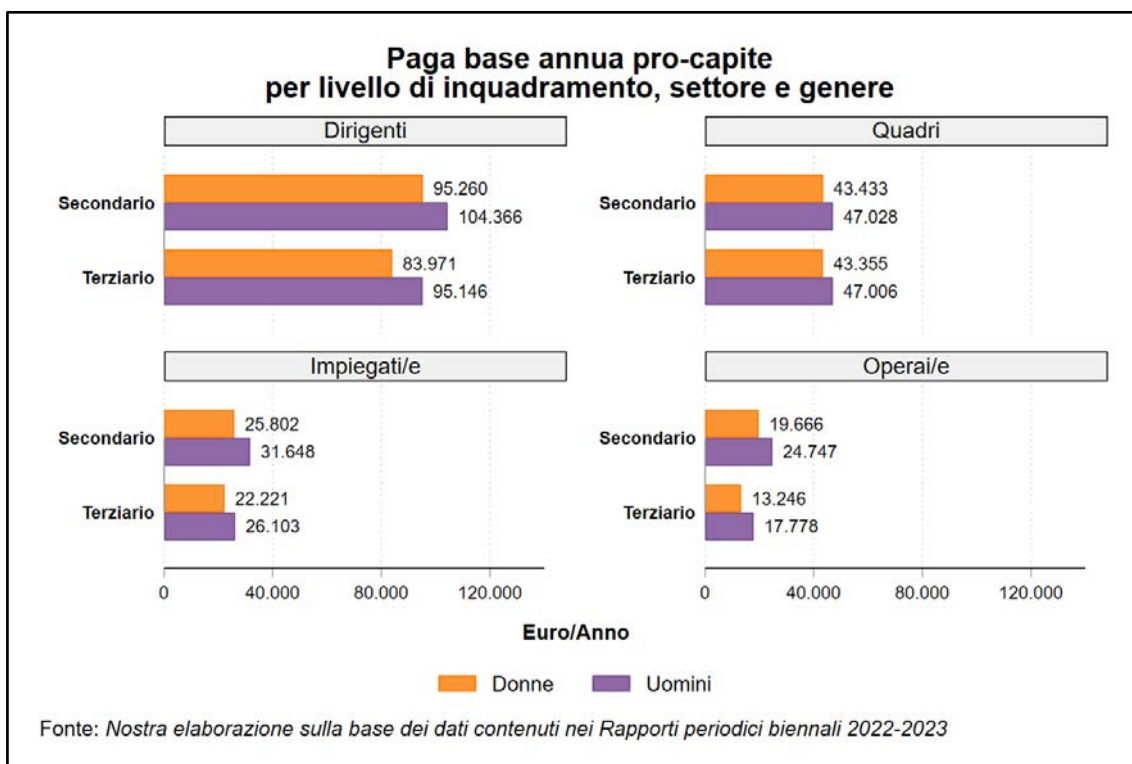


Figura 70. Paga base annua pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

Questa dinamica risulta confermata dal confronto tra i settori, che mette in evidenza uno scarto più marcato nel settore terziario per i e le dirigenti (Figura 70). Tra quadri la situazione è simile. Anche nei livelli intermedi il gap resta evidente: tra impiegati/e del settore secondario, le donne guadagnano 25.802 euro/anno contro 31.648 euro/anno degli uomini; nel settore terziario il divario si riduce, ma rimane (22.221 euro/anno per le donne; 26.103 euro/anno per gli uomini). Infine, tra operai/e il gap retributivo si fa ancora più marcato: nel settore secondario gli uomini percepiscono circa 5.000 euro/anno in più delle donne, così come nel settore terziario.

Nel complesso, i dati confermano che le retribuzioni di base premiano sistematicamente gli uomini, indipendentemente dal settore. Tuttavia, il settore secondario si associa a valori retributivi più elevati per entrambi i generi, ma anche a divari più ampi, mentre il settore terziario presenta livelli medi più bassi e un gap leggermente attenuato, ma comunque significativo.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

Al fine di avere una visione di insieme più omogenea e comparabile rispetto alle diverse componenti del monte retributivo, l'analisi territoriale relativamente alla paga base è disponibile all'interno del box successivo.

3.7.3 Componenti accessorie

Le componenti accessorie del salario risultano distribuite in modo diseguale tra uomini e donne in tutti i livelli di inquadramento. Le curve di distribuzione evidenziano, infatti, una frequenza maggiore di donne quando l'ammontare delle componenti accessorie è più contenuto, mentre una frequenza maggiore di uomini quando l'ammontare delle componenti accessorie è più elevato (Figura 71).

Tra dirigenti e quadri, la distribuzione delle componenti accessorie è più ampia e le code delle curve maschili si estendono verso livelli retributivi molto alti, segnalando una maggiore concentrazione maschile tra le imprese che riconoscono le componenti accessorie più consistenti. Le curve femminili, invece, si interrompono prima, suggerendo un accesso più limitato a tali benefici. Anche tra impiegati/e e operai/e, la maggior parte delle imprese si colloca in fasce di componenti accessorie molto basse. Tuttavia, anche in questi casi, la quota di uomini che riceve componenti accessorie superiori è maggiore rispetto a quella delle donne.

In sintesi, le componenti accessorie, spesso discrezionali o legate a performance, tendono a rafforzare il *gender pay gap*, andando a sommarsi alle differenze già rilevate nella paga base.

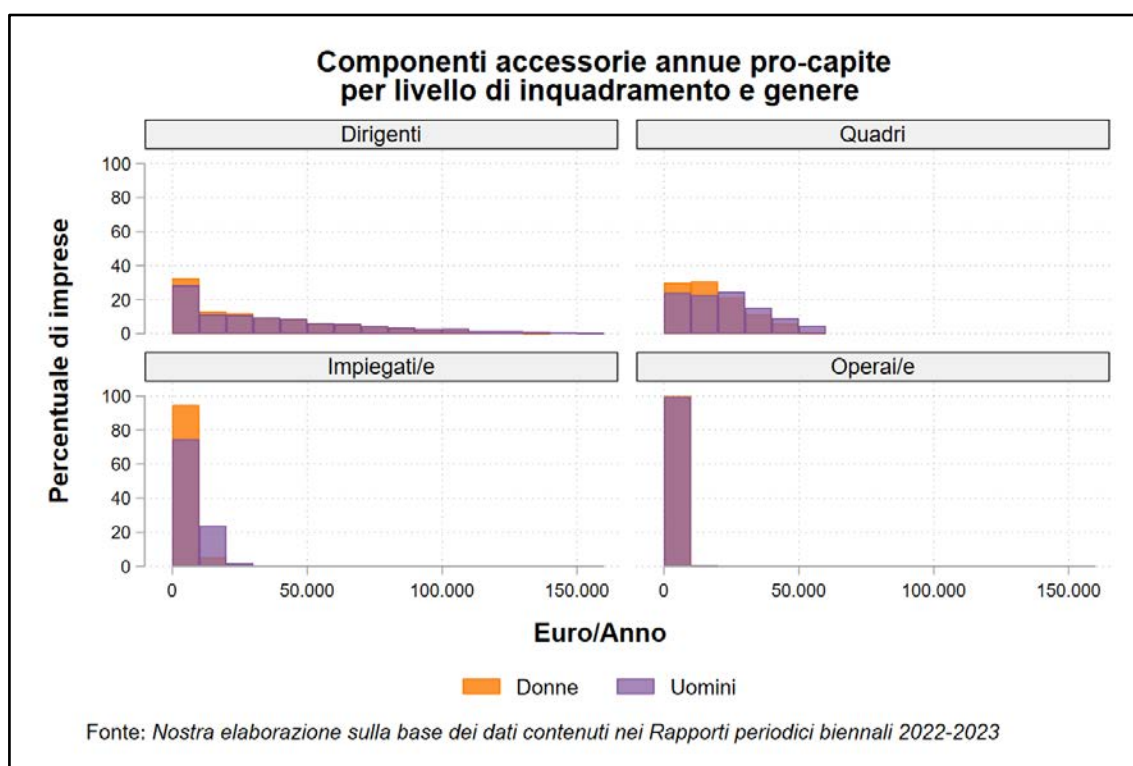


Figura 71. Componenti accessorie annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

Più nel dettaglio, le diverse tipologie di componenti accessorie (i.e., straordinari, superminimi individuali, premi di produttività e altre voci non ricorrenti) vengono corrisposte in misura variabile a seconda del livello di inquadramento e assumono un peso percentuale differente nella loro composizione complessiva. In particolare, i e le dirigenti non percepiscono straordinari, coerentemente con la posizione occupazionale ricoperta, ma gli uomini percepiscono 23.224 euro/anno di superminimi contro 16.285 euro/anno delle donne, oltre 4.057 euro/anno di premi produzione rispetto ai

3.654 euro/anno delle donne e 5.589 euro/anno di altre voci non ricorrenti contro 5.311 euro/anno delle donne (Figura 72). Nel complesso, i dirigenti ricevono 5.620 euro/anno in più rispetto alle donne in termini di compensi accessori, evidenziando una forte asimmetria.

Tra quadri, la situazione appare simile, seppur con valori assoluti inferiori. Poiché, come i e le dirigenti, i e le quadri generalmente non ricevono compenso per le ore di lavoro straordinario, tale valore risulta particolarmente contenuto all'interno del campione. La differenza sostanziale risiede, come per il livello dirigenziale, all'interno delle altre componenti accessorie: superminimi individuali, dove gli uomini ricevono 16.721 euro/anno contro i 13.430 euro/anno delle donne, i premi di produzione per cui gli uomini ricevono 1.406 euro/anno contro 1.241 euro/anno delle donne e le altre voci non ricorrenti dove gli uomini arrivano a 1.859 euro/anno contro 1.473 euro/anno delle donne.

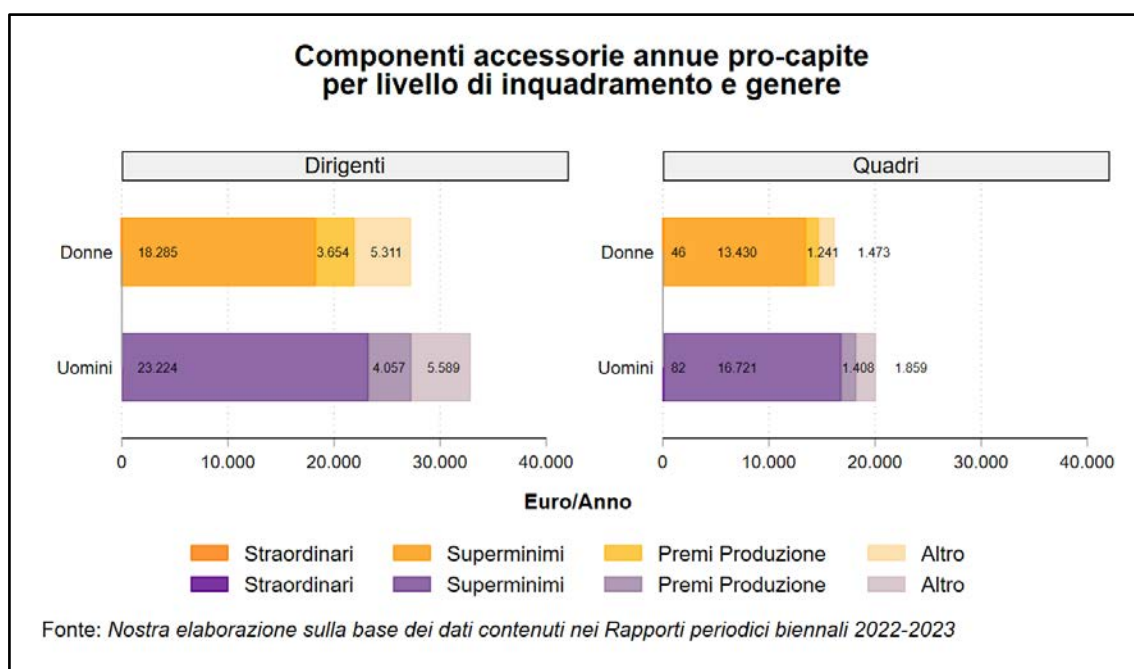


Figura 72. Componenti accessorie annue pro-capite per dirigenti e quadri e genere.

Esiste una marcata disuguaglianza di genere anche tra impiegati/e e operai/e (Figura 73). In entrambi i livelli di inquadramento, gli uomini percepiscono importi significativamente superiori rispetto alle donne. Tra impiegati/e, le donne ricevono mediamente 320 euro/anno di straordinari contro i 580 euro/anno degli uomini e 2.281 euro/anno di superminimi contro i 4.146 euro/anno degli uomini. Anche i premi di produzione (316 euro/anno per le donne; 447 euro/anno per gli uomini) e le altre voci non ricorrenti (284 euro/anno per le donne; 576 euro/anno per gli uomini) risultano inferiori per la componente femminile.

Tra operai/e, le disuguaglianze sono analoghe: gli uomini ricevono somme superiori rispetto alle donne relativamente agli straordinari (361 euro/anno per le donne; 919 euro/anno per gli uomini), ai superminimi (261 euro/anno per le donne; 956 euro/anno per gli uomini), ai premi di produzione (146 euro/anno per le donne; 258 euro/anno per gli uomini) e alla voce "altro" (151 euro/anno per le donne; 284 euro/anno per gli uomini).

Nel complesso, la composizione delle componenti accessorie contribuisce ad amplificare il *gender pay gap*, soprattutto per quanto riguarda i superminimi e i premi, spesso legati a valutazioni discrezionali, avanzamenti individuali o ruoli che implicano negoziazioni salariali.

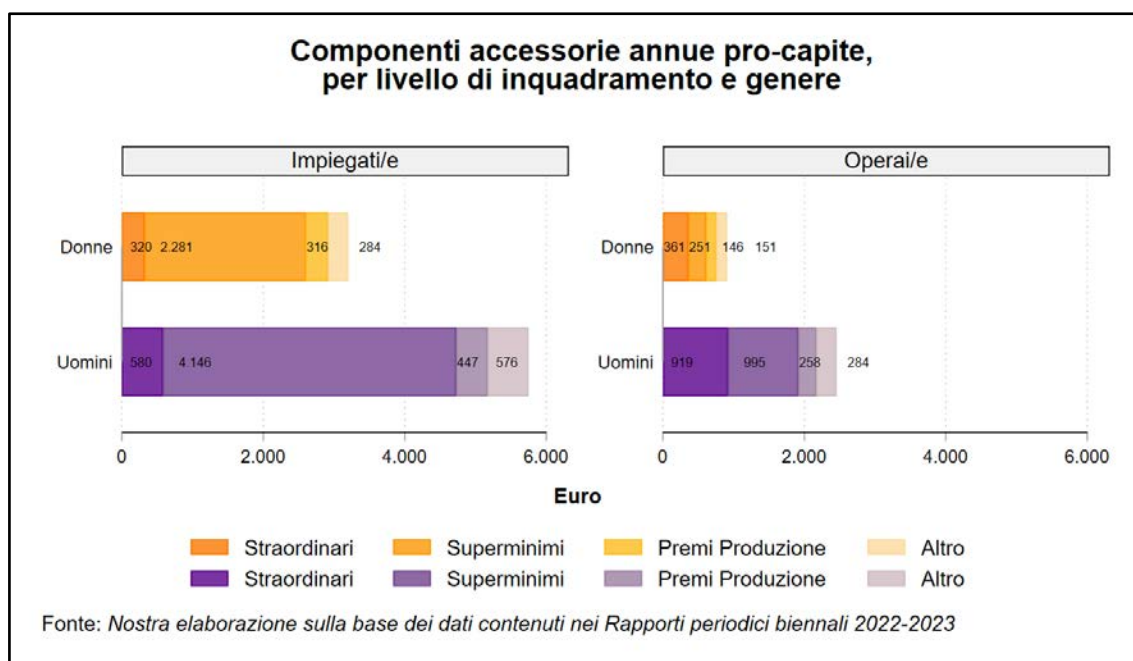


Figura 73. Componenti accessorie annue pro-capite per impiegati/e e operai/e e genere.

Le componenti accessorie del salario continuano a essere parte di un divario di genere trasversale a tutti i livelli di inquadramento, anche quando si considerano le diverse classi dimensionali aziendali (Figura 74). In tutte le categorie professionali e dimensioni aziendali, infatti, gli uomini percepiscono componenti accessorie superiori rispetto alle donne. Tra dirigenti, le differenze aumentano con la dimensione aziendale. Ciò riflette la complessità delle dinamiche che le donne si trovano ad affrontare nel momento in cui competono per posizioni apicali, soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni. La difficoltà di contrattazione può essere dettata da una situazione di svantaggio più marcata, tipica delle imprese di grande dimensione dove, tali ruoli, comportano una maggiore esposizione pubblica e un forte valore simbolico, ancora oggi difficilmente disgiunto dallo stereotipo dell'uomo come figura più adeguata alla guida di una grande organizzazione. Tale dinamica, infatti, si inverte al decrescere del livello di inquadramento, dove per quadri, impiegati/e e operai/e registrano un differenziale salariale minore in valore assoluto, all'aumentare della dimensione aziendale.

Per i e le quadri, la dimensione aziendale più critica risulta essere quella delle imprese con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 249, dove il gap arriva al suo valore massimo, pari a 4.985 euro/anno. La stessa dinamica si registra anche per impiegati/e, dove il gap ammonta a 3.51 euro/anno.

Diverso è il caso di operai/e, per cui si evidenzia una riduzione del divario salariale sulle componenti accessorie al crescere della dimensione aziendale: nelle imprese con 250-499 dipendenti, gli uomini percepiscono quasi il doppio delle donne, mentre nelle imprese tra 50-99 dipendenti, la differenza arriva quasi al triplo. Dette dinamiche, a differenza di quelle dirigenziali, sono la rappresentazione di una diverso potere contrattuale femminile, soprattutto nelle imprese più piccole.

In sintesi, i dati mostrano dinamiche differenti nelle componenti accessorie, al variare della dimensione aziendale, ma con un differenziale di genere che resta complessivamente ampio e strutturale, con le donne sistematicamente svantaggiate.

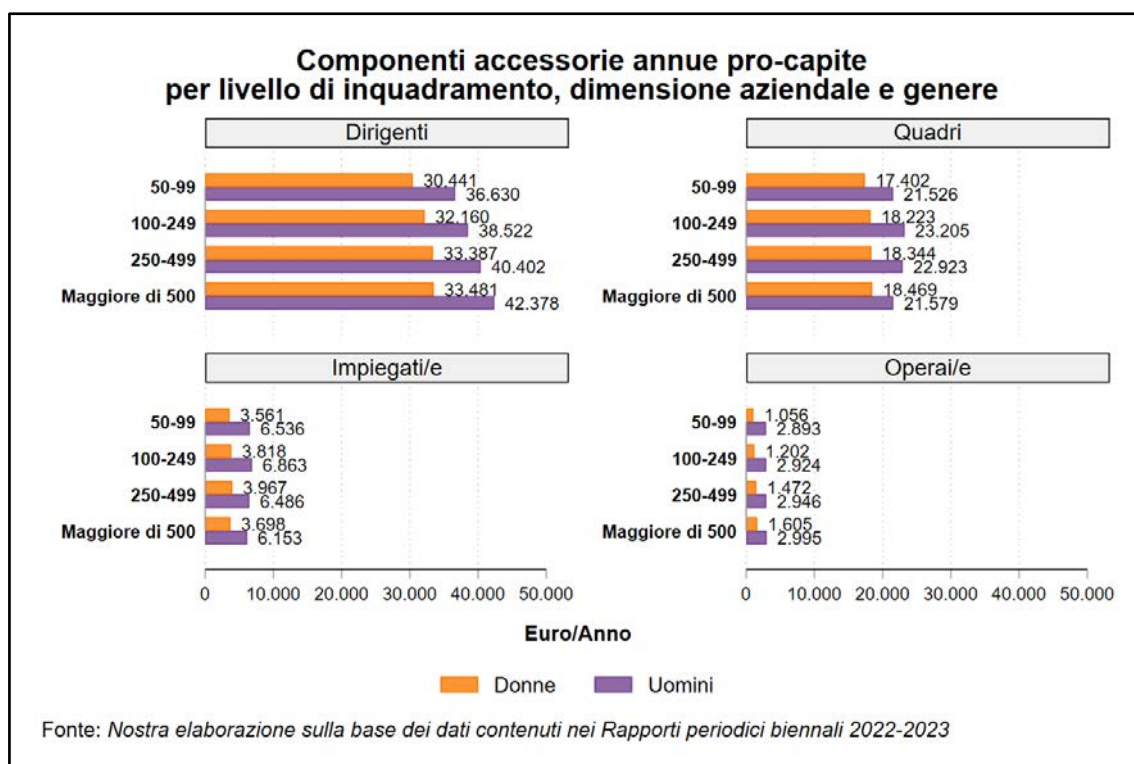


Figura 74. Componenti accessorie annue pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Le componenti accessorie del salario presentano forti disparità di genere anche effettuando la comparazione rispetto al settore di appartenenza (Figura 75). In tutti i livelli di inquadramento, gli uomini percepiscono somme più elevate rispetto alle donne, con scarti significativi sia nel settore secondario sia nel settore terziario. Tra dirigenti, le differenze sono più marcate nel settore terziario: gli uomini ricevono 46.955 euro/anno, a fronte di 37.357 euro/anno per le donne. Nel secondario, il divario si riduce, ma resta consistente. Anche in questo caso, scendendo di livello di inquadramento la dinamica si inverte, con il settore secondario che diventa sistematicamente più svantaggioso per le donne.

Tra quadri, gli uomini ricevono componenti accessorie superiori rispetto alle donne in entrambi i settori, con circa 4.700 euro/anno di differenza nel settore secondario e oltre 3.500 euro/anno nel settore terziario. Il gap persiste anche nei livelli intermedi: tra impiegati/e del settore secondario, le donne ricevono 4.098 euro/anno in meno rispetto agli uomini (4.431 euro/anno delle donne; 8.529 euro/anno degli uomini); nel settore terziario, i valori medi si abbassano per entrambi i generi, ma il divario resta ampio (3.079 euro/anno per le donne; 4.971 euro/anno per gli uomini). Tra operai/e, infine, il gap salariale diminuisce in termini assoluti, pur rimanendo particolarmente allarmante nel caso del settore secondario (1.456 euro/anno per le donne; 3.670 euro/anno per gli uomini).

Riassumendo, il settore secondario risulta associato a livelli medi più elevati di componenti accessorie per entrambi i generi, ma anche a differenziali più ampi a favore degli uomini. Il settore terziario, pur mostrando valori assoluti inferiori, non attenua la disuguaglianza.

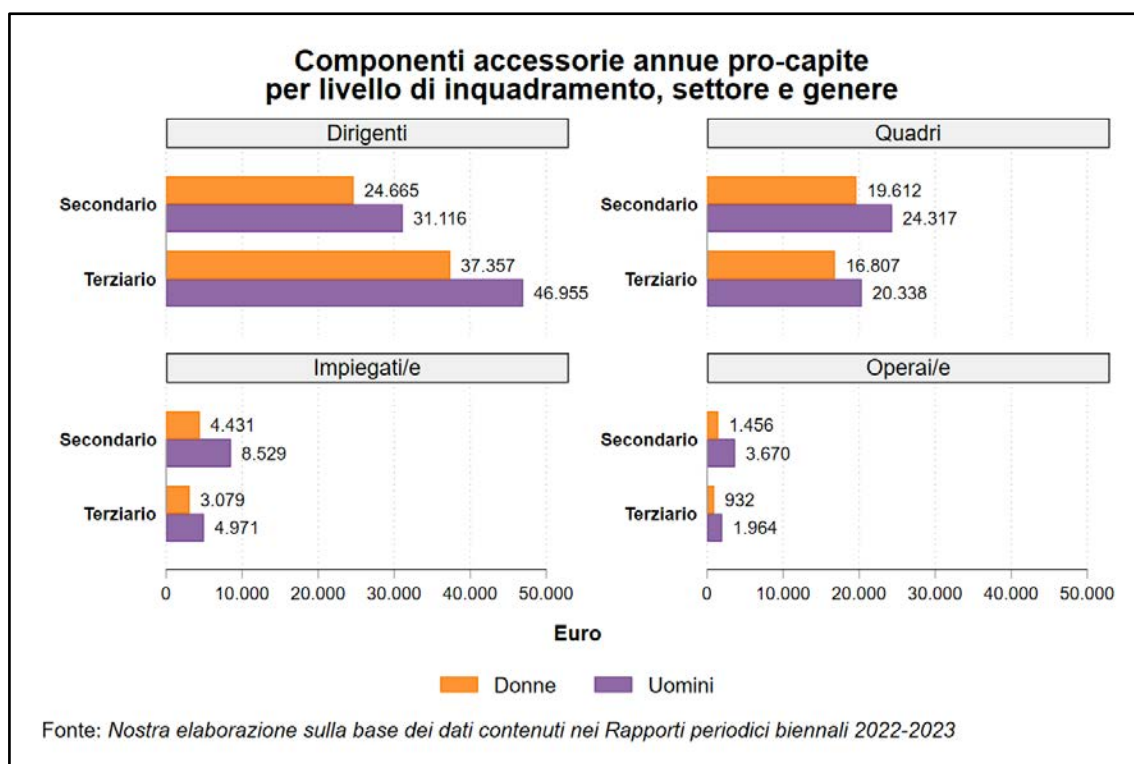


Figura 75. Componenti accessorie annue pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

L'analisi delle componenti accessorie evidenzia un quadro strutturale di persistente disuguaglianza di genere, trasversale a tutti i livelli di inquadramento, alle dimensioni aziendali e ai settori produttivi. Le differenze non si limitano alla paga base, ma si estendono – e in alcuni casi si amplificano – attraverso le componenti accessorie, spesso discrezionali, come superminimi, premi di produttività o altre voci non ricorrenti. Queste componenti accessorie, teoricamente legate a valutazioni individuali di merito o performance, sembrano in realtà riflettere e rafforzare dinamiche di potere, stereotipi di ruolo e squilibri negoziali già presenti nel mercato del lavoro.

In sintesi, i dati suggeriscono che non solo le politiche salariali di base, ma anche la distribuzione di bonus e premi, contribuiscono in modo significativo al *gender pay gap* complessivo, rendendo necessarie azioni correttive più strutturate e trasparenti anche su questi aspetti meno regolati.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale perché non sono disponibili i dati precisi precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale mette in luce differenze significative rispetto all'andamento regionale, sia in termini di ammontare complessivo delle somme corrisposte a uomini e donne, sia per quanto riguarda il gap di genere.

A livello dirigenziale emergono disparità territoriali rilevanti, in particolare nelle componenti accessorie che risultano sistematicamente più elevate per gli uomini. Una situazione particolarmente critica si registra nella provincia di Mantova, dove, nonostante una sostanziale parità nella paga base, le componenti accessorie generano un divario di circa 18.000 euro. Una dinamica simile si osserva anche nelle province di Varese (9.379 euro di differenza) e di Cremona (15.318 euro di differenza). All'estremo opposto si colloca la provincia di Pavia, dove le componenti accessorie risultano pressoché allineate tra uomini e donne, ma la divergenza si concentra nella paga base, con le donne che percepiscono 24.914 euro in meno degli uomini. Particolarmente critiche sono anche le situazioni delle province di Lecco e Sondrio, dove il gap nel monte retributivo penalizza le donne in termini sia di paga base sia di componenti accessorie.

Nel livello dei quadri, la situazione risulta generalmente più omogenea sul territorio, ricalcando l'andamento regionale. Tuttavia, si evidenziano alcune eccezioni: nella provincia di Mantova, il gap nella paga base aumenta sensibilmente (5.885 euro di differenza), mentre nella provincia di Sondrio il gap è più marcato nelle componenti accessorie (11.303 euro di differenza).

Infine, per quanto riguarda i livelli impiegatizio e operaio, il gap nel monte retributivo appare complessivamente stabile e in linea con la media regionale.

3.7.4 Gender pay gap

Donne e uomini hanno il diritto di ricevere una retribuzione equa per un lavoro di pari valore¹⁵, principio comunemente noto come “parità salariale” (Oelz et al., 2013; Barbera and Guariso, 2018). Ciononostante, il *gender pay gap*, ossia la disparità retributiva tra uomini e donne (misurata come la differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne, espressa in percentuale rispetto alla retribuzione maschile), è una forma comune di discriminazione nel mondo del lavoro (Oelz et al., 2013; Profeta et al., 2021).

Il *gender pay gap* rappresenta un fenomeno complesso, determinato da un insieme articolato di fattori strutturali, culturali e organizzativi (Oelz et al., 2013; Hofman et al., 2020).

Un primo elemento centrale riguarda la discriminazione retributiva, che può manifestarsi in forma diretta, quando a parità di mansione, qualifiche e responsabilità le donne percepiscono retribuzioni inferiori rispetto ai colleghi uomini (Oelz et al., 2013; INAPP, 2022). Tale discriminazione può avvenire anche in forma indiretta, attraverso un accesso diseguale a componenti accessorie della retribuzione, come bonus per straordinari, premi legati a produttività, anzianità o merito, assegni familiari e ulteriori benefici connessi a specifiche tutele sindacali (Eurostat, 2018).

La segregazione occupazionale rappresenta un ulteriore aspetto rilevante (INAPP, 2022). La segregazione orizzontale si manifesta nella concentrazione delle donne in settori e ruoli tradizionalmente meno remunerati, mentre la segregazione verticale riguarda la minore presenza femminile nelle posizioni apicali e nei ruoli di vertice, anche in contesti dove la componente femminile è ampiamente rappresentata (Oelz et al., 2013; Taparia and Lenka, 2022).

Un contributo significativo al divario retributivo è dato anche dalla maggiore diffusione del lavoro part-time tra le donne. Tale tipologia contrattuale, oltre a comportare una riduzione dell'orario complessivo, è spesso associata a retribuzioni orarie inferiori, minori opportunità di progressione professionale e tutele previdenziali più limitate (Oelz et al., 2013; INAPP 2022).

Incidono fortemente sul fenomeno anche gli stereotipi di genere, i quali condizionano fin dall'infanzia le scelte educative e professionali, influenzando le aspirazioni lavorative di ragazze e ragazzi, i percorsi scolastici intrapresi e, conseguentemente, l'accesso a settori occupazionali più o meno remunerativi (Oelz et al., 2013). In molti contesti, le donne accedono ancora a opportunità educative più limitate o vengono orientate verso ambiti formativi caratterizzati da minori sbocchi occupazionali e livelli salariali inferiori.

L'esperienza lavorativa discontinua rappresenta un ulteriore elemento di criticità. Le donne, infatti, a causa del maggior carico di responsabilità familiari e di cura, interrompono con maggiore frequenza la propria carriera professionale, con effetti negativi sul mantenimento e sull'aggiornamento delle competenze, nonché sul reinserimento in ruoli corrispondenti al proprio livello di qualificazione (Oelz et al., 2013; Mussida and Picchio; 2014).

¹⁵ Il concetto di “lavoro di pari valore” include, ma va oltre, il “lavoro uguale”. La parità salariale per lavoro uguale significa che le donne e gli uomini con qualifiche simili devono essere retribuiti allo stesso modo quando svolgono lo stesso lavoro o un lavoro praticamente identico in condizioni equivalenti (Oelz et al., 2013). Tuttavia, la parità salariale per lavoro di pari valore riguarda anche situazioni in cui le donne e gli uomini eseguono lavori differenti per contenuto, responsabilità, competenze o condizioni, ma che complessivamente sono di pari valore (Oelz et al., 2013).

Un ulteriore fattore strutturale è legato alla persistente asimmetria nella distribuzione del lavoro non retribuito, come le attività domestiche e le responsabilità di cura familiare, che continuano a gravare prevalentemente sulle donne, limitandone le possibilità di piena partecipazione al mercato del lavoro e ostacolando la conciliazione tra sfera lavorativa e vita privata (Oelz et al., 2013).

Infine, la dimensione delle imprese e il livello di sindacalizzazione costituiscono ulteriori variabili rilevanti. Le donne risultano più frequentemente occupate in piccole imprese, caratterizzate da livelli retributivi generalmente inferiori e da una minore presenza sindacale, che spesso si traduce in una tutela contrattuale e salariale meno forte (Oelz et al., 2013; INAPP 2022).

Il *gender pay gap* è un fenomeno che riguarda tutti i Paesi Europei e si osserva anche in Lombardia (Polis Lombardia, 2023b; Profeta et al., 2021; INAPP, 2022). Se si confrontano i dati nazionali e lombardi relativi al 2022, emerge un *gender pay gap* pari all'8,7% a livello nazionale e al 9,9% a livello regionale (Polis Lombardia, 2023b). L'entità del *gender pay gap* varia in base al settore, all'occupazione, al gruppo di lavoratori e lavoratrici, all'inquadramento, al livello di istruzione, al Paese e nel tempo (Oelz et al., 2013; Polis Lombardia, 2023b; hen et al. 2022).

L'analisi del *gender pay gap* nel campione di analisi conferma l'esistenza di un importante divario di genere in Lombardia. In particolare, il *gender pay gap* risulta 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 (16,1% paga base; 40,0% componenti accessorie) e operai/e (20,7% paga base; 51,1% componenti accessorie), mentre si riduce, pur restando significativo tra dirigenti (12,7% paga base; 27,1% componenti accessorie) e quadri (8,3% paga base; 22,2% componenti accessorie) (Tabella 14). Questi dati evidenziano che il *gender pay gap* non solo esiste, ma si amplifica quando si considerano le voci retributive variabili e meno trasparenti, ovvero le componenti accessorie. La maggiore disuguaglianza tra impiegati/e e operai/e segnala che le disparità salariale colpisce in modo particolare le donne nei livelli di inquadramento intermedi e bassi, rafforzando disuguaglianze strutturali difficili da colmare senza interventi mirati su criteri retributivi, sistemi premianti e percorsi di carriera.

Tabella 14. *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 sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Livello di inquadramento	<i>Gender pay gap</i> monte retributivo	<i>Gender pay gap</i> paga base	<i>Gender pay gap</i> componenti accessorie
Dirigenti	18,9%	12,7%	27,1%
Quadri	12,8%	8,3%	22,2%
Impiegati/e	21,6%	16,1%	40,0%
Operai/e	24,1%	20,7%	51,1%
Totale	20,1%	15,9%	38,0%

La distribuzione delle imprese in base all'entità del *gender pay gap* conferma la sistematicità delle disuguaglianze retributive tra donne e uomini (Figura 76). In tutti i livelli di inquadramento, le curve relative alle componenti accessorie sono spostate più a destra (valori positivi indicano una maggiore magnitudo della retribuzione maschile, in relazione a quella femminile) rispetto a quelle della paga base, indicando che la penalizzazione femminile è più marcata sulle voci variabili. Tra dirigenti e quadri, una parte consistente delle imprese presenta un *gender pay gap* positivo anche nella paga base, ma la forbice si allarga sensibilmente con l'inclusione dei bonus, straordinari e superminimi. Lo stesso fenomeno si osserva in modo più accentuato tra impiegati/e e operai/e: in questi gruppi, la distribuzione del *gender pay gap* per le componenti accessorie è fortemente asimmetrica e presenta punte molto elevate, con un numero rilevante di imprese che superano un divario del 50%, fino ad arrivare, in casi estremi, ad oltre il 100%.

Il grafico evidenzia anche che esiste una quota non trascurabile di imprese in cui il *gender pay gap* è negativo (a favore delle donne), ma si tratta di situazioni residuali e con entità contenuta, mentre i divari a sfavore delle donne sono nettamente più diffusi e più ampi.

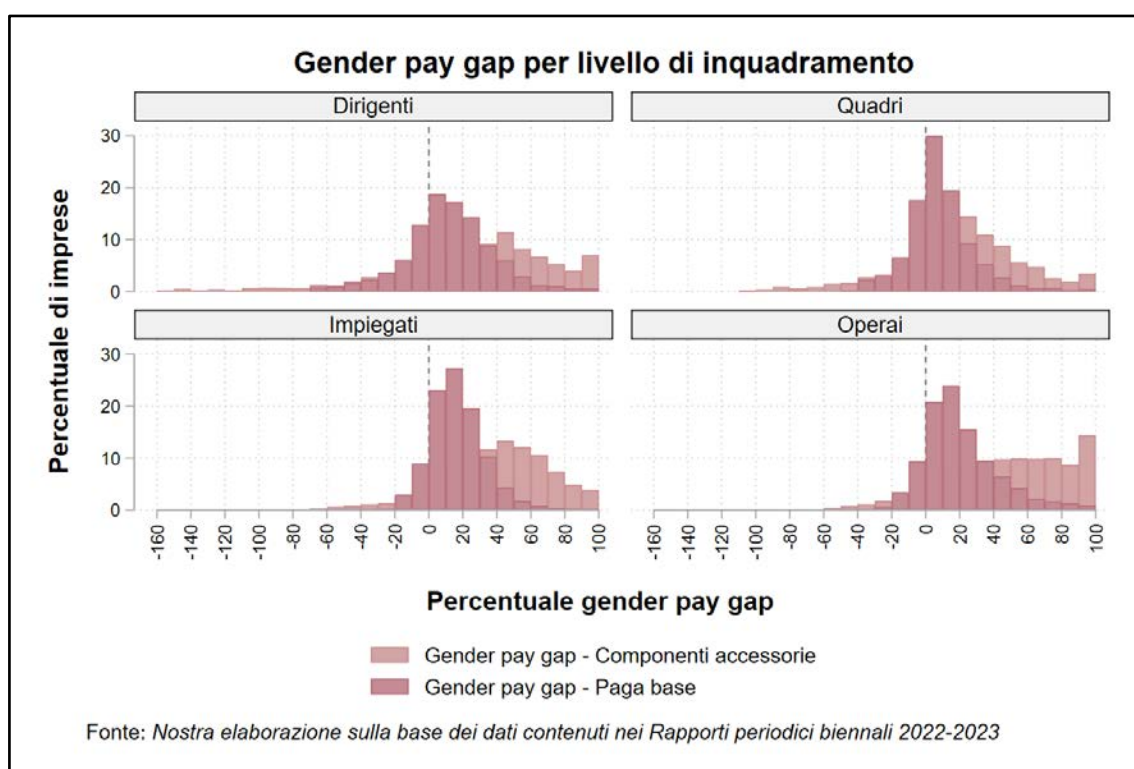


Figura 76. *Gender pay gap* per livello di inquadramento.

Il *gender pay gap* risulta trasversale a tutti i livelli di inquadramento e classi dimensionali aziendali, ma la sua intensità varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale e della componente retributiva considerata (Figura 77). In particolare, il divario continua ad essere più marcato sulle componenti accessorie rispetto alla paga base, contribuendo così ad amplificare ulteriormente la disparità quando si considera il monte retributivo lordo.

Tra dirigenti, il *gender pay gap* sul monte retributivo lordo è più alto nelle imprese con 50-99 e 250-499 dipendenti, dove si raggiungono valori attorno al 20%. Diversamente, nelle imprese con oltre 500

dipendenti il *gender pay gap* si riduce leggermente (16,1%). Tale dinamica si ripete anche in relazione al *gender pay gap* sulla paga base, dove le imprese in cui le donne sono maggiormente penalizzate risultano essere ancora quelle tra 50-99 dipendenti (12,8%) e quelle tra 250-499 dipendenti (13,9%). Ciò non è altrettanto vero quando si guarda alle componenti accessorie, dove il *gender pay gap* si riduce, in modo inversamente proporzionale alla dimensione aziendale, raggiungendo il picco massimo del 31,3% nelle imprese tra 50 e 99 dipendenti.

La dinamica cambia quando si parla di quadri: il *gender pay gap* relativo a tutte e tre le componenti retributive (monte retributivo lordo, paga base e componenti accessorie) si riduce all'aumentare della dimensione aziendale. Il *gender pay gap* risulta, ancora una volta, maggiormente evidente quando si parla di componenti accessorie.

La stessa dinamica si ripete anche tra impiegati/e, dove il divario risulta particolarmente alto nelle imprese tra 50 e 99 dipendenti, arrivando al 42,4% quando si parla di componenti accessorie.

Nel caso di operai/e, il *gender pay gap* diminuisce all'aumentare della dimensione aziendale, ma resta sempre su livelli estremamente elevati, soprattutto quando si parla di componenti accessorie. Infatti, il *gender pay gap* riferito alla paga base si attesta tra il 20% e il 21% per tutte le dimensioni aziendali, mentre il *gender pay gap* sulla paga base si aggira tra il 40 e il 50% con un picco massimo per le imprese tra 50-99 dipendenti (55%).

In sintesi, anche le imprese più grandi presentano il *gender pay gap* rilevanti e il divario risulta particolarmente critico nelle componenti variabili della retribuzione, che rappresentano la principale area di amplificazione delle disparità, soprattutto nei livelli impiegatizi e operai.

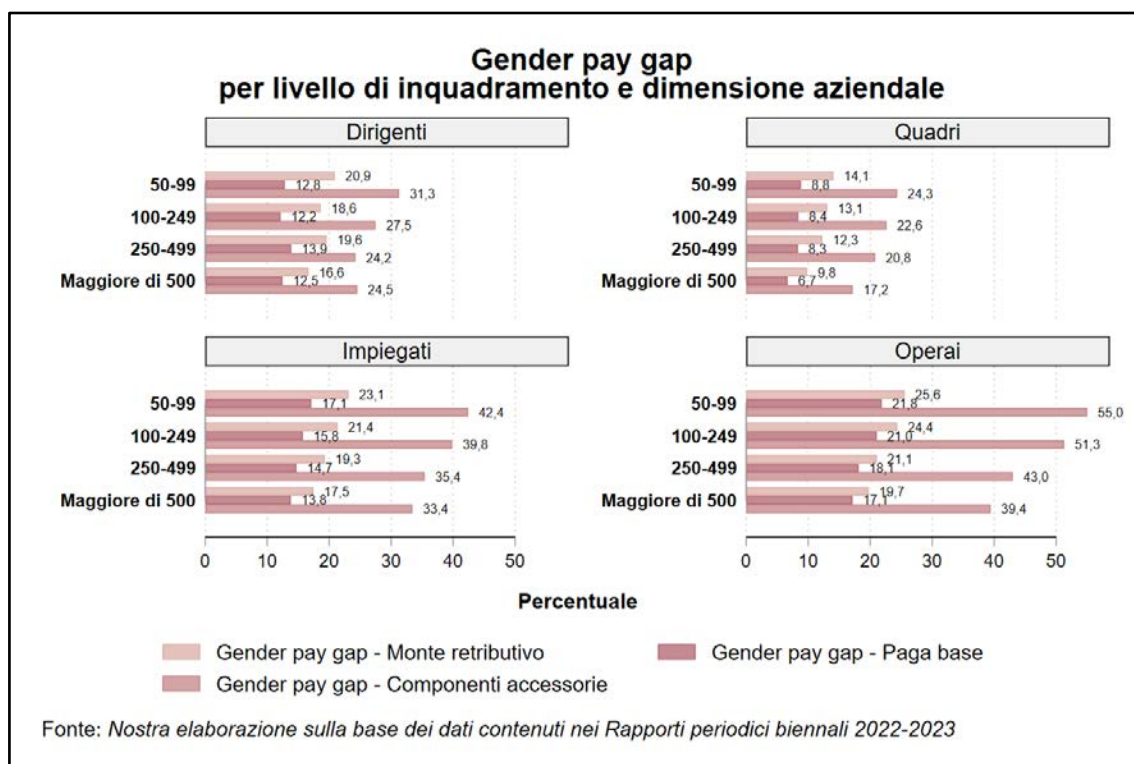


Figura 77. Gender pay gap per livello di inquadramento e dimensione aziendale.

Il *gender pay gap* risulta sistematico in entrambi i settori economici – secondario e terziario – ma con intensità differenti a seconda del livello di inquadramento e della componente salariale analizzata (Figura 78). In generale, il settore secondario presenta *gender pay gap* più marcati, soprattutto una volta scorporato il dato sulla paga base e sulle componenti accessorie.

Tra dirigenti, il *gender pay gap* sul monte retributivo lordo e sulla paga base è simile tra i due settori: sul monte retributivo lordo, esso è pari al 18,3% nel settore secondario e al 19,3% nel settore terziario; sulla paga base, esso è pari al 12,6% nel settore secondario e al 12,8% nel settore terziario. Questa parità settoriale, tuttavia, non si conferma quando si parla di componenti accessorie dove il *gender pay gap* è pari al 25,5% nel settore terziario e arriva a sfiorare il 30% nel settore secondario.

Per i e le quadri, il *gender pay gap* si attenua, ma registra valori leggermente più elevati nel caso del settore secondario.

Diverso è il caso di impiegati/e, dove le differenze sono particolarmente evidenti: nel settore secondario il *gender pay gap* raggiunge il 25,1% sul monte retributivo, a fronte del 18,3% del settore terziario. Tale divario risulta altresì vero nel caso del *gender pay gap* sulla paga base (18,1% settore secondario; 14,3% settore terziario) e sulle componenti accessorie (46,5% settore secondario; 34,5% settore terziario).

Tra operai/e l'andamento registra una sostanziale parità settoriale nel caso del *gender pay gap* sul monte retributivo lordo (24,0% settore secondario; 24,3% settore terziario) e sulla paga base (19,5% settore secondario; 22,2% settore terziario), ma esplode in relazione alle componenti aggiuntive. In quest'ultimo caso, infatti, nel settore terziario le donne guadagnano in media il 43,8% in meno rispetto ai colleghi uomini e tale valore arriva al 57,1% nel settore secondario.

Si delinea quindi un quadro in cui il settore terziario, pur presentando diverse criticità, appare leggermente più equilibrato sul piano salariale rispetto al settore secondario. Nel primo, infatti, il *gender pay gap* si concentra principalmente sulla paga base, senza tuttavia raggiungere livelli critici. Al contrario, nel settore secondario il *gender pay gap* si acuisce soprattutto nelle componenti accessorie, riflettendo una minore femminilizzazione del comparto, ancora fortemente maschile. Questo si traduce in un minor potere contrattuale per le lavoratrici, penalizzando in particolare quelle nei livelli di inquadramento più bassi.

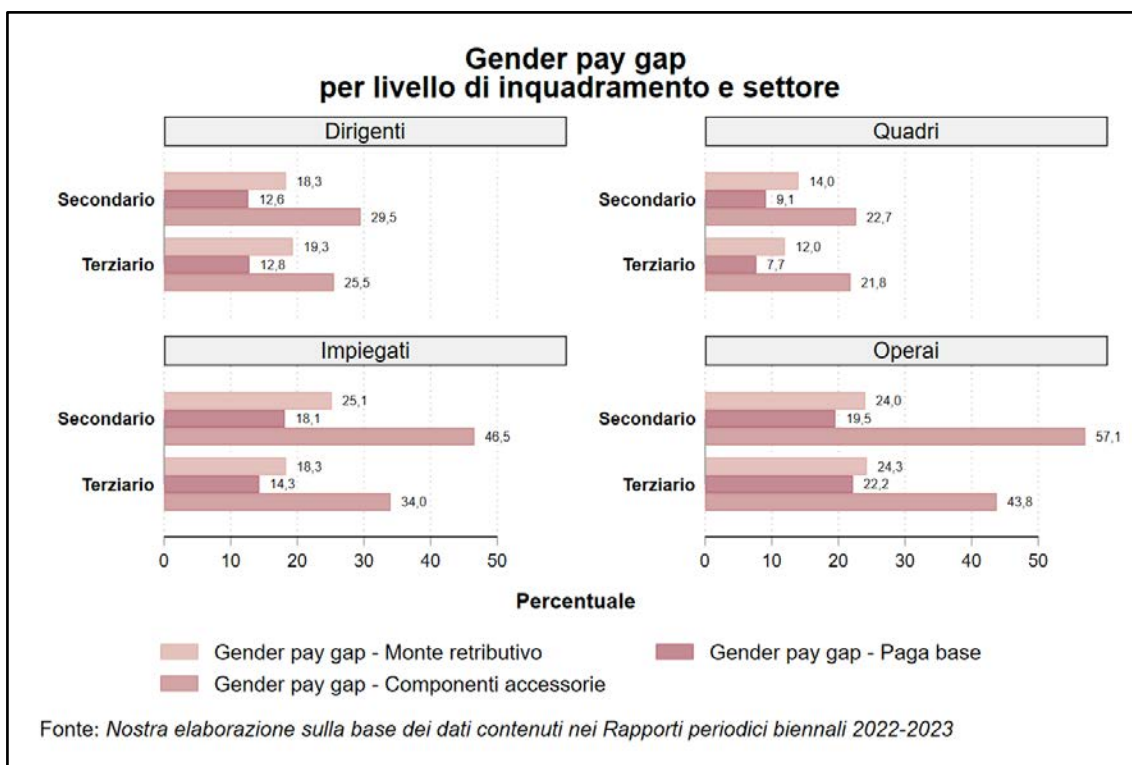


Figura 78. Gender pay gap per livello di inquadramento e settore.

Analisi longitudinale

Nel corso dell'ultimo decennio il *gender pay gap* (calcolato sul monte retributivo) è passato dai valori più elevati del biennio 2014-2015 (23% circa) a un leggero ridimensionamento nel 2016-2017 (17%-18% circa), quindi a un'ulteriore diminuzione apparente nel 2020-2021 (5,4% circa, calcolato in termini di retribuzione *full-time equivalent media*), per risalire nuovamente nel 2022-2023 a valori sostanzialmente simili a quelli del 2015 (intorno al 20,1%).

Le componenti accessorie rappresentano da sempre l'elemento con un *gender pay gap* maggiore: negli ultimi anni, il *gender pay gap* sulle componenti accessorie si è attestato tra il 20% e il 26%. Questo fenomeno è particolarmente marcato nel settore secondario, dove storicamente vi è un *gender pay gap* leggermente superiore rispetto al settore terziario, specialmente sulle componenti variabili.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale del *gender pay gap* conferma l'andamento regionale, con una disparità di retribuzione più marcata nei livelli di impiegato/a e operaio/a.

A livello dirigenziale le differenze rispetto alla media regionale risultano più marcate nelle componenti accessorie, mentre il *gender pay gap* sulla paga base risulta sostanzialmente in linea con quello della regione, ad eccezione della provincia di Sondrio, dove raggiunge il 26,2%. Alcune province presentano dinamiche retributive disomogenee tra paga base e componenti accessorie. Nella provincia di Cremona, ad esempio, il *gender pay gap* sulla paga base si attesta ben al di sotto

della media regionale (5,6%), mentre quello relativo alle componenti accessorie sale al 30,8%. Una situazione simile si osserva nella provincia di Mantova, con percentuali rispettivamente di 8,9% e 35,3%.

Per quanto riguarda il livello di quadro, l'andamento provinciale tende a riflettere quello regionale, fatta eccezione per la provincia di Sondrio, che mostra un *gender pay gap* superiore alla media sia per la paga base (15,4%) sia per le componenti accessorie (51,3%). Anche le province di Lodi e Pavia registrano livelli di *gender pay gap* sulle componenti accessorie superiori alla media, rispettivamente pari al 26,7% e al 25,4%.

Una dinamica analoga emerge anche a livello impiegatizio. Mentre il *gender pay gap* sulla paga base risulta sostanzialmente in linea con la media regionale, le componenti accessorie registrano una maggiore variabilità territoriale e un differenziale generalmente maggiore della media regionale. In particolare, nella provincia di Sondrio, il *gender pay gap* sulle componenti accessorie raggiunge il 54,9%, seguito da Bergamo (47,6%) e Brescia (46,8%).

Infine, anche nel livello operaio si conferma il trend regionale, che vede un *gender pay gap* meno marcato per la paga base rispetto alle componenti accessorie. La provincia di Brescia presenta il valore più elevato, con un *gender pay gap* delle componenti accessorie del 54,8%. Al contrario, la provincia di Lodi mostra un *gender pay gap* sulla paga base sensibilmente inferiore alla media regionale, pari al 13,8%.

3.7.5 Le determinanti del gender pay gap

In questo paragrafo si analizzano le determinanti al *gender pay gap* nelle imprese lombarde, utilizzando l'analisi di regressione lineare. L'obiettivo è identificare quali caratteristiche delle imprese e del contesto in cui esse operano risultano associate a un maggiore o minore *gender pay gap*, tenendo conto simultaneamente di più fattori. Il *gender pay gap* viene analizzato nelle tre diverse specificazioni, riguardanti il monte retributivo lordo pro-capite, la paga base e le componenti accessorie.

L'impiego della regressione presenta due principali vantaggi rispetto alla semplice analisi descrittiva. Da un lato consente di controllare più variabili simultaneamente, isolando l'effetto specifico di ciascuna. Dall'altro permette di verificare la significatività statistica delle differenze osservate, distinguendo tra scostamenti casuali e differenze strutturali nel trattamento retributivo tra donne e uomini.

Le cause del *gender pay gap* in letteratura sono molteplici e sicuramente legate alle caratteristiche personali della lavoratrice, quali per esempio: minore competitività, maggiore avversione al rischio, minore propensione alla negoziazione sulle componenti accessorie (Carter et al. 2017; Casarico & Lattanzio, 2019; Niederle & Vesterlund, 2007), minore autostima e ambizione (Baltrunaite et al., 2022). Tuttavia, una parte del divario resta inspiegata o, meglio, è attribuibile a fenomeni di discriminazione. Basti pensare al famoso studio di Goldin & Rouse (2000) che dimostra come i processi di selezione anonimi favoriscano l'assunzione delle donne. La lentezza nel progresso della parità di genere riflette quindi anche cause strutturali: squilibri decisionali, migrazioni (Amuedo-Dorantes & de la Rica 2007; Tapania & Lenka, 2022), trasformazioni familiari (ONU 1995), discriminazioni sistemiche in ambito educativo e lavorativo, mancanza di risorse, autonomia e alfabetizzazione finanziaria (Almsted Valldor & Halldén, 2023; De Henau & Himmelweit, 2013).

Fatta questa premessa, ai fini dell'analisi, distinguiamo due classi di determinanti che possono influenzare il *gender pay gap*, sia riferito al monte retributivo complessivo sia alle sue componenti fisse (i.e., paga base) e variabile (i.e., componenti accessorie). La prima classe identifica le variabili aziendali mentre la seconda le variabili di contesto.

Variabili aziendali. Tali variabili descrivono le caratteristiche strutturali, economico-finanziarie e organizzative dell'impresa, inclusi l'eventuale possesso di certificazioni di parità di genere. L'effetto atteso dei ricavi aziendali sul *gender pay gap* è poco chiaro: se, da un lato, maggiori risorse potrebbero sostenere politiche di equità, dall'altro non è detto che esse si traducano automaticamente in una riduzione delle disuguaglianze retributive (Adams and Ferreira, 2009; Hutchinson et al., 2017). Una maggiore redditività dell'impresa (misurata tramite il ROA, *return on assets*) potrebbe indicare una maggiore capacità di adottare politiche retributive più eque, con una possibile riduzione del *gender pay gap* (García et al., 2024; Maoret et al., 2024). Allo stesso modo, la quotazione in borsa potrebbe comportare una maggiore attenzione agli aspetti *Environmental, Social and Governance*, e quindi a pratiche inclusive, portando a una riduzione del *gender pay gap* (García et al., 2024). Un'altra variabile chiave è la presenza di donne nel Consiglio di amministrazione: una maggiore rappresentanza femminile nei vertici aziendali potrebbe favorire ambienti di lavoro più attenti alla parità di genere, con effetti di riduzione del *gender pay gap* (Shin, 2012; Hutchinson et al., 2017; Maida and Weber, 2022; Maoret et al., 2024). La certificazione UNI/PdR 125 sulla parità di genere rappresenta un impegno

formale verso l'equità e si ipotizza abbia un effetto di riduzione del divario retributivo. Anche l'internazionalizzazione, attraverso investimenti diretti esteri, può agire in due direzioni opposte: l'esposizione a contesti normativi e culturali più inclusivi potrebbe favorire la parità salariale tra uomini e donne, ma la competizione su scala globale potrebbe accentuare pressioni che aumentano il *gender pay gap* (Magda et al., 2021). Infine, l'età dell'impresa potrebbe incidere in modo non univoco: imprese più giovani potrebbero essere più attente all'innovazione e all'inclusione, mentre quelle più mature potrebbero risentire di strutture organizzative più rigide e storicamente meno orientate alla parità (Maoret et al., 2024).

Variabili di contesto. Tali variabili descrivono il contesto territoriale e settoriale in cui l'impresa opera (Mussida and Parisi, 2020). Per quanto riguarda il contesto territoriale questo è identificato nella provincia in cui l'impresa ha la sua sede e non si formula un'ipotesi precisa ex ante sull'associazione con il *gender pay gap*. Le differenze territoriali possono infatti riflettere l'effetto di variabili socio-economiche, culturali o istituzionali difficili da isolare, e per questo motivo le province vengono incluse come effetti fissi tramite variabili dummy. Per il settore di attività, si ipotizza una correlazione con il *gender pay gap*. La struttura occupazionale e le caratteristiche delle mansioni dominanti in ciascun settore possono infatti influenzare la presenza femminile e i differenziali retributivi.

La Tabella 15 sintetizza tutte le variabili oggetto dello studio, con la relativa fonte e classificazione. Nello specifico, ipotizziamo che il *gender pay gap* sul monte retributivo complessivo, ma anche le due sue componenti fissa (i.e., paga base) e variabile (i.e., componenti accessorie) dipendano sia da caratteristiche strutturali dell'impresa sia dal contesto in cui l'impresa opera. L'analisi è articolata quindi su tre modelli distinti, uno per ciascuna misura del *gender pay gap*, che hanno la seguente forma generale:

Modello 1: *GPG Monte retributivo lordo* = fn (*Redditività* + *ROA* + *Quotata* + *Donne nel board* + *Certificazione UNI/PdR 125* + *Investimenti diretti esteri* + *Età dell'impresa* + *Provincia* + *Settore di attività economica*)

Modello 2: *GPG Paga base* = fn (*Redditività* + *ROA* + *Quotata* + *Donne nel board* + *Certificazione UNI/PdR 125* + *Investimenti diretti esteri* + *Età dell'impresa* + *Provincia* + *Settore di attività economica*)

Modello 3: *GPG Componenti accessorie* = fn (*Redditività* + *ROA* + *Quotata* + *Donne nel board* + *Certificazione UNI/PdR 125* + *Investimenti diretti esteri* + *Età dell'impresa* + *Provincia* + *Settore di attività economica*)

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.

Tabella 15. Variabili oggetto dello studio. Fonte: Nostra elaborazione.

Definizione	Descrizione	Fonte
Variabili dipendenti		
GPG Monte retributivo lordo	<i>Gender pay gap</i> calcolato sul monte retributivo lordo (Modello 1)	Rapporti periodici biennali 2022-2023
GPG Paga base	<i>Gender pay gap</i> calcolato sulla paga base (Modello 2)	Rapporti periodici biennali 2022-2023
GPG Componenti accessorie	<i>Gender pay gap</i> calcolato sulle componenti accessorie (Modello 3)	Rapporti periodici biennali 2022-2023
Variabili indipendenti aziendali		
Ricavi	Valore dei ricavi aziendali (in milioni di euro)	Orbis
ROA	Return on Assets (redditività del totale attivo)	Orbis
Quotata	Impresa quotata in borsa (dummy=1 se l'impresa è quotata, 0 altrimenti)	Orbis
Donne nel board	Quota percentuale di donne presenti nel Consiglio di amministrazione	Orbis
Certificazione UNI/PdR 125	Certificazione ottenuta secondo la prassi UNI/PdR 125 sulla parità di genere (dummy=1 se l'impresa è certificata, 0 altrimenti)	Elaborazione su dati Accredia
Investimenti diretti esteri	Presenza di investimenti diretti esteri (dummy=1 se presenti, 0 altrimenti)	Reprint
Età dell'impresa	Anni trascorsi dalla data di costituzione dell'impresa	Orbis
Variabili indipendenti di contesto		
Provincia	Dummies provinciali per ciascuna sede legale nelle province lombarde (dummy=1 se l'impresa è localizzata in una certa provincia, 0 altrimenti)	Rapporti periodici biennali 2022-2023
Settore di attività economica	Dummies per ogni settore di attività dell'impresa (dummy=1 se l'impresa opera in un certo settore, 0 altrimenti)	Rapporti periodici biennali 2022-2023

Tabella 16. Risultati delle regressioni lineari. Fonte: Nostra elaborazione. Standard errors in parentesi.
 *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Variabile	Gender pay gap Monte retributivo lordo (Modello 1)	Gender pay gap Paga base (Modello 2)	Gender pay gap Comp. accessorie (Modello 3)
Variabili indipendenti aziendali			
Ricavi	-0,000* (0,000)	-0,000 (0,000)	-0,002*** (0,000)
ROA	0,018 (0,017)	-0,000 (0,016)	-0,055* (0,031)
Quotata	-0,246 (1,913)	-0,136 (1,901)	-3,222 (3,568)
Donne nel board	-0,029*** (0,008)	-0,019** (0,008)	-0,027* (0,016)
Certificazione UNI/PdR 125	-1,852*** (0,632)	-1,297** (0,629)	-3,798*** (1,180)
Investimenti diretti esteri	-1,768** (0,830)	-1,382* (0,824)	-4,211*** (1,539)
Età dell'impresa	-0,008 (0,010)	-0,020** (0,010)	0,009 (0,018)
Variabili di contesto			
Brescia	1,574** (0,788)	1,636** (0,785)	2,270 (1,479)
Como	-1,361 (1,138)	-1,196 (1,131)	-1,147 (2,143)
Cremona	-2,978** (1,403)	-2,532* (1,394)	-1,969 (2,648)
Lecco	2,667** (1,301)	1,581 (1,293)	3,815 (2,432)
Lodi	-6,335*** (2,082)	-6,044*** (2,069)	-5,483 (3,866)
Monza e Brianza	-3,694*** (1,030)	-2,844*** (1,025)	-5,043*** (1,920)
Milano	-5,007*** (0,644)	-4,196*** (0,641)	-8,983*** (1,207)
Mantova	-1,505 (1,188)	-1,612 (1,181)	0,261 (2,228)
Pavia	-4,451*** (1,426)	-2,391* (1,422)	-4,307 (2,700)
Sondrio	4,121** (2,066)	5,532*** (2,053)	7,876** (3,979)
Varese	-1,736* (1,019)	-0,450 (1,014)	-3,259* (1,892)
B: Estrazione di minerali	5,833 (5,148)	4,737 (5,117)	2,864 (9,459)
C: Attività manifatturiere	0,259 (1,697)	-1,618 (1,696)	1,448 (3,119)
D: Fornitura di energia elettrica (...)	0,443 (2,939)	-3,336 (2,926)	-3,592 (5,453)
F: Costruzioni	7,965*** (1,960)	7,296*** (1,958)	14,470*** (3,650)
G: Commercio, riparazione (...)	0,449 (1,749)	-0,374 (1,748)	-4,918 (3,219)
H: Trasporto e magazzinaggio	0,373 (1,868)	1,129 (1,865)	-2,283 (3,451)
I: Servizi di alloggio e ristorazione	1,263 (2,055)	1,955 (2,050)	-1,583 (3,821)
J: Servizi di informaz. e comunic.	-5,439*** (1,847)	-5,008*** (1,845)	-12,010*** (3,400)
K: Attività finanziarie e assicur.	-4,294* (2,342)	-6,427*** (2,334)	-10,680** (4,340)
L: Attività immobiliari	-2,991 (3,538)	-2,647 (3,519)	-7,220 (6,501)
M: Attività professionali (...)	-5,700*** (1,842)	-6,148*** (1,839)	-13,310*** (3,393)
N: Noleggio, agenzie di viaggio (...)	1,628 (1,832)	2,714 (1,831)	-5,101 (3,380)
O: Ammistr. pubblica e difesa (...)	-7,622 (8,580)	-3,760 (8,525)	-22,480 (15,770)
P: Istruzione	-6,197** (2,537)	-6,958*** (2,539)	-7,149 (4,813)
Q: Sanità e assistenza sociale	-3,140* (1,859)	-1,961 (1,856)	-2,478 (3,467)
R: Attività artistiche, sportive (...)	4,370 (3,106)	2,547 (3,091)	-5,384 (6,003)
S: Altre attività di servizi	-0,172 (2,821)	0,699 (2,809)	-0,320 (5,417)
Costante	25,370*** (1,781)	21,180*** (1,779)	47,110*** (3,282)
Numero di imprese	5.946	5.929	5.741

I risultati riportati in Tabella 16 consentono di identificare, *ceteris paribus*, quali variabili aziendali e di contesto hanno un effetto sul *gender pay gap* nelle tre diverse misure. Emergono interessanti dinamiche ricorrenti, ma anche differenze rilevanti a seconda della componente retributiva considerata.

Variabili aziendali. La percentuale di donne nel board mostra un impatto significativo sul *gender pay gap*: maggiore è la presenza femminile nei vertici aziendali, minore è il divario retributivo per tutte e tre le misure del *gender pay gap*, rispettivamente con coefficienti pari a -0.029 ($p < 0.01$) (Modello 1), -0.018 ($p < 0.05$) (Modello 2) e -0.027 ($p < 0.1$) (Modello 3), evidenziando un legame robusto tra governance a presenza femminile e politiche salariali più eque.

Anche la certificazione UNI/PdR 125 risulta associata a una significativa riduzione del *gender pay gap* in tutte le sue componenti: il coefficiente è pari a -1.852 ($p < 0.01$) per il monte retributivo, -1.297 ($p < 0.05$) per la paga base e -3.798 ($p < 0.01$) per le componenti accessorie. Questo conferma l'efficacia della certificazione come leva per promuovere l'equità salariale.

Gli investimenti esteri diretti hanno un effetto significativo sulla riduzione del *gender pay gap* in tutti e tre i modelli: -1.768 ($p < 0.05$), -1.382 ($p < 0.1$) e -4.211 ($p < 0.01$). Le imprese multinazionali sembrano dunque più sensibili ai temi della parità.

La redditività è significativa solo nel Modello 3 sulle componenti accessorie (-0.055, $p < 0.1$), suggerendo che imprese più redditizie tendono ad assegnare i premi variabili in modo meno discriminatorio.

La variabile ricavi, invece, incide sul *gender pay gap* del monte retributivo lordo (-0.000, $p < 0.1$) e soprattutto sul *gender pay gap* delle componenti accessorie (-0.001, $p < 0.01$), ma non sulla paga base suggerendo che più un'impresa è grande meno attua pratiche salariali discriminatorie.

L'età dell'impresa ha un effetto di riduzione del *gender pay gap* solo sulla paga base (-0.0203, $p < 0.05$), indicando che le imprese più giovani tendono ad avere un *gender pay gap* leggermente più contenuto in questa componente.

L'essere quotata in borsa non ha effetto su nessuna delle tre misure di *gender pay gap*.

Variabili di contesto. A livello territoriale, le province di Milano, Monza e Brianza (rispetto alla provincia di riferimento) mostrano un effetto di riduzione sistematica e significativa del *gender pay gap* in tutti i tre modelli. Le province di Cremona, Lodi e Pavia mostrano anch'esse un effetto di riduzione significativa del *gender pay gap*, ma solo per il monte retributivo lordo e la paga base, mentre la provincia di Varese solo per il 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 sue misure. 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. Anche istruzione e sanità e assistenza sociale riportano un effetto simile sul *gender pay gap* del monte retributivo lordo e sul *gender pay gap* della paga base.

In sintesi, il *gender pay gap* è un fenomeno molto articolato e complesso, la cui entità varia a seconda della componente salariale considerata. Le componenti accessorie risultano essere l'area più esposta alla disparità, seguite dal monte retributivo lordo. L'adozione di certificazioni di parità, la presenza di donne nei board e l'apertura internazionale dell'impresa rappresentano leve importanti per la riduzione del divario. Risulta infine evidente come anche gli effetti delle variabili territoriali e settoriali non siano uniformi, ma si distribuiscano in modo differenziato tra le diverse componenti del salario, suggerendo la necessità di un approccio mirato nelle policy di riduzione del *gender pay gap*.

3.8 La formazione del personale

FORMAZIONE DEL PERSONALE



- ▶ Il comportamento delle imprese in relazione alla formazione è fortemente polarizzato: il 25,8% delle imprese forma solo il 10% della forza lavoro, mentre il 18,7% arriva a formare il 90-100%.
- ▶ Il 57,4% di occupati/e ha ricevuto formazione: le donne sono il 43,6%. La quota di persone formate è maggiore per i livelli di inquadramento superiori (75,4% dirigenti; 78,6% di quadri; 60,9% impiegati/e; 44,4% operai/e).
- ▶ Le imprese di dimensioni maggiori e quelle del settore terziario offrono generalmente più accesso alla formazione, soprattutto alle donne.

ORE DI FORMAZIONE PRO-CAPITE



- ▶ La maggior parte delle imprese eroga meno di 50 ore pro-capite.
- ▶ Le ore di formazione erogate aumentano con la dimensione aziendale.
- ▶ Le donne dirigenti e quadri ricevono più ore di formazione rispetto agli uomini; nei livelli inferiori (impiegati/e e operai/e), le donne ricevono meno formazione, soprattutto nelle imprese medio-grandi.
- ▶ Nel settore secondario, gli uomini ricevono più formazione delle donne nei livelli più operativi (impiegati e operai), mentre le donne ricevono un maggior numero di ore di formazione quando inquadrate in posizione dirigenziale. Nel settore terziario, queste differenze sono più contenute.

La formazione del personale rappresenta uno degli strumenti strategici più importanti per lo sviluppo e la competitività di un'impresa. In un contesto lavorativo in continua evoluzione, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, trasformazioni organizzative e crescenti esigenze di mercato, investire nella crescita professionale della forza lavoro è una necessità. La formazione consente infatti alle imprese di adattarsi alle nuove sfide, promuovendo un apprendimento continuo e la valorizzazione del capitale umano. Non si tratta solo di trasferire nozioni tecniche o aggiornare conoscenze, ma di costruire un ambiente che favorisca la crescita individuale e collettiva, l'innovazione, la collaborazione e l'engagement.

La formazione del personale viene analizzata di seguito in relazione alla forza lavoro coinvolta e al numero di ore erogate.

3.8.1 Forza lavoro coinvolta nella formazione

Nel campione di imprese analizzato, 8.008 imprese (95,9%) hanno erogato formazione alla loro forza lavoro evidenziando però una forte polarizzazione in termini di impegno: il 25,8% delle imprese ha erogato formazione allo 0%-10% della loro forza lavoro e il 18,7%, invece, ad una percentuale compresa tra il 90% e 100% (Figura 79). Questa forte polarizzazione suggerisce che, mentre una parte consistente delle imprese riconosce l'importanza della formazione estendendola a quasi tutta la forza lavoro, un'altra quota altrettanto rilevante si limita a formare solo una minima parte del personale. Questo potrebbe riflettere differenze strutturali, culturali o strategiche tra le imprese.

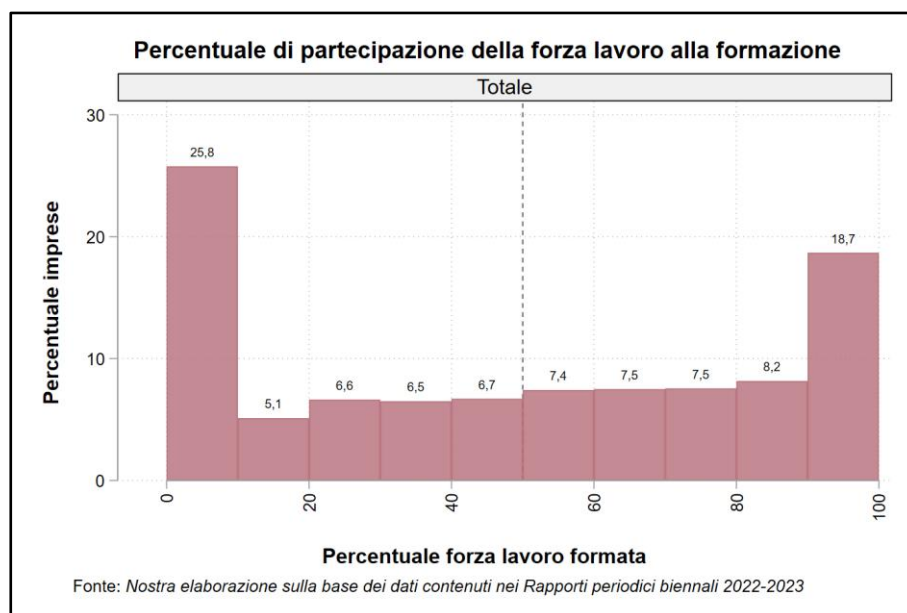


Figura 79. Percentuale di partecipazione della forza lavoro alla formazione.

La polarizzazione delle imprese in base alla percentuale di forza lavoro formata si conferma quando si disaggrega il dato rispetto al genere (Figura 80). Emerge pertanto una sostanziale conferma di tendenza, sia rispetto al numero di persone formate che al genere prevalentemente formato.

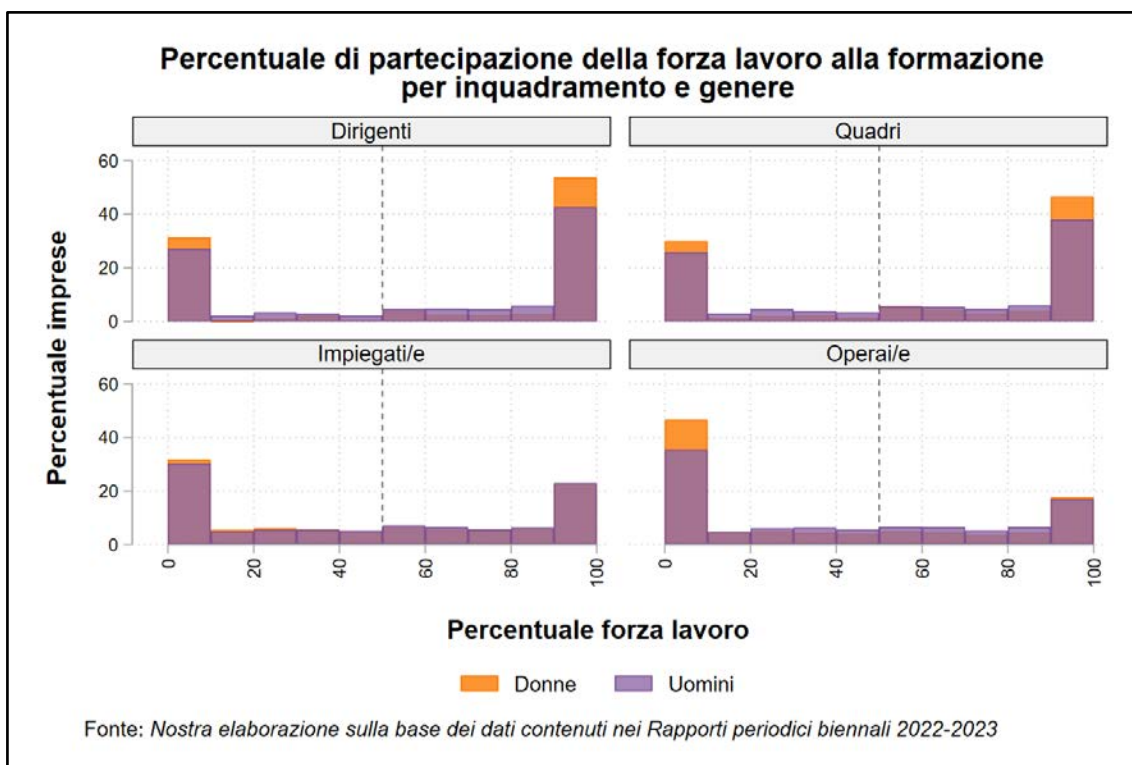


Figura 80. Percentuale di partecipazione della forza lavoro alla formazione per livello di inquadramento e genere.

Focalizzando l'attenzione sulle persone che hanno ricevuto formazione, emerge che il 57,4% di occupati/e sono stati/e formati/e; tra questi, il 43,6% sono donne. Si osservano, inoltre, differenze significative nella percentuale di forza lavoro formata in base al livello di inquadramento: ha infatti ricevuto formazione il 75,4% di dirigenti, il 78,6% di quadri, il 60,9% di impiegati/e e solo il 44,4% di operai/e. La percentuale più bassa di persone formate nei livelli di inquadramento inferiori conferma la limitata diffusione della cultura della formazione a questi livelli, cosa che può limitare significativamente le opportunità di crescita dell'impresa.

Tra dirigenti che hanno partecipato alla formazione, il 36,4% è donna; tra quadri è il 40,6%, tra operai/e il 36,4% (Figura 81). L'unico livello di inquadramento in cui la partecipazione femminile alla formazione è risultata paritaria a quella maschile è quello impiegatizio.

A prescindere dal livello di inquadramento, la percentuale di donne che hanno partecipato alla formazione tende ad aumentare al crescere della dimensione aziendale (Figura 82). L'unica eccezione è rappresentata dal livello impiegatizio, dove la quota di donne che ha ricevuto formazione è quasi pari a quella maschile e rimane pressoché stabile indipendentemente dalla dimensione aziendale.

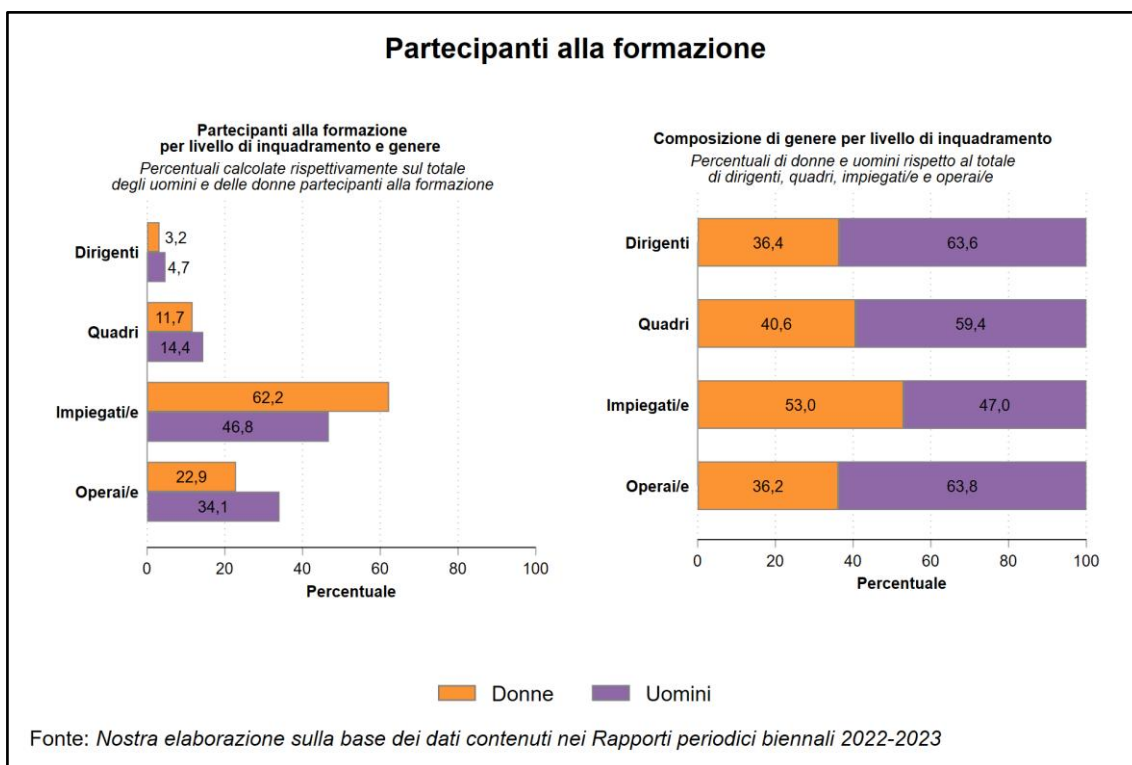


Figura 81. Partecipanti alla formazione per livello di inquadramento e genere.

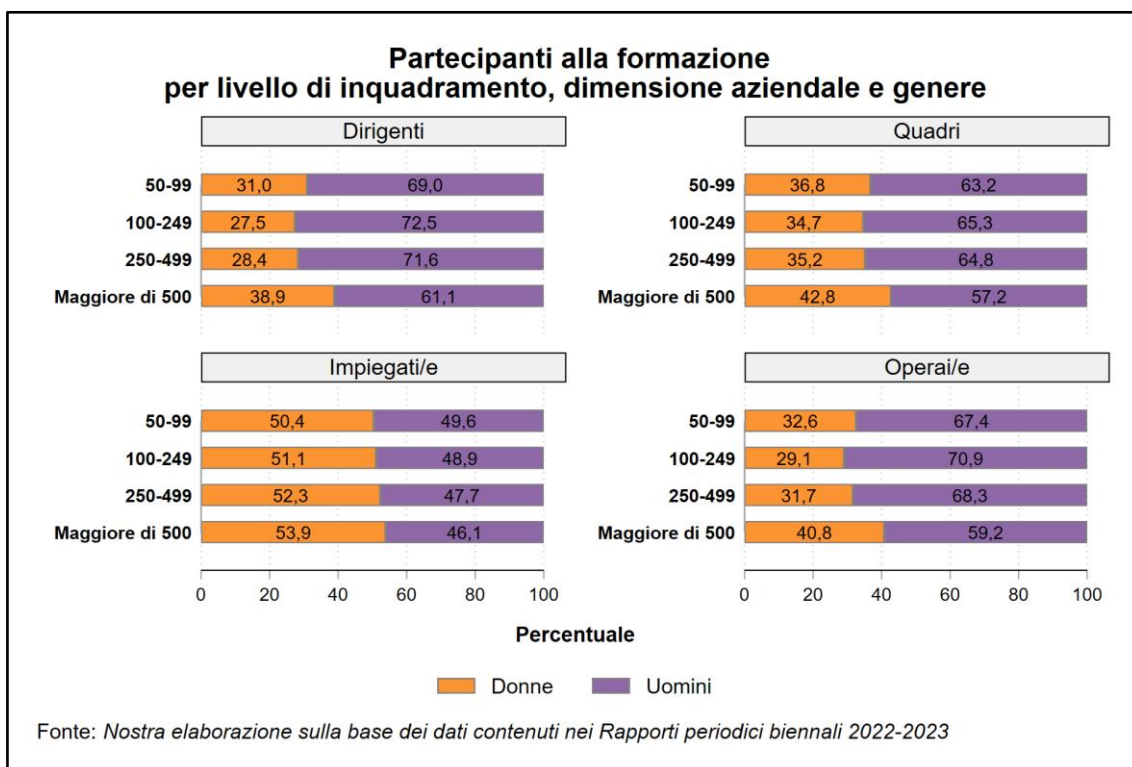


Figura 82. Partecipanti alla formazione per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Nel settore secondario la presenza di donne tra coloro che hanno partecipato alla formazione è piuttosto contenuta per tutti i livelli di inquadramento: le donne rappresentano il 22,5% di dirigenti formati/e, il 28,3% di quadri, il 36,0% di impiegati/e e solo il 19,5% di operai/e (Figura 83). 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, dove le donne costituiscono il 57,9% di impiegati/e formati/e. Questi dati evidenziano come il settore terziario offra condizioni più favorevoli all'accesso delle donne alla formazione rispetto al settore secondario. Si conferma, inoltre, che il livello impiegatizio è quello in cui la parità di genere nell'accesso alle opportunità formative risulta maggiore.

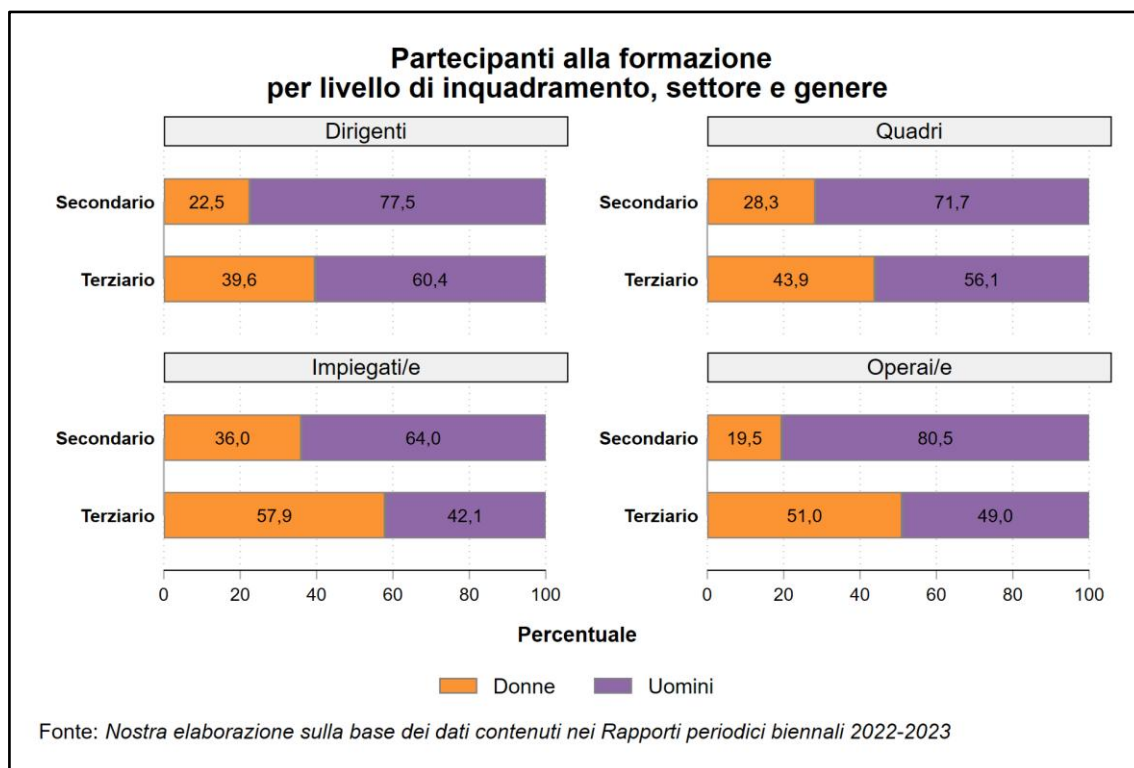


Figura 83. Partecipanti alla formazione per livello di inquadramento, settore e genere.

Complessivamente, i dati sopra esposti sono la manifestazione di un approccio alla formazione orientato maggiormente all'arricchimento delle persone con livello di inquadramento più elevato e della tendenza ad una minore valorizzazione dei talenti femminili per quanto interessa i livelli di inquadramento inferiori. Risulta infine chiaro che le imprese di dimensioni maggiori e che operano nel settore terziario offrono condizioni più favorevoli per l'accesso delle donne alla formazione.

Analisi longitudinale

Nel corso dell'ultimo decennio si registra un ampliamento costante della partecipazione delle donne alla formazione aziendale. Nel biennio 2010–2011, le lavoratrici rappresentavano il 47,3% delle ore totali tra gli impiegati, ma erano molto meno presenti tra gli operai (20,7%) e i dirigenti (28,9%). Il dato migliora nel tempo: nel 2020–2021, le donne rappresentano il 42,6% del totale delle persone

formate, a conferma di una progressiva inclusione. Tuttavia, permane una significativa variabilità nella partecipazione in base al livello di inquadramento e al settore di appartenenza.

Analisi territoriale

L'analisi territoriale evidenzia alcune discrepanze rispetto alla media regionale.

A livello dirigenziale, le province di Bergamo, Como, Cremona, Lecco, Mantova, Sondrio e Varese registrano una sostanziale parità tra uomini e donne nella partecipazione alla formazione. In due province si registra invece una maggior partecipazione delle donne rispetto agli uomini: Brescia (58,3% donne) e Pavia (59,9% donne). Viceversa, nella provincia di Lodi, la partecipazione degli uomini risulta maggiore rispetto a quella delle donne (26,5% donne).

Per quanto riguarda i e le quadri, l'andamento rilevato nelle singole province si differenzia, nella maggior parte dei casi, dalla media regionale. In particolare, si registra: un sostanziale equilibrio nella partecipazione alla formazione nelle province di Brescia e Bergamo; una maggiore partecipazione maschile nelle province di Como, Cremona, Lodi, Monza Brianza, Milano e Mantova; una maggiore partecipazione femminile nelle restanti province (Lecco, Pavia, Sondrio e Varese).

A livello impiegatizio, si registra una parità di genere nella partecipazione alla formazione, in linea con l'andamento regionale. Le uniche eccezioni riguardano le province di Como, Cremona, Mantova, Pavia e Sondrio, dove le donne partecipano alla formazione in misura maggiore.

Infine, a livello operaio, si registra un andamento in linea con la media regionale, ovvero una partecipazione maggiore degli uomini rispetto alle donne, al netto delle seguenti eccezioni: nelle province di Cremona e Lodi si registra una sostanziale parità di genere, mentre nella provincia di Pavia, le donne partecipano in misura maggiore (57,2% donne).

3.8.2 Ore di formazione pro-capite erogate

La maggior parte delle imprese eroga meno di 50 ore di formazione pro-capite, a prescindere dal livello di inquadramento e dal genere. Esistono tuttavia imprese, seppur poche, in cui le ore di formazione superano le 150 pro-capite.

In termini di ore di formazione media (Figura 84), non emergono differenze significative tra uomini e donne nei vari livelli di inquadramento, pari solo a 1 e 2 ore all'anno. Tuttavia, le donne risultano leggermente più coinvolte in attività formative nei livelli di inquadramento superiori (dirigenti e quadri) rispetto ai livelli inferiori (impiegati/e e operai/e).

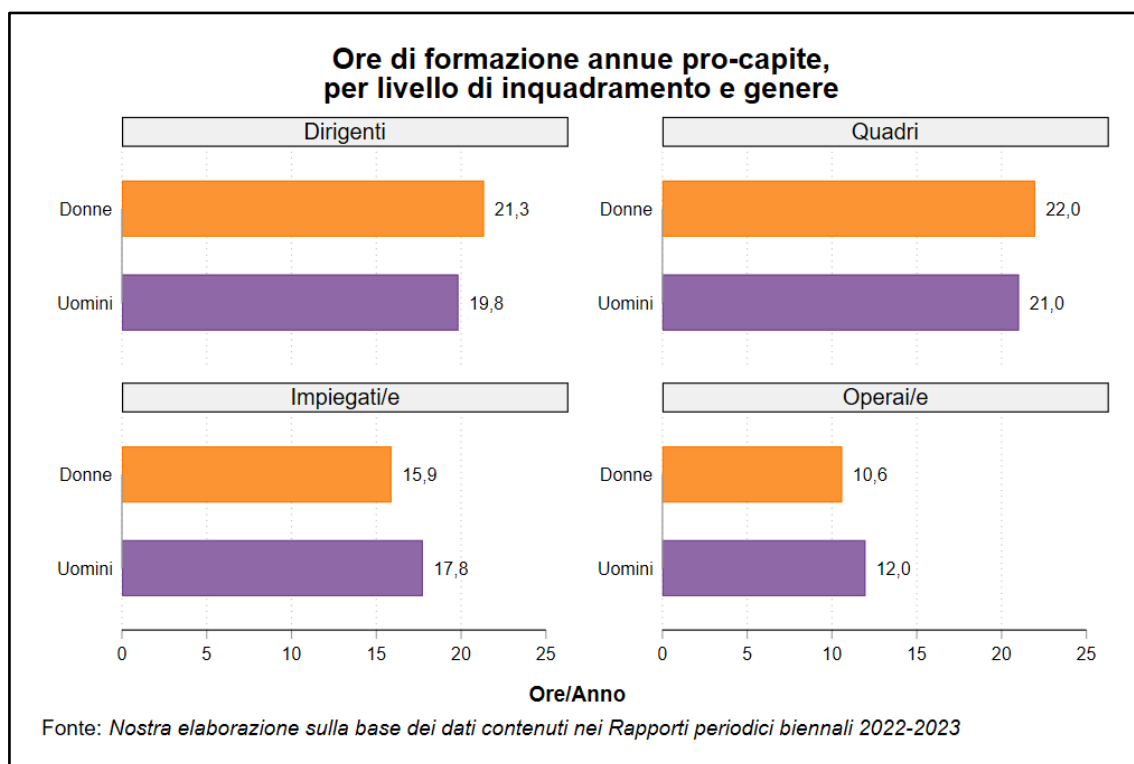


Figura 84. Ore di formazione annue pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

Considerando la distribuzione delle imprese in base alle ore di formazione erogate a donne e uomini, non si rilevano differenze di genere significative a livello di dirigenti e quadri (Figura 85). Diversamente, specialmente tra operai/e, si osserva che in un numero maggiore di imprese le donne ricevono un numero di ore di formazione pro-capite inferiore rispetto agli uomini.

I dati confermano che per i livelli di inquadramento inferiori, si riduce l'investimento in formazione, in particolare per quanto riguarda le donne, evidenziando una scarsa propensione alla valorizzazione dei talenti femminili. Nel complesso, le ore di formazione annue pro-capite tendono ad aumentare con la dimensione aziendale, mantenendosi, tuttavia, su valori mediamente simili tra i diversi livelli di inquadramento. Anche il divario tra uomini e donne risulta generalmente contenuto (Figura 86).

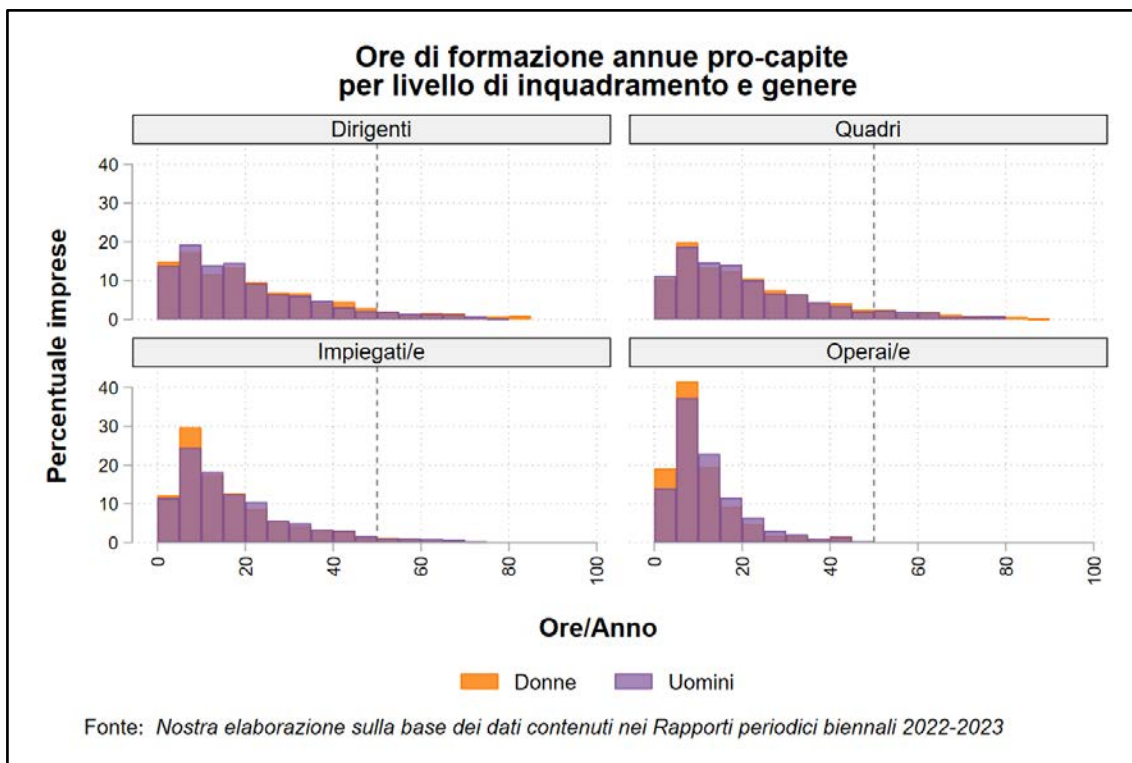


Figura 85. Ore di formazione annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

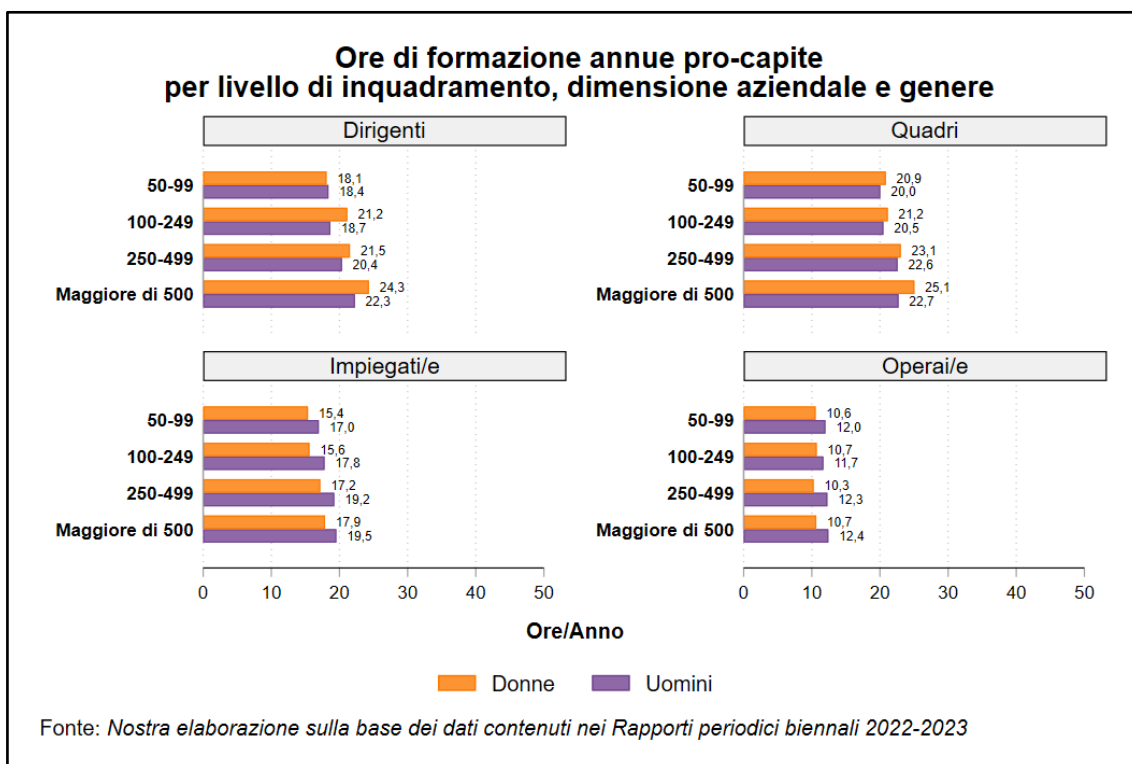


Figura 86. Ore di formazione annue pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Una volta disaggregato il dato per dimensione aziendale, 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 operai) soprattutto nelle imprese medio-grandi (oltre 250 dipendenti).

Nel settore terziario, il numero di ore di formazione annue pro-capite risulta superiore rispetto al settore secondario nei livelli di inquadramento superiori (dirigenti e quadri), mentre la differenza si riduce sensibilmente nei livelli di inquadramento inferiori (Figura 87).

La differenza tra uomini e donne è contenuta anche se nel settore secondario, gli uomini ricevono più formazione delle donne nei livelli più operativi (impiegati e operai), mentre le donne ricevono un maggior numero di ore di formazione quando inquadrati in posizione a livelli superiori. Tale dinamica si verifica anche nel settore terziario, seppur con entità più contenuta.

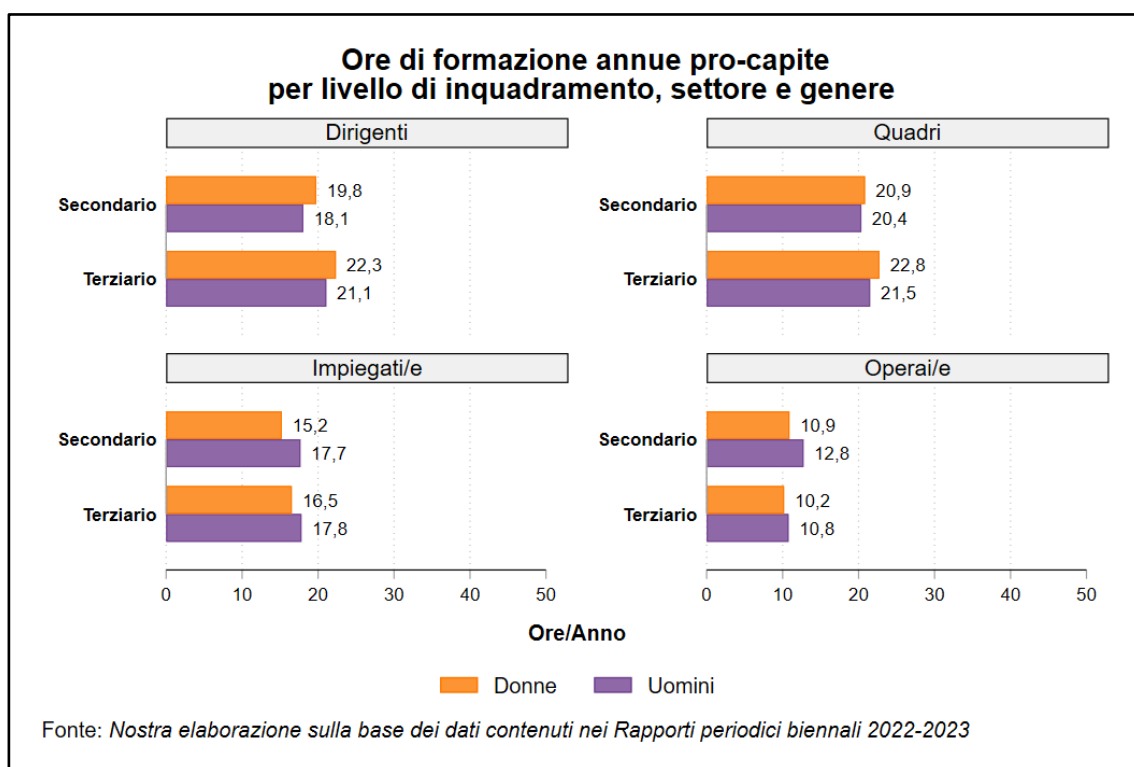


Figura 87. Ore di formazione annue pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

In sintesi, il terziario appare più equilibrato e inclusivo nelle opportunità formative, mentre nel secondario permangono divari di genere in particolare tra operai/e e impiegati/e.

Analisi longitudinale

Nonostante i progressi nella partecipazione, le ore medie di formazione annue per lavoratrice restano inferiori a quelle dei colleghi maschi in quasi tutte le categorie. Nel 2010–2011, le operaie ricevevano in media solo 4 ore di formazione contro le 35 delle dirigenti. Anche nel 2020–2021, seppur in lieve miglioramento, il divario resta evidente: 23 ore per le donne contro le 27 degli uomini. Il gap più ampio persiste tra le operaie (13 ore contro 20), mentre i quadri sono il livello con la formazione più intensa (29 ore per le donne, 33 per gli uomini).

Analisi territoriale

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. Fanno eccezione alcune province: a Brescia, Cremona e Lecco le dirigenti ricevono un numero di ore di formazione leggermente superiore rispetto ai colleghi uomini, mentre a Lodi si osserva un trend opposto.

Nelle province, i e le quadri beneficiano dello stesso ammontare di ore di formazione, ad eccezione delle province di Como (16,9 ore donne; 19,4 ore uomini), Sondrio (14,1 ore donne; 18,1 ore uomini) e Varese (19,6 ore donne; 22,5 ore uomini), dove l'ammontare risulta inferiore per le donne.

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.

3.9 La conciliazione tra vita e lavoro

ORE LAVORATE E ORE DI STRAORDINARIO



Ore lavorate

- ▶ Gli uomini lavorano in media 140 ore in più all'anno. Il divario è massimo tra operai (+277h) e impiegati (+136h), mentre si riduce tra quadri (+62h) e dirigenti (+45h)
- ▶ Il gap tra uomini e donne è maggiore nel settore secondario

Ore di straordinario

- ▶ Gli uomini svolgono più straordinari delle donne (+19,6h/anno)
- ▶ La differenza è marcata tra operai, soprattutto nel settore secondario
- ▶ Il gap tra uomini e donne è presente in tutte le dimensioni aziendali

STRUMENTI E MISURE PER PROMUOVERE LA CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO



- ▶ La flessibilità oraria (74,3%) e il lavoro agile o da remoto (54,7%) sono gli strumenti più diffusi. I contributi per l'asilo nido (8,3%) e i servizi di supporto alla genitorialità (4,3%) restano invece marginali
- ▶ All'aumentare della dimensione aziendale, cresce in modo evidente la diffusione di strumenti di conciliazione vita-lavoro
- ▶ Il settore terziario è più sensibile alla conciliazione vita-lavoro

CONGEDI

Congedi per gravidanza o congedi a qualunque titolo

- ▶ Le donne sono il 53,6% dei dipendenti in gravidanza o congedo
- ▶ Nelle grandi imprese, le donne dirigenti in congedo raggiungono il 58,4%, contro una prevalenza maschile nelle imprese più piccole
- ▶ Il settore terziario mostra una maggiore fruizione femminile dei congedi; nel settore secondario, dominano gli uomini



Congedi obbligatori di maternità/paternità

- ▶ Il 58,6% dei congedi obbligatori è fruito da donne, con un picco tra impiegate. Tra dirigenti e quadri, il dato è un poco più equilibrato
- ▶ Nelle imprese con oltre 500 dipendenti, la fruizione è più bilanciata
- ▶ Nel settore secondario, i congedi obbligatori sono fruiti in larga parte dagli uomini

Congedi parentali non obbligatori

- ▶ Il 64% dei congedi parentali non obbligatori è richiesto da donne
- ▶ Nelle grandi imprese, oltre l'80% dei congedi parentali dirigenziali è fruito da donne.
- ▶ Il settore terziario conferma una forte fruizione femminile; nel secondario, prevalgono gli uomini.

DIMISSIONI

Dimissioni generali

- ▶ Le donne rappresentano il 47,7% delle persone dimesse
- ▶ Tra impiegati/e, le dimissioni sono prevalentemente femminili; negli altri livelli, dominano gli uomini
- ▶ Nelle grandi imprese si osserva maggiore parità, soprattutto tra operai/e.
- ▶ Nel settore secondario le dimissioni riguardano principalmente gli uomini; nel terziario si registra equilibrio



Dimissioni con figli/e 0-3 anni

- ▶ Le donne rappresentano il 59,7% delle persone dimesse con figli/e 0-3 anni
- ▶ Nel livello impiegatizio prevalgono le donne (67,7%)
- ▶ Le dimissioni con figli/e tra 0 e 3 anni mostrano differenze di genere significative in base al ruolo e alla dimensione aziendale: tra dirigenti, le dimissioni femminili dominano nelle imprese più piccole; tra quadri e operai, le dimissioni maschili dominano nelle imprese più piccole; tra impiegati/e dominano sempre le dimissioni femminili
- ▶ Non emergono rilevanti discrepanze tra i settori secondario e terziario

La conciliazione tra vita privata e lavoro rappresenta una dimensione cruciale del benessere organizzativo e dell'equità di genere. In un contesto segnato da carichi familiari ancora fortemente sbilanciati e da modelli organizzativi spesso rigidi, garantire un equilibrio sostenibile tra le esigenze personali e professionali diventa essenziale, tanto per il benessere delle persone quanto per la produttività delle imprese. Le politiche di conciliazione non riguardano solo l'orario di lavoro, ma includono strumenti, pratiche e culture aziendali che favoriscono la partecipazione equilibrata di uomini e donne al mercato del lavoro. L'analisi che segue si articola in diverse sezioni, approfondendo il tema da più angolazioni: ore lavorate e straordinari, strumenti e misure aziendali, fruizione dei congedi e dinamiche dimissionarie, con particolare attenzione alle differenze di genere e alle disuguaglianze strutturali che ne derivano.

3.9.1 Ore lavorate e di straordinario pro-capite annue

Ore lavorate. Anche l'analisi delle ore lavorate pro-capite annue (Figura 88) rivela un gap di genere: mediamente gli uomini lavorano 140 ore/anno in più rispetto alle donne. Tale divario risulta maggiormente significativo a livello impiegatizio (136 ore/anno) e operaio (277 ore/anno), mentre si riduce, pur restando rappresentativo, tra dirigenti (45 ore/anno) e quadri (62 ore/anno).

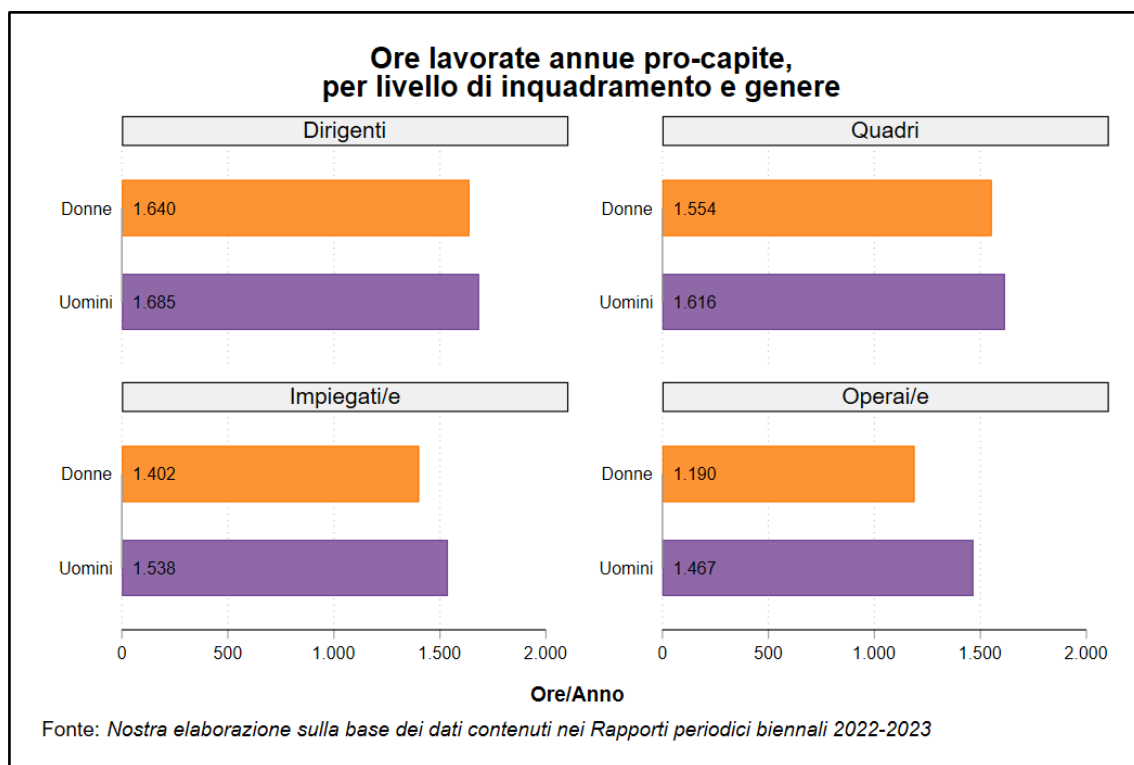


Figura 88. Ore lavorate annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

In tutti i livelli di inquadramento, le distribuzioni delle ore lavorate pro-capite evidenziano una tendenza sistematica a valori più elevati per gli uomini rispetto alle donne (Figura 89). La sovrapposizione tra le curve mostra chiaramente che, all'aumentare delle ore lavorate, cresce anche il numero di imprese con valori più alti per il personale maschile. Questo fenomeno è particolarmente marcato tra impiegati e operai, dove le curve maschili risultano spostate verso destra e caratterizzate da frequenze più elevate in concomitanza con orari di lavoro più lunghi, indicando una maggiore concentrazione di imprese in cui gli uomini lavorano un numero maggiore di ore rispetto alle colleghe. Specularmente, le distribuzioni femminili appaiono più schiacciate verso il basso, a suggerire un uso più frequente del part-time tra le donne. Nel complesso quindi, i dati confermano una persistente asimmetria di genere nei carichi di lavoro effettivi, evidente anche a parità di qualifica contrattuale.

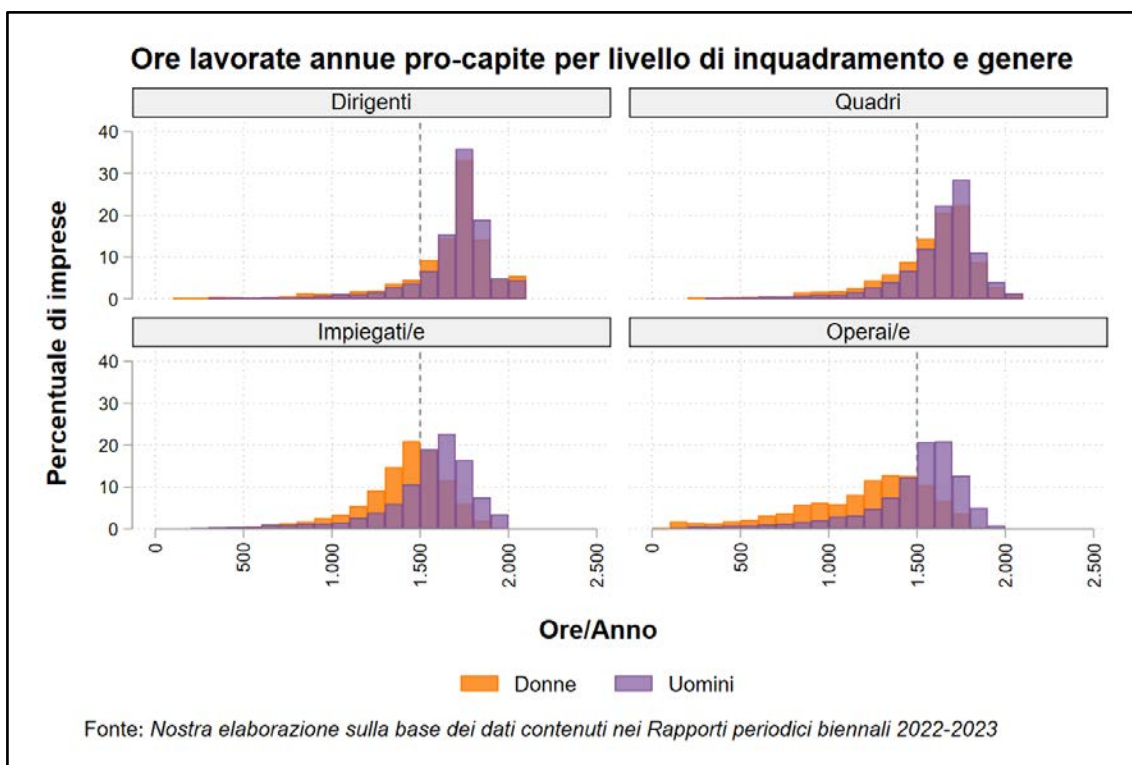


Figura 89. Ore lavorate pro-capite annue per livello di inquadramento e genere.

In tutti i livelli di inquadramento e in tutte le classi dimensionali, le donne lavorano mediamente meno ore rispetto agli uomini, con differenze particolarmente accentuate tra operai/e e impiegati/e (Figura 90).

Tra gli e le operai/e, il divario supera regolarmente le 200 ore annue, con un picco di 293 ore nelle imprese con 50-99 dipendenti. Tra impiegati/e, la differenza si attesta intorno alle 130-140 ore. Nei livelli apicali (dirigenti e quadri), il gap risulta più contenuto, ma comunque sistematico.

Questi dati evidenziano una persistente disparità di genere nei carichi di lavoro effettivi, particolarmente nei livelli di inquadramento più bassi, dove possono riflettersi una diversa incidenza del part-time, specifiche dinamiche organizzative e necessità di conciliazione. Tali differenze contribuiscono, a loro volta, ad alimentare il *gender pay gap* in queste stesse categorie.

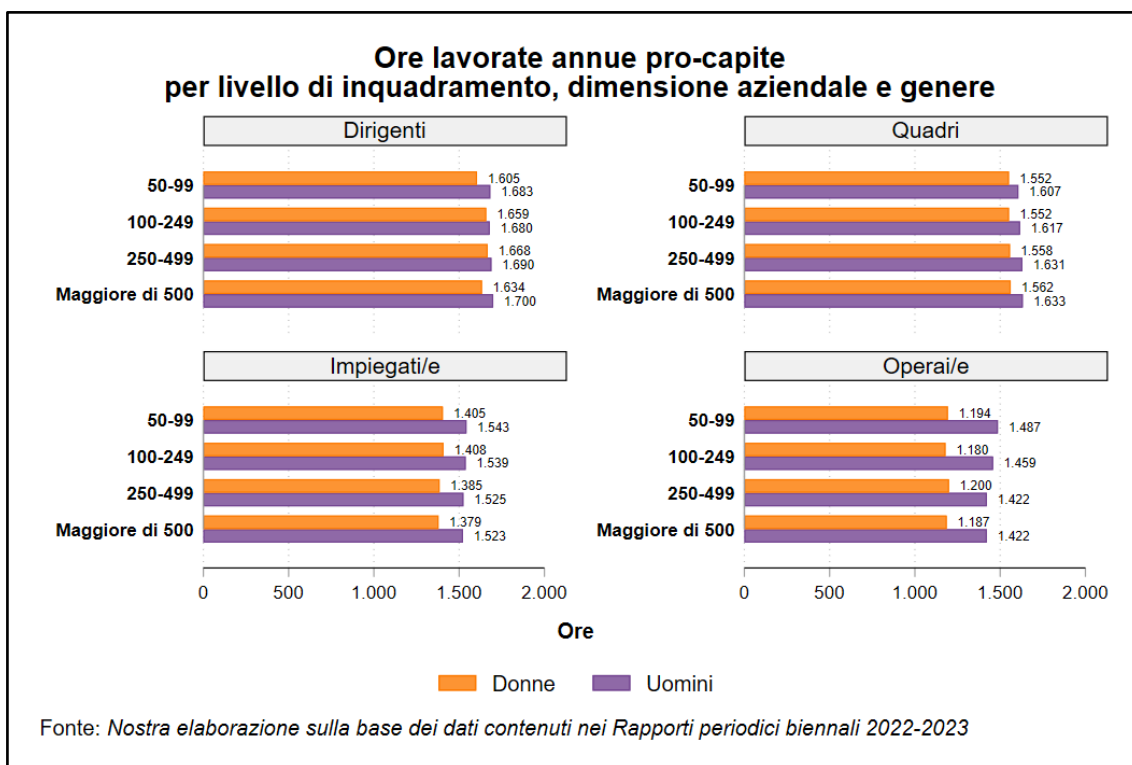


Figura 90. Ore lavorate annue pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

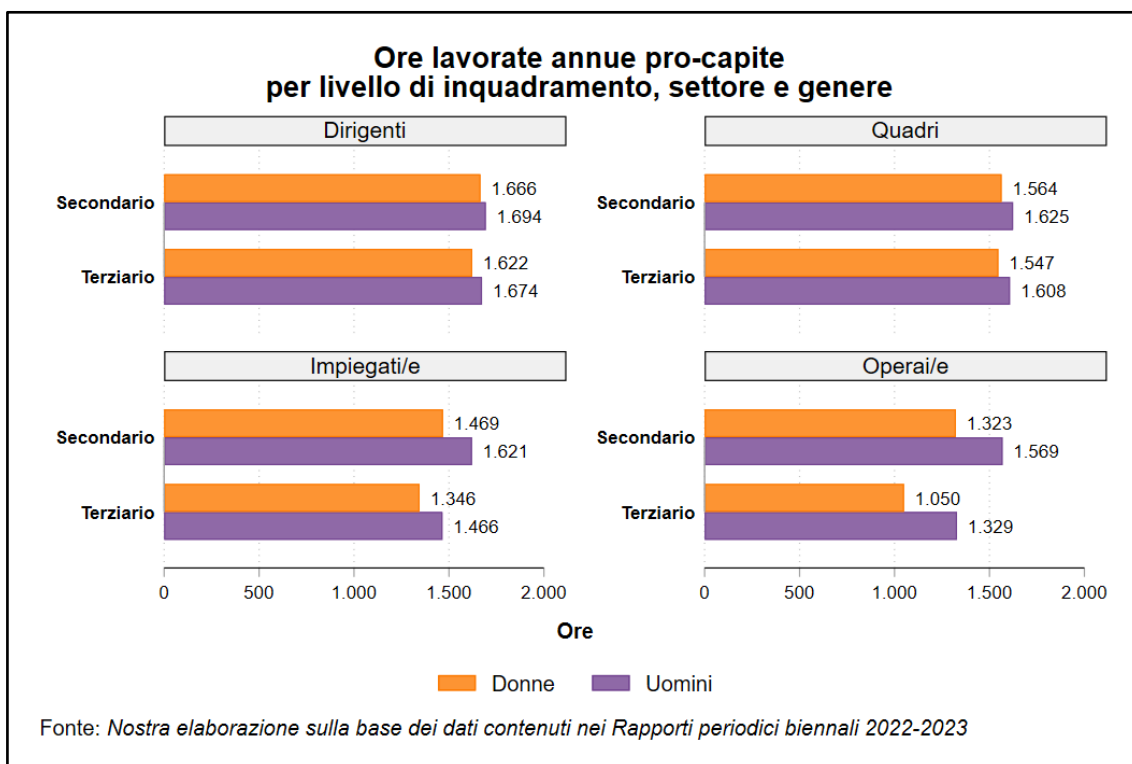


Figura 91. Ore lavorate annue pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

In entrambi i settori, le donne lavorano mediamente meno ore rispetto agli uomini in tutti i livelli di inquadramento (Figura 91). 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 testimonianza di un'impostazione organizzativa più rigida che può ostacolare la partecipazione femminile, specialmente in assenza di politiche efficaci di conciliazione tra vita privata e lavoro. Questo fenomeno risulta particolarmente rilevante se si considera che il settore secondario è mediamente più remunerativo rispetto al settore terziario, amplificando ulteriormente il *gender pay gap*.

Alla luce di queste evidenze, sarebbe auspicabile una riflessione sulle modalità di organizzazione del lavoro, in particolare nel settore secondario, al fine di promuovere un maggiore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e inclusione di genere e contribuire così a ridurre le disuguaglianze retributive.

Analisi longitudinale

Anche nei rapporti precedenti emergeva in modo chiaro, seppur con meno dettaglio rispetto alle analisi più recenti, una disparità di genere nel carico di lavoro effettivo. Nel biennio 2020–2021 gli uomini risultavano mediamente impegnati per circa 50 ore settimanali, contro le 28 delle donne. Questa differenza si manteneva in tutti i settori, ma diventava particolarmente evidente nel terziario, dove le ore lavorate dagli uomini raggiungevano in media le 53 settimanali. Il dato suggeriva già allora un forte ricorso al part-time femminile e una minore accessibilità delle donne a ruoli e orari a tempo pieno, spesso a causa della necessità di conciliare tempi di vita e lavoro.

Analisi territoriale

Per quanto riguarda le ore lavorate pro-capite annue, a livello dirigenziale non si rilevano scostamenti significativi rispetto alla media regionale, ad eccezione delle province di Lecco e Pavia. In queste due realtà, si osserva un divario leggermente più ampio tra i generi: nella provincia di Lecco, i dirigenti lavorano 1.711 ore annue contro le 1.514 delle dirigenti; nella provincia di Pavia le ore lavorate pro-capite annue si attestano a 1.676 ore per gli uomini e 1.504 per le donne. Tra quadri e impiegati/e, il numero medio di ore lavorate rispecchia la media regionale, senza significative variazioni territoriali. Lo stesso vale per il personale operaio, ad eccezione della provincia di Sondrio, dove si registra una differenza marcata: le operaie lavorano mediamente 986 ore pro-capite all'anno, contro le 1.300 dei colleghi uomini.

Ore di straordinario. A livello impiegatizio e operaio, gli uomini svolgono, mediamente, un numero maggiore di ore di straordinario (19,6 ore/anno) (Figura 92)¹⁶. Questo dato può riflettere una maggiore disponibilità degli uomini a svolgere lavoro straordinario, una maggiore frequenza di richiesta da parte delle imprese, oppure il fatto che le mansioni assegnate agli uomini comportino più spesso la necessità di effettuare ore aggiuntive. Tutto ciò contribuisce a spiegare il *gender pay gap*.

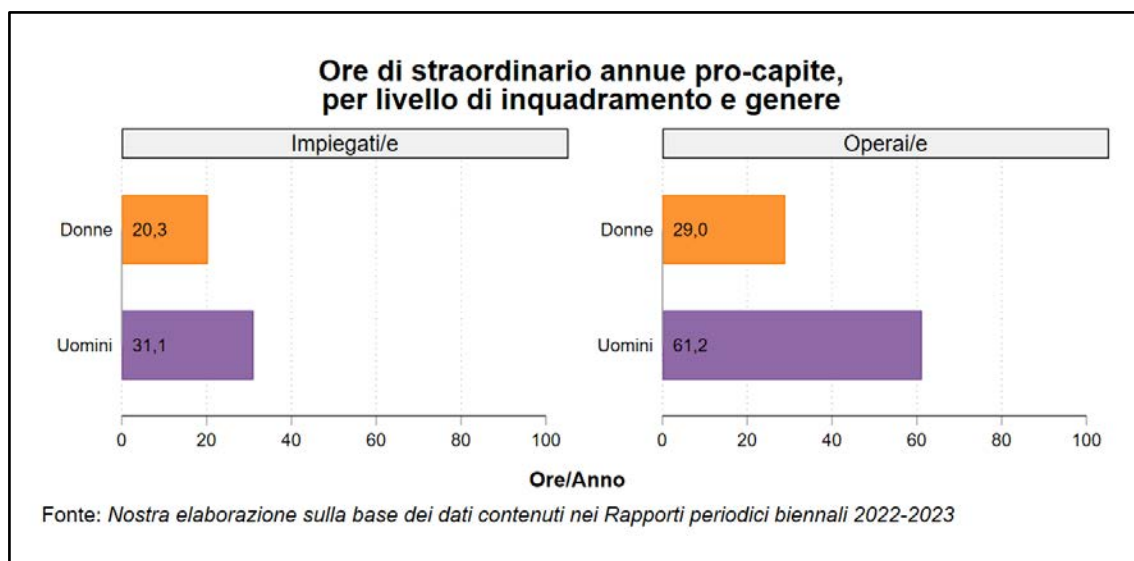


Figura 92. Ore di straordinario annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

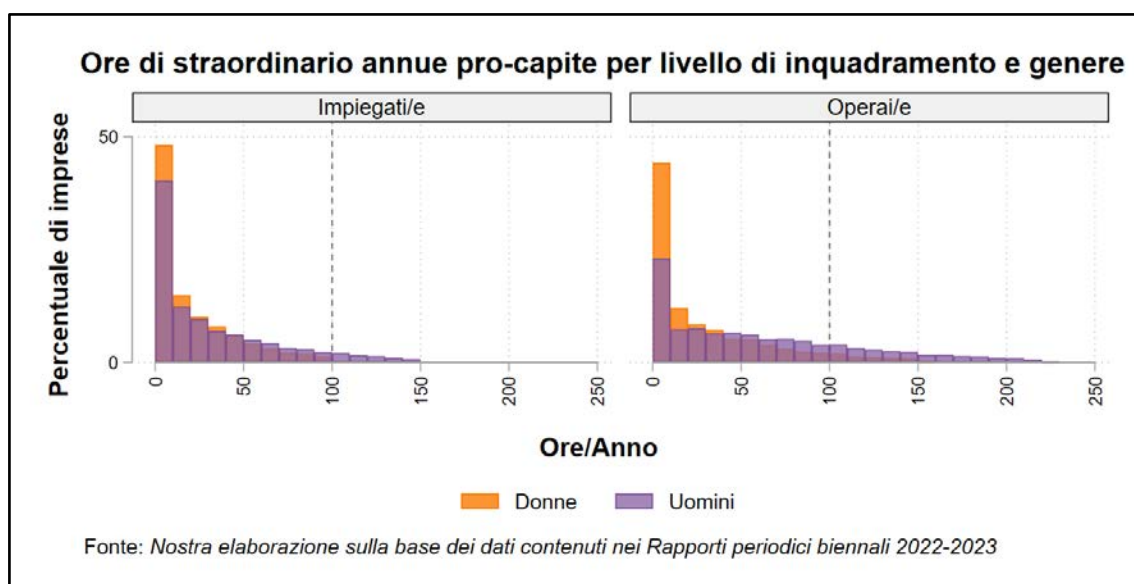


Figura 93. Ore di straordinario annue pro-capite per livello di inquadramento e genere.

¹⁶ È necessario tenere in considerazione che dirigenti e quadri generalmente non effettuano straordinari, in quanto la loro prestazione lavorativa non è soggetta a rilevazione oraria.

La distribuzione delle ore di straordinario annue pro-capite (Figura 93) evidenzia una forte concentrazione di imprese con valori contenuti, inferiori alle 50 ore annue, sia per impiegati/e sia per operai/e. In particolare, molte imprese si collocano nella fascia tra 0 e 10 ore pro-capite l'anno.

Tuttavia, analizzando l'andamento delle distribuzioni, emerge chiaramente che al crescere del numero di ore di straordinario, aumenta anche la frequenza di imprese in cui sono soprattutto gli uomini a svolgere straordinari con maggiore regolarità. Questo fenomeno è ben visibile nello spostamento verso destra della curva relativa agli uomini, scostamento che risulta particolarmente marcato nel caso degli operai.

Tale evidenza conferma una dinamica strutturale già osservata: le donne hanno in media minore accesso al lavoro straordinario, spesso a causa del maggiore carico di cura e di lavoro domestico. A ciò si aggiungono possibili fattori organizzativi e dinamiche di ruolo all'interno dell'impresa, che contribuiscono a limitare ulteriormente tale possibilità.

Le ore di straordinario annue pro-capite risultano sistematicamente più elevate per gli uomini rispetto alle donne, sia tra impiegati/e sia tra operai/e, in tutte le classi dimensionali (Figura 94). Il divario è particolarmente marcato tra operai/e, con oltre 30 ore di differenza a favore degli uomini, soprattutto nelle imprese con 50-99 dipendenti. Tra impiegati/e, sebbene le differenze siano più contenute, restano comunque costanti lungo tutte le dimensioni aziendali.

In generale, le imprese di maggiori dimensioni tendono a ricorrere più frequentemente allo straordinario, in particolare per la componente maschile, con eccezione di operai/e del segmento di imprese tra 50-99 dipendenti.

Questi dati evidenziano una disparità di genere nell'accesso – o nell'esposizione – al lavoro straordinario, indipendentemente dalla dimensione aziendale. Una dinamica che suggerisce come, anche nelle realtà più strutturate, persistano lacune nelle politiche di conciliazione vita-lavoro, limitando per molte donne l'opportunità di accedere allo straordinario e, di conseguenza, a livelli retributivi più elevati.

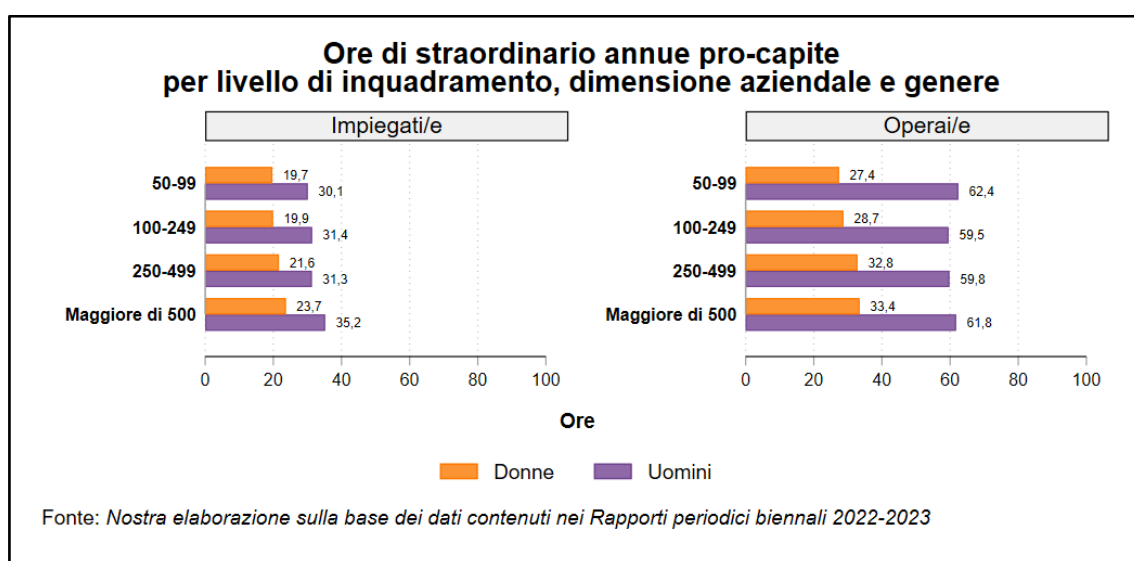


Figura 94. Ore di straordinario annue pro-capite per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

Il ricorso allo straordinario è nettamente maggiore nel settore secondario, soprattutto per gli uomini (Figure 95): tra operai, si registrano oltre 70 ore annue pro-capite, contro le 49 del terziario. Anche tra impiegati/e, le ore di straordinario nel settore secondario superano sensibilmente quelle del terziario. In entrambi i settori e livelli di inquadramento, le donne svolgono meno straordinari, con un divario particolarmente marcato tra operai/e del settore secondario (oltre 40 ore di differenza). Questi dati evidenziano una duplice disparità, settoriale e di genere, che potrebbe riflettere sia differenti condizioni organizzative sia barriere legate alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

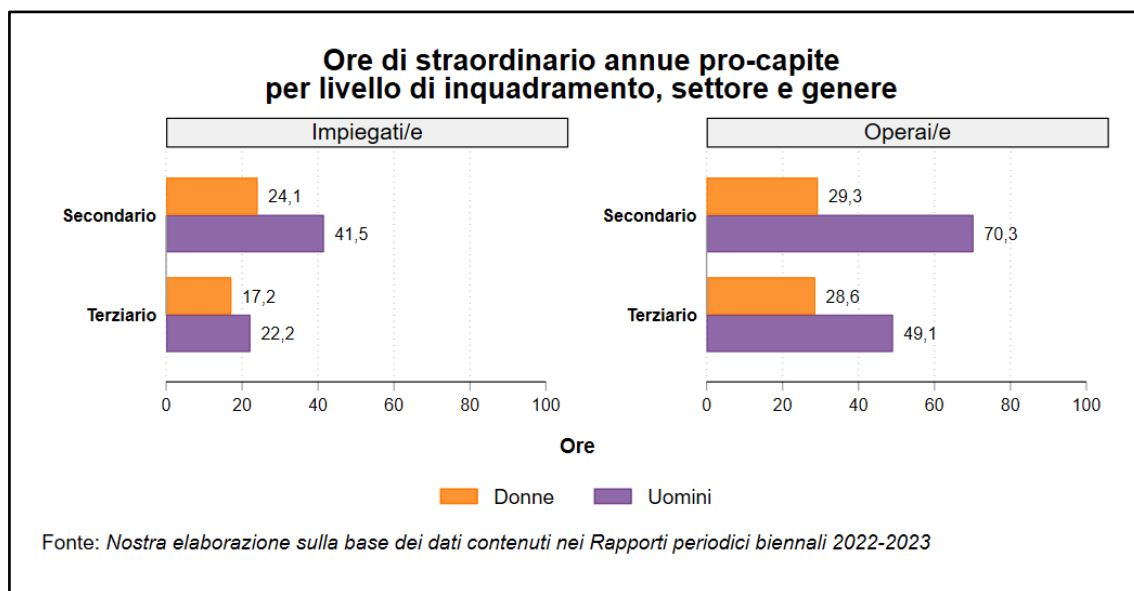


Figura 95. Ore di straordinario annue pro-capite per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Già nel rapporto 2020–2021, le imprese lombarde con più di 50 dipendenti evidenziavano una disparità di genere nell'accesso al lavoro straordinario. Gli uomini lavoravano in media 50 ore settimanali contro le 28 delle donne, ma il tasso di straordinario risultava simile tra i generi (2,5% uomini vs 2,4% donne), con differenze più marcate nei settori agricolo e industriale, dove la percentuale maschile saliva rispettivamente al 6,2% e 3,3%.

Analisi territoriale

A livello territoriale, le ore di straordinario pro-capite annue non mostrano scostamenti significativi rispetto alla media regionale, per tutti i livelli di inquadramento.

3.9.2 Strumenti e misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro

Nel campione analizzato, la flessibilità oraria risulta essere lo strumento più diffuso (74,3%), seguita dal lavoro agile o da remoto (54,7%) (Figura 96).

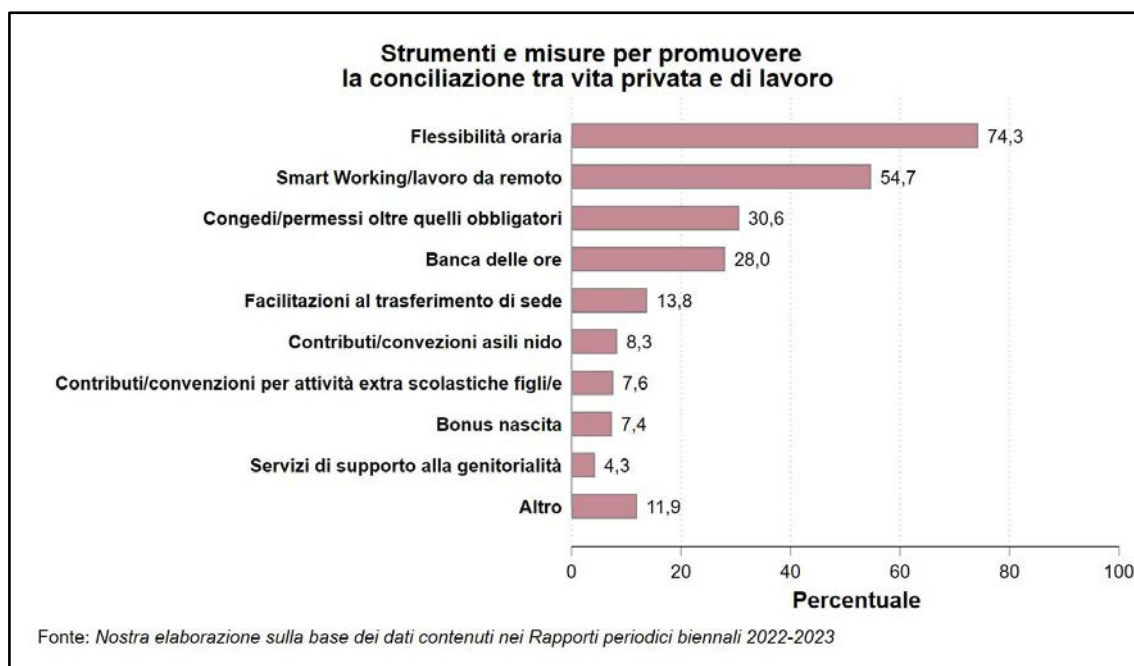


Figura 96. Strumenti e misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro.

Congedi o permessi oltre gli obblighi di legge (30,6%) e banca delle ore (28%) sono meno utilizzati. Misure come i contributi per l'asilo nido (8,3%) e i servizi di supporto alla genitorialità (4,3%) restano invece marginali, segnalando una limitata attenzione al supporto delle responsabilità familiari, soprattutto quando si tratta di servizi dedicati all'infanzia. Questo dato evidenzia uno sbilanciamento tra le misure che favoriscono la flessibilità lavorativa e quelle che sostengono concretamente la cura familiare, che spesso ricade ancora prevalentemente sulle donne. In linea con la *work-life-balance directive* dell'Unione Europea, che punta a migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale promuovendo il congedo familiare e il lavoro flessibile, emerge una chiara esigenza di rafforzare le politiche aziendali che sostengano in modo più strutturato i bisogni di conciliazione. La Direttiva richiama infatti gli Stati membri a implementare standard minimi per il congedo familiare e modelli di lavoro flessibile, stimolando una condivisione più equa delle responsabilità di cura tra uomini e donne e garantendo pari opportunità di crescita professionale. Risulta evidente come, in Lombardia, ci sia ancora un significativo margine di miglioramento per colmare le lacune esistenti, specialmente nelle misure di sostegno alla genitorialità.

All'aumentare della dimensione aziendale, cresce in modo evidente la diffusione di strumenti di conciliazione vita-lavoro, in particolare quelli più onerosi (Tabella 17).

Tabella 17. Strumenti e misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro per dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	50-99 dipendenti	100-249 dipendenti	250-499 dipendenti	Maggiore di 500 dipendenti
Flessibilità oraria	71,8%	75,1%	75,7%	85,0%
Smart working/Lavoro da remoto	46,8%	57,3%	67,5%	77,6%
Congedi/permessi oltre quelli obbligatori	25,5%	31,5%	39,4%	47,6%
Banca delle ore	22,4%	29,7%	39,1%	42,7%
Facilitazioni al trasferimento di sede	9,6%	15,0%	18,2%	29,7%
Contributi/convenzioni asili nido	4,6%	8,4%	13,9%	24,4%
Contributi/convenzioni per attività extra scolastiche figli/e	4,9%	7,4%	11,6%	20,8%
Bonus nascita	5,8%	7,8%	9,6%	12,9%
Servizi di supporto alla genitorialità	2,2%	3,5%	8,2%	15,6%
Altro	11,9%	11,1%	12,9%	14,4%

Misure come la flessibilità oraria e lo smart working risultano diffuse anche nelle imprese di media dimensione, ma raggiungono livelli elevati nelle imprese con oltre 500 dipendenti (85,0% e 77,6%). Le differenze dimensionali sono ancora più marcate per strumenti come i congedi aggiuntivi (25,5% nelle imprese 50-99 dipendenti; 47,6% nelle imprese con più di 500 dipendenti), la banca ore (22,4% nelle imprese 50-99 dipendenti; 42,7% nelle imprese con più di 500 dipendenti) e i contributi per asili nido (4,6% nelle imprese 50-99 dipendenti; 24,4% nelle imprese con più di 500 dipendenti) o attività extra scolastiche (4,9% nelle imprese 50-99 dipendenti; 20,8% nelle imprese con più di 500 dipendenti), che crescono in modo progressivo e significativo con la scala organizzativa. Misure meno comuni, come il bonus nascita o i servizi di supporto alla genitorialità, restano invece poco diffuse nelle imprese piccole, ma si attestano su valori più alti nelle grandi imprese, segnalando una maggiore capacità strutturale di investimento nel welfare familiare.

Nel confronto tra settori, le differenze sono contenute per gli strumenti più diffusi come la flessibilità oraria e lo smart working, anche se quest'ultimo è più presente nel settore terziario (58,5% contro 50,0%), riflettendo una maggiore compatibilità con il lavoro da remoto (Tabella 18). 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. Nel complesso, il settore terziario si conferma più attento e strutturato nell'offrire

strumenti di conciliazione complessi e personalizzati, che facilitano la *work-life balance* e l'accesso ad un sistema di supporto maggiore per le donne.

Tabella 18. Strumenti e misure per promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro per settore.
Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	Settore secondario	Settore terziario
Flessibilità oraria	74,9%	73,8%
Smart working/Lavoro da remoto	50,0%	58,5%
Congedi/permessi oltre quelli obbligatori	28,8%	32,1%
Banca delle ore	25,8%	29,9%
Facilitazioni al trasferimento di sede	7,2%	19,2%
Contributi/convenzioni asili nido	6,6%	9,7%
Contributi/convenzioni per attività extra scolastiche figli/e	5,9%	9,1%
Bonus nascita	7,8%	7,1%
Servizi di supporto alla genitorialità	3,0%	5,3%
Altro	11,0%	12,7%

Analisi longitudinale

Negli ultimi anni, il tema della conciliazione tra vita privata e lavoro ha assunto un ruolo centrale nel dibattito sulle pari opportunità, con una crescente attenzione anche nelle rilevazioni biennali delle imprese lombarde. Già nel biennio 2020–2021, la flessibilità oraria (70,8%) e lo smart working (56,6%) risultavano gli strumenti più diffusi per favorire l'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro, seguiti da congedi oltre gli obblighi contrattuali (27,4%) e dalla banca delle ore (27%). Le misure più strutturate di sostegno alla genitorialità – come contributi per asili nido, bonus nascita o servizi di supporto dedicati – erano invece presenti in meno del 10% delle aziende, segnalando già allora una chiara polarizzazione tra strumenti di flessibilità (più diffusi e a basso costo) e strumenti di welfare familiare (meno accessibili e più onerosi).

Analisi territoriale

A livello provinciale, l'analisi degli strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rispecchia in larga parte l'andamento regionale, pur evidenziando alcune specificità territoriali. La flessibilità oraria si conferma lo strumento più frequentemente adottato dalle imprese in tutte le

province lombarde, con valori generalmente allineati alla media regionale del 74,3%, fatta eccezione per la provincia di Sondrio, che registra un'incidenza particolarmente elevata, pari all'83,1%.

Il lavoro agile (*smart working*) rappresenta la seconda modalità più diffusa a livello regionale. Tuttavia, la sua adozione mostra un'elevata variabilità tra le province: Bergamo (38,6%), Brescia (37,7%), Cremona (38,2%), Lecco (36,5%), Mantova (39,4%), Pavia (38,3%) e Sondrio (32,6%) si discostano nettamente dalla media regionale del 54,7%, indicando una minore propensione a utilizzare tale modalità.

Per quanto riguarda i congedi e i permessi ulteriori rispetto a quelli obbligatori, si osserva una significativa distanza rispetto alla media regionale in molte aree. Sebbene a livello lombardo questi costituiscano il terzo strumento più adottato, ciò non vale per le province di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lodi, Mantova, Pavia e Sondrio, dove è invece la banca ore a occupare questa posizione.

L'utilizzo della banca ore risulta complessivamente coerente con la media regionale del 28,0%, ad eccezione della provincia di Lecco, dove si registra un'incidenza più contenuta (19,6%). Al contrario, i congedi e permessi risultano inferiori alla media regionale in numerose province: Lodi (20,2%), Brescia (21,9%), Bergamo (22,7%), Como (22,6%), Cremona (23,6%), Mantova (23,4%), Pavia (23,9%) e Sondrio (23,6%).

Le facilitazioni al trasferimento di sede sono adottate in modo piuttosto uniforme sul territorio, con valori prossimi alla media regionale, tranne nella provincia di Cremona, dove l'adozione si ferma al 7,5%.

Le convenzioni con gli asili nido mostrano un'elevata disomogeneità territoriale, con Como e Sondrio che si attestano attorno al 4% delle imprese. Analogamente, le convenzioni per attività extrascolastiche sono poco diffuse in alcune aree, con valori bassi nelle province di Cremona, Mantova e Sondrio (circa 3%), mentre la provincia di Como registra il dato più contenuto.

Anche il bonus nascita presenta una diffusione molto irregolare: le province di Cremona (3,0%), Lodi (2,38%), Pavia (3,3%) e Sondrio (2,2%) si collocano significativamente al di sotto della media.

Una dinamica simile si osserva per i servizi di supporto alla genitorialità, che sono adottati in misura molto contenuta nelle province di Sondrio (0%), Lecco (1,4%), Mantova (1,5%) e Como (1,66%).

Infine, le misure incluse nella categoria "altro" risultano piuttosto omogenee a livello territoriale, con valori generalmente in linea con la media regionale dell'11,9%.

3.9.3 Congedi

Dipendenti in stato di gravidanza o congedo di qualunque titolo. Tra dipendenti in stato di gravidanza o congedo a qualunque titolo¹⁷, le donne prevalgono (53,6%). In particolare, emerge una netta prevalenza femminile tra impiegati/e (67,2%) e quadri (55%) in congedo o aspettativa (Figura 97). Questo dato riflette, nonostante l'obbligatorietà del congedo per maternità-paternità, per entrambi i generi, l'onere ancora fortemente sbilanciato sulle donne per quanto riguarda le responsabilità familiari, come la cura di figli/e o l'assistenza ai familiari. Tra dirigenti, invece, la differenza è meno marcata (51,9% donne), suggerendo una maggiore equità nella distribuzione dei congedi in questo livello di inquadramento, anche se ancora leggermente a favore delle donne (Figura 97).

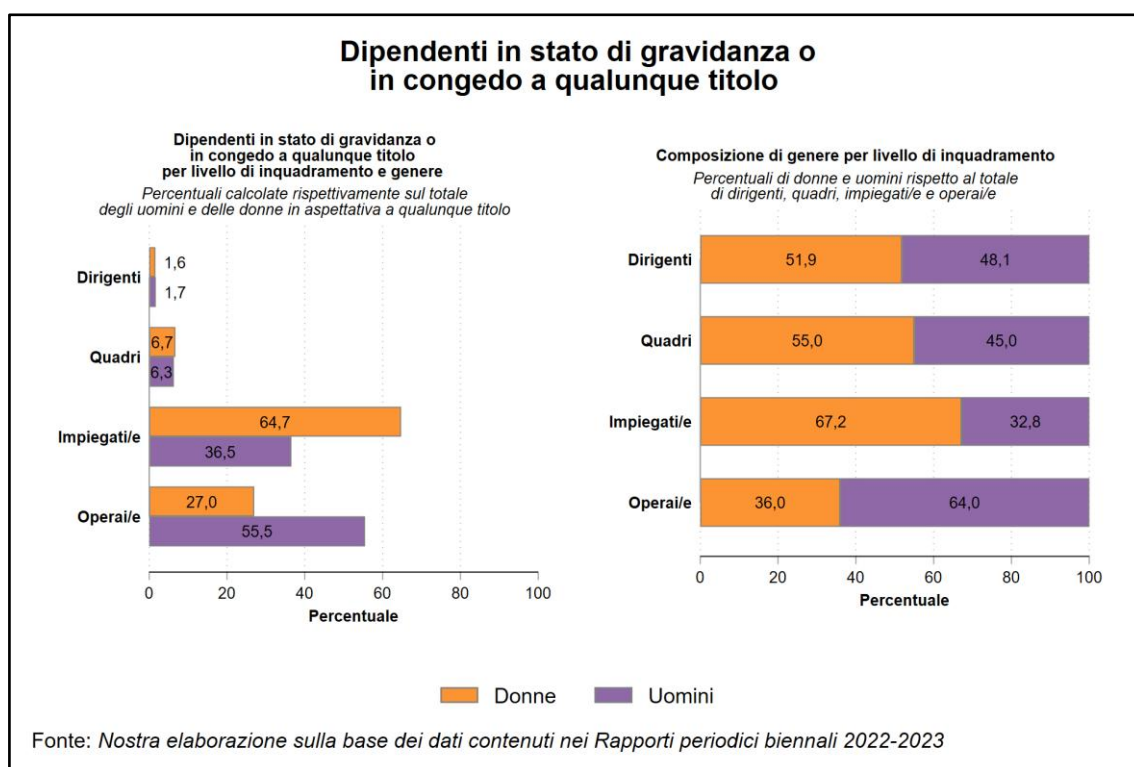


Figura 97. Dipendenti in stato di gravidanza o in congedo a qualunque titolo per livello di inquadramento e genere.

L'analisi per dimensione aziendale mostra differenze interessanti (Figura 98). Le donne prevalgono tra i dirigenti in stato di gravidanza o in congedo a qualunque titolo solo nelle imprese con più di 500 dipendenti (58,4% donne), mentre nelle imprese di dimensioni più piccole il divario si inverte, con una maggiore presenza maschile. Questo potrebbe essere correlato alla maggiore presenza di politiche di welfare aziendale nelle grandi imprese, che agevolano il ricorso a congedi parentali e aspettative per

¹⁷ Nella voce "Dipendenti in stato di gravidanza e in congedo a qualunque titolo (es: aspettativa)" sono indicate tutte le lavoratrici che nel corso del 2023 (dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023) abbiano comunicato la gravidanza e tutte/i le/i lavoratrici/lavoratori che nel corso del 2023 (dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023) abbiano fruito di un congedo (ad es. maternità, paternità, parentale, malattia figlio, l. n. 104/1992, etc.). Sono esclusi gli istituti della malattia e del congedo ordinario (ferie).

le donne, ma anche il riflesso di una minore presenza femminile in alcuni livelli di inquadramento e contesti aziendali. Per gli e le impiegati/e, infatti, il trend è ancora più marcato: nelle grandi imprese il 69% dei congedi è a favore delle donne.

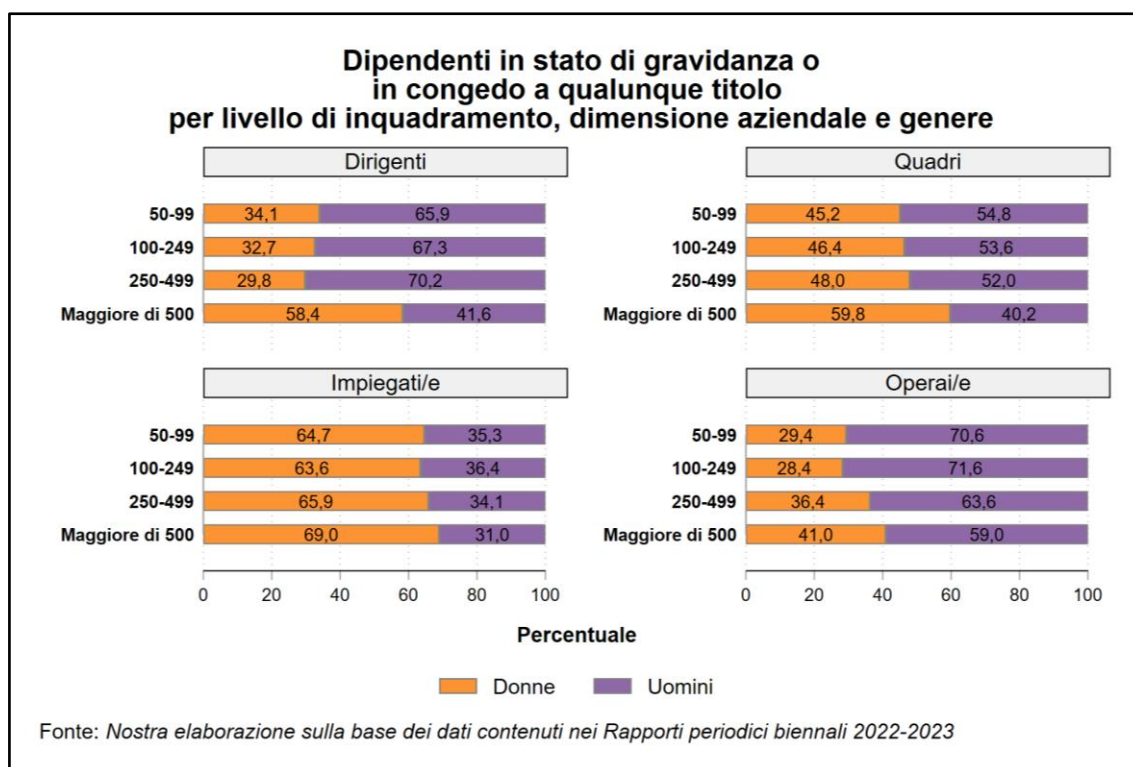


Figura 98. Dipendenti in stato di gravidanza o in congedo a qualunque titolo per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

L'analisi per settore evidenzia uno scarto rilevante tra settore secondario e terziario sintomo, ancora una volta di una marcata segregazione orizzontale (Figura 99). Nel settore terziario, le donne dirigenti rappresentano il 56,3% dei congedi. 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). Questi dati suggeriscono che, nel settore terziario, le donne non solo sono più presenti, ma accedono con maggiore frequenza ai congedi per motivi legati alla genitorialità, beneficiando di contesti relativamente più favorevoli alla conciliazione vita-lavoro. Nel settore secondario, invece, la fruizione dei congedi resta fortemente sbilanciata a favore degli uomini, riflettendo modelli organizzativi e culturali ancora tradizionali e meno orientati al *work-life balance*. Riassumendo, i dati confermano uno sbilanciamento di genere nell'uso dei congedi, soprattutto nelle posizioni intermedie come impiegati/e e quadri, e una maggiore parità tra dirigenti, sebbene permangano differenze significative tra settori e dimensioni aziendali.

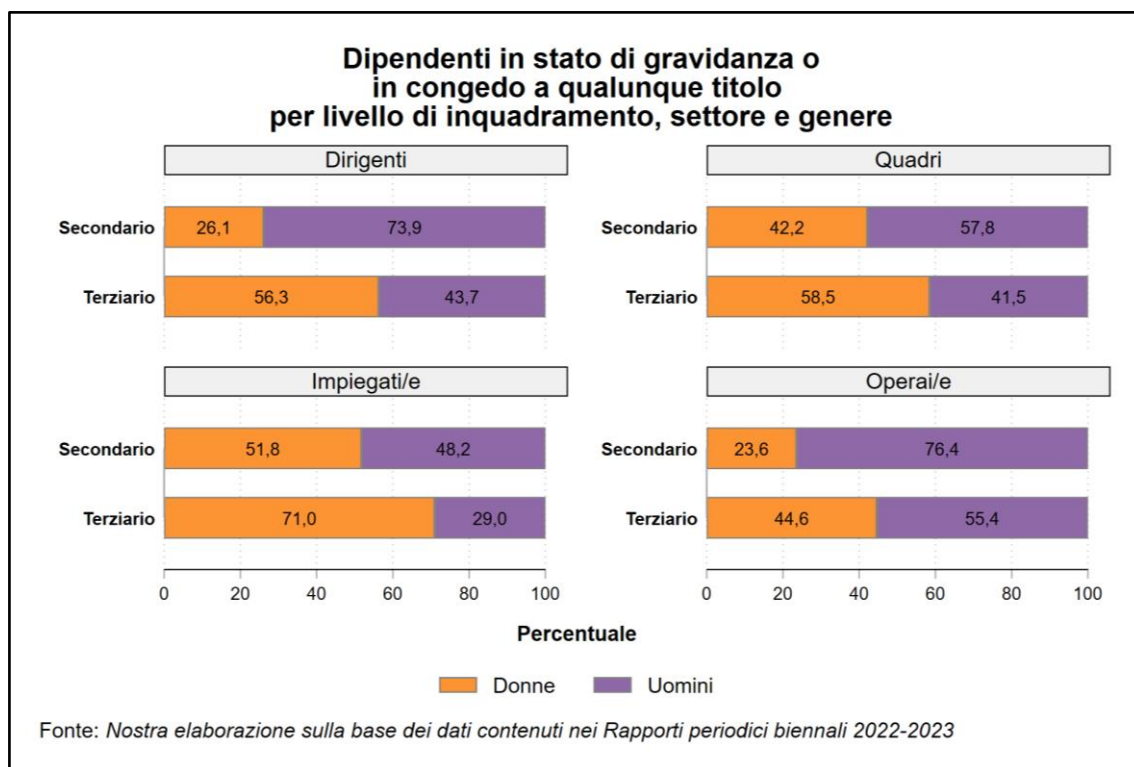


Figura 99. Dipendenti in stato di gravidanza o in congedo a qualunque titolo per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale disaggregata tra le varie tipologie di congedi, perché non sono presenti dati disaggregati precedenti il rapporto 2022-2023. È, tuttavia, disponibile un'analisi longitudinale aggregata, nel box sottostante.

Analisi territoriale

A livello territoriale, la situazione dei e delle dipendenti in aspettativa 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.

A livello dirigenziale, l'aspettativa riguarda quasi esclusivamente la componente femminile, con percentuali particolarmente elevate in province come Sondrio (87,5% donne) e Pavia (68,8% donne). In controtendenza la provincia di Lodi, dove le donne rappresentano soltanto il 20% dei dirigenti in aspettativa.

Lo stesso andamento si conferma anche per quadri: nelle province di Sondrio (84,6% donne), Mantova (75,5% donne) e Brescia (74,0% donne) l'aspettativa riguarda prevalentemente le donne. Di segno opposto la provincia di Como, dove la quota femminile si attesta al 37,6%.

Anche nel comparto impiegatizio, l'aspettativa è una condizione fortemente femminile, senza alcuna provincia che raggiunga la parità di genere.

La situazione appare invece più disomogenea tra operai/e, con forti discrepanze a livello territoriale. Le donne rappresentano la maggioranza del personale in aspettativa nelle province di Sondrio (59,7% donne) e Pavia (53,7% donne), mentre risultano nettamente minoritarie in quelle di Monza e Brianza (22,8% donne), Bergamo (30,4% donne) e Mantova (33,4% donne).

Congedi obbligatori di maternità-paternità. Dall'analisi dell'intero campione, emerge una maggiore presenza femminile (58,6%) in congedo obbligatorio di maternità o paternità. Questa dinamica è particolarmente evidente negli impiegati/e, dove quasi il 70% dei congedi obbligatori è fruito dalle donne (Figura 100). 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%).

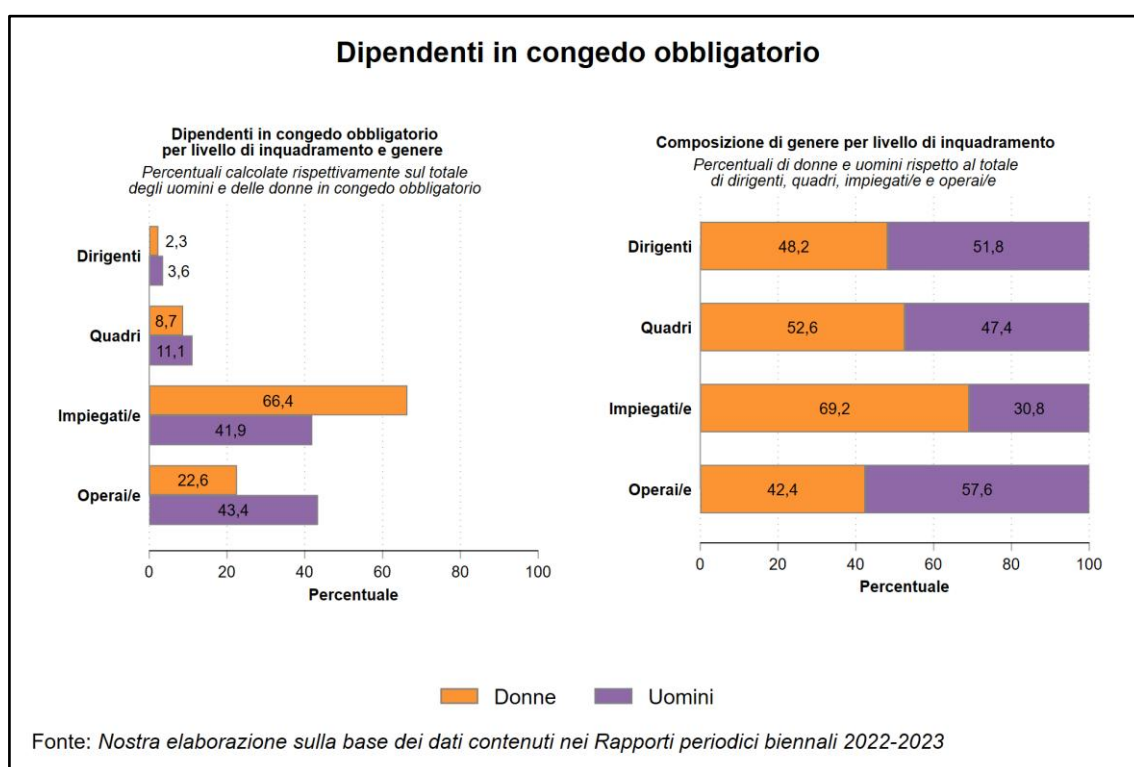


Figura 100. Dipendenti in congedo obbligatorio per livello di inquadramento e genere.

La fruizione del congedo obbligatorio varia in modo significativo in base sia al livello di inquadramento sia alla dimensione aziendale (Figura 101). 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, a conferma di una minore partecipazione maschile. Tra impiegati/e e operai/e, le differenze di genere restano marcate, ma si attenuano leggermente nelle imprese più grandi. Questi dati suggeriscono che, pur restando fortemente sbilanciata, la condivisione del congedo obbligatorio tende a migliorare al crescere della dimensione aziendale.

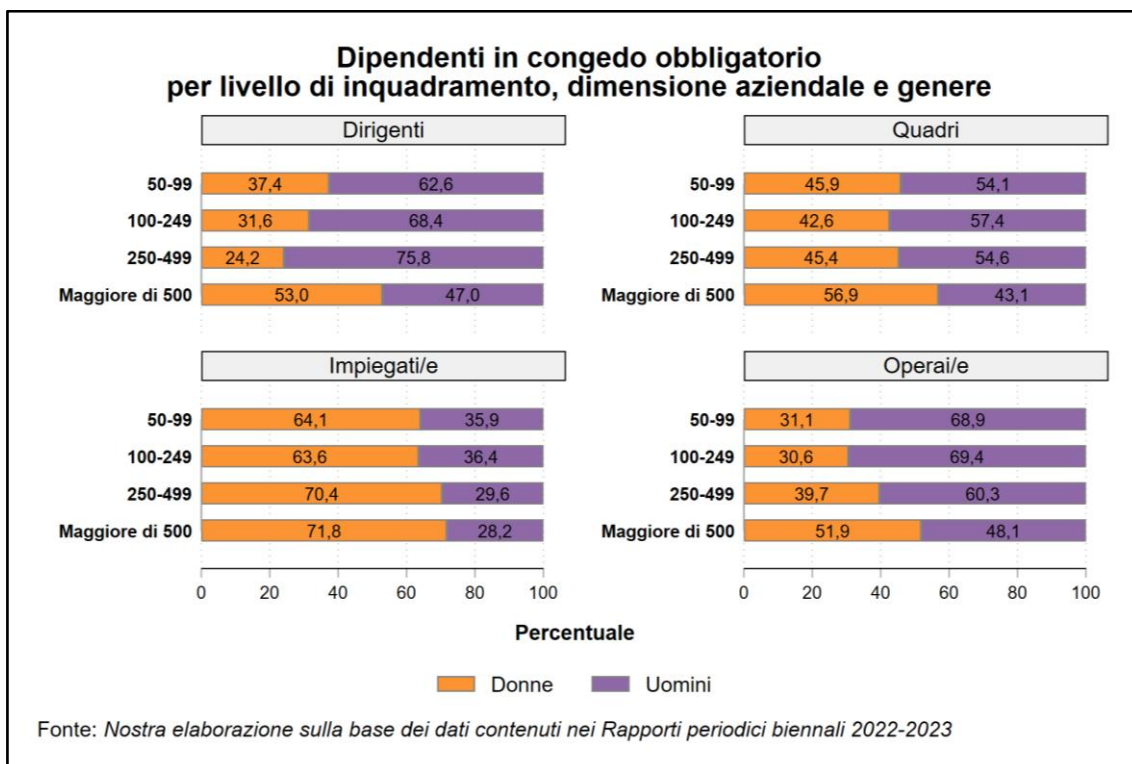


Figura 101. Dipendenti in congedo obbligatorio per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

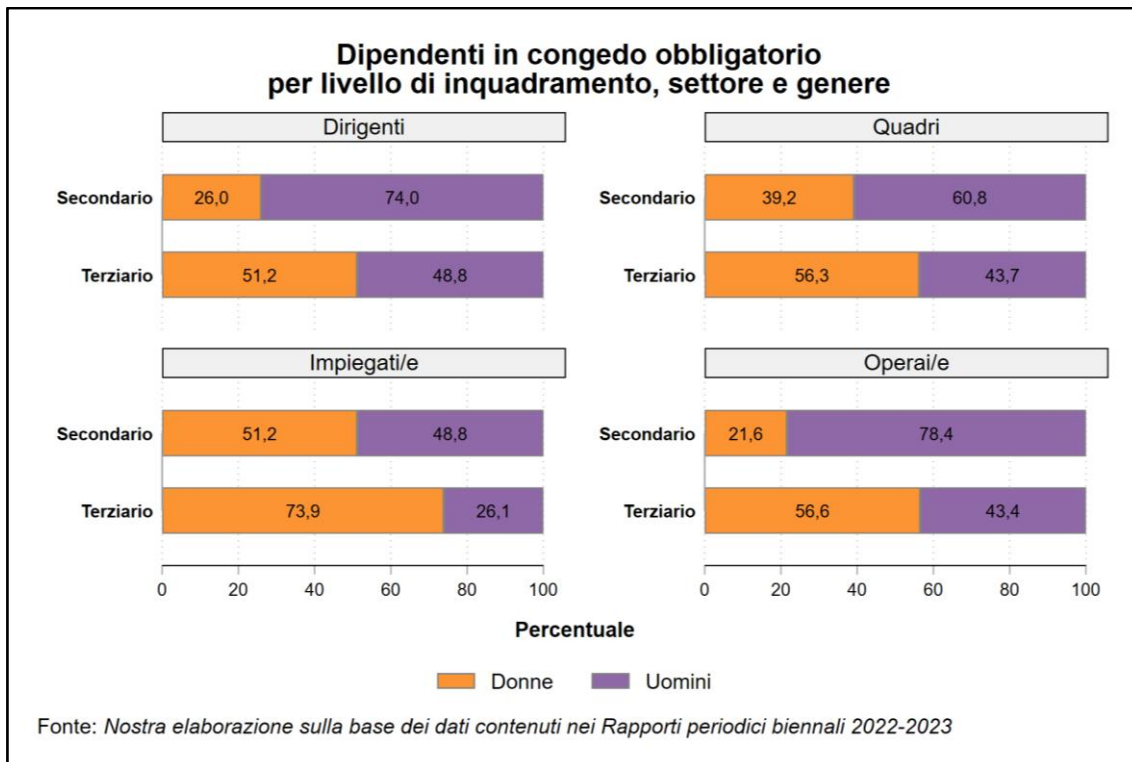


Figura 102. Dipendenti in congedo obbligatorio per livello di inquadramento, settore e genere.

Esistono differenze marcate nella fruizione del congedo obbligatorio tra i generi anche a seconda del settore di appartenenza (Figura 102). Tra dirigenti, nel settore terziario si registra una distribuzione quasi paritaria (51,2% donne e 48,8% uomini), mentre nel settore secondario il congedo è fruito in larga maggioranza dagli uomini (74%), segnalando una più scarsa presenza femminile o una minore fruizione del congedo da parte delle donne. Per i quadri, il settore terziario mostra una presenza femminile più consistente (56,3%), a fronte di un settore secondario ancora marcatamente sbilanciato (60,8% uomini). La differenza è ancora più evidente tra impiegati/e e operai/e: nel settore terziario, oltre il 70% dei congedi è fruito da donne, mentre nel settore secondario le percentuali sono più equilibrate tra gli impiegati/e, ma nettamente a favore degli uomini tra gli operai. Complessivamente, il settore terziario sembra presentare una maggiore partecipazione femminile alla genitorialità obbligatoria in quasi tutti i livelli, mentre nel settore secondario permangono squilibri significativi, soprattutto nei livelli operai e dirigenziali.

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale, perché non sono presenti dati disaggregati precedenti il rapporto 2022-2023.

Analisi territoriale

I e le dipendenti in congedo obbligatorio risultano complessivamente ripartiti in maniera equa, con una prevalenza femminile solo nelle province di Pavia (73,4% donne), Sondrio (72,9% donne) e Varese (63,8% donne). Tuttavia, la situazione cambia sensibilmente quando il dato viene disaggregato per tipologia di inquadramento.

Nel caso di dirigenti, quadri e impiegati/e, il congedo obbligatorio appare una prerogativa femminile, fatta eccezione per dirigenti e quadri della provincia di Como, dove la componente femminile si attesta rispettivamente al 33,3% e al 31,6%. In contrasto, si registrano percentuali particolarmente elevate nella provincia di Sondrio, dove le donne rappresentano il 90,9% dei dirigenti e l'85,7% dei quadri in congedo obbligatorio. Nella provincia di Lodi, non sono state segnalate presenze di dirigenti in congedo obbligatorio.

Per il personale impiegatizio, la quota femminile risulta ovunque superiore al 65%, con picchi rilevanti nella provincia di Pavia (84,1% donne) e in quella di Sondrio (80,3% donne).

Diversa la situazione per operai/e, dove la componente femminile risulta complessivamente minoritaria, ad eccezione delle province di Sondrio (66,4% donne) e Pavia (61,3% donne), che superano la soglia della parità.

Congedi parentali non obbligatori. Il 64% dei congedi parentali non obbligatori è fruito da donne, mentre solo il 36% da uomini (Figura 103). Questo dato evidenzia come il peso della cura familiare continui a gravare in modo sproporzionato sulle lavoratrici, a conferma di una persistente disuguaglianza di genere nella ripartizione delle responsabilità genitoriali.

La situazione è particolarmente evidente e allarmante tra dirigenti, impiegati/e e quadri dove le donne richiedono oltre il 75% dei congedi (Figura 103). Solo tra operai/e si registra un'inversione di tendenza:

in questa categoria gli uomini rappresentano il 59,6% dei congedi, suggerendo che in questo ambito i congedi possano essere utilizzati anche per altre esigenze familiari o personali.

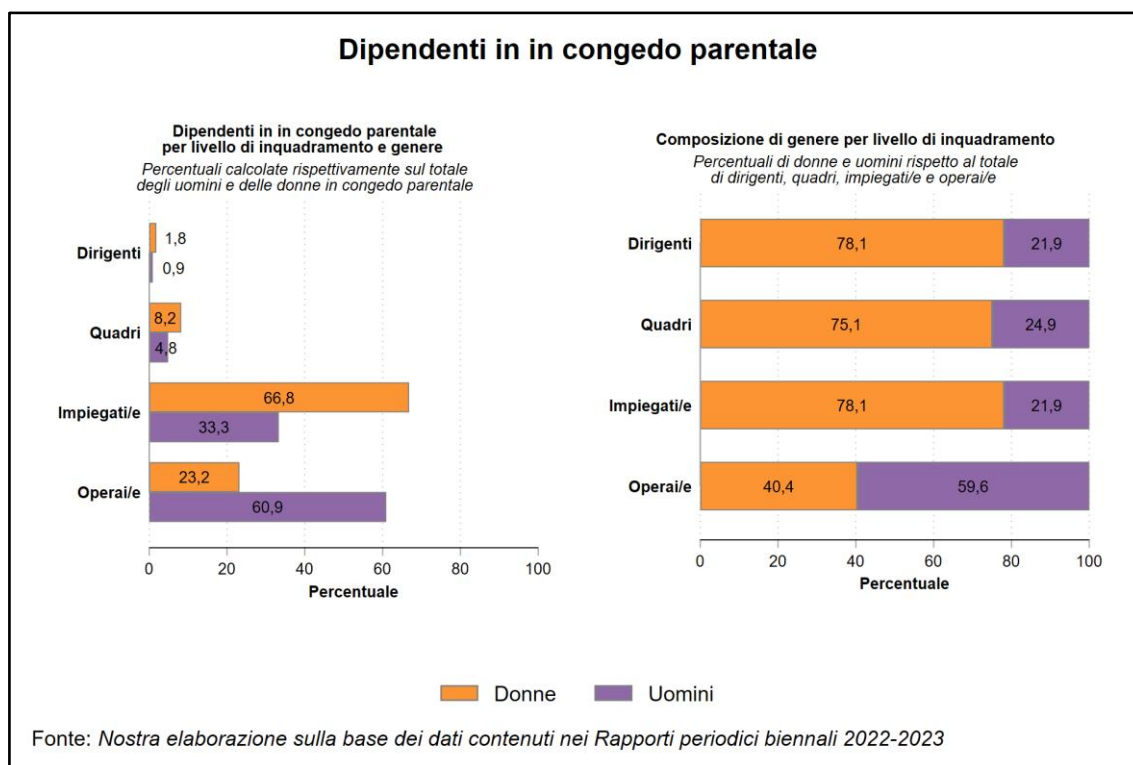


Figura X. Dipendenti in congedo parentale per livello di inquadramento e genere.

La fruizione del congedo parentale risulta nettamente più elevata tra le donne, in tutti i livelli di inquadramento e classi dimensionali (Figura 104).

Tra dirigenti, la quota femminile si mantiene stabilmente sopra il 60%, e nelle imprese con più di 500 dipendenti le donne rappresentano addirittura l'80,7%, segnalando una maggiore apertura nelle grandi imprese a politiche di *work-life balance* per le lavoratrici. Un fenomeno simile si verifica anche tra quadri, dove nelle imprese più grandi il 77,1% dei congedi parentali è utilizzato da donne.

Per quanto riguarda impiegati/e, la situazione è ancora più marcata: nelle imprese di grandi dimensioni, il 76,8% dei congedi parentali è femminile. Tra operai/e, al contrario, si nota una maggiore partecipazione maschile al congedo, soprattutto nelle imprese con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 249, dove gli uomini rappresentano il 62,3%. È opportuno però sottolineare che la maggiore partecipazione maschile tra gli operai deve infatti essere letta alla luce della forte prevalenza maschile in questo inquadramento.

In generale, le imprese più grandi registrano percentuali femminili più elevate nei livelli apicali (dirigenti e quadri), segnale di una maggiore strutturazione del welfare aziendale e di una minore penalizzazione delle lavoratrici in caso di assenza. Diversamente, tra impiegati/e si riscontra una costante predominanza femminile nella fruizione dei congedi, che può riflettere non solo la più alta partecipazione delle donne in questo livello, ma anche la persistenza di stereotipi culturali che associano alla figura femminile ruoli più conciliabili con le responsabilità familiari.

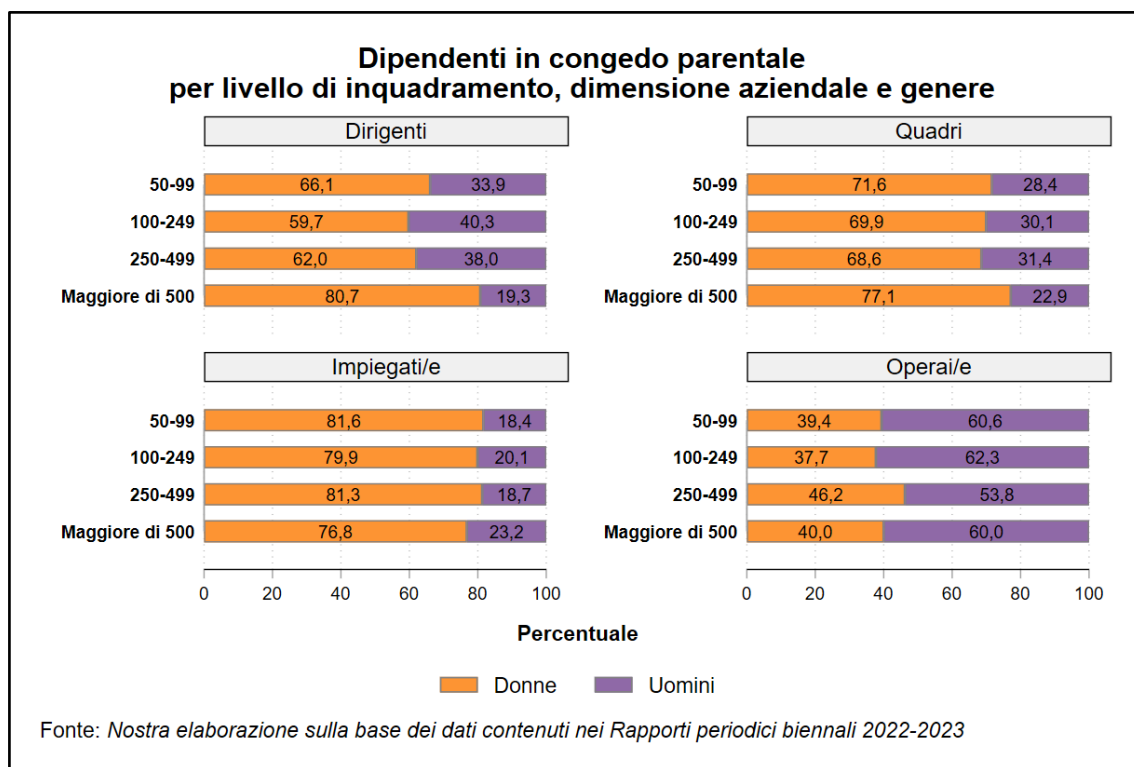


Figura 104. Dipendenti in congedo parentale per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

La disaggregazione per settore evidenzia differenze significative (Figura 105): nel settore secondario prevale l'uso del congedo parentale tra gli uomini, in particolare tra dirigenti (51,6%) e operai (67%), segno di una maggiore partecipazione maschile. Nel settore terziario, invece, la fruizione è largamente femminile, soprattutto tra dirigenti (80,7%) e impiegati/e (79,9%), indicando una maggiore apertura verso la conciliazione vita privata e lavorativa.

Anche in questo caso, il dato va interpretato considerando la composizione di genere all'interno dei vari settori e livelli di inquadramento. Il settore secondario, fortemente maschilizzato, riflette questa struttura anche nell'accesso al congedo parentale. Tuttavia, in entrambi i comparti le donne risultano ampiamente prevalenti tra impiegati/e e quadri, confermando una tendenza strutturale alla femminilizzazione del carico genitoriale.

In sintesi, l'analisi dei congedi parentali non obbligatori conferma una marcata disparità di genere, con le donne che risultano maggiormente coinvolte nella cura familiare, soprattutto nei ruoli di impiegate, quadri e dirigenti. Solo tra operai/e, in particolare nel settore secondario, si osserva una maggiore partecipazione maschile. Questa distribuzione disomogenea suggerisce che, nonostante i progressi normativi, persistono forti barriere culturali che associano il carico di cura prevalentemente alle donne, specialmente nei settori del terziario e nelle grandi imprese.

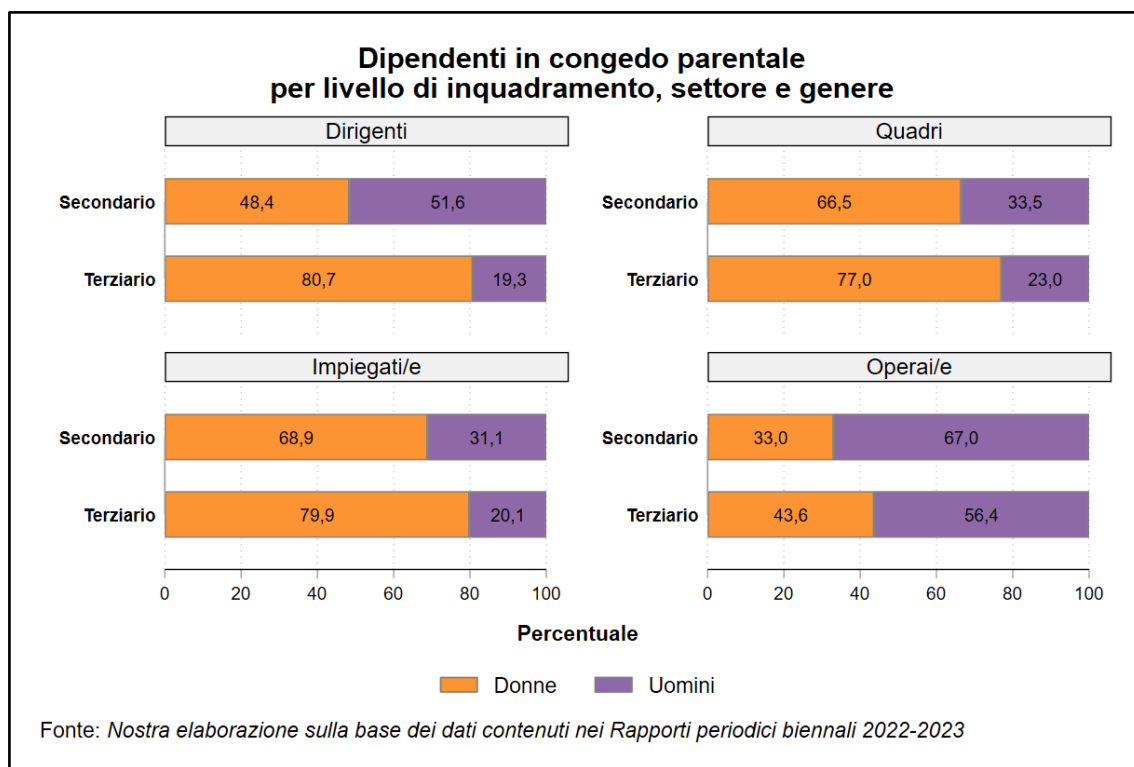


Figura 105. Dipendenti in congedo parentale per livello di inquadramento, settore e genere.

Analisi longitudinale

L'analisi dei dati nel tempo conferma un trend costante di sbilanciamento nell'accesso ai congedi, con una prevalenza marcata delle donne, in particolare nelle qualifiche impiegatizie e tra i quadri. Già nel biennio 2012–2013, il 76,6% delle persone che aveva usufruito di aspettativa era donna, e circa l'80% di queste assenze era legato alla maternità. Un dato che rifletteva una distribuzione ancora fortemente tradizionale delle responsabilità familiari. Questa dinamica è proseguita negli anni successivi: nel 2016–2017, tra le assenze per congedo parentale registrate nel settore dei servizi, ben il 90,5% riguardava personale femminile. Nel biennio 2019–2021, si conferma una netta prevalenza femminile nei congedi parentali: l'81,3% delle assenze per questa tipologia era riconducibile a donne.

Analisi territoriale

Il congedo parentale risulta, anche a livello territoriale, una misura fruita quasi esclusivamente dalle donne. In tutte le province lombarde viene ampiamente superata la soglia della parità, con percentuali particolarmente elevate nella provincia di Sondrio (81,9% donne). Solo nella provincia di Mantova si registra un lieve avvicinamento alla parità (58,0% donne).

La disaggregazione del dato per tipologia di inquadramento conferma questo trend in tutti i livelli. A livello dirigenziale, la percentuale di donne che ha usufruito del congedo parentale è sempre superiore al 70%, con un picco del 100% nella provincia di Sondrio. Non si registrano dirigenti in congedo parentale per la provincia di Lodi.

Anche tra quadri la quota femminile è costantemente superiore al 70%, con la provincia di Sondrio nuovamente in testa (93,8% donne). Per quanto riguarda il personale impiegatizio, i valori sono ancora più elevati: la provincia di Lodi registra il picco massimo (90,2% donne). Solo Varese si colloca lievemente sotto la soglia del 70% (68,6% donne).

Una maggiore eterogeneità emerge invece per gli e le operai/e, dove si osserva un livello di parità relativamente più marcato. Tuttavia, anche in questo caso la provincia di Sondrio presenta il valore più alto (73,6% donne). In controtendenza, le province di Monza e Brianza (29,4% donne), Mantova (33,5% donne) e Milano (38,5% donne) evidenziano una prevalenza maschile nell'accesso al congedo parentale.

3.9.4 Dimissioni

Dimissioni. Come già analizzato all'interno del paragrafo 5.3.1, le dimissioni costituiscono uno dei principali motivi di cessazione dei rapporti di lavoro, tanto a livello regionale quanto a livello provinciale. I dati si riferiscono ad un campione di 8.164 imprese che hanno registrato almeno una dimissione, per un totale di 236.623 dipendenti dimessi, di cui 112.885 donne (47,7%).

Tale modalità di cessazione del rapporto di lavoro colpisce generalmente più gli uomini rispetto alle donne, con un rapporto che, per dirigenti, quadri e operai, si attesta tra il 36% e il 55% per le donne (Figura 106).

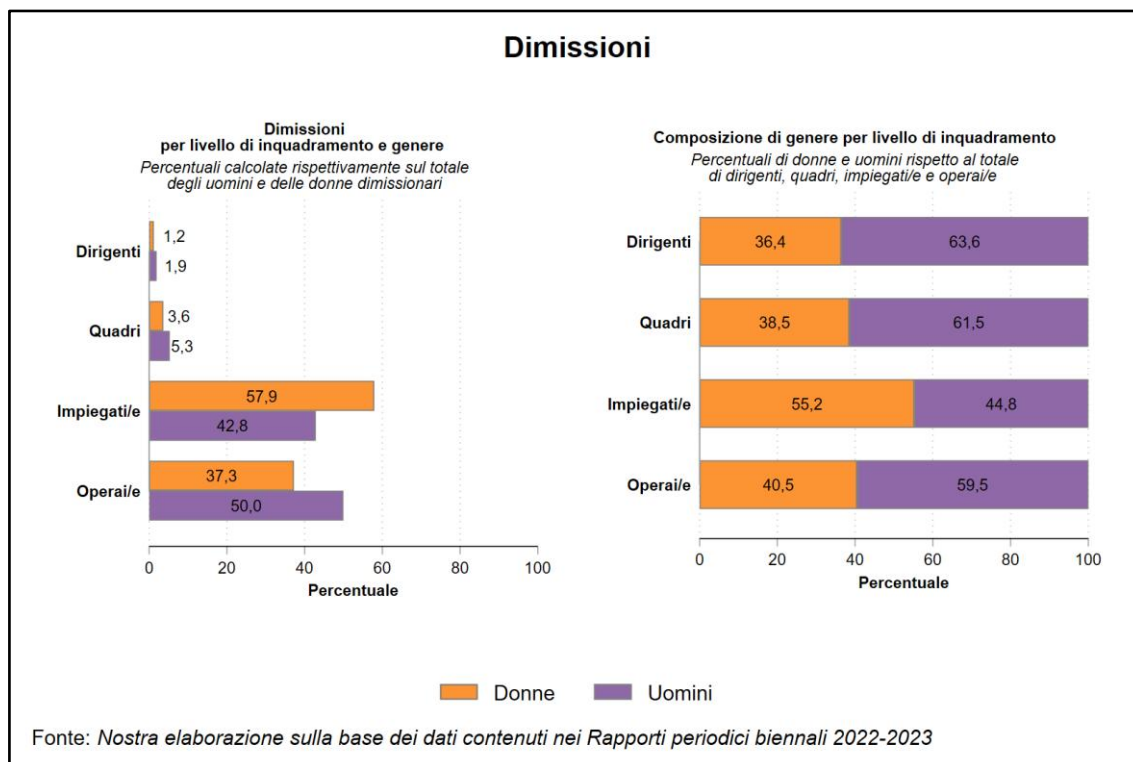


Figura 106. Dimissioni per livello di inquadramento e genere.

Una volta disaggregato il dato rispetto alla dimensione aziendale, si nota come tale andamento rimanga sostanzialmente coerente per tutte le classi dimensionali, ad eccezione di impiegati/e, per cui la maggior parte delle dimissioni è tipicamente femminile (Figura 107).

Un'altra eccezione è presente all'interno delle imprese di grandi dimensioni, dove 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.

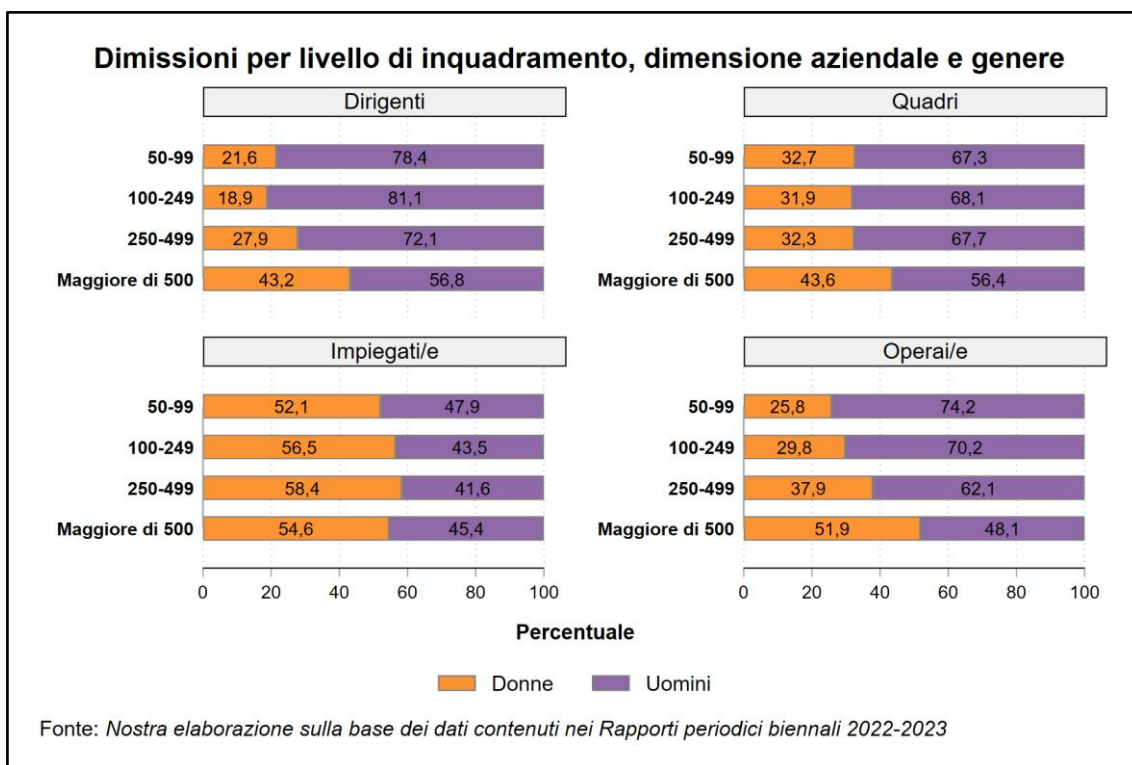


Figura 107. Dimissioni per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

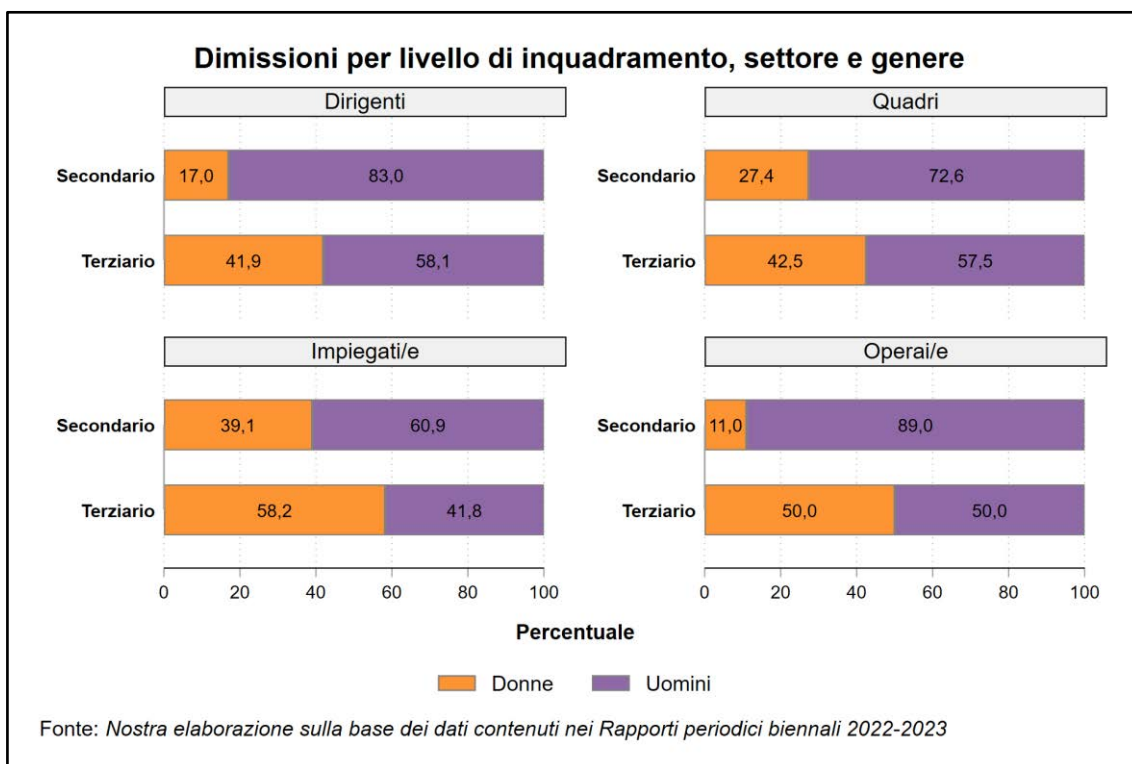


Figura 108. Dimissioni per livello di inquadramento, settore e genere.

Importanti discrepanze si rilevano anche con riferimento al settore di appartenenza. Il settore secondario, infatti, conferma una netta prevalenza delle dimissioni a carico degli uomini, raggiungendo un picco dell'89,0% nel caso degli operai e dell'83,0% dei dirigenti (Figura 108). All'interno del settore terziario si evidenzia, invece, un maggiore equilibrio tra i generi, con la parità sostanziale raggiunta per gli e le operai/e (50,0%).

Analisi longitudinale

Per questa sezione non è possibile effettuare una analisi longitudinale disaggregata tra dimissioni e dimissioni di personale con figli/e tra 0 e 3 anni, perché non sono presenti dati disaggregati precedenti il rapporto 2022-2023. È, tuttavia, disponibile un'analisi longitudinale aggregata, nel box sottostante.

Analisi territoriale

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, con le donne che rappresentano solo il 35,4% delle dimissioni.

La disaggregazione per livello di inquadramento rivela una forte disomogeneità territoriale. Tra dirigenti, la percentuale più elevata di dimissioni femminili si osserva nella provincia di Sondrio (75,0% donne), mentre nelle restanti province le donne risultano generalmente meno coinvolte. La parità viene raggiunta nelle province di Mantova (51,3% donne) e Pavia (53,7% donne).

Anche tra quadri il fenomeno si presenta territorialmente variegato: nella maggior parte delle province le donne risultano meno interessate dal fenomeno dimissionario, con un valore minimo nella provincia di Sondrio (12,5% donne). Si registrano invece condizioni di sostanziale equilibrio nelle province di Pavia, Varese, Mantova e Brescia.

Per quanto riguarda il personale impiegatizio, le dimissioni si configurano come un fenomeno a prevalenza femminile, con valori particolarmente elevati in provincia di Varese (71,2% donne) e Pavia (68,6% donne).

Nel caso di operai e operaie, il quadro è invece ribaltato: le dimissioni riguardano in misura maggiore gli uomini. Tuttavia, si osserva un avvicinamento alla parità nelle province di Sondrio, Pavia e Varese.

Dimissioni di personale con figli/e tra 0 e 3 anni. Rispetto al totale delle persone dimissionarie, e la riflessione vale per tutti i livelli di inquadramento, quelle presentate da personale con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni risultano essere in percentuali estremamente esigue e sono pari a 5.082 persone di cui 3.036 donne (59,7%) e 2.046 uomini (40,3%), sottolineando la preponderanza di tale fenomeno all'interno della componente femminile (Figura 109).

Tanto per le donne quanto per gli uomini, il fenomeno riguarda prevalentemente gli e le impiegati (66,9% delle donne e 47,1% degli uomini). Tuttavia, 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.

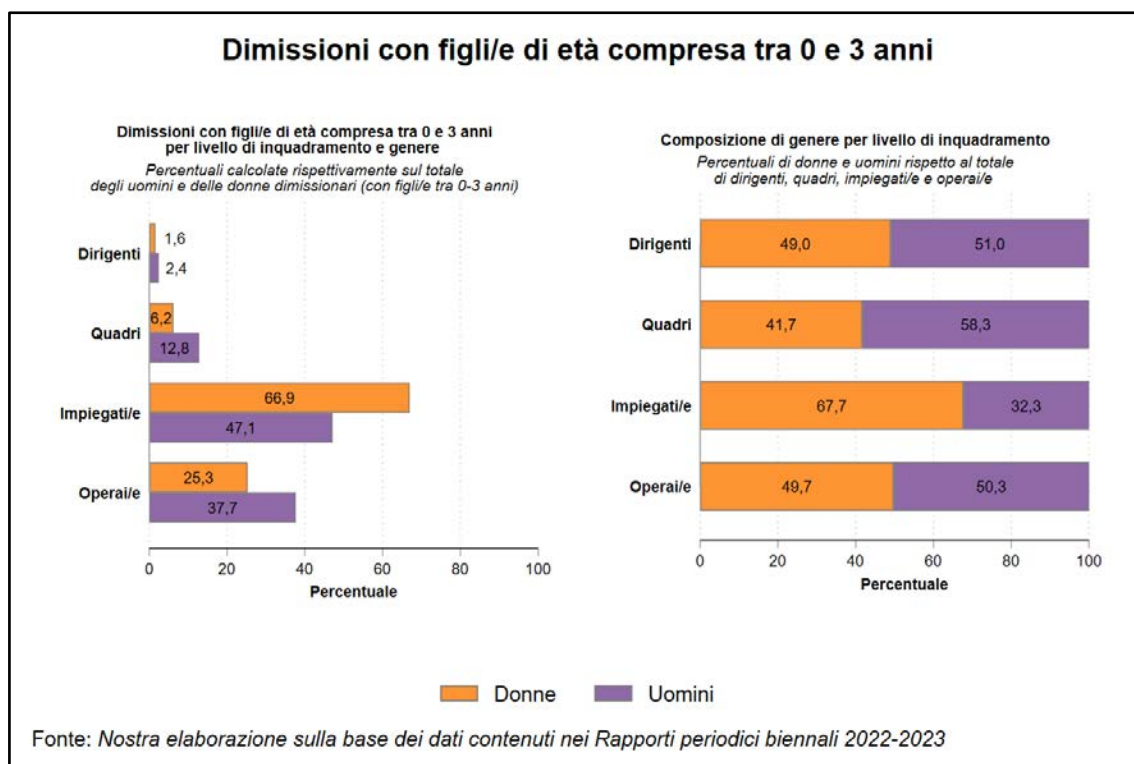


Figura 109. Dimissioni con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni.

Le dimissioni con figli/e tra 0 e 3 anni mostrano differenze di genere significative in base al livello di inquadramento e alla dimensione aziendale (Figura 110). Tra dirigenti, la distribuzione si riequilibra al crescere della dimensione, fino a superare il 50% maschile nelle grandi imprese. Tra gli impiegati/e, invece, il divario è costantemente a sfavore delle donne, con oltre il 65% delle dimissioni femminili in tutte le classi dimensionali. Tra i quadri si osserva una prevalenza maschile nelle imprese più piccole, che si attenua nelle imprese più grandi. Tra gli operai/e, infine, il trend si inverte: nelle imprese più grandi la quota femminile cresce sensibilmente, raggiungendo il 61,7%, segno di una maggiore pressione sulle donne nelle imprese più grandi.

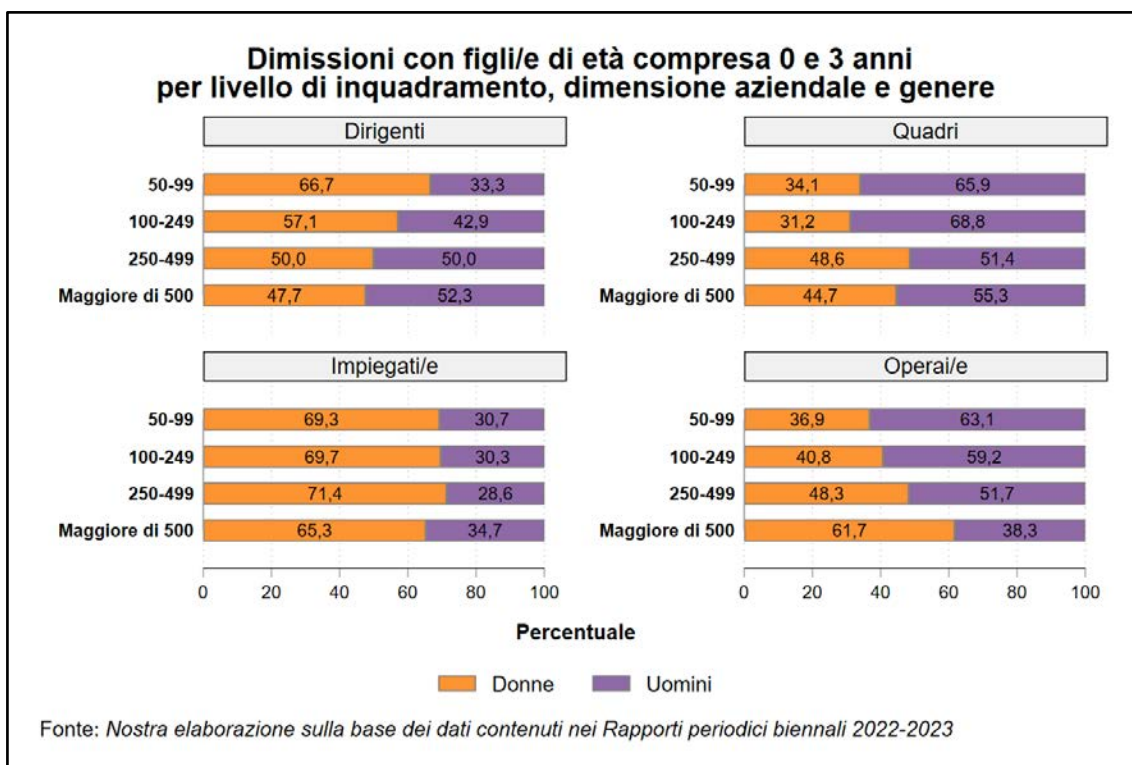


Figura 110. Dimissioni con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni per livello di inquadramento, dimensione aziendale e genere.

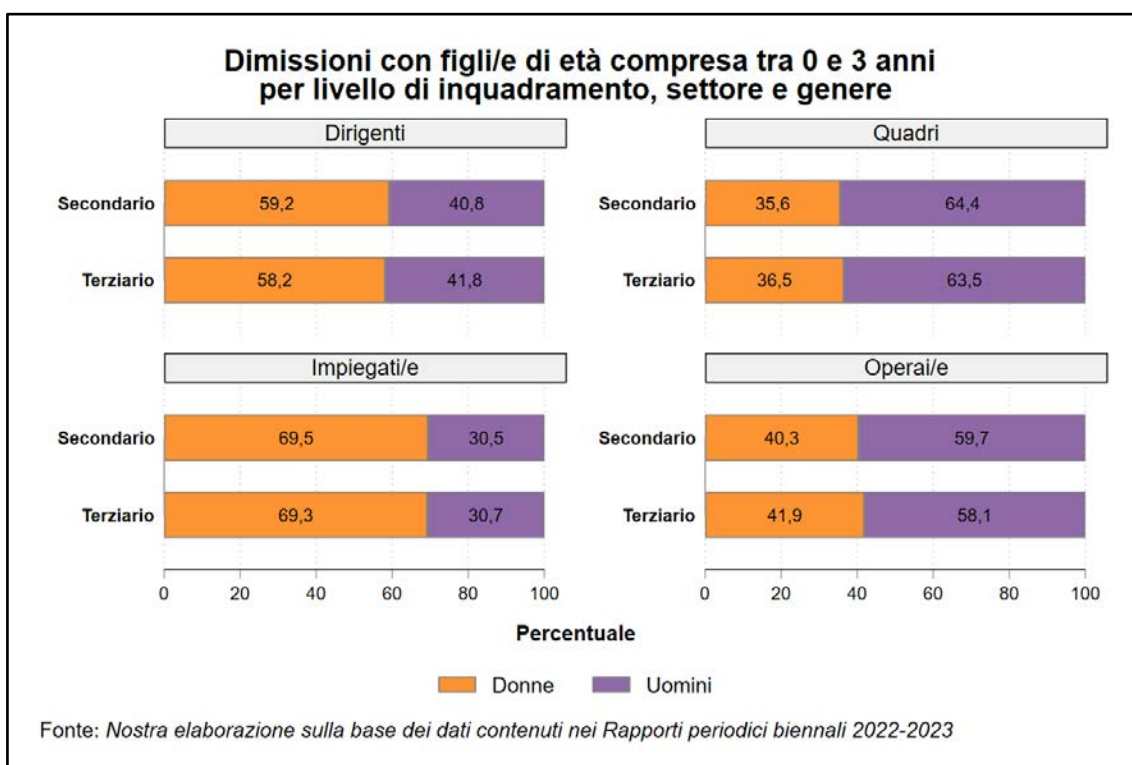


Figura 111. Dimissioni con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni per livello di inquadramento, settore e genere.

Infine, dall'analisi settoriale non emergono rilevanti discrepanze tra i settori secondario e terziario (Figura 111). I livelli dirigenziale e impiegatizio risultano quelli ancora maggiormente caratterizzati da donne dimissionarie con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni, mentre relativamente a quadri e operai/e gli uomini risultano essere la categoria che più adotta tale modalità di cessazione del contratto di lavoro.

Il fenomeno tracciato può essere dettato da molteplici fattori. Tra i principali, si può ipotizzare un forte vincolo economico che disincentiva le dimissioni volontarie in presenza di figli/e molto piccoli/e, soprattutto se il nucleo familiare non dispone di un reddito alternativo o di un adeguato supporto sociale. Inoltre, può incidere la difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro una volta interrotto, o la percezione di una maggiore tutela del posto di lavoro durante il periodo di maternità o nei primi anni di vita del/la figlio/a. Non va infine escluso che in molti casi si ricorra ad altre forme di riorganizzazione familiare (es. riduzione oraria, part-time, sostegno informale) anziché all'interruzione del contratto. Pertanto, la bassa incidenza di dimissioni in questa fascia d'età non deve essere letta automaticamente come indicatore di benessere occupazionale, ma richiede un'analisi ulteriore dei contesti familiari e delle condizioni lavorative.

Analisi longitudinale

L'analisi evidenzia una tendenza consolidata e preoccupante: le donne, in particolare le madri con figli fino a tre anni, risultano più frequentemente soggette a dimissioni volontarie rispetto ai colleghi uomini. Questo fenomeno è stato monitorato attraverso i dati forniti dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro, che certificano le dimissioni per genitorialità.

Tra il 2015 e il 2019, si osserva una graduale riduzione del divario di genere: la quota di dimissioni femminili sul totale delle convalide passa dal 58,6% nel 2015 al 59,7% nel 2019, con un andamento che sembra indicare un lieve miglioramento nella condivisione dei carichi familiari. Tuttavia, nel 2020, in concomitanza con la crisi pandemica, questo trend si inverte: il numero assoluto di dimissioni cala (9.554 convalide), ma il peso percentuale delle dimissioni femminili torna ad aumentare, segnalando una maggiore vulnerabilità occupazionale per le donne in un contesto di emergenza. Nel 2021 il numero di convalide torna a salire, raggiungendo 12.023 casi: di questi, il 69,3% riguarda lavoratrici madri (8.334), mentre i padri rappresentano il restante 30,7% (3.689). Nella quasi totalità dei casi (94,3%) si tratta di dimissioni volontarie, mentre le risoluzioni consensuali e le dimissioni per giusta causa restano marginali.

Analisi territoriale

Le dimissioni presentate da dipendenti con figli/e di età compresa tra 0 e 3 anni si configurano, a livello complessivo, come un fenomeno a prevalenza femminile, rispecchiando una tendenza che si conferma anche nella maggior parte dei contesti territoriali. 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. A livello dirigenziale, dimissioni di genitori con figli/e nella fascia 0-3 anni sono state registrate solo in alcune province (Bergamo, Brescia, Cremona, Milano, Mantova e Varese). Tra queste, si rileva una netta prevalenza femminile nelle province di Mantova (100% donne), Bergamo (66,7% donne), Brescia (66,7% donne) e Varese (66,7% donne). La provincia di Milano si attesta su una quota femminile del 39,7%, mentre nella provincia di Cremona le dimissioni sono state esclusivamente maschili.

Una situazione analoga si rileva anche per quadri. Le province di Lecco e Pavia non riportano casi di dimissioni per questa categoria con figli/e tra 0 e 3 anni. Nelle province di Lodi, Mantova, Sondrio e Varese, il fenomeno ha interessato esclusivamente uomini. In controtendenza con percentuali intorno al 60%, le province di Bergamo, Brescia e Cremona evidenziano una prevalenza femminile. Al contrario, le province di Como (33,3% donne), Monza e Brianza (41,7% donne) e Milano (38,7% donne) registrano una maggioranza maschile.

A livello impiegatizio, le dimissioni con figli/e nella fascia 0-3 anni risultano completamente femminili in tutte le province lombarde, con percentuali mai inferiori al 60%, segnalando una evidente asimmetria di genere.

Per quanto riguarda la categoria operai/e, il quadro appare invece maggiormente frammentato. Si evidenzia un picco di femminilizzazione nella provincia di Sondrio (87,5% donne), mentre la provincia di Lecco registra un'incidenza nettamente maschile (23,9% donne).

3.10 Le misure per un ambiente di lavoro inclusivo

MISURE PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO



- ▶ Le politiche più diffuse sono la mensa aziendale (30,6%), il codice di condotta - consigliere/a di fiducia (29,7%), le attività ricreative e culturali extra lavorative (21,5%) e gli sportelli di ascolto/supporto psicologico (20,4%)
 - ▶ Le politiche meno diffuse sono il/la disability manager (3,8%) e il maggiordomo aziendale (1,1%)
 - ▶ All'aumentare della dimensione aziendale, aumenta l'offerta di servizi di welfare aziendale, sia in termini quantitativi sia di complessità
 - ▶ Il settore secondario fornisce un minor numero di servizi e generalmente più orientati al benessere in termini logistici (e.g., mensa aziendale). Il settore terziario mostra una maggiore propensione ad adottare misure soft e orientate al benessere psicologico e relazionale (e.g., sportelli di ascolto, attività extra-lavorative, diversity manager, disability manager, mobility manager)
-

Creare un ambiente di lavoro inclusivo è essenziale per la crescita delle persone e per il progresso dell'intera organizzazione. L'inclusione al centro delle strategie aziendali non è solo una scelta etica, ma anche una leva strategica con effetti positivi tangibili su più livelli. In particolare, favorire un ambiente di lavoro inclusivo porta all'impresa diversi benefici (EURES, 2024; Forbes, 2024; Vohra et al., 2015). Aiuta a creare un senso di appartenenza e comunità: quando le persone sentono che le loro idee sono rispettate, si sentono più coinvolte, soddisfatte e motivate, contribuendo attivamente agli obiettivi aziendali (Li et al., 2025). Inoltre, creare un ambiente inclusivo consente di ridurre i livelli di stress, migliorare la qualità delle relazioni professionali e rafforzare il legame emotivo con l'impresa (White et al., 2019). Le persone in cerca di lavoro sono più motivate a candidarsi per lavorare in una azienda se questa pone importanza al valore dell'inclusione (Li et al., 2025). Quando le persone si sentono supportate e rispettate nel loro ambiente di lavoro, sono più inclini a rimanere nell'impresa nel lungo termine facendo registrare una migliore *retention* (Singha, 2024). Infine un ambiente inclusivo può consentire di ottenere performance finanziarie superiori (Li et al., 2025).

In linea con quanto appena esposto, 8.351 imprese del campione utilizzano politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo. Le politiche più diffuse sono la mensa aziendale (30,6%), il codice di condotta - consigliere/a di fiducia (29,7%), le attività ricreative e culturali extra lavorative (21,5%) e gli sportelli di ascolto/supporto psicologico (20,4%) (Figura 112). Al contrario, le politiche meno diffuse sono il/la disability manager¹⁸ (3,8%) e il maggiordomo aziendale¹⁹ (1,1%).



Figura 112. Le misure per un ambiente di lavoro inclusivo.

¹⁸ Il disability manager è una figura specializzata che promuove l'integrazione delle persone con disabilità nel contesto lavorativo, sviluppando e implementando soluzioni volte ad assicurare pari opportunità, accessibilità e benessere all'interno dell'organizzazione.

¹⁹ Il maggiordomo aziendale, noto anche come concierge aziendale, è un servizio offerto dall'impresa ai propri dipendenti per supportarli nella gestione di attività personali e familiari, contribuendo a migliorare l'equilibrio tra sfera lavorativa e vita privata.

All'aumentare della dimensione aziendale, si osserva una chiara espansione dell'offerta di servizi di welfare aziendale, sia in termini quantitativi sia di complessità (Tabella 19). Strumenti più diffusi come la mensa aziendale e il codice di condotta con consigliere/a di fiducia sono presenti in una grande impresa su due. Le differenze tra imprese di diverse dimensioni sono ancora più accentuate per servizi ad alta intensità organizzativa, come gli sportelli di supporto psicologico, le attività extra-lavorative, le palestra/centri sportivi, ma anche figure specialistiche come il *mobility manager*, il *diversity manager* e il *disability manager*, la cui presenza raddoppia o triplica passando dalle piccole alle grandi imprese. Infine, misure innovative come il maggiordomo aziendale restano marginali, ma mostrano segnali di diffusione nelle realtà più strutturate.

Nel complesso, i dati indicano che le grandi imprese investono in un welfare più articolato, integrato e attento alla diversità, mentre nelle imprese minori prevalgono forme residuali o tradizionali di supporto.

Tabella 19. Presenza di politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo suddivisi per dimensione aziendale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	50-99 dipendenti	100-249 dipendenti	250-499 dipendenti	Maggiore di 500 dipendenti
Mensa aziendale	31,4%	40,9%	47,8%	52,8%
Codice di condotta- consigliere/a di fiducia	25,6%	30,0%	36,4%	46,3%
Attività ricreative e curriculari extra-lavorative	17,8%	21,1%	27,1%	38,9%
Sportelli di ascolto supporto psicologico	15,0%	21,6%	27,0%	41,2%
Palestra aziendale e/o convenzioni centri sportivi	9,1%	14,0%	21,1%	34,5%
<i>Mobility manager</i>	4,8%	11,2%	20,5%	31,7%
<i>Diversity manager</i>	4,8%	5,7%	10,2%	20,5%
Servizi di navetta	3,2%	4,7%	8,7%	15,9%
<i>Disability manager</i>	2,7%	3,0%	5,7%	11,0%
Maggiordomo aziendale	0,7%	1,2%	1,8%	3,2%
Altro	34,1%	25,7%	21,6%	21,6%

Nel confronto tra settori, emergono approcci diversi al welfare aziendale. Il settore secondario fornisce un minor numero di servizi e generalmente più orientati al benessere in termini logistici, come la mensa aziendale (Tabella 20). Il settore terziario, invece, mostra una maggiore propensione ad adottare misure soft e orientate al benessere psicologico e relazionale, come gli sportelli di ascolto, le attività extra-lavorative, le convenzioni sportive e figure specialistiche come il *diversity manager*, il *disability*

manager e il *mobility manager* la cui presenza raddoppia passando dal secondario al terziario. Nel complesso, il settore terziario si distingue per un welfare più inclusivo, immateriale e orientato alla qualità della vita, mentre il secondario mantiene un'impostazione più infrastrutturale e tradizionale.

Tabella 20. Presenza di politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo suddivisi per settore. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Strumento	Settore secondario	Settore terziario
Mensa aziendale	48,7%	28,9%
Codice di condotta-consigliere/a di fiducia	27,9%	31,2%
Attività ricreative e curriculari extra-lavorative	16,2%	25,7%
Sportelli di ascolto supporto psicologico	12,5%	26,8%
Palestra aziendale e/o convenzioni con centri sportivi	10,6%	16,5%
<i>Mobility manager</i>	7,8%	12,8%
<i>Diversity manager</i>	4,1%	9,1%
Servizi di navetta	4,2%	6,1%
<i>Disability manager</i>	2,4%	4,9%
Maggiordomo aziendale	0,8%	1,4%
Altro	28,3%	29,9%

Analisi longitudinale

Nel report del 2020-2021 tra le misure più diffuse si trova la mensa aziendale, presente nel 38,6% delle imprese, il codice di condotta con la figura di consigliere/a di fiducia (25,1%), gli sportelli di ascolto e supporto psicologico (18,1%) e le attività extra-lavorative ricreative o culturali (16,1%). Seguono, con percentuali inferiori, ma significative, le convenzioni sportive (11%), la presenza di un *mobility manager* (8,9%) e di un *diversity manager*, figura presente nel 5,6% delle imprese (p. 45). Un dato particolarmente interessante riguarda la relazione tra dimensione aziendale e diffusione delle misure inclusive: all'aumentare delle dimensioni dell'impresa, cresce anche la presenza di strumenti più articolati. Le grandi imprese, infatti, sono quelle che più frequentemente adottano figure professionali specializzate come il *diversity manager* o il *disability manager* e offrono servizi a maggiore complessità organizzativa, come palestre aziendali, sportelli psicologici e attività culturali. Nelle imprese più piccole, invece, prevalgono misure più tradizionali o residuali, come la sola presenza della mensa o delle convenzioni.

Analisi territoriale

La diffusione delle politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo riflette in buona parte l'andamento regionale, pur emergendo alcune specificità.

La mensa aziendale risulta la misura più frequentemente adottata dalle imprese lombarde, con valori superiori alla media regionale nelle province di Lecco, Brescia, Como e Bergamo. Il codice di condotta è particolarmente rilevante nella provincia di Milano, dove rappresenta la misura più adottata, con un'incidenza pari al 38,7% delle imprese. Nella maggior parte delle altre province, invece, la sua diffusione risulta meno marcata: si registrano valori inferiori alla media regionale soprattutto nelle province di Bergamo (19,6%), Brescia (18,9%), Como (17,3%), Pavia (15,6%) e Sondrio (11,2%). Gli sportelli di ascolto e supporto psicologico mostrano una presenza più significativa nelle province di Pavia e Varese, dove risultano più diffusi rispetto ad altre misure. Analogamente, anche nella provincia di Cremona questa politica risulta tra le più frequentemente adottate, superando le attività ricreative. Le attività ricreative extracurricolari si collocano in posizione tendenzialmente intermedia in tutte le province, con un livello di diffusione in linea con la media regionale, ad eccezione di alcune province come Mantova (10,9%) e Pavia (12,2%), dove i valori sono sensibilmente più contenuti. La palestra aziendale, infine, presenta una diffusione piuttosto omogenea, coerente con la media lombarda, sebbene in alcune province, come Cremona (5,5%), Lecco (5,02%) e Mantova (6,9%), i livelli di adozione risultino significativamente più bassi.

La presenza della figura del *mobility manager* mostra forti disomogeneità territoriali: il valore più basso è registrato nella provincia di Lecco (2,3%), seguita dalle province di Bergamo, Como, Lodi e Mantova, dove l'adozione si attesta attorno al 3%. Al contrario, il dato più elevato si osserva nella provincia di Milano (16,2%). Anche la diffusione del *diversity manager* è estremamente variabile: la figura risulta assente nelle imprese della provincia di Mantova (0%), e quasi assente nella provincia di Pavia (0,56%). Nelle restanti province si registrano valori compresi tra il 2% e il 3%, ad eccezione della provincia di Milano, che raggiunge un picco dell'11,08%. Il servizio di navetta aziendale è presente sempre in misura molto ridotta. La provincia di Milano registra un ammontare di imprese che offre tale servizio pari al 7,3%, superando il dato regionale. La provincia di Sondrio registra un dato in linea con la percentuale regionale (4,5%). Le restanti province, invece, presentano tutte una percentuale di diffusione di tale politica inferiore alla media di regione, con i valori minimi registrati nelle province di Pavia (1,7%) e Lecco (1,8%). Lo stesso si può dire della figura del *disability manager* che vede, ancora una volta la provincia di Milano in testa, con una percentuale di diffusione di tale politica pari al 5,6%. In linea con la Regione le province di Brescia (3,1%), Cremona (3,5%) e Lecco (3,2%). Le restanti otto province vedono una bassa diffusione di questa figura professionale, con picchi particolarmente ridotti per le province di Bergamo (0,5%) e Varese (0,7%). Anche il maggiordomo aziendale è complessivamente scarsamente diffuso, con valori che si attestano mediamente attorno alla percentuale regionale. Del tutto assente nelle province di Sondrio (0%) e quasi assente nella provincia di Varese (0,23%).

Infine, le politiche rientranti nella categoria "altro" risultano generalmente coerenti con la media regionale, ma si osservano valori superiori alla media nelle province di Lodi (39,3%), Cremona (38,2%) e Mantova (36,1%).

4. ANALISI PROVINCIALE

ANALISI OCCUPAZIONALE PROVINCIALE



- ▶ Emergono significative differenze territoriali nella partecipazione femminile al mercato del lavoro, con una forte polarizzazione tra province più inclusive (i.e., Pavia) e province in cui la presenza occupazionale femminile resta marginale (i.e., Lecco e Monza-Brianza)
- ▶ La quota di donne tra dirigenti è ancora molto contenuta (32,4%), con profonde differenze tra territori (53,2% a Pavia; 19,3% a Lodi)
- ▶ La quota di donne tra quadri in Lombardia si attesta al 40,5%. Spiccano i dati di Pavia e Cremona (oltre il 60%) a fronte di province come Sondrio, Como e Lodi (meno del 28%)
- ▶ Il livello impiegatizio è l'unico in cui si registra una presenza femminile maggioritaria in Lombardia (53,8%) e in tutte le province
- ▶ La quota di donne tra operai/e in Lombardia è ancora molto contenuta (33,7%). Solo Sondrio e Pavia superano la soglia del 40%

ANALISI RETRIBUTIVA E GENDER PAY GAP PROVINCIALE



- ▶ Il *gender pay gap* risulta particolarmente marcato nelle componenti accessorie, è presente in tutte le province lombarde e colpisce tutti i livelli di inquadramento
- ▶ Alcune province mostrano *gender pay gap* molto elevati

ANALISI INTEGRATA PROVINCIALE



- ▶ Due indici sintetici per misurare le disuguaglianze di genere in Lombardia: IVC Occupazionale (misura la presenza femminile nei diversi livelli professionali) e *gender pay gap* (misura il divario tra le retribuzioni medie di uomini e donne)
- ▶ Province più virtuose secondo l'IVC Occupazionale: Pavia (1,46), Cremona (1,25), Mantova (1,18), Varese (1,18), Brescia (1,17)
- ▶ Province più critiche secondo l'IVC Occupazionale: Milano (0,97), Como (0,91), Monza Brianza (0,86), Lodi (0,86)
- ▶ Province più virtuose secondo il *gender pay gap*: Pavia (14,8%), Cremona (15,9%), Lodi (18,1%), Varese (18,3%)
- ▶ Province più inique secondo il *gender pay gap*: Sondrio (22,1%), Lecco (21,9%), Bergamo (20,8%), Milano (20,5%)
- ▶ La provincia di Pavia presenta un buon equilibrio occupazionale e *gender pay gap* relativamente contenuto

Per comprendere le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro lombardo è necessario adottare una prospettiva territoriale, capace di cogliere le specificità e le criticità che si manifestano a livello provinciale. L'analisi dei dati disaggregati consente di osservare non solo la presenza femminile nei diversi livelli di inquadramento, ma anche le dinamiche retributive e le relazioni tra struttura occupazionale e *gender pay gap*. Attraverso un approccio integrato, che combina indicatori sulla composizione dell'occupazione, sulla retribuzione e su indici sintetici di vantaggio comparato, è possibile individuare i contesti provinciali più virtuosi e quelli più esposti a disuguaglianze sistemiche. Questa lettura territoriale fornisce quindi una base conoscitiva solida per elaborare politiche del lavoro e strategie di parità più mirate, capaci di intervenire sulle specifiche leve che, nei diversi contesti locali, alimentano o contrastano le disuguaglianze di genere.

4.1 Analisi occupazionale provinciale

L'analisi occupazionale provinciale consente di mettere a fuoco le differenze territoriali nella distribuzione di genere, offrendo uno sguardo ravvicinato sull'effettiva partecipazione delle donne nel mercato del lavoro all'interno delle province lombarde. I dati, articolati per livelli di inquadramento, evidenziano non solo la presenza femminile in termini percentuali, ma anche le aree di maggiore criticità in termini di equilibrio di genere. Tale approccio consente di individuare le province che si distinguono per una maggiore presenza femminile nelle diverse categorie professionali (Tabella 21).

In Lombardia la percentuale di occupazione femminile si attesta, complessivamente, al 44,2%, dato che, tuttavia, non rispecchia la notevole discrepanza territoriale presente tra le diverse province (Figura 113). La provincia di Pavia si distingue per una maggiore presenza femminile tra la forza lavoro nelle varie province lombarde, guidando la classifica in quasi tutti i livelli di inquadramento. Al contrario, le province di Monza e Brianza e Lecco registrano le percentuali più basse, soprattutto tra le operaie, segnalando un persistente squilibrio di genere nell'accesso all'occupazione. La provincia di Lecco risulta, tuttavia, posizionata meglio se si considera la percentuale di donne dirigenti, quadri e impiegati/e.

La discrepanza territoriale si conferma anche una volta disaggregato il dato per livello di inquadramento (Figura 114, Figura 115, Figura 116, Figura 117). A livello regionale le dirigenti in Lombardia sono solo il 32,4% (Figura 114). Tra le province, Pavia è quella con la quota di donne più elevata (53,2%), seguita dalle province di Sondrio (46,4%) e Varese (45,2%). All'estremità opposta si trova la provincia di Lodi, dove le donne dirigenti sono solo il 19,3% dei e delle dirigenti, seguita dalle province di Monza e Brianza (27,8%) e Milano (29,1%). Le restanti province registrano una percentuale di dirigenti donne tra il 32% e il 44%.

Tabella 21. Occupazione per provincia e genere. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei Rapporti periodici biennali 2022-2023.

Provincia	Percentuale donne totale (classifica)	Percentuale donne dirigenti (classifica)	Percentuale donne quadri (classifica)	Percentuale donne impiegate (classifica)	Percentuale donne operaie (classifica)
Pavia	55,4% (1)	53,2% (1)	66,6% (1)	66,6% (1)	44,8% (2)
Sondrio	49,6% (2)	46,4% (2)	25,7% (12)	55,5% (7)	48,3% (1)
Lodi	45,4% (3)	19,3% (12)	27,5% (11)	54,3% (8)	38,7% (3)
Mantova	45,3% (4)	40,2% (7)	50,9% (5)	60,0% (3)	37,9% (4)
Milano	45,2% (5)	29,1% (10)	38,3% (8)	53,1% (11)	35,2% (5)
Cremona	44,9% (6)	44,1% (4)	62,6% (2)	57,8% (4)	34,4% (6)
Varese	43,4% (7)	45,2% (3)	53,8% (4)	53,2% (10)	33,9% (7)
Brescia	41,0% (8)	43,0% (5)	59,3% (3)	53,3% (9)	30,8% (8)
Bergamo	40,9% (9)	33,7% (8)	42,3% (7)	56,6% (5)	29,4% (9)
Como	40,2% (10)	32,6% (9)	27,7% (10)	61,4% (2)	26,6% (11)
Monza e Brianza	40,1% (11)	27,8% (11)	36,1% (9)	50,5% (12)	25,6% (12)
Lecco	39,8% (12)	41,6% (6)	43,4% (6)	55,6% (6)	29,2% (10)
Lombardia	44,2%	32,4%	40,5%	53,8%	33,7%

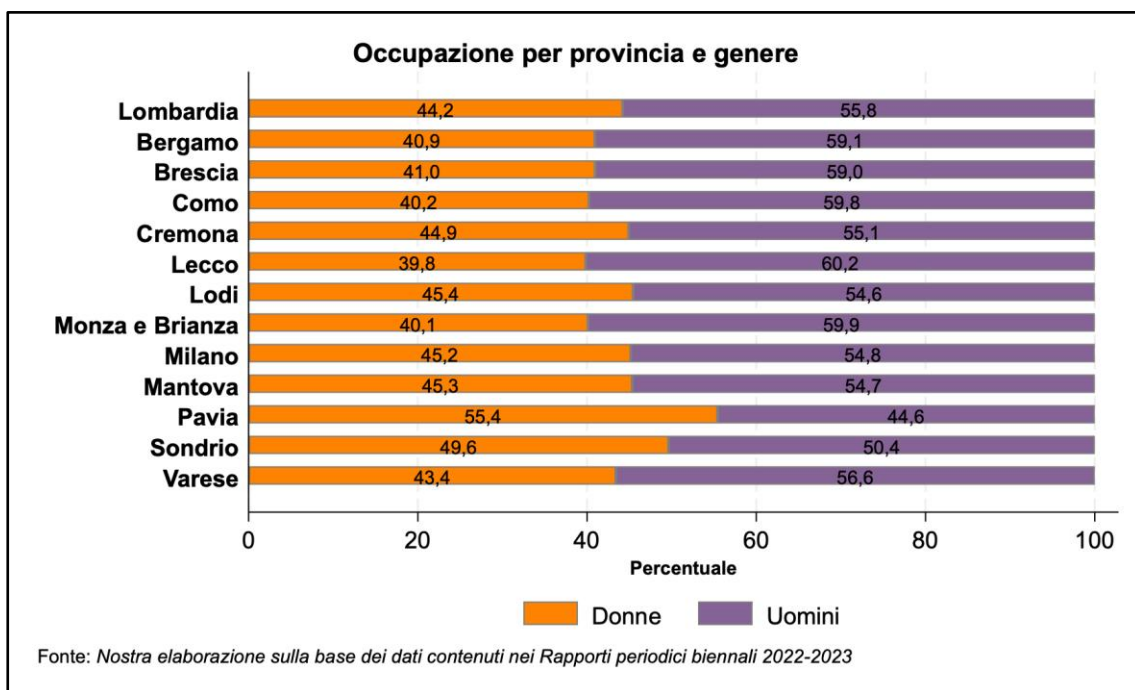


Figura 113. Occupazione per provincia e genere.

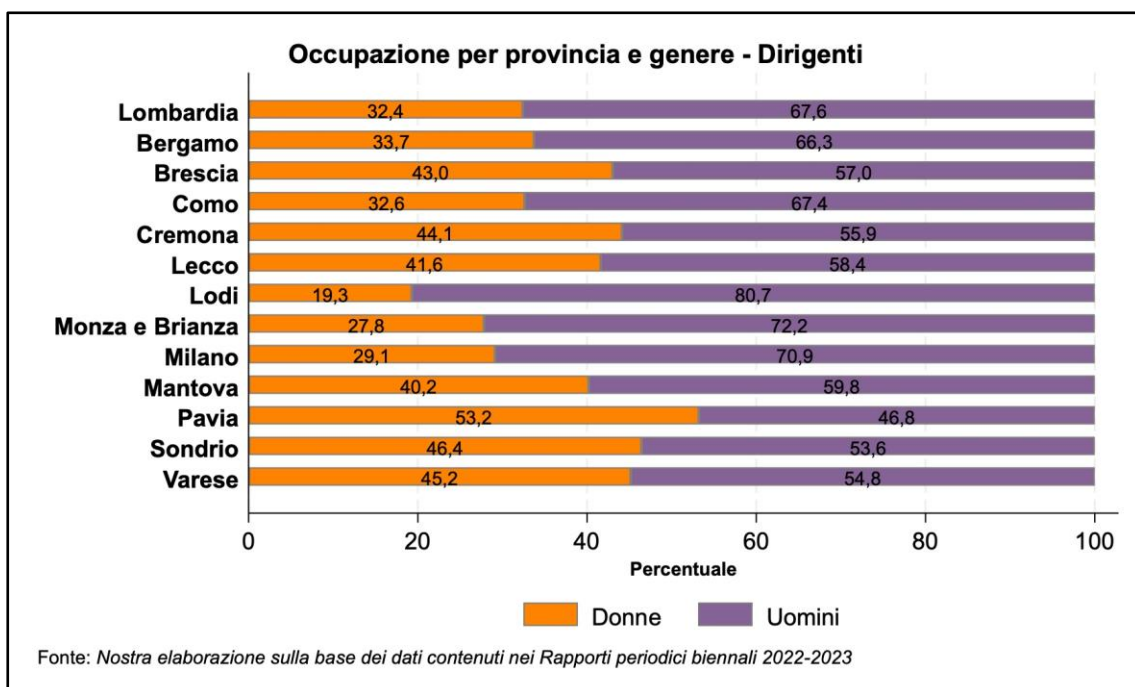


Figura 114. Occupazione per provincia e genere - Dirigenti.

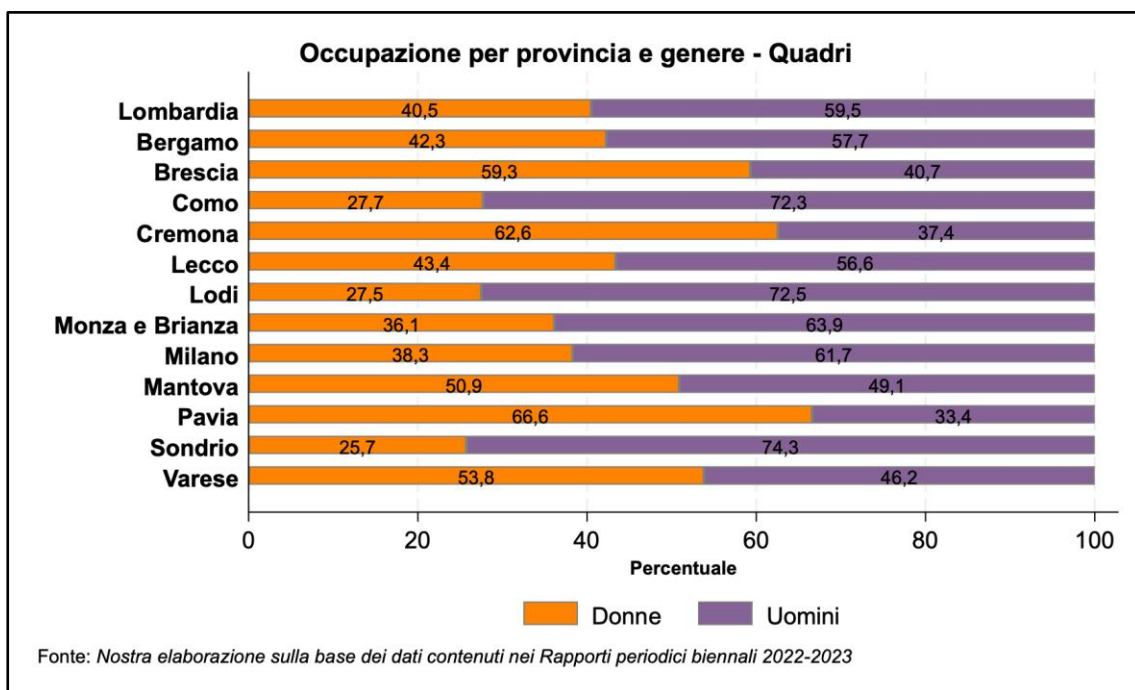


Figura 115. Occupazione per provincia e genere - Quadri.

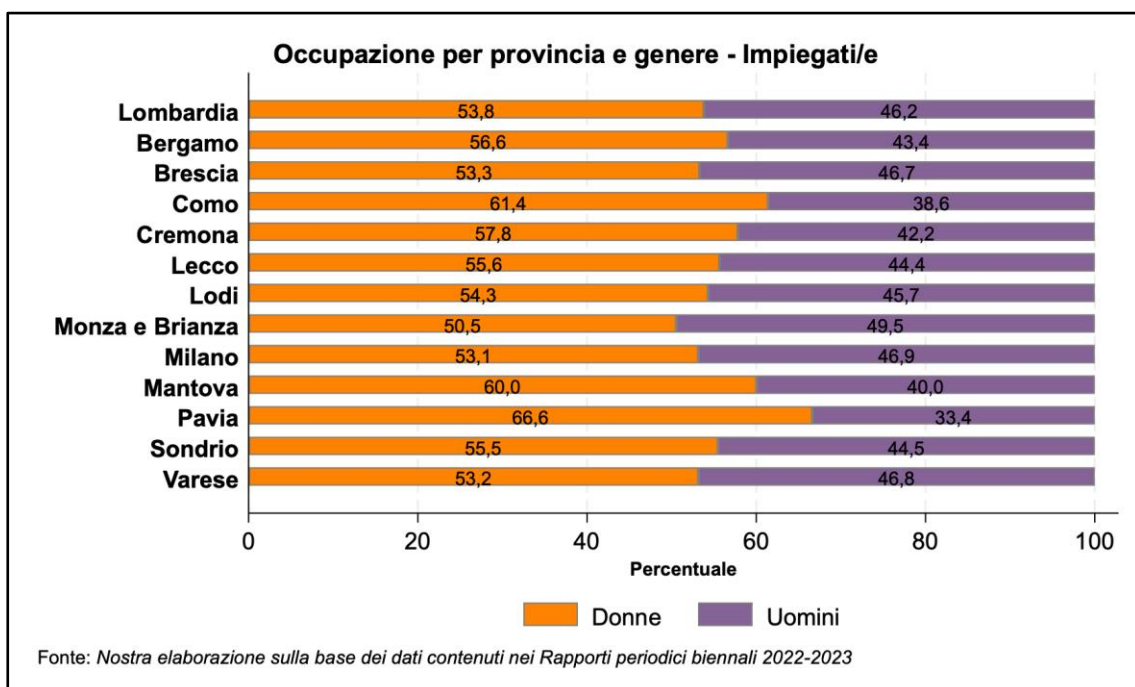


Figura 116. Occupazione per provincia e genere - Impiegati/e.

Infine, anche a livello di operai/e si registra una maggiore uniformità territoriale, con una netta prevalenza maschile in tutte le province. Complessivamente, in Lombardia, il 33,6% delle persone inquadrare come operai/e sono donne (Figura 117). Tra le province, Sondrio registra il valore più alto, con il 48,3%, seguito da Pavia (44,8%) e Lodi (38,7%). All'estremo opposto si posiziona la provincia di Anche rispetto ai e alle quadri, si rilevano diverse disparità tra le province lombarde. Guardando al dato

regionale, le donne rappresentano il 40,5% dei e delle quadri (Figura 115). Tuttavia, tra le province, Pavia e Cremona mostrano la maggiore incidenza femminile con percentuali che raggiungono e superano il 60%. Una tendenza completamente opposta, a quella della provincia di Sondrio, dove meno del 26% di quadri sono donne, seguita dalle province di Como (27,7%) e Lodi (27,5%).

Il livello impiegatizio vede una tendenza quasi univoca tra le diverse province, con una sostanziale prevalenza femminile per questo livello di inquadramento. La quota femminile tra impiegati/e in Lombardia è quasi del 54% (Figura 116). Tra le province, Pavia mostra ancora una volta la percentuale più alta di donne (66,6%), seguita da Como (61,4%) e Mantova (60,0%). All'estremo opposto si posiziona la provincia di Monza e Brianza (50,5% donne), mentre Bergamo e Lecco si collocano appena sopra la media regionale con poco più del 55% di impiegate.

Monza e Brianza, dove le donne rappresentano solo il 25,6% degli operai/e. Le province di Como e Bergamo si collocano anch'esse al di sotto della media regionale con quote inferiori al 30%. Le restanti province mostrano situazioni intermedie, comunque tutte a predominanza maschile.

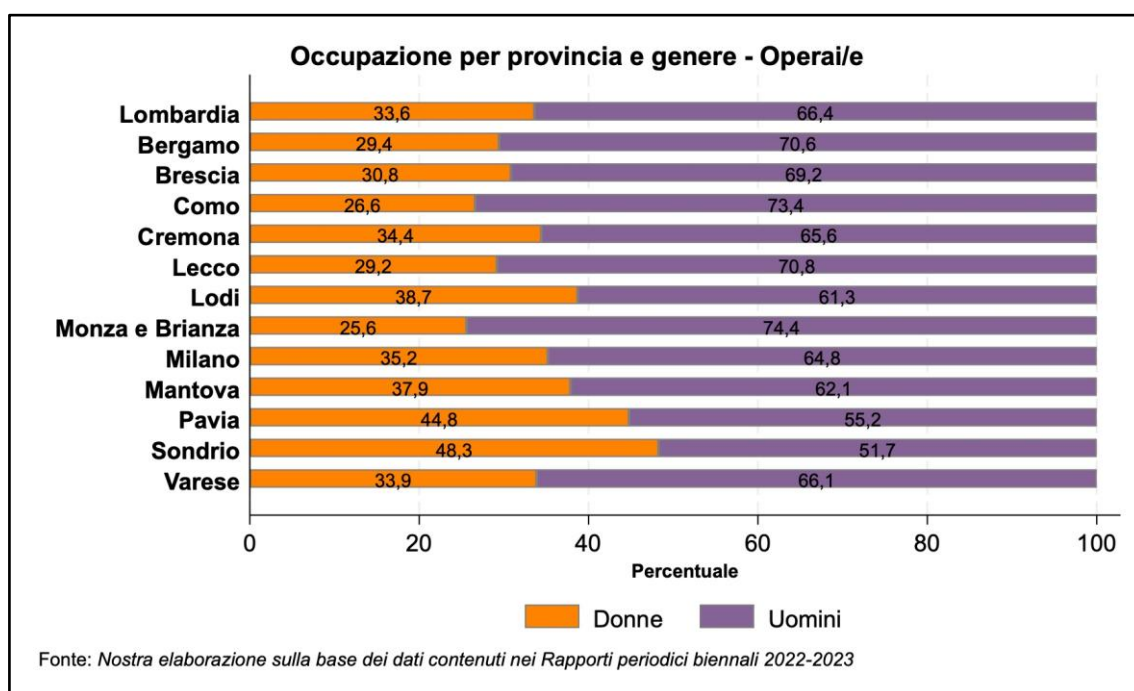


Figura 117. Occupazione per provincia e genere - Operai/e.

Nel complesso, i dati confermano l'esistenza di marcate differenze provinciali nella composizione per genere nei diversi livelli di inquadramento e la persistenza di una significativa segregazione verticale in molte province.

Accanto alla segregazione verticale, i dati suggeriscono anche la presenza di una marcata segregazione orizzontale, ovvero una distribuzione squilibrata di donne e uomini tra i diversi livelli di inquadramento. Le donne risultano fortemente concentrate nei livelli impiegatizi, mentre sono sistematicamente sottorappresentate tra operai/e e, in molte province, anche tra quadri. Questa polarizzazione suggerisce che la partecipazione femminile al mercato del lavoro lombardo si orienta ancora prevalentemente verso mansioni a più basso contenuto tecnico-manuale o legate a funzioni

amministrative e di supporto. Le disparità evidenziate a livello provinciale segnalano, inoltre, come tali dinamiche siano influenzate anche dal contesto territoriale e settoriale, riflettendo la persistenza di stereotipi occupazionali di genere e la scarsa valorizzazione delle competenze femminili in determinati ambiti produttivi.

4.2 Analisi retributiva e *gender pay gap* provinciale

L'analisi delle retribuzioni su base provinciale rappresenta un passaggio cruciale per valutare il grado di equità economica tra donne e uomini nel mercato del lavoro lombardo. Attraverso l'esame del monte retributivo lordo annuale per genere e livello di inquadramento, è possibile misurare con maggiore precisione l'intensità e la diffusione del *gender pay gap*, nonché individuare le province in cui tale divario si manifesta con maggiore o minore intensità. Il confronto territoriale fornisce, inoltre, indicazioni utili per interpretare il legame tra struttura occupazionale, dinamiche settoriali e differenziali retributivi, offrendo così una base per l'elaborazione di politiche più mirate e territorialmente consapevoli.

Considerando il monte retributivo lordo pro-capite, le differenze risultano marcate in tutte le province (Figura 118). A livello regionale, gli uomini percepiscono in media 66.918 euro/anno, contro i 56.789 euro/anno delle donne, con un divario di oltre 10.000 euro/anno. Le province con i valori più elevati per entrambi i generi sono Milano (67.873 euro/anno per gli uomini; 57.936 euro/anno per le donne) e Monza e Brianza (67.767 euro/anno per gli uomini; 57.065 euro/anno per le donne). Le disuguaglianze si mantengono costanti in tutte le province, ma con ampiezza variabile: si va da differenziali più contenuti nelle province di Milano (9.937 euro/anno) e Como (8.944 euro/anno), fino a scarti più ampi nelle province di Sondrio (15.847 euro/anno), Lecco (15.909 euro/anno) e Brescia (12.335 euro/anno). Il divario più elevato si registra proprio nella provincia di Lecco, dove le donne percepiscono mediamente 50.131 euro/anno, contro i 66.040 euro/anno degli uomini.

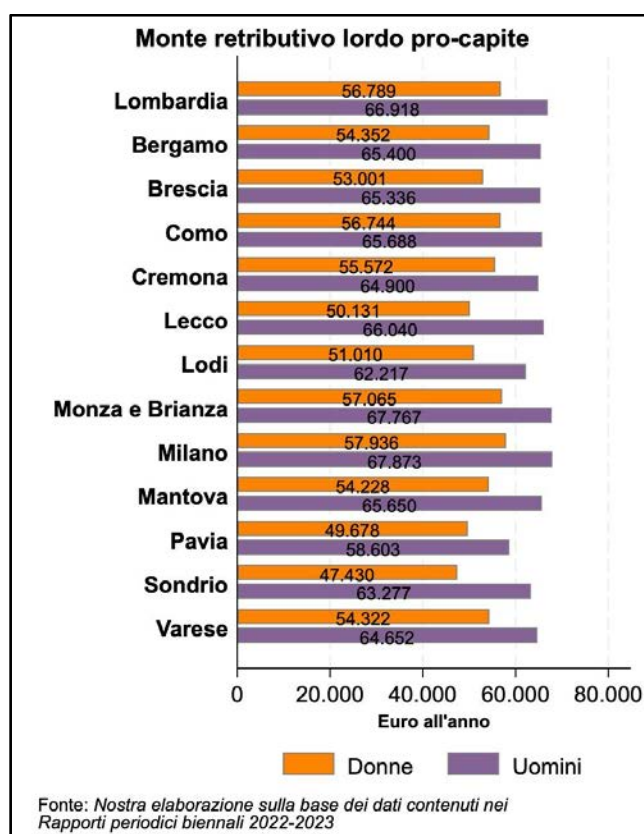


Figura 118. Monte retributivo lordo pro-capite.

I dirigenti uomini percepiscono una retribuzione annua lorda significativamente superiore rispetto alle colleghe donne in tutte le province lombarde (Figura 119). A livello regionale, il monte retributivo pro-capite per gli uomini si attesta a 138.488 euro/anno, mentre per le donne è pari a 120.598 euro/anno, con un divario di quasi 18.000 euro/anno. Le province con i livelli retributivi più elevati per entrambi i generi sono Milano (143.342 euro/anno per gli uomini; 124.571 euro/anno per le donne) e Monza e Brianza (137.451 euro/anno per gli uomini; 119.121 euro/anno per le donne). Il differenziale di genere è presente in tutte le province, ma la sua ampiezza varia sensibilmente: si va da gap più contenuti, come quelli delle province di Milano e Como (rispettivamente pari a circa il 13% e l'8,5%), fino a differenze molto più ampie in province come Lecco e Pavia. Il gap retributivo più marcato si riscontra nella provincia di Pavia, dove le dirigenti guadagnano in media 95.039 euro/anno contro i 122.109 euro/anno dei colleghi, con un divario assoluto di oltre 27.000 euro e relativo pari al 28%. Ancora più elevata, in termini percentuali, la forbice registrata nella provincia di Lecco, dove le dirigenti percepiscono mediamente 93.623 euro/anno contro i 126.914 euro/anno dei dirigenti uomini, con uno scarto del 35,9%.

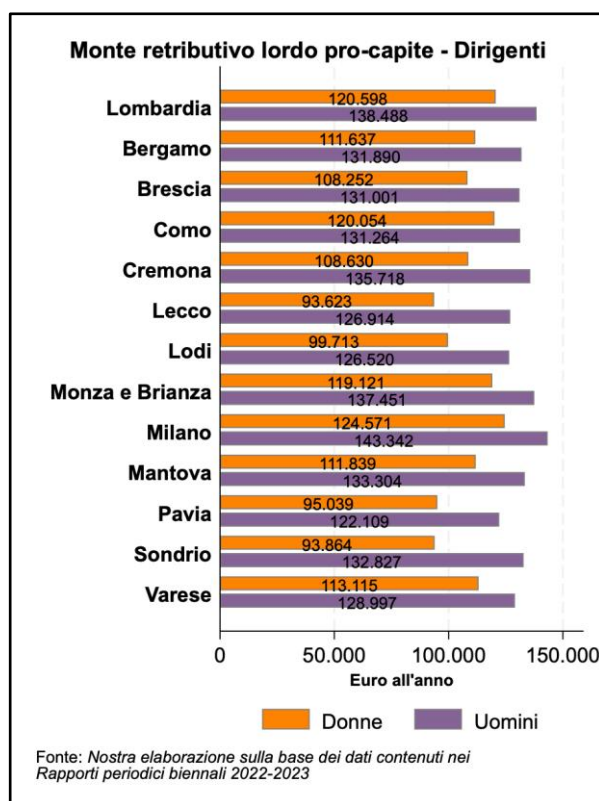


Figura 119. Monte retributivo lordo pro-capite - Dirigenti.

Anche tra quadri si conferma un divario retributivo sistematico a discapito delle donne, con un differenziale medio di circa 7.945 euro/anno, pari a oltre l'11,5% (Figura 120). A livello regionale, gli uomini percepiscono in media 69.291 euro/anno, contro i 61.346 euro/anno delle donne. Le province con i valori medi più elevati per entrambi i generi sono Como (71.504 euro/anno per gli uomini; 62.168

euro/anno per le donne) e Monza e Brianza (72.215 euro/anno per gli uomini; 63.053 euro/anno per le donne), che registrano anche alcuni dei gap assoluti più elevati. Il divario percentuale più ampio si osserva nella provincia di Lecco, dove le donne guadagnano in media 59.733 euro/anno, contro i 72.136 euro/anno degli uomini: pari a un gap del 17,2%. Sul versante opposto, province come Cremona (gap del 10,3%) e Bergamo (10,5%) mostrano differenze percentuali leggermente inferiori, ma comunque rilevanti. In sintesi, il differenziale di genere persiste in tutte le province, con variazioni che vanno da un minimo del 10% fino a oltre il 17%, segnalando una disparità strutturale che riguarda trasversalmente l'intera categoria dei quadri.

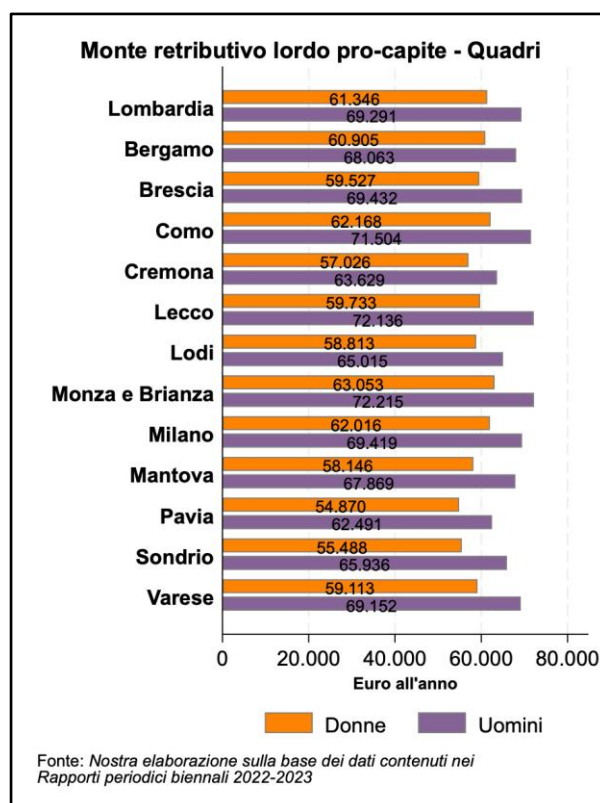


Figura 120. Monte retributivo lordo pro-capite - Quadri.

Anche tra impiegati/e il *gender pay gap* si conferma marcato, con una differenza media di circa 7.700 euro/anno, pari al 22% (Figura 121). A livello regionale, gli uomini percepiscono in media 35.269 euro/anno, contro i 27.552 euro/anno delle donne. Le retribuzioni maschili più elevate si registrano nelle province di Lecco (38.019 euro/anno) e Monza e Brianza (36.274 euro/anno), mentre per le donne i valori massimi si osservano nelle province di Monza e Brianza (28.290 euro/anno) e Milano (28.256 euro/anno). Tuttavia, la provincia di Lecco è anche il territorio con il gap più ampio in termini assoluti e relativi: oltre 10.294 euro/anno di differenza, pari al 27,1%. Il divario si attesta ovunque sopra i 6.000 euro/anno a favore degli uomini, con valori compresi tra i 6.117 euro/anno nella provincia di Milano e i 10.294 euro/anno nella provincia di Lecco. Anche nella provincia con il gap più contenuto, Cremona, la distanza tra uomini (34.869 euro/anno) e donne (27.632 euro/anno) rimane significativa, pari al 7.237 euro/anno (-20,8%). La disparità retributiva tra impiegati e impiegate risulta strutturale e trasversale a tutti i territori lombardi.

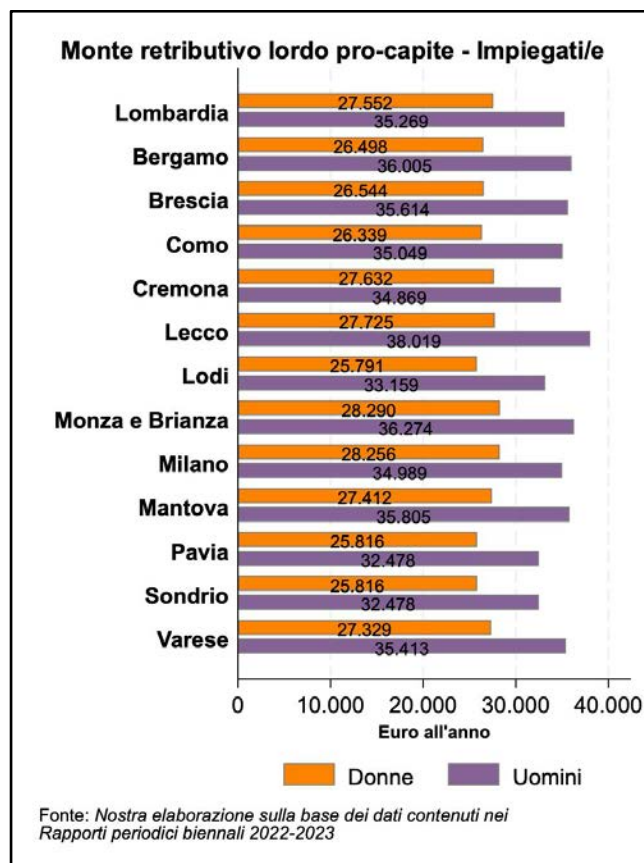


Figura 121. Monte retributivo lordo pro-capite - Impiegati/e.

Anche tra operai/e si osserva un divario retributivo regionale marcato e sistematico, pari a circa 6.961 euro/anno, ovvero quasi il 28% (Figura 122). A livello lombardo, gli uomini percepiscono in media 24.622 euro/anno, mentre le donne si fermano a 17.661 euro/anno. Le province con i livelli retributivi maschili più elevati sono Lecco (27.090 euro/anno), Mantova (25.623 euro/anno) e Bergamo (25.643 euro/anno), mentre per le donne i valori più alti si registrano nelle province di Cremona (28.999 euro/anno, unico caso anomalo in controtendenza), Lodi (19.723 euro/anno) e Mantova (19.517 euro/anno). All'estremo opposto, la retribuzione femminile più bassa si osserva nella provincia di Sondrio (14.552 euro/anno), con un divario di oltre 7.300 euro/anno rispetto agli uomini (21.867 euro/anno). Il gap salariale riguarda tutte le province, con differenze che raramente scendono sotto i 6.500 euro/anno, a testimonianza di una disparità strutturale che, nel caso di operai/e, si esprime in percentuali molto elevate e con scarti retributivi assoluti significativi.

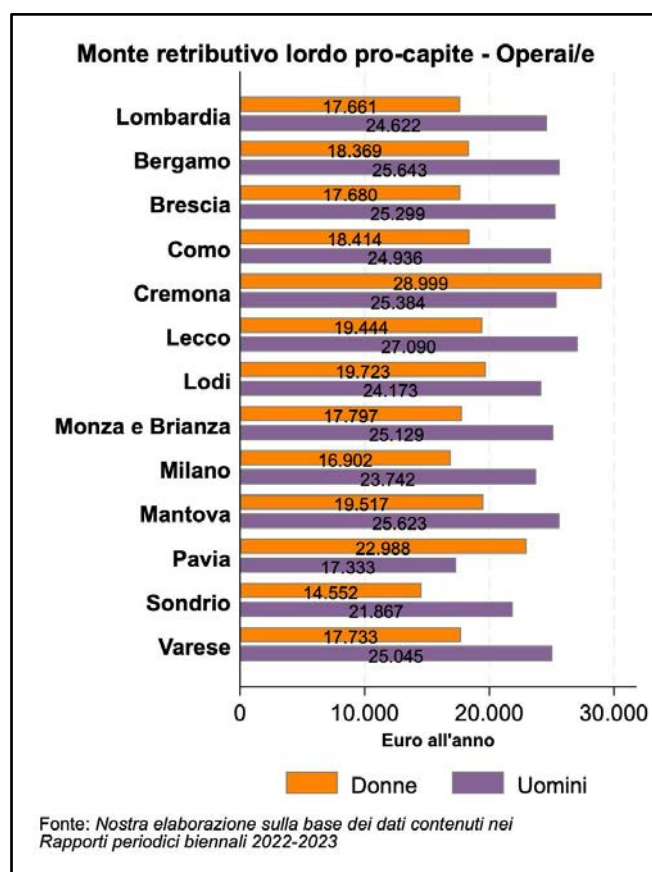


Figura 122. Monte retributivo lordo pro-capite - Operai/e.

I risultati confermano l'esistenza di un gap retributivo stabile e trasversale tra uomini e donne in tutte le province, con variazioni significative a seconda dell'inquadramento. Anche nei contesti più virtuosi, permane una distanza economica tra i generi che richiede interventi strutturali. L'analisi offre quindi uno strumento di diagnosi utile per orientare le politiche di parità retributiva su diversa scala.

Il *gender pay gap* è presente in tutte le province lombarde con intensità variabile a seconda che si guardi alla paga base o alle componenti accessorie (Figura 123). Il *gender pay gap* risulta particolarmente marcato nelle componenti accessorie che, come già discusso, rappresentano la parte più volatile e discrezionale della retribuzione. Le province con i gap più elevati in questa componente sono Mantova (42,8%), Bergamo (41,3%), Brescia (39,6%) e Sondrio (39,6%). Anche nella paga base il *gender pay gap* resta significativo, con valori che oscillano tra il 12,8% (Cremona) e il 19,3% (Sondrio), con una concentrazione compresa tra il 14% e il 17% nella maggior parte delle province. Il *gender pay gap* relativo al monte retributivo lordo, che sintetizza l'effetto cumulativo, supera il 20% in diverse province: Lecco (21,9%), Sondrio (22,1%), Milano (20,5%), Bergamo (20,8%) e Brescia (20,3%), con valori elevati anche in altre aree. Le province con i divari più contenuti sono invece Cremona (15,9%), Lodi (18,1%), Varese (18,3%) e Pavia (14,8%). In sintesi, come già emerso precedentemente, le disparità retributive anche analizzando per singola provincia non si esauriscono nella sola paga base, ma risultano fortemente amplificate dalle componenti accessorie, che sono spesso meno regolamentate e più soggette a valutazioni soggettive. Ciò ribadisce la necessità di

monitorare non solo il salario fisso, ma anche l'intera struttura retributiva, con particolare attenzione ai meccanismi di erogazione dei premi e delle indennità accessorie.

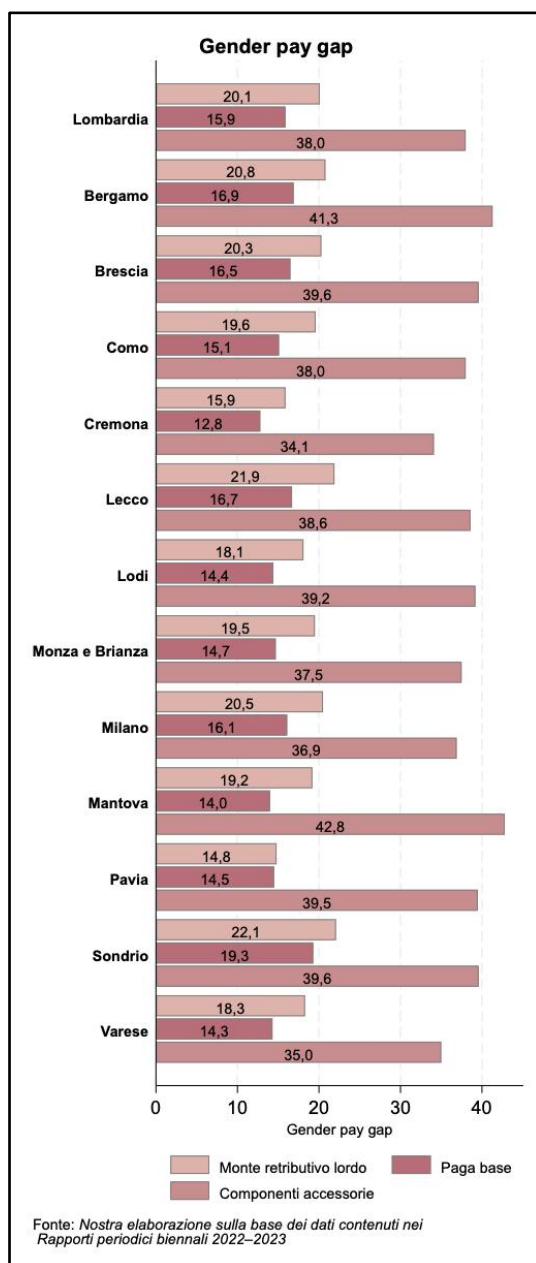


Figura 123. Gender pay gap.

Il *gender pay gap* è presente in tutte le province lombarde sia tra dirigenti che tra quadri, con dinamiche parzialmente diverse a seconda del livello di inquadramento e della componente retributiva (Figura 124). Tra dirigenti, il divario complessivo (monte retributivo lordo) supera il 20% in otto province, con picchi nelle province di Sondrio (26,2%), Brescia (21,4%), Lodi (16,9%) e Pavia (18,4%). Il *gender pay gap* appare particolarmente concentrato sulle componenti accessorie, che rappresentano la parte più critica della disparità: si va dal 30,8% della provincia di Cremona al 46,1% della provincia di Lecco e 43,7% della provincia di Sondrio. La retribuzione base, sebbene più equilibrata, mantiene

uno scarto tra il 10,2% e il 15,5% nella maggior parte dei contesti. Nel caso dei/delle quadri, i divari si attestano su valori leggermente inferiori, ma comunque significativi.

Le province di Sondrio (21,7% nel monte retributivo lordo e 48,7% nelle componenti accessorie) e Pavia (23,8% e 27,5%) mostrano i gap più ampi, a conferma di una maggiore esposizione a pratiche retributive discrezionali.

Anche in questo caso, la paga base mostra differenze contenute (spesso sotto il 10%, ad esempio 5,7% a Sondrio o 6,6% a Monza e Brianza), ma le componenti accessorie amplificano le disuguaglianze. Le province di Milano (12,6% monte retributivo, 8,2% accessori) e Monza e Brianza (11,1% monte, 6,6% accessori) confermano una maggiore equità relativa in entrambi i livelli, con gap più contenuti sia nella paga base sia nelle componenti accessorie. In sintesi, il *gender pay gap* non è uniforme e tende ad accentuarsi in presenza di componenti retributive variabili, confermando la necessità di agire non solo sul salario fisso, ma anche sulla trasparenza e regolazione delle forme integrative, spesso legate alla valutazione discrezionale della performance.

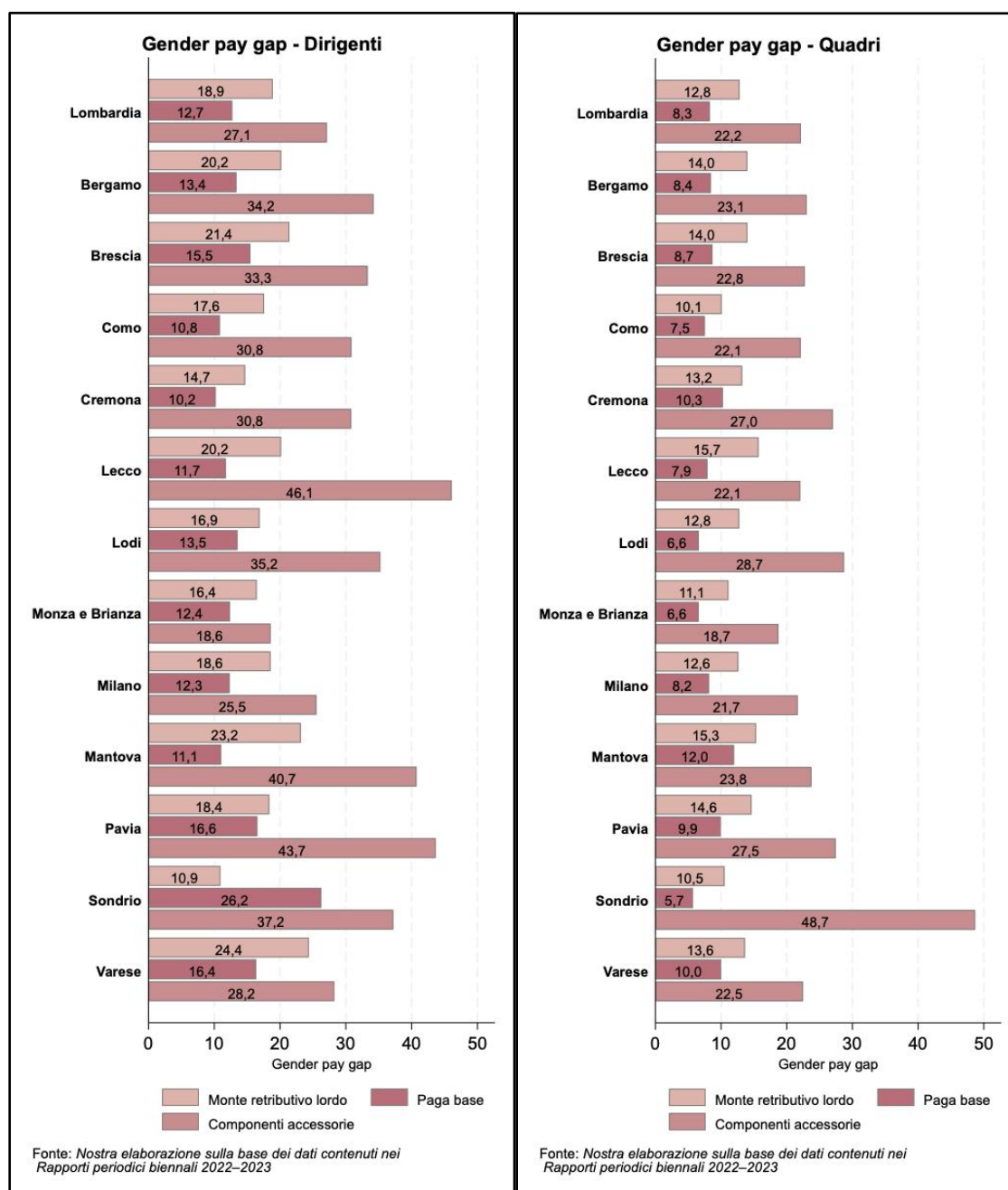


Figura 124. Gender pay gap Dirigenti e Quadri.

Il gender pay gap a livello impiegatizio e operaio evidenzia un quadro di disparità marcato e trasversale che coinvolge tutte le province lombarde (Figura 125). Tra impiegati/e, il monte retributivo lordo registra differenziali superiori al 25% in numerose province, con picchi nelle province di Sondrio, Bergamo e Brescia. Il divario è amplificato dalle componenti accessorie, dove il gap supera il 45% in gran parte delle province: le province di Bergamo, Brescia, Como e Mantova ne sono esempi evidenti. Anche la paga base, sebbene più bilanciata, mostra scarti sistematici superiori al 15%, attestandosi attorno al 17-21% in molte province. Il quadro è ancora più critico tra operai/e. In tutte le province il gender pay gap nel monte retributivo lordo supera il 20%, raggiungendo il 29,2% nella provincia di

Sondrio, il 26,8% nella provincia di Brescia e il 25,1% nella provincia di Lecco. Anche in questo caso, le componenti accessorie rappresentano il principale fattore di diseguaglianza, con divari superiori al 50% in ben otto province, con Como, Lecco, Brescia, Sondrio e Varese tra le più esposte. Le province di Milano e Monza e Brianza si distinguono per livelli relativamente più contenuti del *gender pay gap* sia tra impiegati/e che operai/e, ma anche in queste province i divari restano significativi, in particolare sulle componenti accessorie.

In conclusione, il *gender pay gap* nei livelli impiegatizi e operai è pervasivo e strutturale e le componenti accessorie si confermano come la principale fonte di disuguaglianza retributiva.

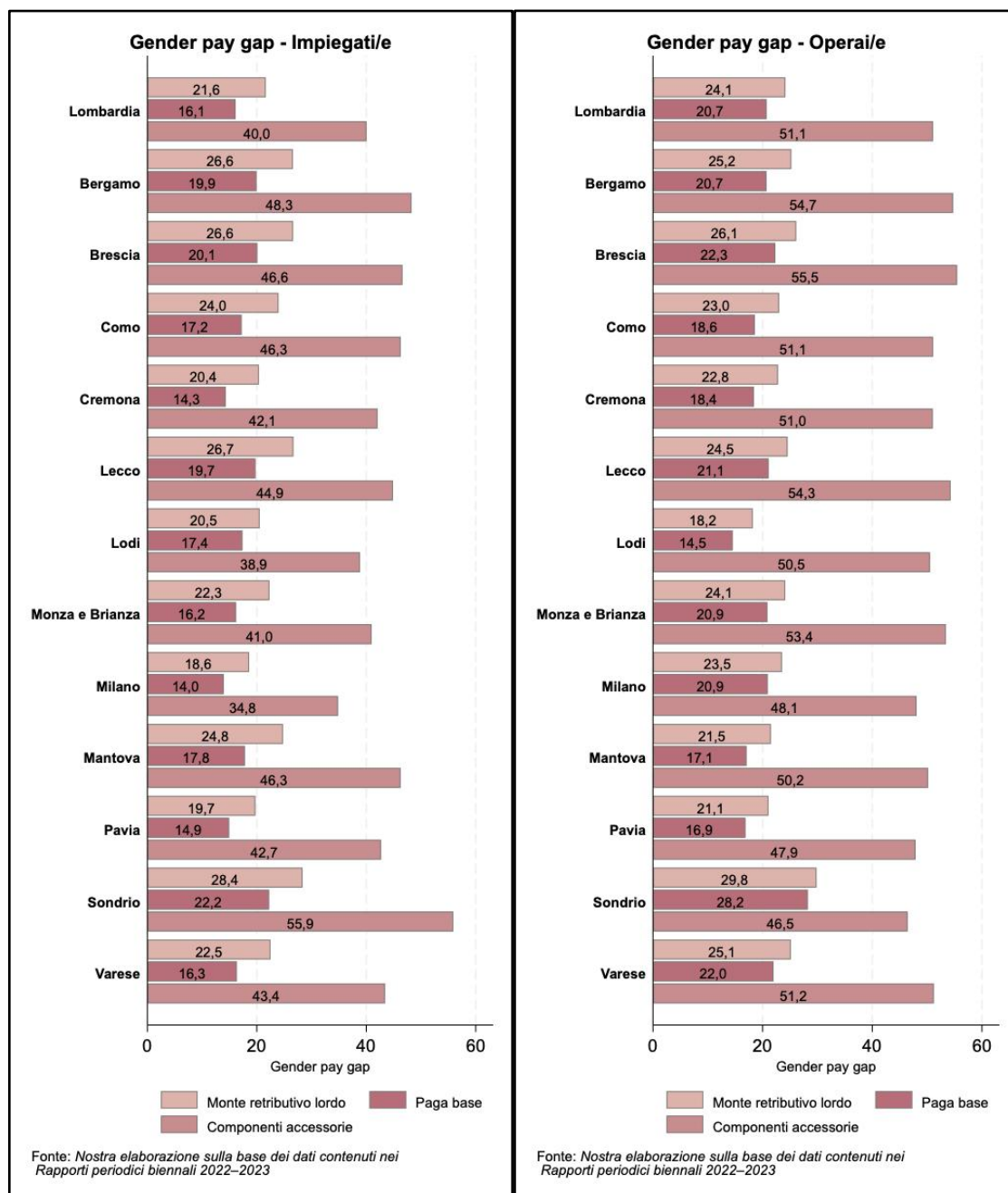


Figura 125. Gender pay gap Impiegati/e e Operai/e.

4.3 Analisi integrata provinciale

Al fine di elaborare due classifiche che evidenzino la posizione relativa delle province in termini di disparità occupazionali e salariali, verranno utilizzati due indici sintetici: il primo basato sul concetto di Indice di Vantaggio Comparato (IVC), il secondo rappresentato dal *gender pay gap*. Tali strumenti permettono non solo di rilevare la presenza di disuguaglianze di genere, ma anche di misurarne l'intensità nei diversi contesti provinciali e di identificare le aree che evidenziano buone pratiche o dinamiche virtuose, potenzialmente replicabili in altri territori. Ne risulta un quadro comparativo utile a orientare le azioni di policy in modo più mirato ed efficace.

L'IVC Occupazionale è costruito come somma di più componenti relative alla distribuzione di genere nei diversi livelli di inquadramento. In particolare, si calcola l'IVC per ciascuno dei quattro livelli (dirigenti, quadri, impiegati/e, operai/e), misurando la distanza relativa della composizione di genere di ogni provincia rispetto alla media regionale. L'IVC Occupazionale viene quindi ottenuto facendo la media di tali valori, evidenziando così il posizionamento relativo di ciascuna provincia (*j*) in termini di parità occupazionale rispetto alla regione Lombardia (*L*).

$$IVC_{Occupazionalej} = ((Dirigenti_{Donne_j}/totale_{Dirigenti_j})/(Dirigenti_{Donne_L}/totale_{Dirigenti_L}) + (Quadri_{Donne_j}/totale_{Quadri_j})/(Quadri_{Donne_L}/totale_{Quadri_L}) + (Impiegati_{Donne_j}/totale_{Impiegati_j})/(Impiegati_{Donne_L}/totale_{Impiegati_L}) + (Operai_{Donne_j}/totale_{Operai_j})/(Operai_{Donne_L}/totale_{Operai_L}))/4$$

Il *gender pay gap*, come precedentemente spiegato, è calcolato per ogni provincia (*j*) come la differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne, espressa in percentuale rispetto alla retribuzione maschile.

L'applicazione di questi due indici ai dati provinciali consente di costruire classifiche comparative che restituiscono una fotografia dettagliata del posizionamento delle province lombarde rispetto alla parità di genere nel lavoro, sia in termini di accesso alle posizioni professionali sia di equità salariale.

La Tabella 22 mostra i risultati dell'IVC Occupazionale, calcolato per ciascuna provincia lombarda. Questo indicatore sintetico consente di valutare quanto una determinata provincia si discosti, in positivo o in negativo, rispetto alla media regionale (fissata convenzionalmente a 1) nella presenza femminile nei diversi livelli di inquadramento professionale. L'IVC misura dunque la parità di accesso delle donne all'occupazione e alla carriera, tenendo conto di dirigenti, quadri, impiegati/e e operai/e. Pavia emerge nettamente come la provincia più virtuosa, con un IVC Occupazionale pari a 1,46, ovvero il 46% sopra la media regionale. Questo risultato deriva da un forte equilibrio di genere in tutti i livelli di inquadramento, in particolare tra dirigenti (1,64) e quadri (1,65). La provincia di Pavia si configura quindi come un contesto in cui le donne accedono più facilmente a posizioni apicali, rompendo il soffitto di cristallo più che altrove. Anche le province di Cremona (1,25), Mantova (1,18), Varese (1,18) e Brescia (1,17) si collocano sopra la media, pur con differenze nei singoli livelli. La provincia di Cremona, ad esempio, evidenzia un'ottima performance tra i quadri (1,55), mentre le province di Mantova e Brescia mostrano valori più equilibrati.

La situazione appare più disomogenea nella provincia di Sondrio, dove a una forte presenza di donne tra operai/e (1,44) e dirigenti (1,43) si affianca un dato particolarmente basso tra quadri (0,64). Questo

suggerisce una dinamica squilibrata, che potrebbe riflettere specificità settoriali o aziendali del territorio. La provincia di Milano (0,97), pur essendo un centro economico rilevante, risulta leggermente al di sotto della media. Il dato è determinato da una sottorappresentazione femminile nei ruoli dirigenziali e di quadro, che suggerisce la necessità di misure mirate per favorire l'avanzamento di carriera delle donne. Le performance più deboli si riscontrano nelle province di Como (0,91), Monza e Brianza (0,86) e Lodi (0,86), con valori inferiori a 1 in quasi tutti i livelli. La provincia di Lodi, in particolare, evidenzia un dato critico tra dirigenti (0,59) e quadri (0,68), che segnala barriere significative all'accesso delle donne alle posizioni di leadership.

Tabella 22. Indice di vantaggio comparato occupazionale suddiviso per livello di inquadramento e totale. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei rapporti periodici biennale 2022-2023.

Provincia	IVC Occupazionale	Livello di inquadramento			
		IVC dirigenti	IVC quadri	IVC impiegati/e	IVC operai/e
Pavia	1,46	1,64	1,65	1,24	1,33
Cremona	1,25	1,36	1,55	1,07	1,02
Mantova	1,18	1,24	1,26	1,12	1,13
Varese	1,18	1,39	1,33	0,99	1,01
Brescia	1,17	1,33	1,46	0,99	0,92
Sondrio	1,13	1,43	0,64	1,03	1,44
Lecco	1,06	1,28	1,07	1,03	0,87
Bergamo	1,00	1,04	1,04	1,05	0,88
Lombardia	1	1	1	1	1
Milano	0,97	0,90	0,95	0,99	1,05
Como	0,91	1,01	0,68	1,14	0,79
Monza Brianza	0,86	0,86	0,89	0,94	0,76
Lodi	0,86	0,59	0,68	1,01	1,15

La Tabella 23 presenta il secondo indice sintetico utilizzato per analizzare le disparità di genere nelle province lombarde e precedentemente già discusso: il *gender pay gap*, calcolato sul monte retributivo, sulla paga base e sulle componenti accessorie. Valori più elevati indicano una maggiore disparità salariale a sfavore delle donne.

Tabella 23. *Gender pay gap* (GPG) sul monte retributivo, sulla paga base e sulla componente accessoria. Fonte: Nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nei rapporti periodici biennale 2022-2023.

Provincia	GPG monte retributivo	Componenti fissa e variabile	
		GPG paga base	GPG componente accessoria
Pavia	14,8%	14,5%	39,5%
Cremona	15,9%	12,8%	34,1%
Lodi	18,1%	14,4%	39,2%
Varese	18,3%	14,3%	35%
Mantova	19,2%	14%	42,8%
Monza e Brianza	19,5%	14,7%	37,5%
Como	19,6%	15,1%	38%
Lombardia	20,1%	15,9%	38%
Brescia	20,3%	16,5%	39,6%
Milano	20,5%	16,1%	36,9%
Bergamo	20,8%	16,9%	41,3%
Lecco	21,9%	16,7%	38,6%
Sondrio	22,1%	19,3%	39,6%

L'analisi congiunta dell'IVC Occupazionale e del *gender pay gap* consente di cogliere la complessità e la multidimensionalità delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro lombardo. I due indicatori non restituiscono sempre risultati sovrapponibili: vi sono province, come Pavia, che combinano buone performance in termini di equilibrio occupazionale con livelli contenuti di *gender pay gap*, delineando un quadro complessivamente favorevole; altre, come Sondrio, presentano invece un'elevata partecipazione femminile in alcuni livelli di inquadramento, ma anche forti penalizzazioni salariali, soprattutto nelle componenti accessorie, segnalando meccanismi distorsivi legati alla qualità dell'occupazione e non solo alla sua quantità. Questo scostamento evidenzia come la presenza femminile nei livelli occupazionali non si traduca automaticamente in equità retributiva, richiamando l'attenzione su aspetti strutturali più profondi, come la segregazione verticale, la minore accessibilità a posizioni ad alto valore economico, o la scarsa trasparenza nei sistemi di premialità.

Tali evidenze suggeriscono la necessità di interventi di policy differenziati: nelle province con basso IVC, occorre rafforzare le azioni per l'accesso delle donne a tutti i livelli di inquadramento, mentre nei

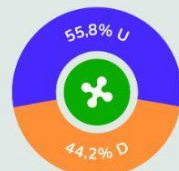
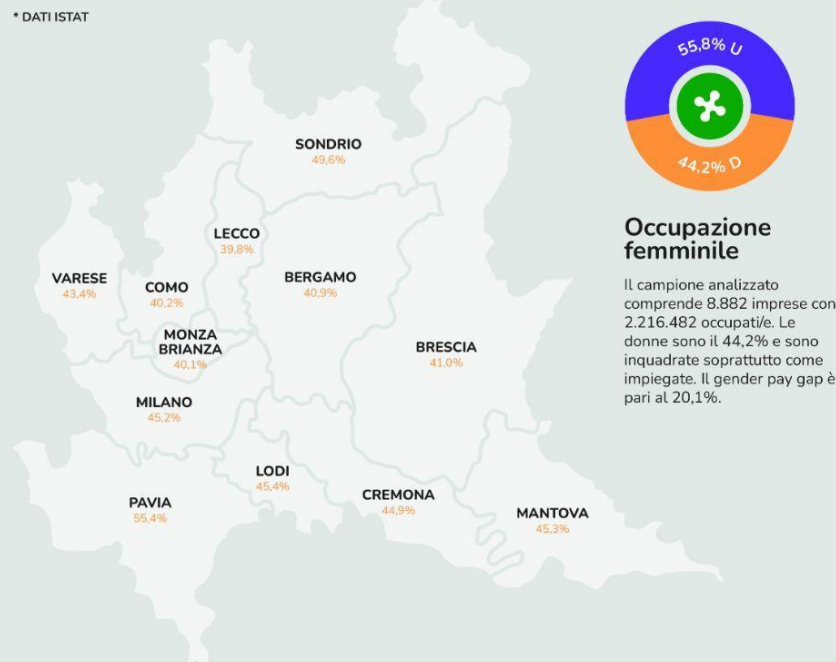
contesti con alto *gender pay gap* è prioritario intervenire sui meccanismi retributivi, introducendo strumenti di trasparenza salariale, audit di genere, revisione delle componenti accessorie e valorizzazione delle competenze femminili nei percorsi di carriera. L'approccio integrato proposto consente dunque non solo di identificare le province più critiche, ma anche di valorizzare le esperienze virtuose, offrendo una base solida per promuovere politiche attive del lavoro e di parità territorializzate, capaci di affrontare con efficacia le diverse dimensioni della disparità di genere.

4.4 Le schede di regione Lombardia e delle province

SITUAZIONE LOMBARDIA

Numeri dei
rapporti biennali
LOMBARDIA8.882 Imprese hanno
redatto il rapporto
2,2M Occupati/e81,5% Piccole-medie
imprese (PMI)
31,2% Occupati/e45% Settore
secondario
30,6% Occupati/eIMPRESE CERTIFICATE
762 Campione
1.788 Totale

* DATI ISTAT



Occupazione femminile

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

1.960K

Donne occupate in Lombardia
comprese libere professioniste
(19,8% del Nazionale)

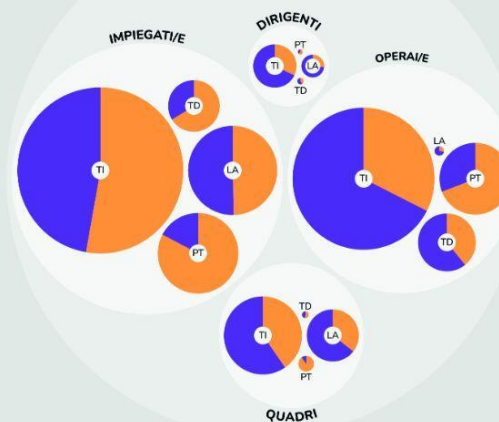
19,2 %

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

62,3 %

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

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	44.199 (67,8%) 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 (59,6%) U 85.880 (40,4%) D	849 (10,0%) U 7.662 (90,0%) D	60.916 (64,4%) U 33.686 (35,6%) D	738 (47,5%) U 816 (52,5%) D
Impiegati/e	455.142 (47,2%) U 508.852 (52,8%) D	39.324 (17,3%) U 187.369 (82,7%) D	139.702 (50,3%) U 137.949 (49,7%) D	31.460 (33,8%) U 61.548 (66,2%) D
Operai/e	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 45.815 (39,2%) D

PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLI/E 0-3 ANNI

20,1%
Gender Pay gap

15,9%

Pay gap
paga base

38,0%

Pay gap componenti
accessorie

Dirigenti
Quadri
Impiegati/e
Operai/e

Paga
di baseComponenti
accessorie

Dirigenti
Quadri
Impiegati/e
Operai/e

Paga
di baseComponenti
accessorie

Dirigenti	99.949 €	32.870 €	Dirigenti	88.436 €	27.250 €
Quadri	47.017 €	20.070 €	Quadri	43.387 €	16.190 €
Impiegati/e	28.666 €	5.749 €	Impiegati/e	23.857 €	3.201 €
Operai/e	21.707 €	2.456 €	Operai/e	16.466 €	909 €



Classifica regionale

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

Media regionale
Impegno femminile
Gender pay gap

PROVINCIA DI 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%).



IMPIEGIO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



IMPIEGIO FEMMINILE
indice comparato

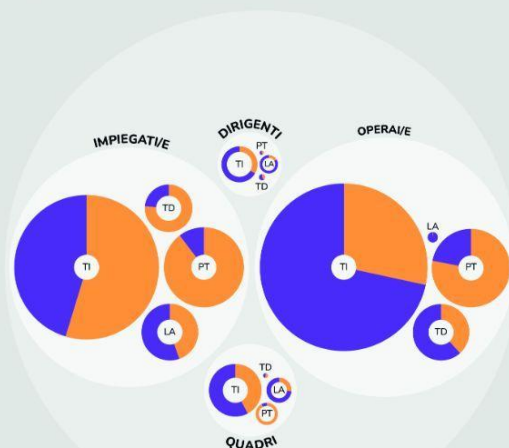


GENDER PAY GAP
indice comparato

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	25 (52,1%) U 23 (47,9%) D	407 (83,7%) U 79 (16,3%) D	61 (58,7%) 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 (26,5%) D	29 (45,3%) U 35 (54,7%) 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
Operai/e	56.519 (71,6%) 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 (38,3%) D

Salario e Gender Pay gap

Paga base media
Componenti accessorie medie

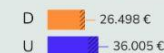
16,9%
Gender Pay Gap
paga base

41,3%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 20,2%



IMPIEGATI/E GPG 26,6%



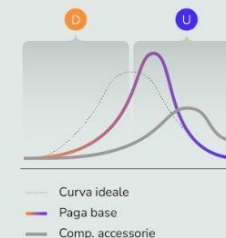
QUADRI GPG 14%



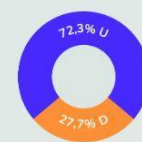
OPERAIE GPG 25,2%



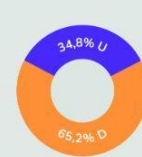
20,8%
Gender Pay gap Bergamo



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



82,1%	Dirigenti	17,9%	55,5%	Dirigenti	44,5%
67,4%	Quadri	32,6%	54,5%	Quadri	45,5%
60,1%	Impiegati/e	39,9%	53,3%	Impiegati/e	46,7%
82,6%	Operai/e	17,4%	33,4%	Operai/e	66,6%
18,4%	Dirigenti	81,6%	33,3%	Dirigenti	66,7%
17,9%	Quadri	82,1%	39,1%	Quadri	60,9%
17,2%	Impiegati/e	82,8%	21,8%	Impiegati/e	78,2%
56,7%	Operai/e	43,3%	42,7%	Operai/e	57,3%

PROVINCIA DI BRESCIA



La provincia di Brescia conta 970 imprese (11,6% del totale) e 167.024 occupati/e (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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato

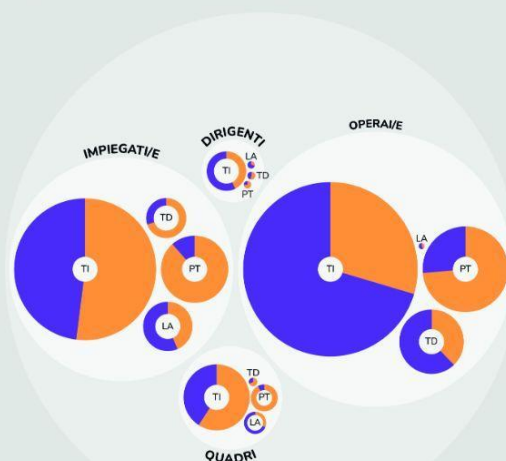
GENDER PAY GAP
indice comparato



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
Impiegati/e	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

Paga base media
Componenti accessorie medie

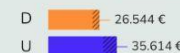
16,5%
Gender Pay Gap
paga base

39,6%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 21,4%



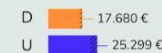
IMPIEGATI/E GPG 26,6%



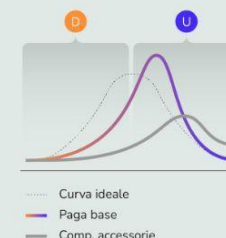
QUADRI GPG 14%



OPERA/E GPG 26,1%



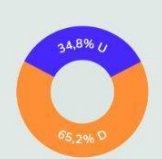
20,4%
Gender Pay gap
Brescia



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



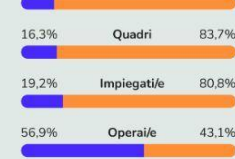
CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



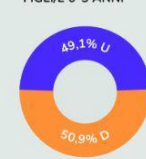
DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROVINCIA DI COMO



La provincia di Como conta 301 imprese (3,6% del totale) e 66.563 occupati/e (3,0% del totale). La presenza femminile nei livelli di inquadramento superiori è contenuta, mentre è più elevata nei livelli di impiegati/e e operai/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%).



IMPIEGIO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE

Numeri dei
rapporti biennali
COMO

301 Imprese hanno
redatto il rapporto
66.563 Occupati/e

85,7% Piccole-medie
imprese (PMI)
36,6% Occupati/e

56,1% Settore
secondario
32,8% Occupati/e

IMPRESE CERTIFICATE
27 Campione
69 Totale

IMPIEGIO FEMMINILE
indice comparato



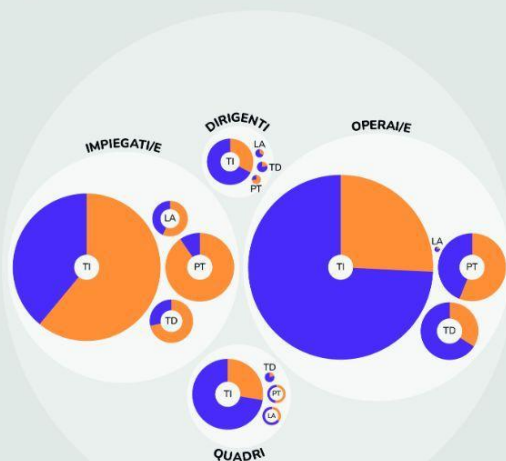
GENDER PAY GAP
indice comparato



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.

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	591 (67,2%) U 289 (32,8%) D	8 (25,8%) 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
Impiegati/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
Operai/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

Paga base media
Componenti accessorie medie

15,1%
Gender Pay Gap
paga base

38%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 17,6%



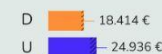
IMPIEGATI/E GPG 24%



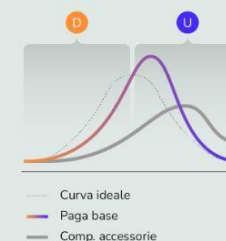
QUADRI GPG 10,1%



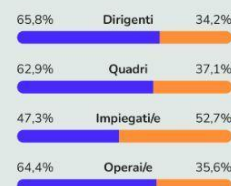
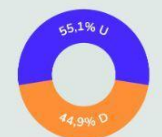
OPERAI/E GPG 23%



19,6%
Gender Pay gap
Como



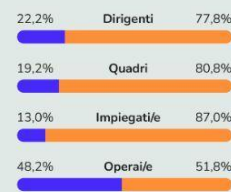
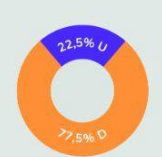
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



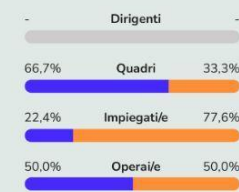
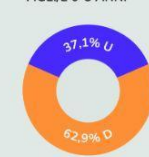
PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROVINCIA DI CREMONA

Numeri dei
rapporti biennali
CREMONA

199 Imprese hanno
redatto il rapporto
32.414 Occupati/e

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

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

IMPRESE CERTIFICATE
12 Campione
25 Totale



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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



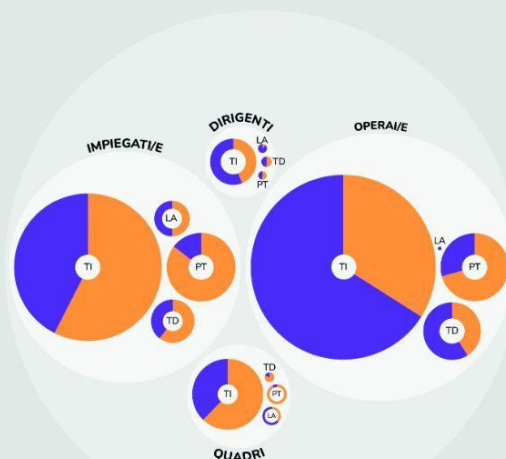
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale



Classifica regionale

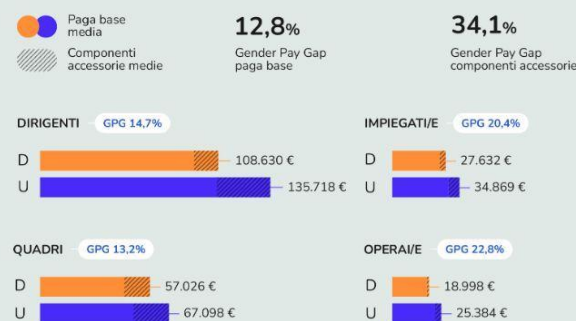
La provincia di Cremona si posiziona prima in Lombardia (a pari merito con Pavia) per occupazione femminile. Il gender pay gap è significativamente minore rispetto alla media lombarda.

Situazione occupazionale

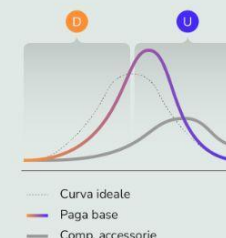


	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	562 (56,2%) U 438 (43,8%) D	15 (46,9%) U 17 (53,1%) D	28 (87,5%) U 4 (12,5%) D	24 (49,0%) U 25 (51,0%) D
Quadri	885 (37,8%) U 1.457 (62,2%) D	10 (7,0%) U 132 (93,0%) D	86 (63,2%) U 50 (36,8%) D	8 (18,6%) U 35 (81,4%) D
Impiegati/e	4.329 (42,5%) U 5.858 (57,5%) D	322 (14,6%) U 1.881 (85,4%) D	294 (50,1%) U 293 (49,9%) D	346 (39,5%) U 531 (60,5%) D
Operai/e	10.554 (66,6%) U 5.427 (34,0%) D	630 (29,2%) U 1.528 (70,8%) D	2 (100,0%) U 0 (0,0%) D	914 (59,0%) U 636 (41,0%) D

Salario e Gender Pay gap



15,9%
Gender Pay gap
Cremona



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROVINCIA DI LECCO



La provincia di Lecco conta 219 imprese (2,6% del totale) e 33.413 occupati/e (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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale



IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato

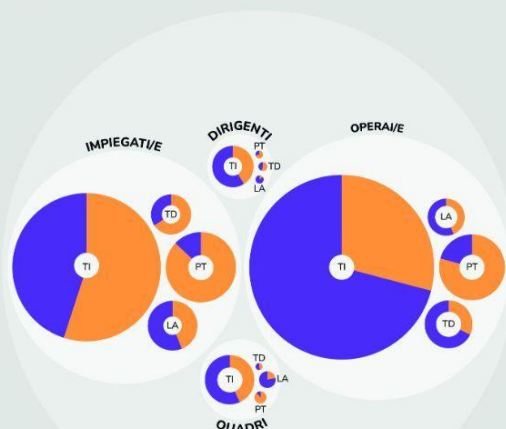
GENDER PAY GAP
indice comparato



Classifica regionale

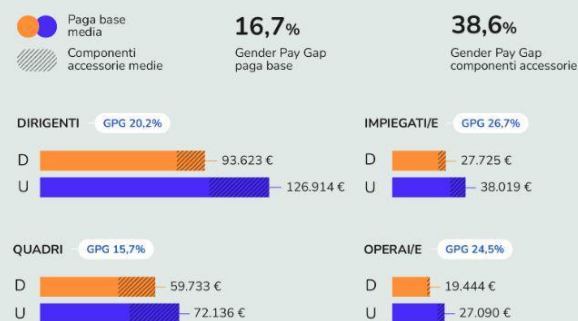
La provincia di Lecco si posiziona nella parte alta della classifica in Lombardia per occupazione femminile. Il gender pay gap è il secondo più elevato in Lombardia.

Situazione occupazionale

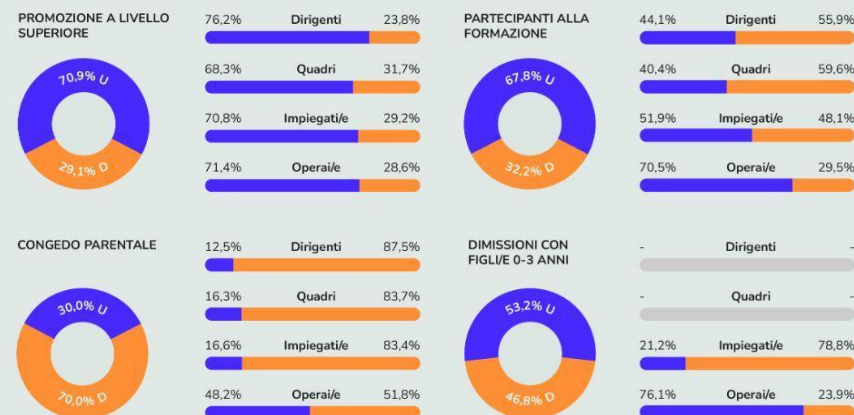
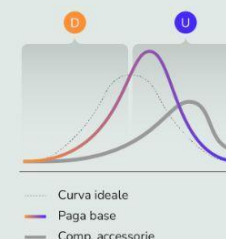


	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	516 (59%) U 358 (41%) D	7 (28,0%) U 18 (72,0%) D	28 (84,8%) U 5 (15,2%) D	17 (43,6%) U 22 (56,4%) D
Quadri	705 (56,7%) U 539 (43,3%) D	8 (11,0%) U 65 (89,0%) D	105 (77,8%) U 30 (22,2%) D	9 (52,9%) U 8 (47,1%) D
Impiegati/e	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 558 (65,8%) D
Operai/e	12.428 (70,9%) U 5.111 (29,1%) D	458 (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



21,9% Gender Pay gap Lecco



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 occupati/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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato

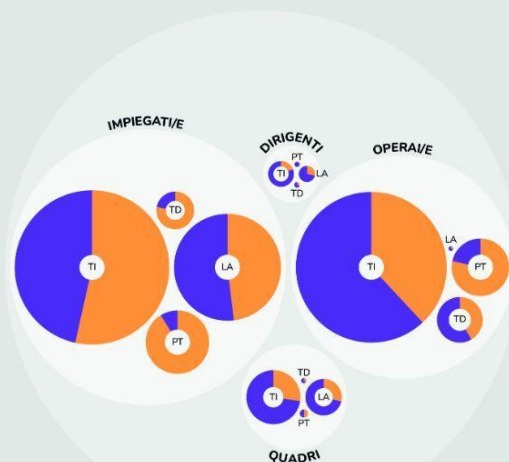
GENDER PAY GAP
indice comparato



Classifica regionale

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

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 (28,9%) D	5 (62,5%) U 3 (37,5%) D
Impiegati/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
Operai/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 (58,4%) U 248 (41,6%) D

Salario e Gender Pay gap

Paga base media
Componenti accessorie medie

14,4%
Gender Pay Gap
paga base

39,2%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 16,9%



IMPIEGATI/E GPG 20,5%



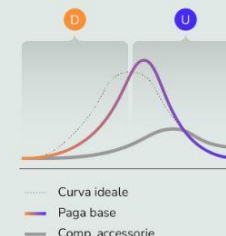
QUADRI GPG 12,8%



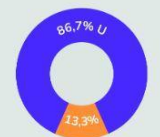
OPERAI/E GPG 18,2%



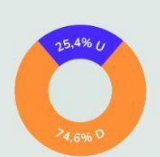
18,1%
Gender Pay gap
Lodi



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



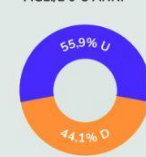
CONGEDO PARENTALE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



73,5% Dirigenti 26,5%

71,0% Quadri 29,0%

50,7% Impiegati/e 49,3%

56,9% Operai/e 43,1%

100,0% Quadri 0,0%

40,0% Impiegati/e 60,0%

62,5% Operai/e 37,5%

PROVINCIA DI MANTOVA

Numeri dei
rapporti biennali
MANTOVA

274 Imprese hanno
redatto il rapporto
Occupat/e
51.512

84,7% Piccole-medie
imprese (PMI)
Occupat/e
46,5%

60,2% Settore
secondario
Occupat/e
50,3%

IMPRESE CERTIFICATE
28 Campione
47 Totale



La provincia di Mantova conta 274 imprese (3,3% del totale) e 51.512 occupat/e (2,6% del totale). La presenza femminile nei livelli di inquadramento superiori è vicina alla parità.

Il gender pay gap è inferiore alla media regionale, restando tuttavia sistematicamente elevato (19,2%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

D DONNE



IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato

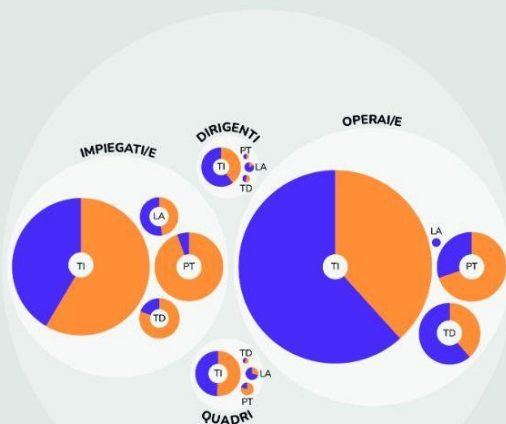
GENDER PAY GAP
indice comparato



Classifica regionale

La provincia di Mantova si posiziona a metà classifica lombarda superando la media regionale per occupazione femminile. Il gender pay gap è leggermente inferiore alla media regionale.

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	717 (60,1%) U 476 (39,9%) D	7 (50,0%) U 7 (50,0%) D	44 (81,5%) U 10 (18,5%) D	12 (46,2%) U 14 (53,8%) D
Quadri	781 (49,2%) U 805 (50,8%) D	23 (21,1%) U 86 (78,9%) D	87 (70,7%) U 36 (29,3%) D	11 (40,7%) U 16 (59,3%) D
Impiegati/e	6.057 (41,5%) U 8.549 (58,5%) D	204 (5,6%) U 3.442 (94,4%) D	598 (52,6%) U 539 (47,4%) D	241 (19,2%) U 1.016 (80,8%) D
Operai/e	17.828 (61,7%) U 11.085 (38,3%) D	1.124 (30,1%) U 2.610 (69,9%) D	7 (100,0%) U 0 (0,0%) D	1.794 (61,3%) U 1.131 (38,7%) D

Salario e Gender Pay gap

Paga base media
Componenti accessorie medie

14%
Gender Pay Gap
paga base

42,8%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 23,2%



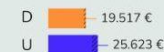
IMPIEGATI/E GPG 24,8%



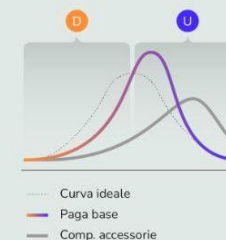
QUADRI GPG 15,3%



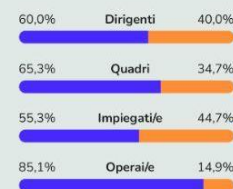
OPERAI/E GPG 21,5%



19,2%
Gender Pay gap
Mantova



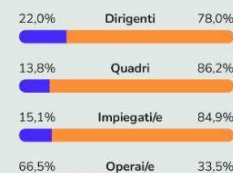
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PROVINCIA DI MILANO



La provincia di Milano è la provincia trainante, contando 4.251 imprese (50,9% del totale) e 1.430.684 occupati/e (64,6% del totale). Nonostante il contesto produttivo avanzato, persiste una forte disuguaglianza nei livelli di inquadramento superiore, concentrando la presenza femminile a livello impiegatizio.

Il gender pay gap è superiore alla media regionale (20,5%).



IMPIEGIO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

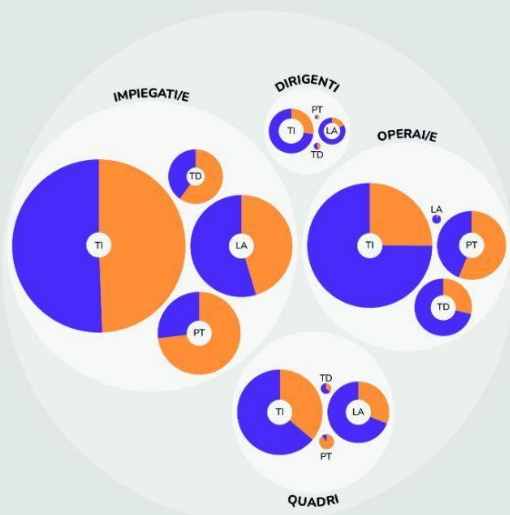
D DONNE



Classifica regionale

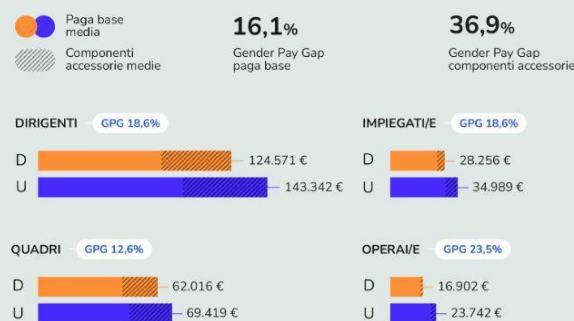
La provincia di Milano si posiziona nella parte centrale della classifica in Lombardia per occupazione femminile. Il gender pay gap è leggermente più elevato rispetto alla media lombarda.

Situazione occupazionale

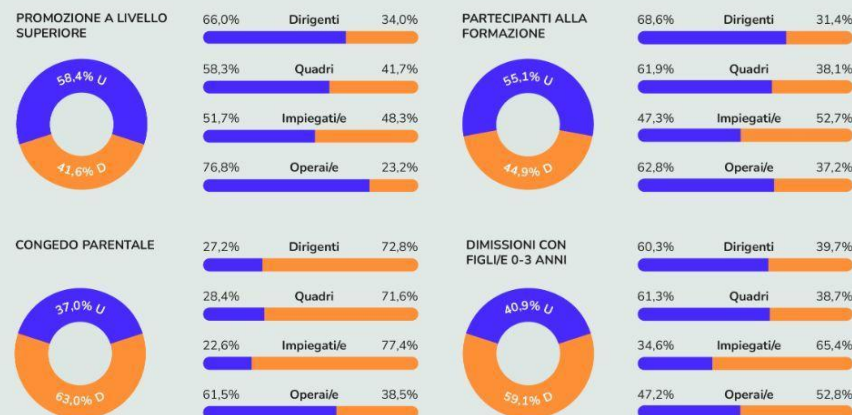
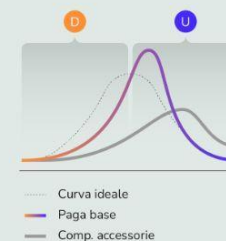


	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	32.194 (71,0%) U 13.175 (29,0%) D	163 (41,0%) U 235 (59,0%) D	11.821 (72,8%) U 4.415 (27,2%) D	427 (64,3%) U 237 (35,7%) D
Quadri	102.358 (61,8%) U 63.338 (38,2%) D	592 (11,3%) U 4.639 (88,7%) D	54.716 (63,8%) U 31.066 (36,2%) D	562 (51,3%) U 534 (48,7%) D
Impiegati/e	327.185 (47,8%) U 357.160 (52,2%) D	29.204 (18,7%) U 126.564 (81,3%) D	116.126 (49,5%) U 118.301 (50,5%) D	23.745 (35,2%) U 43.637 (64,8%) D
Operai/e	233.396 (65,9%) U 120.714 (34,1%) D	35.771 (33,2%) U 71.991 (66,8%) D	1.233 (71,3%) U 497 (28,7%) D	44.515 (59,9%) U 29.773 (40,1%) D

Salario e Gender Pay gap



20,5% Gender Pay gap Milano



PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

Numeri dei
rapporti biennali
MONZA BRIANZA

423 Imprese hanno
redatto il rapporto
Occupati/e

82% Piccole-medie
imprese (PMI)
Occupati/e

50,4% Settore
secondario
Occupati/e

IMPRESE CERTIFICATE
26 Campione
99 Totale



La provincia di Monza e Brianza conta 423 imprese (5,1% del totale) e 107.942 occupati/e (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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



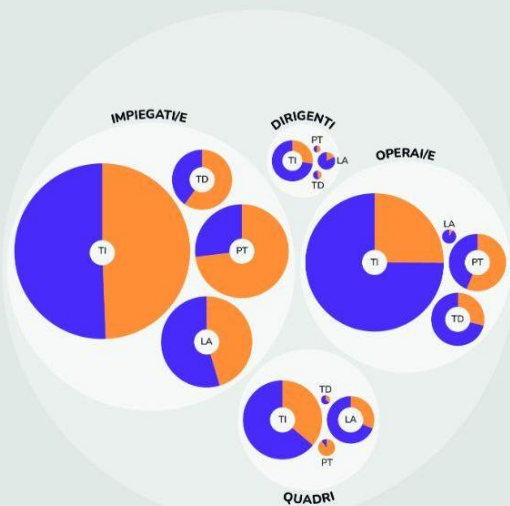
GENDER PAY GAP
rispetto media regionale



Classifica regionale

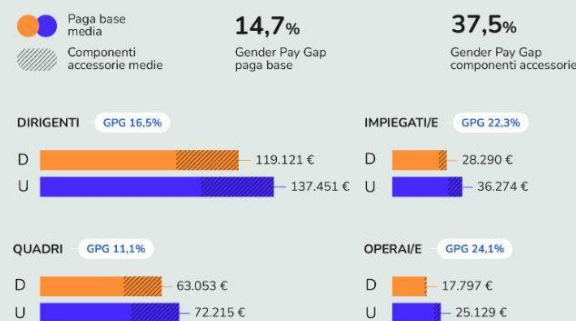
La provincia di Monza e Brianza si posiziona tra le più basse in classifica in Lombardia per occupazione femminile, sotto la media regionale. Il gender pay gap è minore rispetto alla media lombarda.

Situazione occupazionale

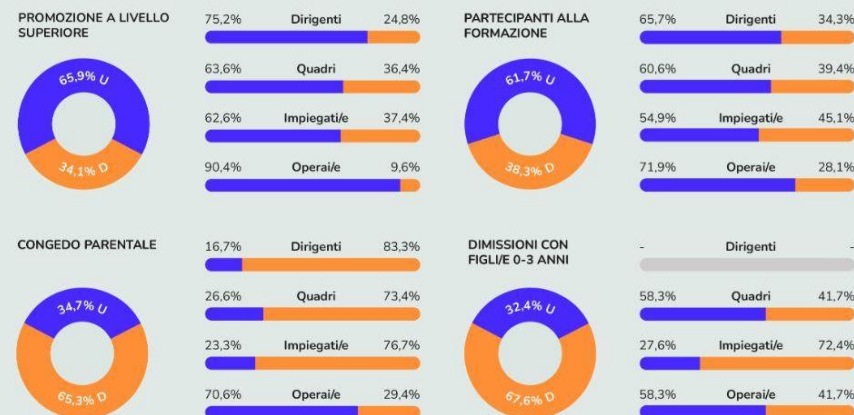
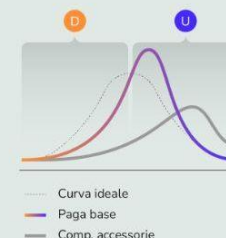


	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	2.006 (72,7%) U 754 (27,3%) D	17 (47,2%) U 19 (52,8%) D	405 (82,2%) U 88 (17,8%) D	45 (54,9%) U 37 (45,1%) D
Quadri	6.563 (63,9%) U 3.714 (36,1%) D	31 (10,2%) U 274 (89,8%) D	2.546 (69,0%) U 1.143 (31,0%) D	23 (63,9%) U 13 (36,1%) D
Impiegati/e	25.690 (50,6%) 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 (59,9%) 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



19,5% Gender Pay gap Monza Brianza



PROVINCIA DI PAVIA



La provincia di Pavia conta 180 imprese (2,2% del totale) e 37.315 occupati/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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

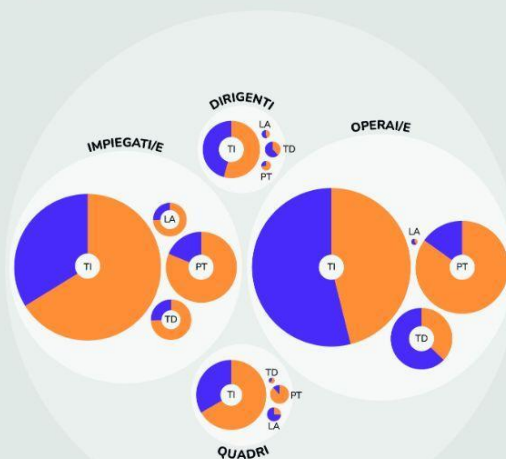


IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato



GENDER PAY GAP
indice comparato

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	915 (45,7%) U 1.088 (54,3%) D	15 (27,8%) U 39 (72,2%) D	22 (53,7%) U 19 (46,3%) D	91 (61,9%) U 56 (38,1%) 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 (36,4%) U 14 (63,6%) D
Impiegati/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

Salario e Gender Pay gap



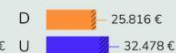
14,5%
Gender Pay Gap
paga base

39,5%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 18,4%



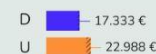
IMPIEGATI/E GPG 19,7%



QUADRI GPG 14,6%



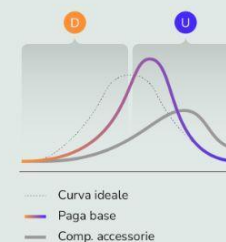
OPERAI/E GPG 21,1%



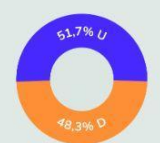
Classifica regionale

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.

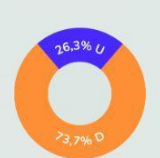
14,8%
Gender Pay gap
Pavia



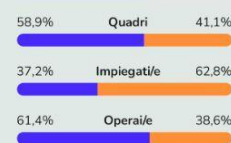
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



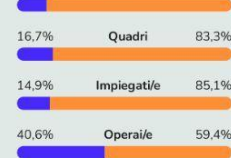
CONGEDO PARENTALE



62,1% Dirigenti



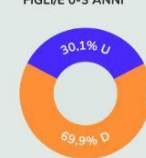
13,2% Dirigenti



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



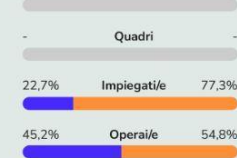
30,1% U



40,1% Dirigenti



- Dirigenti



PROVINCIA DI SONDRIO



La provincia di Sondrio conta 89 imprese (1,0% del totale) e 20.381 occupati/e (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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale



IMPIEGO FEMMINILE
indice comparato

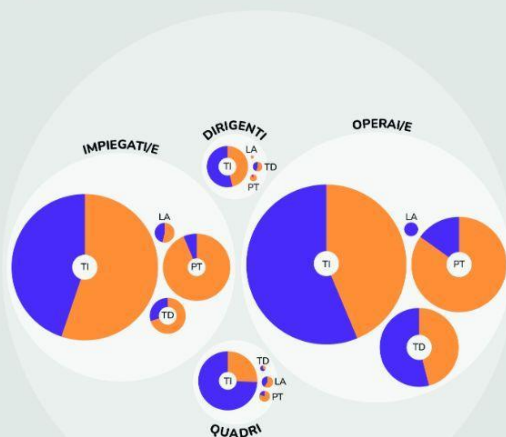
GENDER PAY GAP
indice comparato



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.

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	281 (54,0%) U 239 (46,0%) D	1 (9,1%) U 10 (90,9%) D	0 (0,0%) U 1 (100,0%) D	12 (44,4%) U 15 (55,6%) D
Quadri	797 (74,3%) U 275 (25,7%) D	6 (20,0%) U 24 (80,0%) D	13 (40,6%) U 19 (59,4%) D	5 (62,5%) U 3 (37,5%) D
Impiegati/e	2.962 (44,8%) U 3.644 (55,2%) D	87 (6,3%) U 1.303 (93,7%) 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

Salario e Gender Pay gap



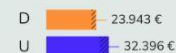
19,3%
Gender Pay Gap
paga base

39,6%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 10,9%



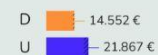
IMPIEGATI/E GPG 28,4%



QUADRI GPG 10,5%

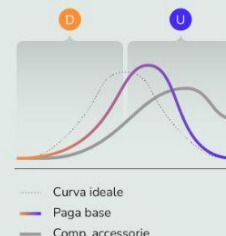


OPERAI/E GPG 29,8%

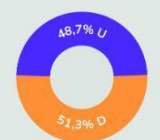


22,1%

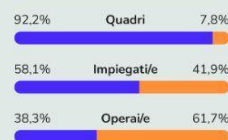
Gender Pay gap
Sondrio



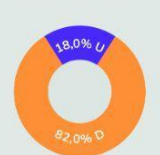
PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



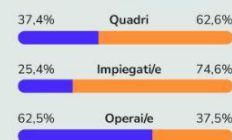
CONGEDO PARENTALE



DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



CONGEDO PARENTALE



TAVOLA 13

PROVINCIA DI VARESE



La provincia di Varese conta 435 imprese (5,2% del totale) e 85.656 occupati/e (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%).



IMPIEGO FEMMINILE
rispetto media regionale



GENDER PAY GAP
rispetto media regionale

U UOMINI

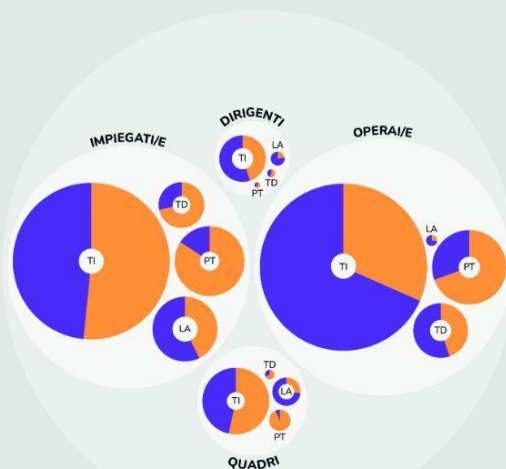
D DONNE

IMPIEGO FEMMINILE
indice comparatoGENDER PAY GAP
indice comparato

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.

Situazione occupazionale



	TI - Tempo Indeterminato	PT Part Time	LA Lavoro Agile	TD - Tempo Determinato
Dirigenti	1.518 (55,2%) U 1.234 (44,8%) D	23 (35,4%) 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
Impiegati/e	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 (28,2%) U 1.911 (71,8%) D
Operai/e	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

Salario e Gender Pay gap

Paga base media
Componenti accessorie medie

14,3%
Gender Pay Gap
paga base

35%
Gender Pay Gap
componenti accessorie

DIRIGENTI GPG 24,4%



IMPIEGATI/E GPG 22,5%



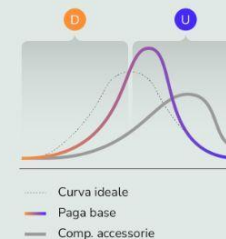
QUADRI GPG 13,6%



OPERAI/E GPG 25,1%



18,3%
Gender Pay gap
Varese



PROMOZIONE A LIVELLO SUPERIORE



66,0% Dirigenti

63,6% Quadri

65,8% Impiegati/e

53,5% Operai/e

34,0%

36,4%

34,2%

46,5%

PARTECIPANTI ALLA FORMAZIONE



46,4% Dirigenti

37,2% Quadri

48% Impiegati/e

64,1% Operai/e

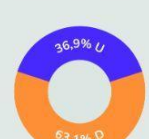
53,6%

62,8%

52%

35,9%

CONGEDO PARENTALE



15,9% Dirigenti

12,7% Quadri

31,4% Impiegati/e

51,4% Operai/e

84,1%

87,3%

68,6%

48,6%

DIMISSIONI CON FIGLIE 0-3 ANNI



33,3% Dirigenti

100,0% Quadri

35,7% Impiegati/e

58,8% Operai/e

66,7%

0,0%

64,3%

41,2%

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE VERSO L'EQUITÀ DI GENERE NEL LAVORO

Il presente report ha restituito un quadro articolato e approfondito delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro lombardo, evidenziando come i divari occupazionali e retributivi siano ancora ampi, strutturali e radicati in dinamiche sistemiche. 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

La trasparenza retributiva rappresenta la preconditione per qualsiasi politica efficace di contrasto alle disuguaglianze di genere nel lavoro. 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. La soglia attuale, che limita tale obbligo alle realtà con più di 50 dipendenti, rischia di escludere una parte significativa del tessuto imprenditoriale italiano – e lombardo in particolare – dove le micro e piccole imprese rappresentano la maggioranza. Un'estensione generalizzata garantirebbe una fotografia più completa e affidabile delle disuguaglianze, offrendo così una base solida su cui costruire politiche pubbliche e strumenti di supporto.

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 raggiungere questo obiettivo, è necessario rafforzarne la diffusione attraverso sistemi di premialità fiscali, reputazionali e in termini di accesso facilitato a finanziamenti. Al contempo, è fondamentale introdurre misure sanzionatorie per le imprese non conformi, come l'esclusione da bandi pubblici e gare d'appalto. In questo modo, la certificazione può diventare non solo uno strumento di rendicontazione, ma anche un vero e proprio incentivo all'adozione di politiche aziendali orientate all'equità.

Per rafforzare la legittimazione di questi strumenti, è fondamentale promuovere una cultura della trasparenza retributiva anche attraverso campagne pubbliche, programmi di educazione economico-finanziaria e iniziative di formazione rivolte a dirigenti, responsabili HR e rappresentanze sindacali. Solo in presenza di una diffusa consapevolezza dell'importanza della parità economica – come fattore di benessere sociale e competitività aziendale – sarà possibile trasformare gli obblighi normativi in pratiche virtuose e sostenibili nel tempo.

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. Nonostante i progressi normativi e culturali, le donne continuano a essere sottorappresentate nei ruoli decisionali e apicali, sia nel settore privato che in quello pubblico. Questo squilibrio non è solo una questione di giustizia sociale, ma anche di efficienza economica: numerosi studi dimostrano che la diversità nei board e nei vertici aziendali migliora la qualità delle decisioni, la capacità di innovazione e le performance di lungo periodo.

Superare la segregazione verticale richiede interventi strutturali e sistemici, a partire dall'introduzione obbligatoria di piani aziendali per l'equità nelle promozioni, che garantiscano pari opportunità di avanzamento lungo tutto il percorso professionale. Tali piani devono essere basati su criteri trasparenti, tracciabili e fondati su indicatori oggettivi, in grado di misurare concretamente i risultati e rendere evidente l'impatto delle azioni intraprese. È altresì importante prevedere audit interni periodici per monitorare la coerenza tra politiche dichiarate e pratiche effettive.

Accanto a questi strumenti tecnici, è fondamentale attivare programmi di mentoring e sponsorship dedicati alle donne, soprattutto nei momenti chiave della carriera – come il passaggio a ruoli di coordinamento, la gestione di progetti strategici o l'ingresso nel middle management. Tali programmi possono contribuire a rafforzare l'autoefficacia, la fiducia e la visibilità professionale delle lavoratrici, creando reti di supporto e opportunità concrete di sviluppo. 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, nella realtà dei fatti, 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, integrandolo con percorsi di sviluppo professionale, formazione continua e possibilità di avanzamento. È altresì necessario garantire un accesso equo al lavoro agile, non limitandolo a categorie selezionate, ma diffondendolo come modalità organizzativa accessibile, efficiente e fondata sulla fiducia. Una formazione specifica per il management su come gestire team inclusivi, flessibili e orientati agli obiettivi può contribuire a superare i bias ancora diffusi.

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, che colpiscono in particolare le donne nel terziario e nei servizi a bassa qualificazione.

Una proposta innovativa potrebbe essere la creazione di un marchio regionale di "lavoro flessibile di qualità", attribuito alle imprese che dimostrano di offrire flessibilità senza sacrificare retribuzioni, diritti o opportunità di carriera.

Un ulteriore tassello indispensabile riguarda il sostegno a chi, per motivi personali o familiari, si trova a dover interrompere temporaneamente il proprio percorso lavorativo. Le donne, spesso, affrontano pause legate alla maternità o ad altre responsabilità di cura, e al loro rientro necessitano di percorsi di

upskilling (aggiornamento delle competenze) e reskilling (riqualificazione professionale). Questi percorsi devono essere progettati per essere flessibili, accessibili e gratuiti, in modo da superare barriere economiche e di tempo. La loro realizzazione efficace richiede un lavoro coordinato tra i diversi attori territoriali: centri per l'impiego, agenzie formative, enti locali e organizzazioni del terzo settore devono collaborare per offrire un'offerta formativa modulare e personalizzata, capace di rispondere alle esigenze reali delle donne in transizione professionale.

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 (Almsted Valldor and Halldén, 2023). 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. Questa disparità ha un impatto diretto non solo sulla rappresentanza di genere in settori chiave per l'innovazione e la competitività, ma anche sulla distribuzione delle opportunità retributive e di carriera, alimentando un circolo vizioso di disuguaglianza.

Per contrastare efficacemente questa dinamica è dunque cruciale sviluppare e implementare un orientamento scolastico e universitario realmente libero da condizionamenti stereotipati. Oltre a rivedere i materiali didattici, formare degli insegnanti su temi di genere e introdurre programmi di orientamento che promuovano consapevolezza e apertura verso discipline STEM tra le studentesse, è necessario costruire alleanze concrete tra sistema educativo e mondo produttivo attraverso, per esempio, laboratori misti, visite aziendali e stage nelle imprese, accompagnati da incontri con role model femminili – professioniste di successo nei settori tecnologici e scientifici.

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. Senza una consapevolezza strutturata e diffusa, infatti, si rischia che stereotipi impliciti continuino a influenzare negativamente le carriere femminili, anche in contesti apparentemente neutri.

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: istituzioni pubbliche, imprese private, organizzazioni sindacali e della società civile. Solo attraverso un dialogo costante e integrato tra questi soggetti è possibile promuovere politiche coerenti, interventi mirati e un monitoraggio continuo delle condizioni di parità (Rubery e al. 2005).

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. Il loro intervento va ben oltre la mera funzione di controllo: esse possono facilitare

il dialogo tra lavoratrici, imprese e istituzioni, individuare criticità emergenti, suggerire azioni correttive e promuovere la diffusione di buone pratiche aziendali.

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. Un osservatorio di questo tipo permette non solo di misurare l'entità e le cause del *gender pay gap*, ma anche di valutare l'efficacia delle politiche attuate e di identificare tempestivamente nuove aree di intervento. Questo organismo potrebbe, inoltre, promuovere studi, analisi e campagne di sensibilizzazione, coinvolgendo anche il mondo accademico e gli stakeholder privati.

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. Questi incentivi possono assumere diverse forme, quali agevolazioni fiscali, accesso preferenziale a finanziamenti pubblici, premi reputazionali o vantaggi competitivi in gare d'appalto. In questo modo, la parità di genere diventa un fattore di competitività e un elemento strategico nelle politiche aziendali, non più un obbligo percepito come mero adempimento normativo.

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. Un approccio concertato nella contrattazione collettiva garantisce la sostenibilità e l'efficacia delle misure nel medio e lungo termine, traducendo le politiche di genere in pratiche quotidiane all'interno delle organizzazioni.

Ridurre il divario retributivo di genere non può più essere considerato un compito accessorio o residuale. È necessario un cambiamento sistemico, fondato su una strategia integrata che combini interventi normativi, incentivi economici, strumenti di trasparenza e azioni culturali. La Lombardia, per la sua densità imprenditoriale e per l'avanzamento nella certificazione della parità di genere, può candidarsi a diventare un laboratorio avanzato per politiche pubbliche e aziendali innovative, capaci di coniugare crescita, inclusione e sostenibilità.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. Journal of Financial Economics, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Almsted Valldor, A. & Halldén, K. (2023). *Skills and occupational sex segregation in Europe*, Tåhlin, 5, 65–84
- Amuedo-Dorantes, C., & De La Rica, S. (2007). *Labour market assimilation of recent immigrants in Spain*. British Journal of Industrial Relations, 45, 257–284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00614.x>
- Baltrunaite, A., Casarico, A., Rizzica, L. (2022). *Women in economics: the role of gendered references at entry in the profession*, CEPR Discussion Paper No. 17474. CEPR Press, Paris & London. <https://cepr.org/publications/dp17474>
- Bannò, M., & Filippi, E. (2024). *Women in top echelon positions and firm internationalisation strategies: What do we know? How do we know? Where should we be heading?* Journal of Management and Governance. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09704-0>
- Bannò, M., Filippi, E., Traversi, M., Leggerini, C., & Franzoni, A. (2023). *Le professioni del domani. Rapporto finale di ricerca per il Consiglio Regionale della Lombardia*. <https://www.consiglio.regione.lombardia.it/wps/portal/crl/home/leggi-e-banche-dati/valutazione-studi-e-ricerche/DettaglioApprofondimento/analisi/2022-ricerca-professioni-domani>
- Barbera, M., Guariso, A. (2018). *Italy*. In: Mercat-Bruns, M., Oppenheimer, D., Sartorius, C. (eds) Comparative Perspectives on the Enforcement and Effectiveness of Antidiscrimination Law. Ius Comparatum - Global Studies in Comparative Law, vol 28. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90068-1_18
- Carter, M.E., Franco, F. and Gine, M. (2017). *Executive Gender Pay Gaps: The Roles of Female Risk Aversion and Board Representation*. Contemp Account Res, 34: 1232–1264. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12286>
- Casarico, A., Lattanzio, S. (2017). *Perché le donne guadagnano meno degli uomini*, lavoce.info, 7-3-2017.
- Casarico, A. & Lattanzio, S., (2019). *What Firms Do: Gender Inequality in Linked Employer-Employee Data*. Cambridge Working Papers in Economics 1966, Faculty of Economics, University of Cambridge. <https://lavoce.info/archives/45406/perche-le-donne-guadagnano-meno-degli-uomini/>
- Chen, X., Torsin, W., & Tsang, A. (2022). *International differences in the CEO gender pay gap*. Corporate Governance: An International Review, 30(5), 516–541. <https://doi.org/10.1111/corg.12421>
- Commissione europea (2013). *Piano d'azione imprenditorialità 2020. Rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa*. Bruxelles. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Responsabilita-sociale-imprese-e->

[organizzazioni/Documents/Allegato%203_PIANO%20D'AZIONE%20IMPRENDITORIALIT%C3%80%202020.pdf](#)

EURES - EUROpean Employment Services (2024). *Fostering more inclusive workplaces*. https://eures.europa.eu/fostering-more-inclusive-workplaces-2024-10-17_en

European Commission. (2020). *Entrepreneurship 2020 Action Plan*.

https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/women-entrepreneurs_en

Eurostat (2018) *Structure of Earnings Survey*.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/structure-of-earnings-survey>.

Fondimpresa. *Conto di Sistema*. <https://www.fondimpresa.it/i-canali-di-finanziamento/conto-di-sistema>

Forbes (2024). *Inclusion in the workplace and 6 reasons why it matters*. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/02/13/inclusion-in-the-workplace-and-6-reasons-why-it-matters/>

García, C. J., Herrero, B., & Vila, L. E. (2024). *The gender pay gap at the top floor: A multilevel analysis of Spanish listed companies*. *European Management Journal*. In press. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.06.004>

Goldin, C., & Rouse, C. (2000). *Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians*. *American Economic Review*, 90(4), 715-741. <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.715>

Hofman, J., Nightingale, M., Bruckmayer, M., Sanjurjo, P. (2020). *Equal pay for equal work. Binding pay-transparency measures*. Committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL_STU\(2020\)64237_9_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642379/IPOL_STU(2020)64237_9_EN.pdf)

Hutchinson, M., Mack, J. and Verhoeven, P. (2017), *Women in leadership: an analysis of the gender pay gap in ASX-listed firms*. *Account Finance*, 57, 789-813. <https://doi.org/10.1111/acfi.12178>

INAPP (2022). *Gender policies report 2022*. Istituto Nazionale di Analisi delle Politiche Pubbliche. <https://www.inapp.gov.it/en/eventi/gender-policies-report-2022-intercettare-il-cambiamento-e-investire-nella-parita-nuove-policy-vecchie-e-nuove-sfide-2>

INPS (2024). *Lombardia. Rendiconto sociale regionale 2023*. https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/datiebilanci/bilanci-e-rendiconti/rendiconti-sociali/rendiconti-regionali/Rendiconto_Sociale_Lombardia.pdf

Istat. (2021a). *Censimenti permanenti delle imprese. Report Lombardia 2019*. https://www.istat.it/it/files/2021/03/CPUE_LOMBARDIA.pdf

Istat. (2021b). *Rapporto sulle imprese 2021*. <https://doi.org/10.1481/Istat.Rapportoimprese.2021>

Istat. Glossario. https://www.istat.it/it/files/2011/08/nota_occupati-disoccupati-Giu2011.pdf

Li, F., Lo, C. K., Tang, C. S., & Zhou, P. (2025). *Will diversity, equity, and inclusion commitment improve manufacturing firms' market performance? A signaling theory perspective on DEI announcements*. *Production and Operations Management*, 34(3), 331-342. <https://doi.org/10.1177/10591478241265479>

Lodovici, M. S., & Patrizio, M. (2024). *Mercato del lavoro in Lombardia. Sfide e opportunità*. <https://www.polis.lombardia.it/wps/portal/site/polis/DettaglioRedazionale/pubblicazioni/studi-e-documenti/polis+2024/wp-202410-07-mercato+lavoro-guzzo>

- Magda, I., & Sałach, K. (2021). *Gender pay gaps in domestic and foreign-owned firms*. *Empirical Economics*, 61, 2237-2263. <https://doi.org/10.1007/s00181-020-01950-z>
- Maida, A., & Weber, A. (2022) *Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform*. *ILR Review*, 75(2) (2022), 488-515. <https://doi.org/10.1177/0019793920961995>.
- Maoret, M., Moreira, S., & Sabanci, H. (2024). *Closing the Gender Pay Gap: Analyst coverage, stakeholder attention, and gender differences in executive compensation*. *Organization Studies*, 45(4), 495-521. <https://doi.org/10.1177/01708406231200725>
- Martínez-Rodríguez, I., Quintana-Rojo, C., Gento, P., & Callejas-Albiñana, F. E. (2022). *Public policy recommendations for promoting female entrepreneurship in Europe*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 1235-1262 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00751-9>
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy. *PNRR - Creazione di imprese femminili*. <https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/progetti-pnrr/pnrr-creazione-di-imprese-femminili>
- Mussida, C., & Picchio, M. (2014). *The gender wage gap by education in Italy*. *Journal of Economic Inequality*, 12(1), 117-147. <https://doi.org/10.1007/s10888-013-9242-y>
- Mussida C. & Parisi, M. L., (2020). *Features of personal income inequality before and during the crisis: an analysis of Italian regions*. *Regional Studies*, vol.54, issue 4, pp.472-482, April. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1624711>
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). *Do women shy away from competition? Do men compete too much?*, *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101, <https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>
- Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). *Equal pay: An introductory guide*. International Labour Office. International Labour Standards Department, Conditions of Work and Equality Department. Geneva. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_216695.pdf
- Polis Lombardia (2023a). *Rapporto Lombardia 2023. Attrattività è sostenibilità*. https://www.polis.lombardia.it/wps/wcm/connect/41505b6a-a0ec-4a13-b70f-e55b74b5c92b/Rapporto_Lombardia_2023_Rubbettino.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROO_TWORKSPACE-41505b6a-a0ec-4a13-b70f-e55b74b5c92b-oRFZtyL
- Polis Lombardia (2023b). *Lombardia in cifre*. https://www.polis.lombardia.it/wps/wcm/connect/e098464c-4276-4e8c-b24f-fabb3190cd3d/_01_Lombardia+in+cifre_27042023_web.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROO_OTWORKSPACE-e098464c-4276-4e8c-b24f-fabb3190cd3d-oG3V-zh
- Polis Lombardia (2024). *Le donne nel mercato del lavoro lombardo. Un aggiornamento al 2023*. https://www.polis.lombardia.it/wps/wcm/connect/0bde963f-13e7-4272-af7a-c81fef211f9c/231336ECO_01_2024_Focus+di+genere.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROO_TWORKSPACE-0bde963f-13e7-4272-af7a-c81fef211f9c-pd3M5Lx
- Profeta, P., Passador, M. L., Calò, X. (2021). *Reporting obligations regarding gender equality and equal pay. State of play among Member States and avenues for upgrading and implementing legal sanctions towards companies*. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs

Directorate-General for Internal Policies, European Parliament, Luxembourg.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/698641/IPOL_STU\(2021\)69864_1_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/698641/IPOL_STU(2021)69864_1_EN.pdf)

Rapporti biennali sulla situazione del personale maschile e femminile degli anni precedenti
<https://www.consiglieradiparita.regione.lombardia.it/wps/portal/site/consigliera-di-parita-regionale/pubblicazioni>

- Rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile 2010-2011
- Rapporto biennale 2012/2013 sull'occupazione femminile e maschile in Lombardia nelle imprese con più di 100 dipendenti
- Indagine sull'occupazione femminile e maschile nelle imprese con più di 100 dipendenti. Rapporto 2014/2015
- Indagine sull'occupazione femminile e maschile nelle imprese in Lombardia con più di 100 dipendenti nel biennio 2016/2017. Rapporto 2018
- Indagine sull'occupazione femminile e maschile delle imprese in Lombardia con più di 50 dipendenti. Rapporto 2022

Rubery, Jill, Damian Grimshaw, and Hugo Figueiredo (2005). *How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy*. Industrial Relations Journal 36.3
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2005.00353.x>

Singha, S. (2024). *Fostering Diversity and Inclusion for Global Talent Acquisition and Retention*. In Global Practices on Effective Talent Acquisition and Retention (pp. 210-222). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1938-3.ch012>

Shin, T. (2012). *The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 639(1), 258-278. <https://doi.org/10.1177/0002716211421119>.

Taparia, M. and Lenka, U. (2022), An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>

Unioncamere (2022b). V Rapporto nazionale imprenditoria femminile.
https://www.tagliacarne.it/files/220727/imprenditoria_femminile_report_sintesi.pdf

Unioncamere (2023). *La demografia delle imprese lombarde. Anno 2022*.
https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati_file_report_trimestrali/I_numeri_delle_imprese/Demografia_delle_imprese/2022/Report_annuale_2022_demog.pdf

Unioncamere. (2022a). *Le competenze green. Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese. Indagine 2022*.
https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2022/CompetenzeGreen_2022.pdf

White, K., McCoy, M., Love, K., Kwak, E. J., Bruce, E., & Grable, J. (2019). *The role of signaling when promoting diversity and inclusion at the firm level: A financial advisory professional case study*. Advances in Business Research, 9(1), 1-16.

Vohra, N., Chari, V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S., & Gandhi, H. K. (2015). *Inclusive workplaces: Lessons from theory and practice*. Vikalpa, 40(3), 324-362. <https://doi.org/10.1177/0256090915601515>

FONTI DEI DATI

Eurostat, Ufficio statistico dell'Unione europea - <https://ec.europa.eu/eurostat>

Istat, Istituto Nazionale di Statistica - <https://www.istat.it/>

Orbis, Banca dati di proprietà della multinazionale Bureau Van Dijk riconosciuta come uno dei leader nella distribuzione di informazioni economico-finanziarie - <https://orbis-r1.bvdinfo.com>

Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile 2022-2023

Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano