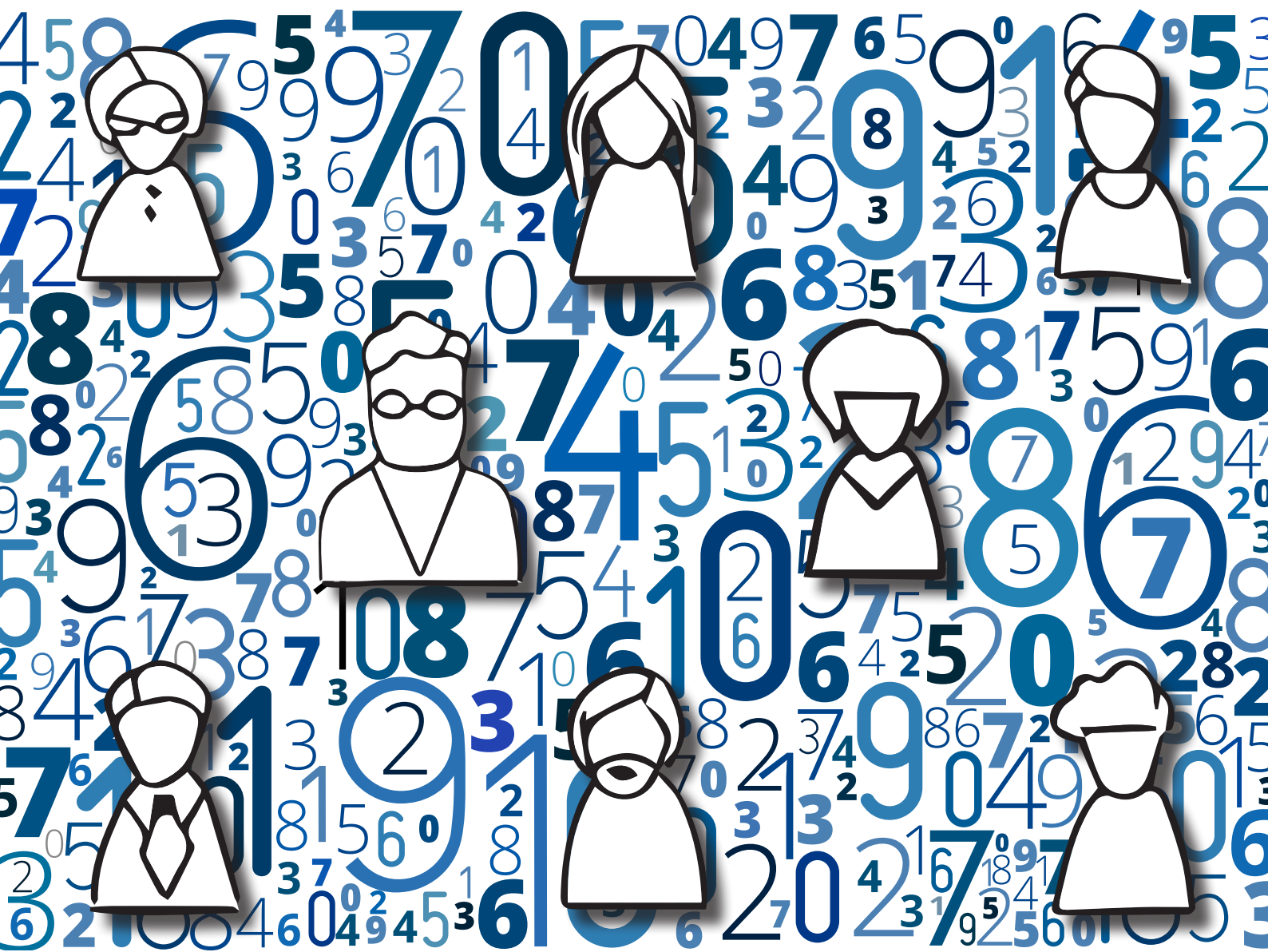




CONFINDUSTRIA BERGAMO

INDICATORI DI POSIZIONAMENTO PER LA FUNZIONE HR



Edizione 2018

A cura di Confindustria Bergamo



In collaborazione con:



Sommario

1	INTRODUZIONE	1
2	POLITICHE DI COMPENSATION	3
	Differenziali retributivi	3
	Politiche retributive	12
	Sistemi di incentivazione	17
	Piani di inserimento	28
	Welfare aziendale	31
	Smart working	39
3	ORARI E ASSENZE DAL LAVORO	43
	Ore lavorabili	43
	Utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni	44
	Ricorso allo straordinario	45
	Assenze dal lavoro	46
4	GLOSSARIO	51
5	APPENDICE	55
	Distribuzione delle aziende per settore e dimensione	56
	Struttura del personale per qualifica	57
	Grado di qualificazione	58
	Metodologia di calcolo dei tassi di assenza	60
6	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE	61

1 Introduzione

Il presente rapporto riunisce i risultati delle indagini condotte tra le imprese associate sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane, dalla compensation ai tempi di lavoro.

Il territorio considerato è quello di competenza dell'Associazione, che comprende la provincia di Bergamo, ma la parte di analisi sulle politiche di compensation (dinamiche retributive, sistemi di incentivazione, politiche di inserimento dei neolaureati, indicatori dei premi variabili collettivi, diffusione e costi delle misure di welfare aziendale) è stata condotta in collaborazione con altre importanti associazioni territoriali aderenti a Confindustria¹ e utilizza anche le informazioni delle imprese di quelle aree. Gli argomenti trattati riguardano infatti la gestione del personale, su cui - più della localizzazione geografica - incidono caratteristiche aziendali quali dimensioni e settore.

Le province coinvolte rappresentano, nel loro insieme, il cuore economico del Paese: Milano (con Lodi e Monza), Torino, Brescia, Bergamo, Vicenza e Cuneo creano complessivamente un valore aggiunto che nel 2017 si è attestato intorno ai 357 miliardi di euro, vale a dire il 23,2% della ricchezza generata nel nostro Paese. Con riferimento alla sola industria in senso stretto (poco più di 81 miliardi), l'incidenza sale al 27,6%.

Allo stesso tempo, va evidenziata la straordinaria vocazione all'internazionalizzazione dei territori coinvolti, ai primi 5 posti della graduatoria delle province italiane per valore dell'export manifatturiero²: l'export di prodotti manifatturieri realizzato nell'area ha raggiunto nel 2017 i 130 miliardi di euro, ovvero il 30,3% delle esportazioni complessive italiane.

Il rapporto è costituito di due parti complementari:

- una prima parte³ generale, che riporta informazioni raccolte sull'intero campione sui livelli retributivi medi, evidenziando i differenziali per le diverse caratteristiche dei lavoratori e delle imprese. Oggetto di specifica analisi sono anche le dinamiche in atto nel 2018, i sistemi di incentivazione, le politiche di inserimento dei neolaureati, la diffusione dei premi variabili contrattati, le forme di welfare aziendale.*
- una seconda parte dedicata a orari e assenze dal lavoro in provincia di Bergamo.*

Complessivamente hanno collaborato oltre 1.500 imprese con quasi 280.000 dipendenti, tra le quali le associate a Confindustria Bergamo ammontano a 253 con circa 31.000 addetti.

¹ Assolombarda, Unione Industriale di Torino, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Vicenza e Confindustria Cuneo

² Milano (con Monza e Brianza, Lodi) al primo, Torino al secondo, Vicenza al terzo, Brescia al quarto e Bergamo al quinto; Cuneo è al 17° posto.

³ A questa prima parte ha contribuito OD&M Consulting, che ha messo a disposizione la sua solida e sperimentata base metodologica e consentito la selezione – da un set di oltre 1.000 - delle figure più rappresentative del territorio: la dettagliata descrizione dei job consente la precisa identificazione dei profili e rende possibile un confronto a livello nazionale e internazionale.

La rilevazione delle retribuzioni individuali e delle caratteristiche personali e professionali dei lavoratori ha consentito la determinazione dei livelli di salari e stipendi per qualifica e la definizione dei differenziali per caratteristiche del lavoratore (genere, età, anzianità nella mansione, titolo di studio) e dell'impresa (dimensione, settore, grado di internazionalizzazione).

Le schede descrittive dettagliate di 50 profili trasversali, contenenti i parametri retributivi ed economici di ognuna delle figure incluse nella griglia, sono contenute in uno specifico rapporto a diffusione riservata. Tale rapporto contiene anche l'analisi, condotta per la prima volta "sul campo", relativa a 5 figure con le competenze digitali richieste dalle nuove tecnologie.

2 Politiche di compensation

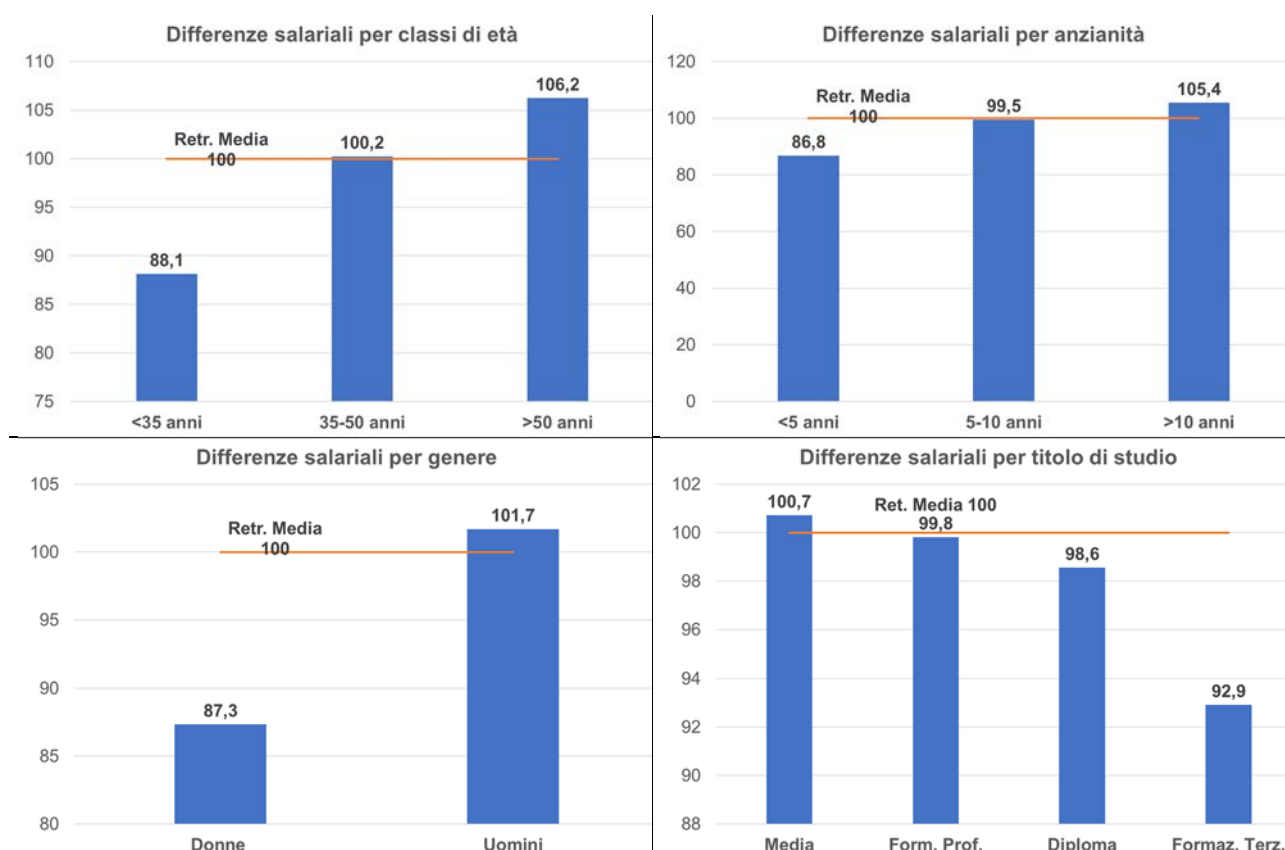
Differenziali retributivi

Operai

Sulla base dei dati⁴ retributivi individuali raccolti dall'indagine, il salario medio lordo annuo del personale operaio si attesta a 29.000 € circa, con scostamenti relativamente contenuti tra le diverse aree aziendali.

Gli operai hanno in media un'anzianità di 13,7 anni, un'età di 44,7 ed un livello di istruzione relativamente inferiore alla media. Sotto l'aspetto salariale, si osserva una correlazione fortemente positiva sia con l'età che con l'anzianità, mentre risulta inversa rispetto al grado di scolarizzazione. Ciò testimonia la maggiore importanza dell'esperienza sul campo piuttosto che la conoscenza teorica nella definizione della retribuzione: un lavoratore anziano può guadagnare anche il 20% in più di un collega meno esperto. Un'eccezione significativa sotto questo profilo emerge per alcune posizioni nell'area produzione, in particolare in ambito 4.0, dove sono richieste competenze specifiche anche legate alla digitalizzazione, in cui ai giovani mediamente più qualificati viene riconosciuto un salario superiore.

Figura 1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai

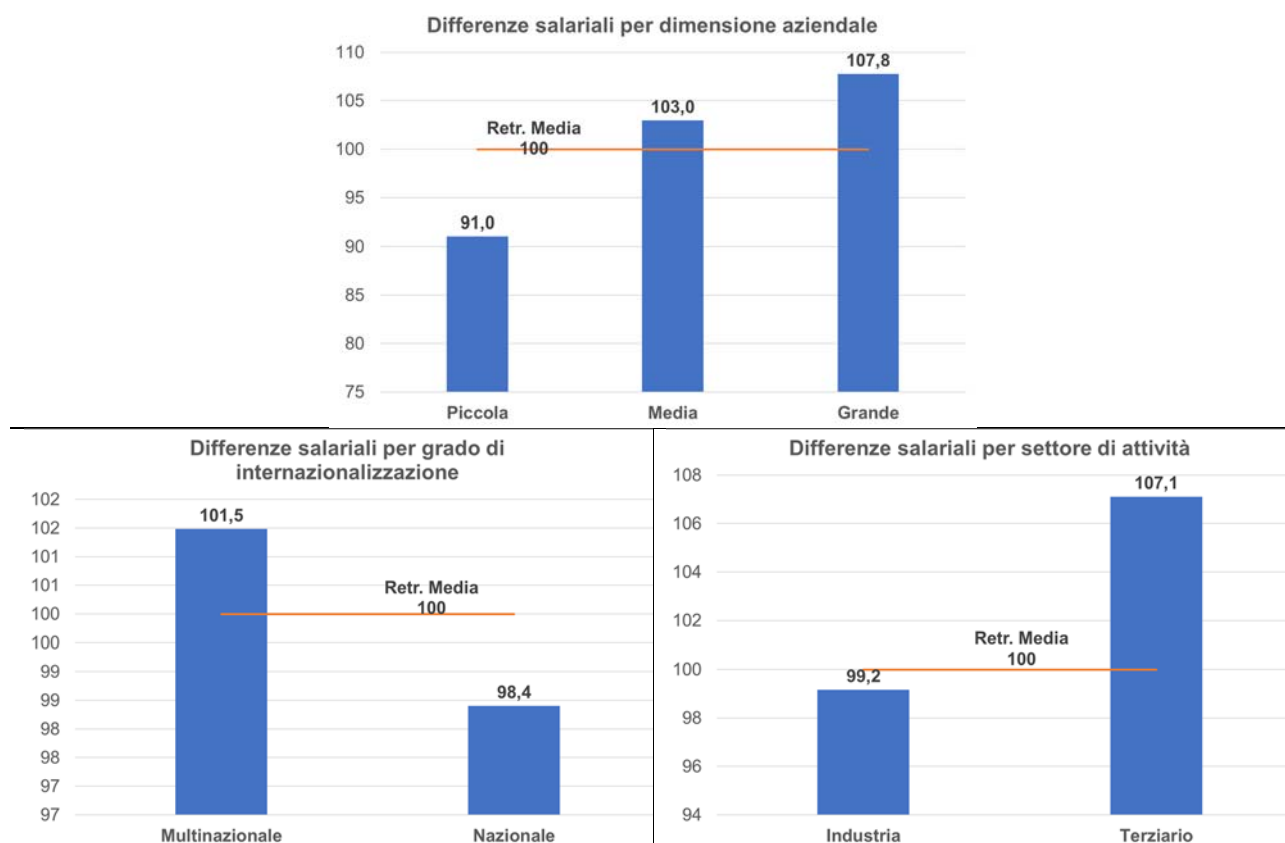


La presenza di personale femminile tra gli operai è ridotta e rappresenta poco meno del 12% dei casi osservati. Le donne con la qualifica in esame sono caratterizzate da una maggiore anzianità professionale e da una scolarità più bassa e percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 14%.

⁴ V. Appendice.

L'analisi per tipologia aziendale mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa⁵ e salari che risultano mediamente più elevati del 17% nelle grandi aziende rispetto alle piccole; per gli operai, inoltre, i salari sono superiori nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali (+3%) e nel terziario rispetto all'industria (+8%).

Figura.2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai



Il grado di qualificazione⁶ introduce un ulteriore elemento ai fini delle quotazioni dei colletti blu: le competenze riconosciute attraverso il livello di inquadramento contrattuale.

Tabella 1 - Salari medi per grado di qualificazione - Operai

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimica	Gomma Plastica	Tessile	Commercio
Media operai	28.553	28.674	31.124	25.863	25.945	25.572
Polivalenti	34.244	33.091	35.770	30.448	28.604	27.805
Specialisti	27.797	27.974	30.404	25.781	24.479	24.786
Generici	23.634	23.739	26.243	21.642	20.930	21.610

Dal confronto tra i diversi CCNL emerge come in generale gli operai dell'area chimica siano quelli meglio remunerati, a prescindere dal livello di qualificazione.

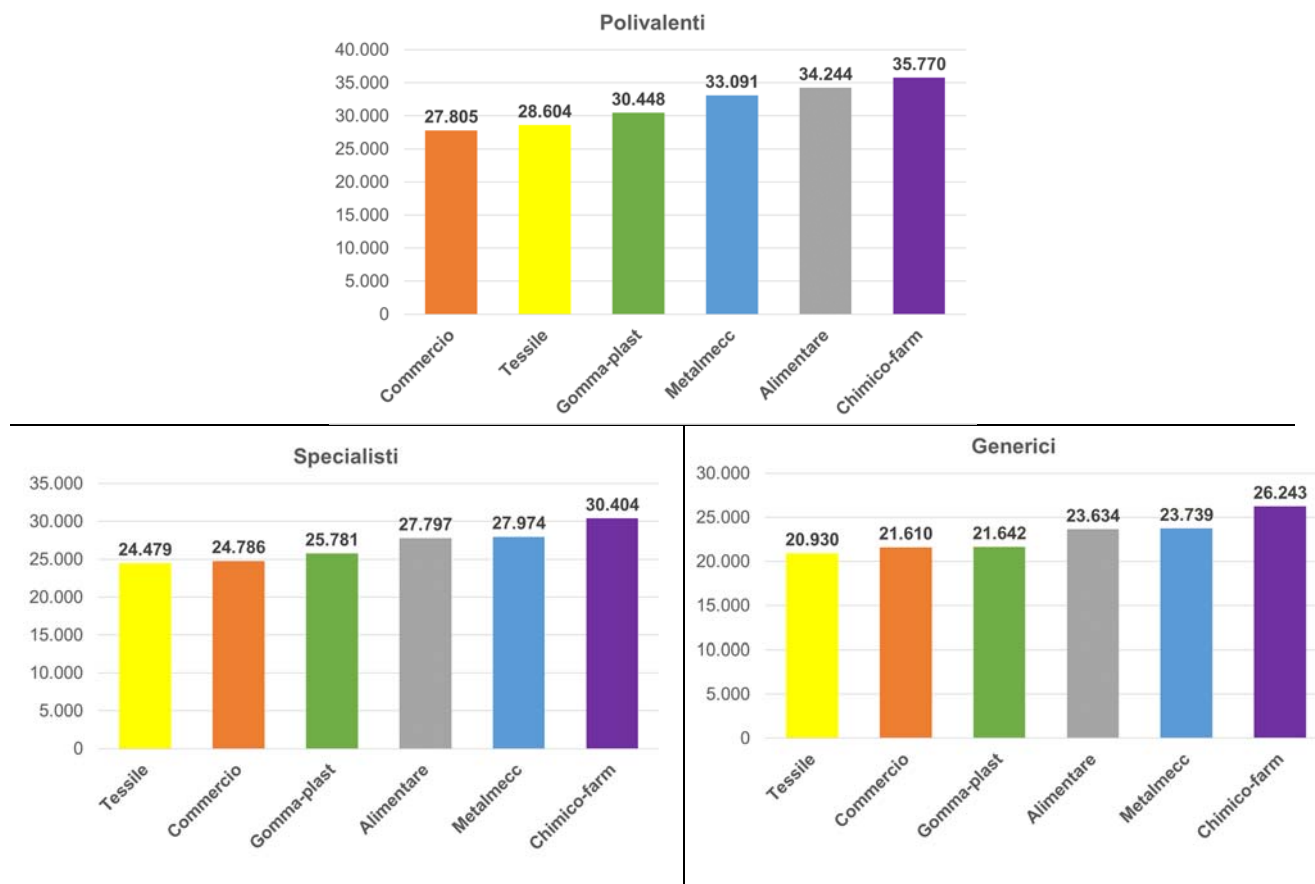
⁵ Per l'elaborazione dei dati retributivi è stata adottata una classificazione della dimensione aziendale specifica, basata non solo sul numero di dipendenti ma anche sul fatturato: un fattore, quest'ultimo, che ha un impatto importante nella definizione dei livelli di remunerazione delle risorse umane.

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

⁶ V. Appendice

In particolare i polivalenti⁷ del settore chimico ricevono retribuzioni superiori del 29% circa rispetto ai corrispondenti lavoratori del commercio.

Figura 3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai



Per gli specialisti⁸ la situazione è molto simile con un differenziale del 23% a favore degli addetti del chimico rispetto a quelli meno retribuiti del commercio, sebbene in questo caso il fanalino di coda siano i lavoratori del tessile con salari di poco inferiori ai 24.500 €/anno.

Infine, tra i generici⁹ il gap tra chimico e commercio si riduce al 21%, ma anche qui i salari più bassi sono quelli degli operai tessili che non raggiungono i 21.000 €/anno.

Impiegati

Le informazioni individuali del personale impiegatizio indicano che la retribuzione totale annua lorda media si attesta a circa 39.600 €, con scostamenti ricompresi tra ±20% tra le aree.

Gli impiegati esaminati hanno un'anzianità di 11,9 anni, un'età di 43,4 ed un livello di istruzione medio. Sotto l'aspetto salariale emerge una correlazione positiva sia con l'età che con l'anzianità di servizio. Rispetto al grado di scolarizzazione, chi è in possesso di un elevato titolo di studio

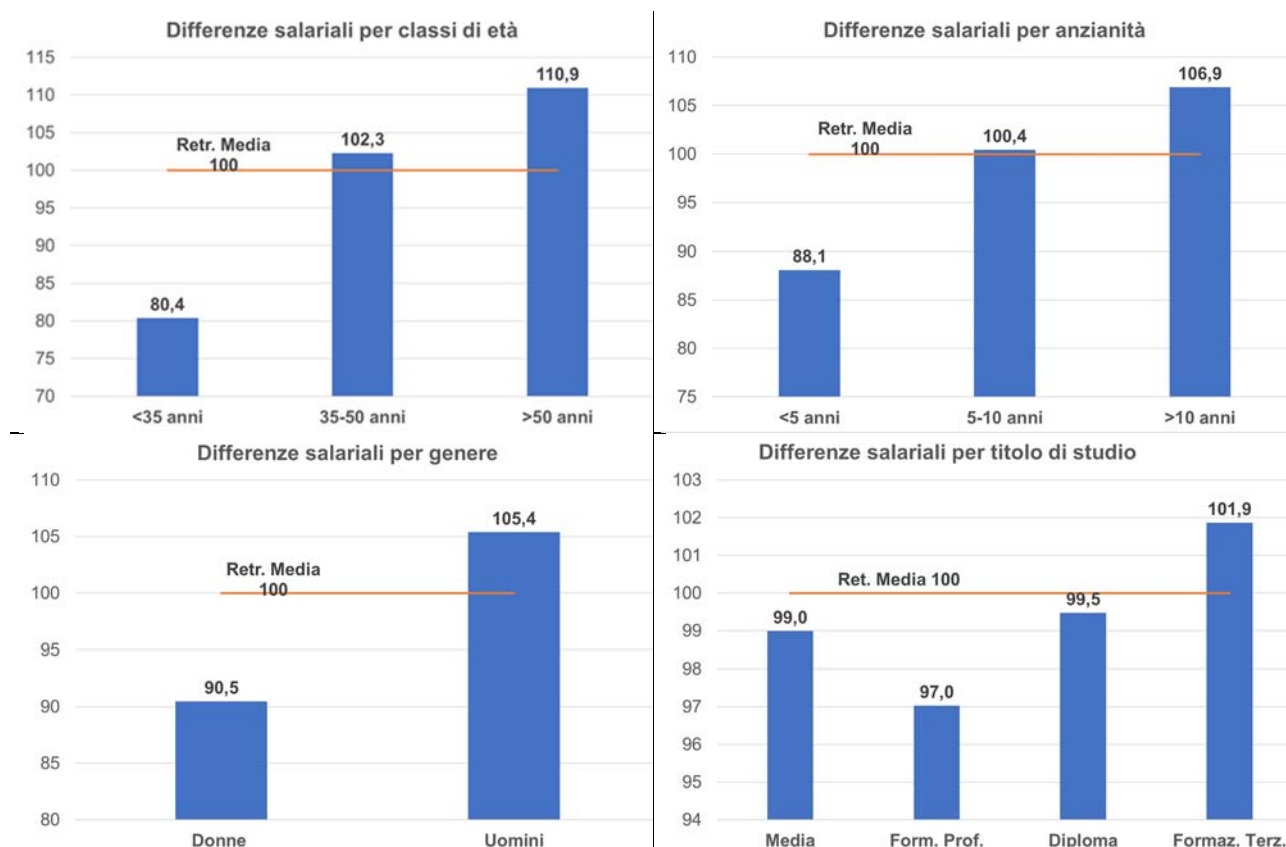
⁷ Gli operai **polivalenti** sono lavoratori in possesso di conoscenze generali e tecniche specifiche, acquisite attraverso una formazione teorica e pratica tale da consentire la copertura di ruoli complessi, caratterizzati da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie previste e da responsabilità nelle scelte degli interventi e delle operazioni da mettere in atto per ottimizzare i risultati nell'area di appartenenza.

⁸ Gli operai **specialisti** sono quelli che possiedono conoscenze apprese attraverso la formazione teorica ed il tirocinio per l'acquisizione di particolari capacità operative ed abilità manuali finalizzate a ottenere una perfetta conoscenza dei mezzi di lavoro e la massima padronanza delle metodologie, per mettere in pratica procedure e processi prestabiliti con una autonomia parzialmente vincolata.

⁹ Gli operai **generici**, infine, si caratterizzano per il possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato ed un addestramento specifico per maturare una buona abilità manuale, capacità operativa e padronanza degli strumenti di lavoro, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati.

guadagna più della media. Le competenze richieste per molte delle posizioni ricoperte dal personale impiegatizio sono specialistiche ed in continua evoluzione. L'alto grado di preparazione di base richiesto è sempre più associato dalla necessità di un aggiornamento continuo. Solitamente gli impiegati più qualificati hanno salari inferiori nella fase iniziale della propria carriera lavorativa, come dimostra l'incrocio tra età ed anzianità media degli impiegati, che sono normalmente più basse rispetto a quanto si osserva per la qualifica in generale. Il trend di sviluppo è testimoniato dagli elevati livelli salariali del personale impiegatizio più esperto.

Figura 4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati



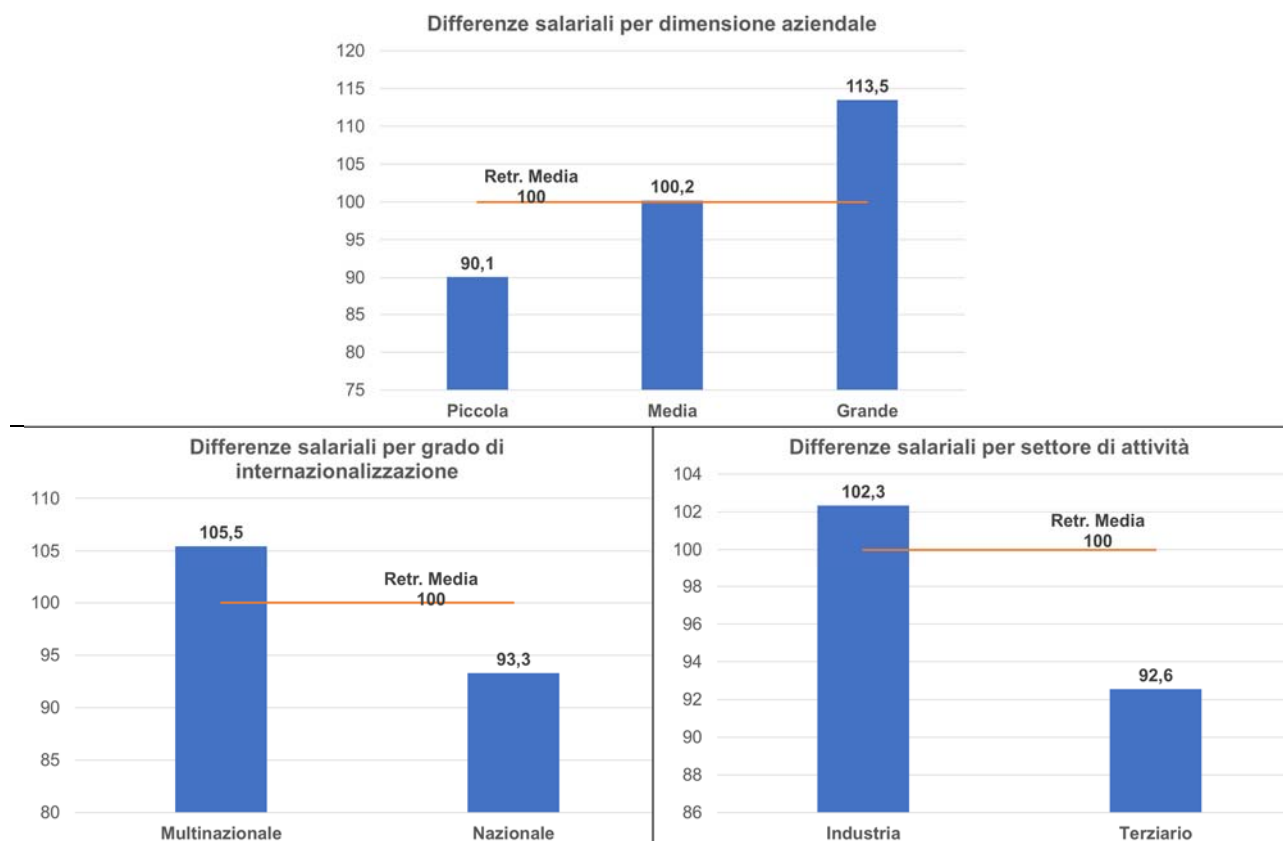
Il personale femminile tra gli impiegati rappresenta oltre il 36% delle osservazioni raccolte. Le impiegate donne sono mediamente più giovani, più scolarizzate e percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 16,5%.

Il numero di donne è superiore a quello dei colleghi maschi nell'amministrazione, nella direzione generale, nel marketing, nelle risorse umane e nell'area servizio ai clienti. Per alcune funzioni organizzative il gap di genere è quasi nullo, come ad esempio nelle risorse umane. Risulta opposto nella direzione generale dove i salari del personale impiegatizio femminile sono superiori a quelli dei colleghi maschi.

L'analisi per tipologia di azienda mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari che risultano mediamente più elevati (+26%) nelle grandi aziende rispetto alle piccole. Allo stesso modo il grado di internazionalizzazione determina differenze intorno al 13% tra imprese nazionali e multinazionali.

Le aziende industriali, infine, remunerano meglio del terziario i collaboratori con qualifica impiegatizia (+10%).

Figura 5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati



Anche per i colletti bianchi il trattamento salariale è stato differenziato attraverso il grado di qualificazione, distinguendo le quotazioni di mercato attribuite in base alle competenze riconosciute attraverso l'inquadramento contrattuale.

Tabella 2 - Salari medi per grado di qualificazione - Impiegati

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimica	Gomma Plastica	Tessile	Commercio
Media Impiegati	44.500	40.762	42.427	38.210	35.601	35.426
Direttivi	56.827	52.917	52.087	44.568	47.641	45.980
Specialisti	37.913	42.053	38.432	35.781	34.291	34.251
D'ordine	25.853	31.665	32.889	28.482	24.848	25.074

Gli impiegati direttivi¹⁰ dell'area alimentare percepiscono salari superiori del 28% rispetto ai colleghi equivalenti della gomma-plastica, i meno pagati. Per gli specialisti¹¹ il differenziale retributivo maggiore si rileva a favore degli addetti della metalmeccanica rispetto a quelli con la retribuzione più bassa, del commercio (23%). Infine, tra gli impiegati d'ordine¹² il gap si amplia al 32% a

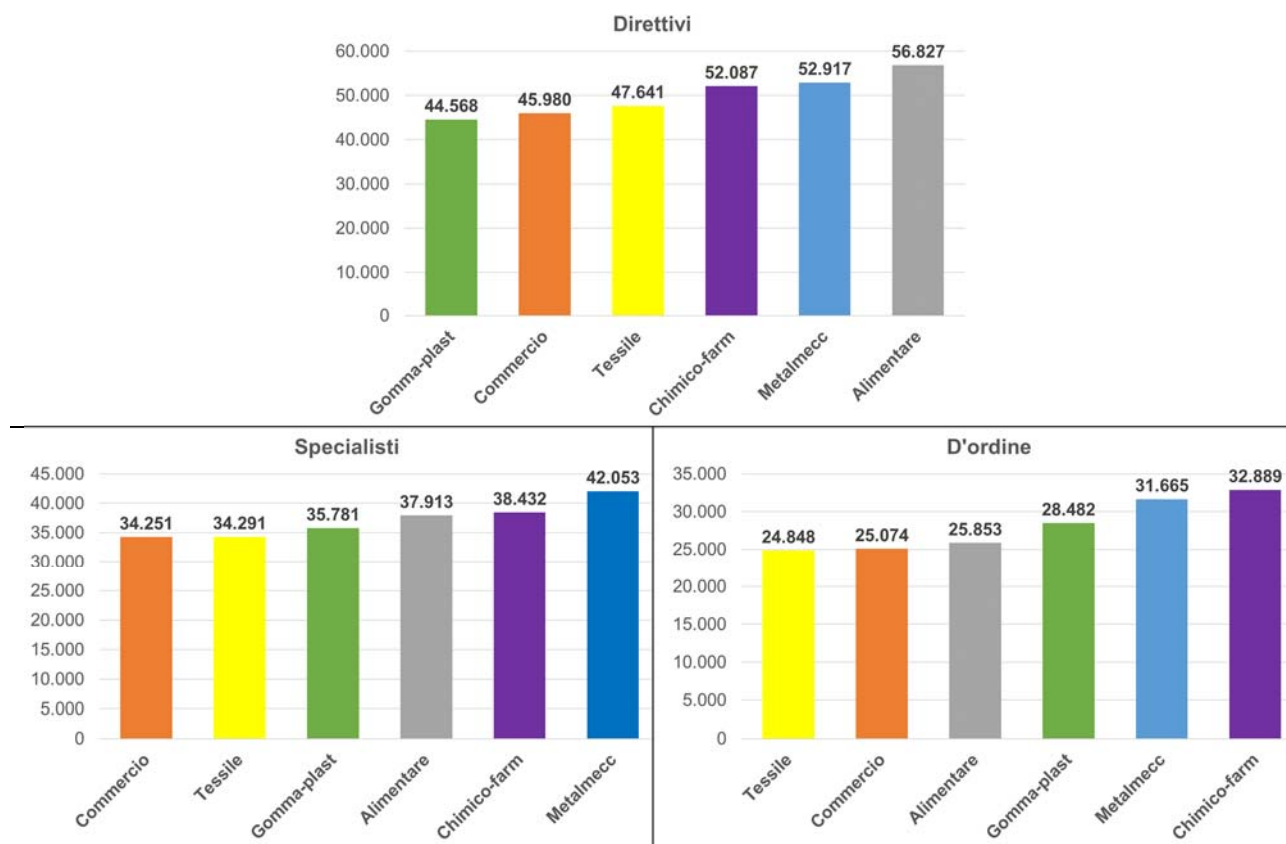
¹⁰ I **direttivi** sono quegli impiegati in possesso di conoscenze e competenze interfunzionali, necessarie a svolgere mansioni gestionali, con responsabilità di attività che comportano impatti economici ed organizzativi e con funzione di guida, coordinamento e controllo del proprio staff. Operano in condizione di autonomia direttiva che permette loro di attuare scelte discrezionali entro vincoli definiti nella propria area di attività.

¹¹ Gli **specialisti** hanno come tratto comune il possesso di conoscenze generali e tecniche apprese attraverso la formazione superiore o esperienze precedenti, con competenze specialistiche diversificate, accompagnate da una articolata capacità di svolgimento delle mansioni assegnate. Hanno la responsabilità di attività che comportano scelte di coordinamento e controllo dei collaboratori di livello inferiore nell'ambito della propria area funzionale. Infine, operano in condizioni di autonomia decisionale, disimpegnando compiti che in base alle procedure e metodologie, implicano scelte di priorità nell'ambito delle norme di riferimento.

¹² Gli impiegati **d'ordine** i lavoratori che possiedono conoscenze generali e tecniche di base apprese attraverso la formazione teorica e pratica per l'utilizzo di procedure e metodi propri dell'area di competenza. Hanno la responsabilità delle scelte volte ad assicurare la conformità/adequatezza del risultato della prestazione. Operano in condizione di

svantaggio del comparto tessile, dove i salari sono poco al di sopra di 25.000 €/anno, rispetto alla chimica (circa 32.900 €/anno).

Figura 6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati



Quadri

La retribuzione totale annua lorda media dei quadri rilevati dall'indagine si attesta a 68.300 € circa, con scostamenti contenuti entro il $\pm 15\%$ tra le singole aree.

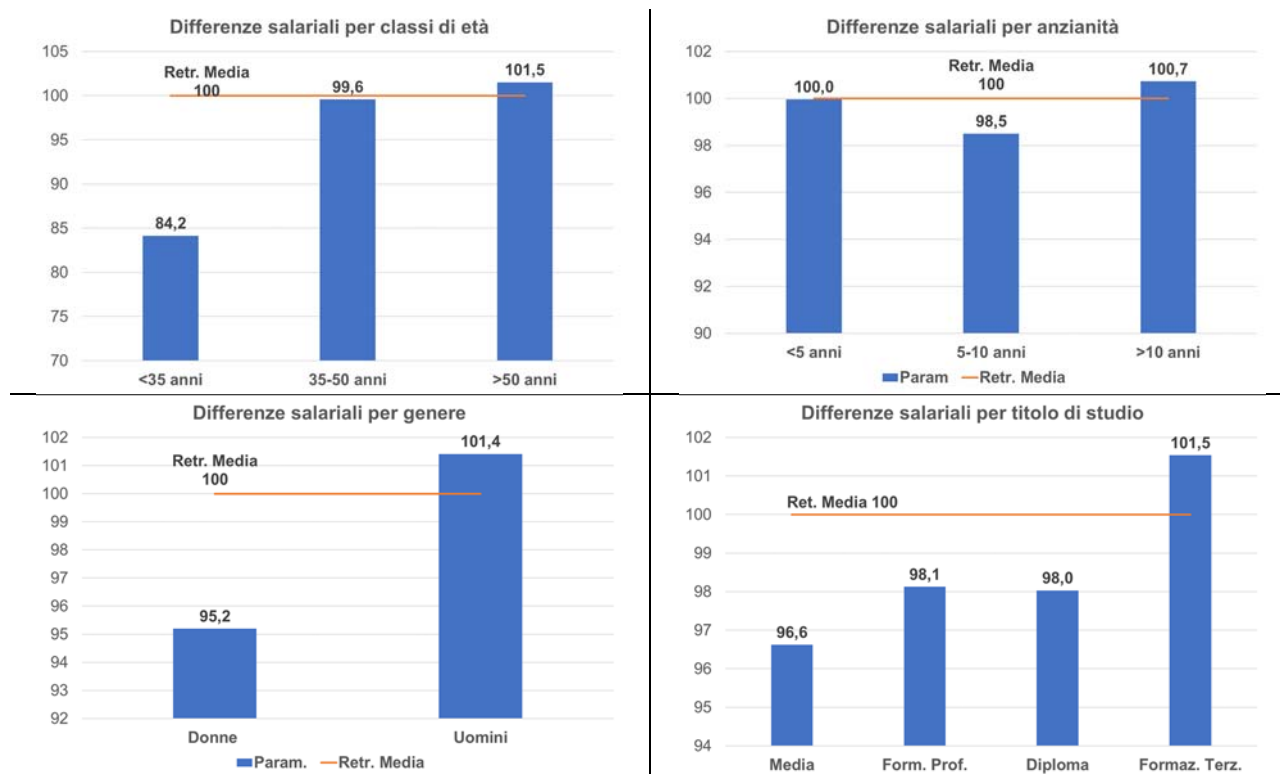
Tra i quadri si registra un'anzianità media di 13 anni, un'età di 48,7 ed un livello di istruzione medio-alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva con l'età e meno evidente con l'anzianità. Solo il 2,5% dei quadri ha meno di 35 anni e la retribuzione dei giovani è del 17% più bassa di quella dei colleghi più anziani. Rispetto al grado di istruzione, chi non possiede un titolo di studio adeguato guadagna il 3% in meno dei colleghi più qualificati ad indicare che l'esperienza di per sé ha un peso rilevante, sebbene vada sempre più accompagnata da un alto grado di preparazione e di conoscenza tecnica per aspirare a livelli di remunerazione superiori.

La presenza di personale femminile con la qualifica di quadro rappresenta poco meno del 23% delle osservazioni raccolte. Le donne quadro sono più giovani degli uomini, un po' meno esperte ma più scolarizzate. Il livello salariale è inferiore di circa 3.300 rispetto a quello medio, con un gap di genere intorno al 6%.

Il numero di donne è maggiore a quello dei colleghi maschi nella direzione generale e nelle risorse umane, mentre è quasi equivalente nell'amministrazione. Le donne quadro dei sistemi informativi e del servizio clienti guadagnano in media più degli uomini, con salari più elevati rispettivamente di circa il 2% e il 6%.

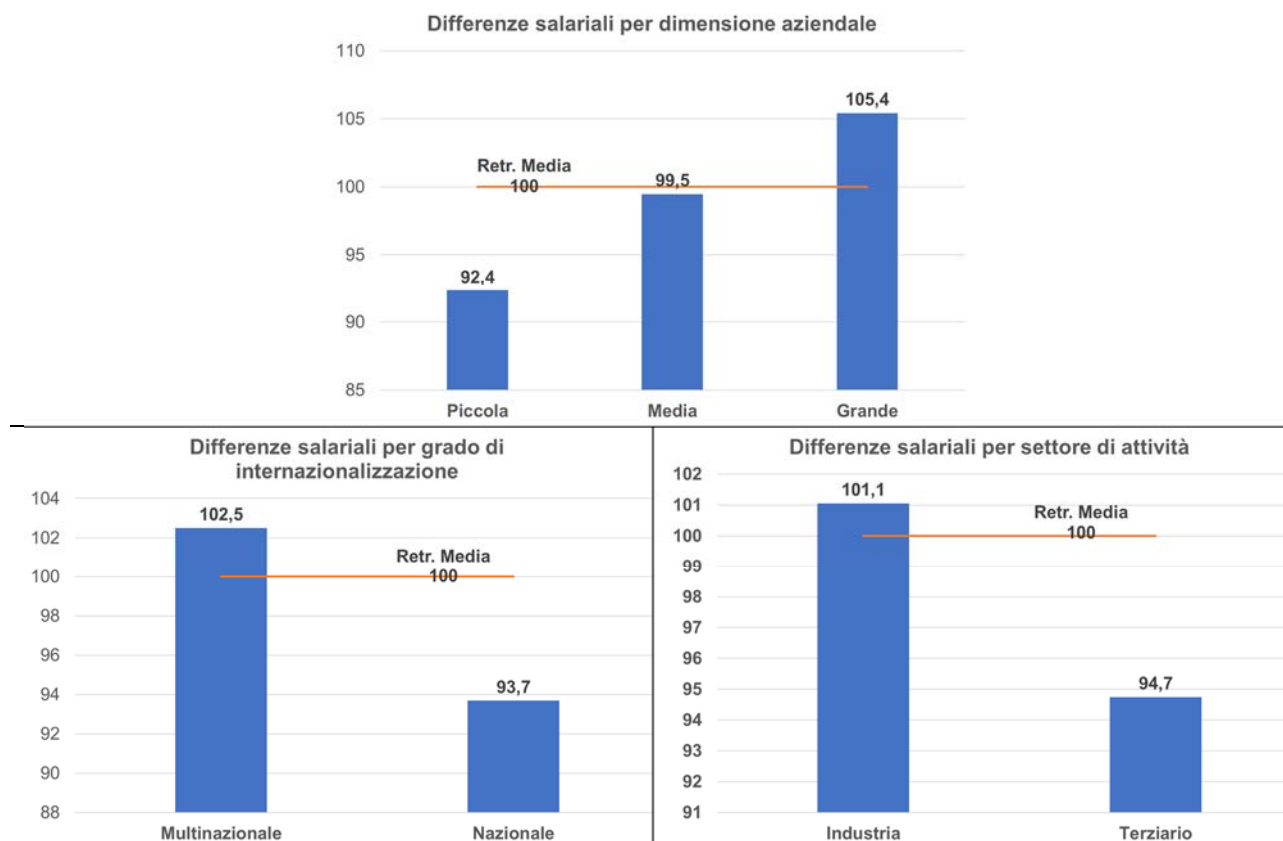
autonomia operativa, eseguendo compiti secondo le istruzioni ricevute con limitata possibilità di scelta tra diverse opzioni.

Figura 7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari. Questi sono mediamente più elevati del 14% circa nelle grandi aziende rispetto a quelle più piccole. Il grado di internazionalizzazione crea un differenziale del 9% a favore delle multinazionali rispetto alle imprese nazionali. Infine, anche il settore è indice di una certa variabilità: le imprese industriali offrono salari più alti del 7% ai propri quadri rispetto a quelle del commercio.

Figura 8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri



Dirigenti

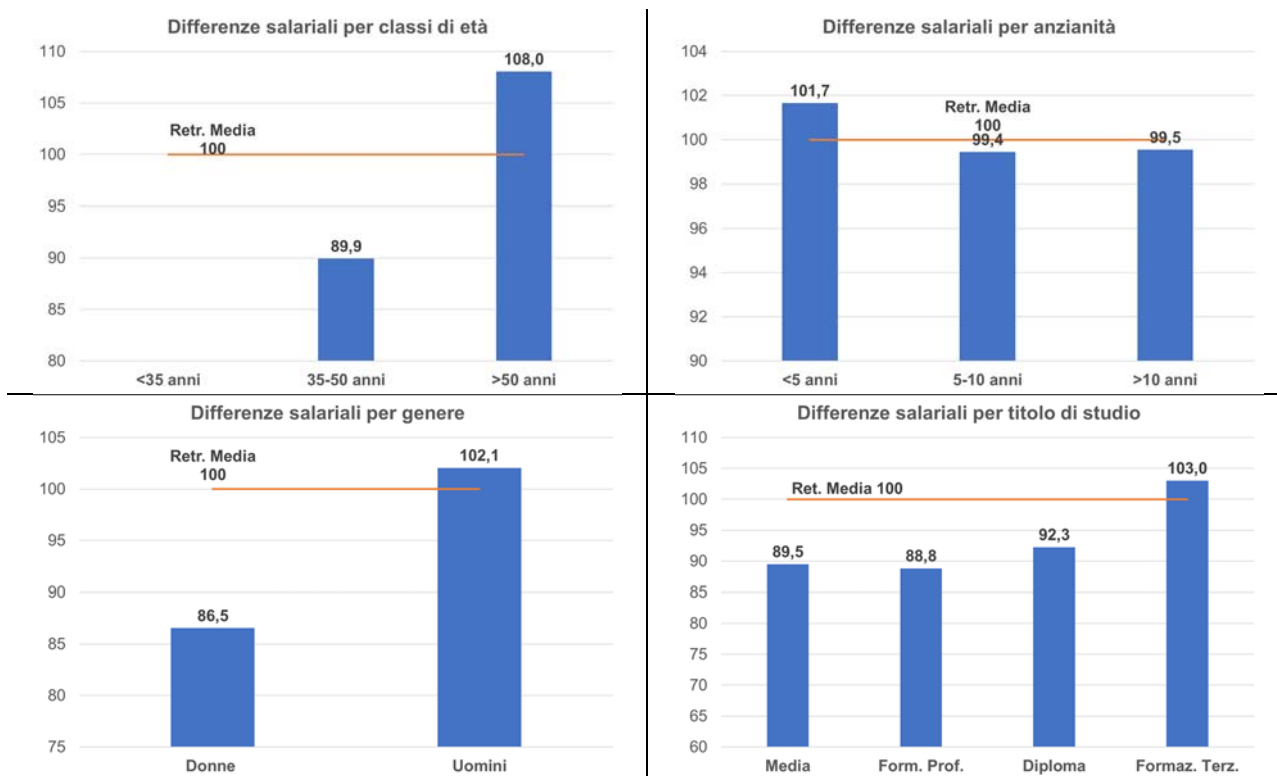
Dalle osservazioni emerge che i dirigenti che svolgono le mansioni oggetto di indagine percepiscono una retribuzione totale annua lorda media di 132.400 €, con ampi scostamenti tra le singole aree: un Direttore Generale arriva a guadagnare quasi il doppio di un dirigente della Qualità.

Tra i dirigenti l'anzianità media risulta di 12,9 anni, l'età a 51,8 ed il livello di istruzione è relativamente alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione fortemente positiva con l'età, mentre nessun dirigente ha meno di 35 anni. Conta decisamente meno l'anzianità professionale. Rispetto al grado di istruzione, coloro che non possiedono un titolo di studio elevato guadagnano il 15% in meno dei colleghi più qualificati. L'esperienza da sola conta relativamente e deve essere accompagnata da un alto grado di preparazione e di conoscenza. Solo chi è in possesso di una qualificazione professionale unitamente ad una lunga esperienza sul campo riesce a contenere il gap retributivo rispetto ai dirigenti più istruiti.

La presenza di personale femminile con la qualifica in esame è molto ridotta e rappresenta il 13% circa delle osservazioni raccolte. Le donne dirigenti sono in media più giovani degli uomini, più esperte e con un livello di istruzione equivalente. Il livello salariale è inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 18%.

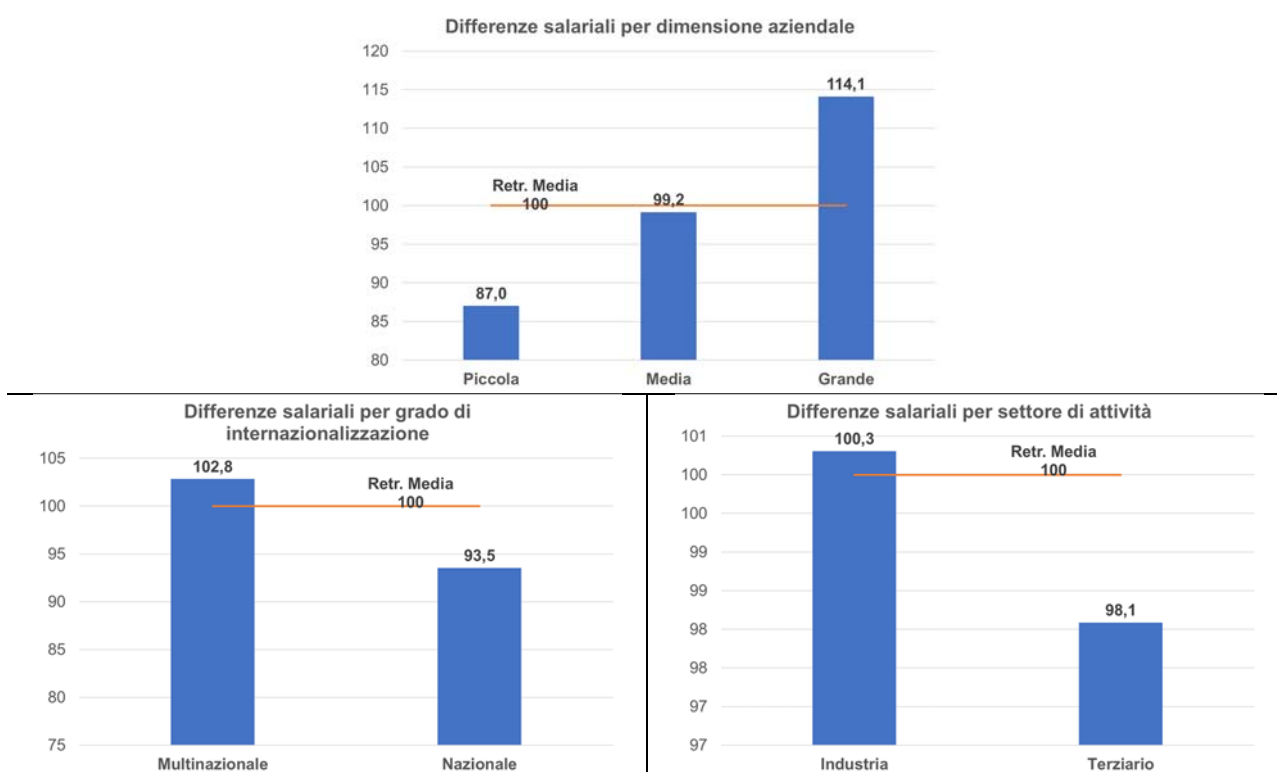
Il numero di donne è sempre inferiore a quello dei colleghi maschi. Le donne dirigenti percepiscono uno stipendio più elevato dei colleghi uomini nelle aree della produzione, della qualità e della sicurezza, salute e ambiente nell'ordine del 4-4,5%.

Figura 9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia una forte correlazione positiva dei salari sia con la dimensione d'impresa, sia con il grado di internazionalizzazione: i livelli retributivi risultano più elevati di oltre 31 punti nelle grandi imprese e di circa 10 nelle multinazionali. Per contro, il settore non è fattore di grande variabilità: le aziende dell'industria offrono salari poco più alti (+2%) ai propri dirigenti rispetto alle imprese del terziario.

Figura 10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti



Politiche retributive

La diffusione delle politiche retributive

Il 39% delle imprese che ha partecipato all'indagine dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Il valore complessivo è in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni (oltre i 100 addetti), la diffusione raggiunge il 55%, mentre in quelle più piccole (sotto i 25 addetti) è molto più limitata (26%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza delle imprese che adottano una politica retributiva è più elevata nei servizi (43%) rispetto all'industria (37%).

Figura 11 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione)

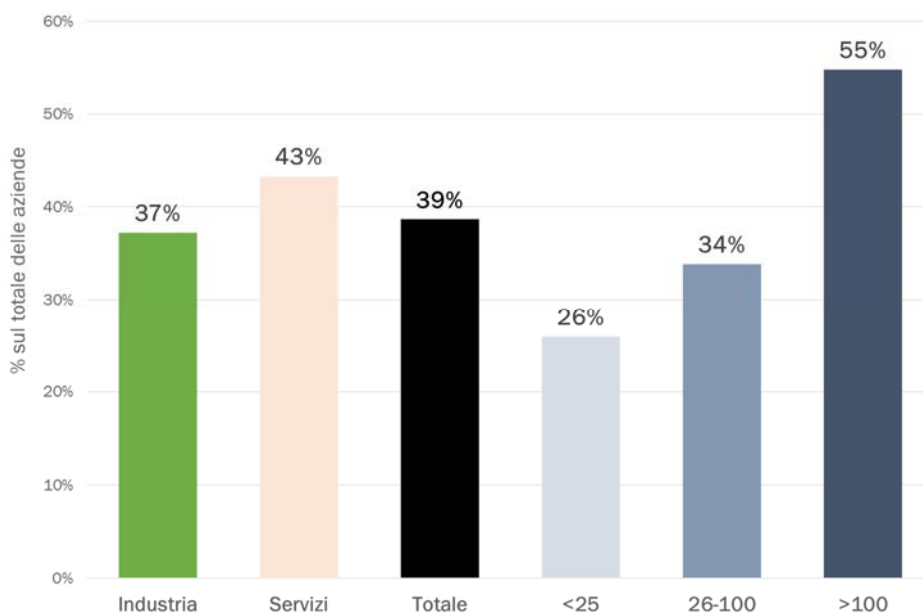
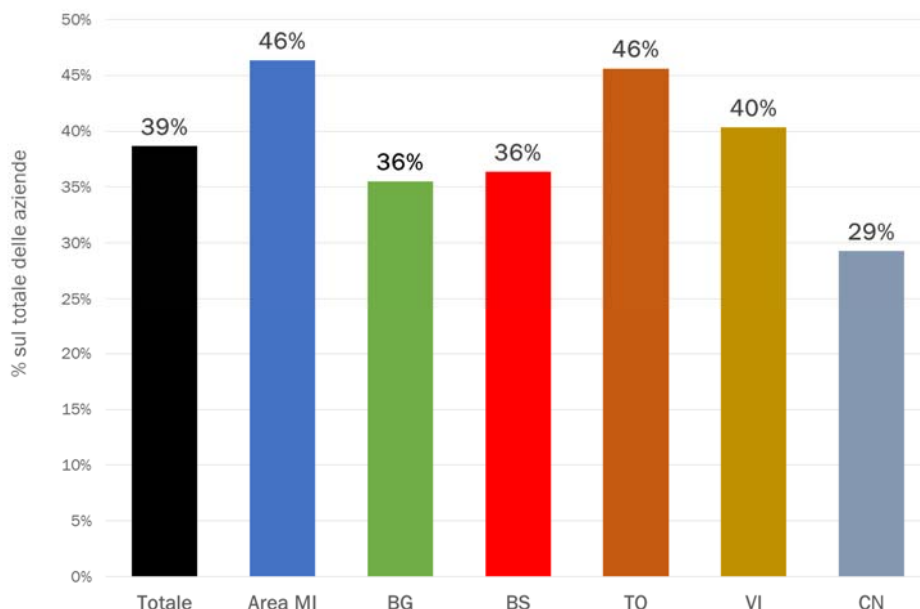


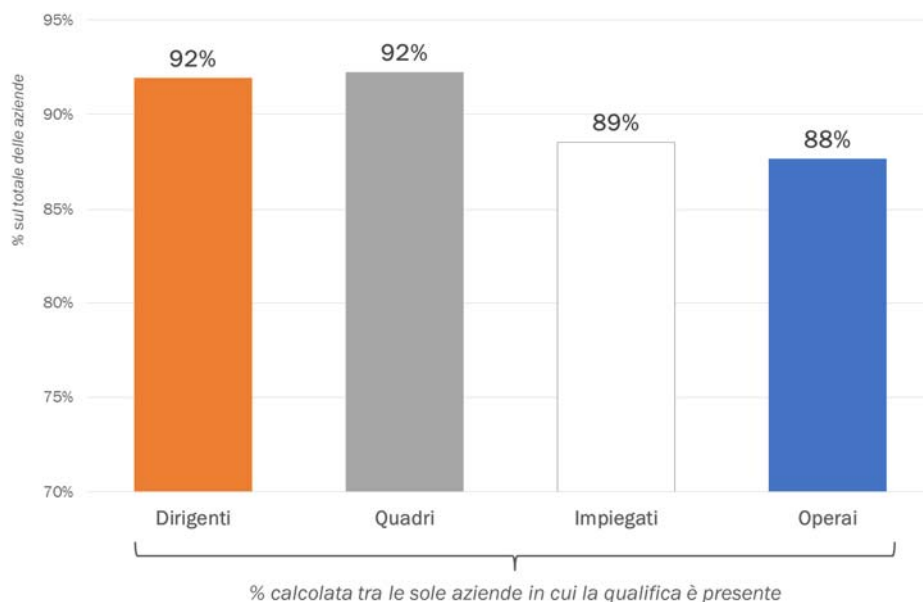
Figura 12 - Diffusione delle politiche retributive (per territorio)



Qualche differenza emerge anche nel confronto fra i sei territori coinvolti dall'indagine, con valori superiori nelle aree metropolitane di Milano e Torino (46%) - che hanno una più alta presenza di aziende di servizi e di maggiori dimensioni - e valori inferiori nelle altre province.

Circa il 90% delle imprese stabilisce criteri in base ai quali distribuire aumenti; l'ancoraggio delle politiche retributive a parametri stabiliti è di norma più frequente per dirigenti (92%) e quadri (92%), ma è comunque diffusa anche per impiegati e operai.

Figura 13 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)



I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

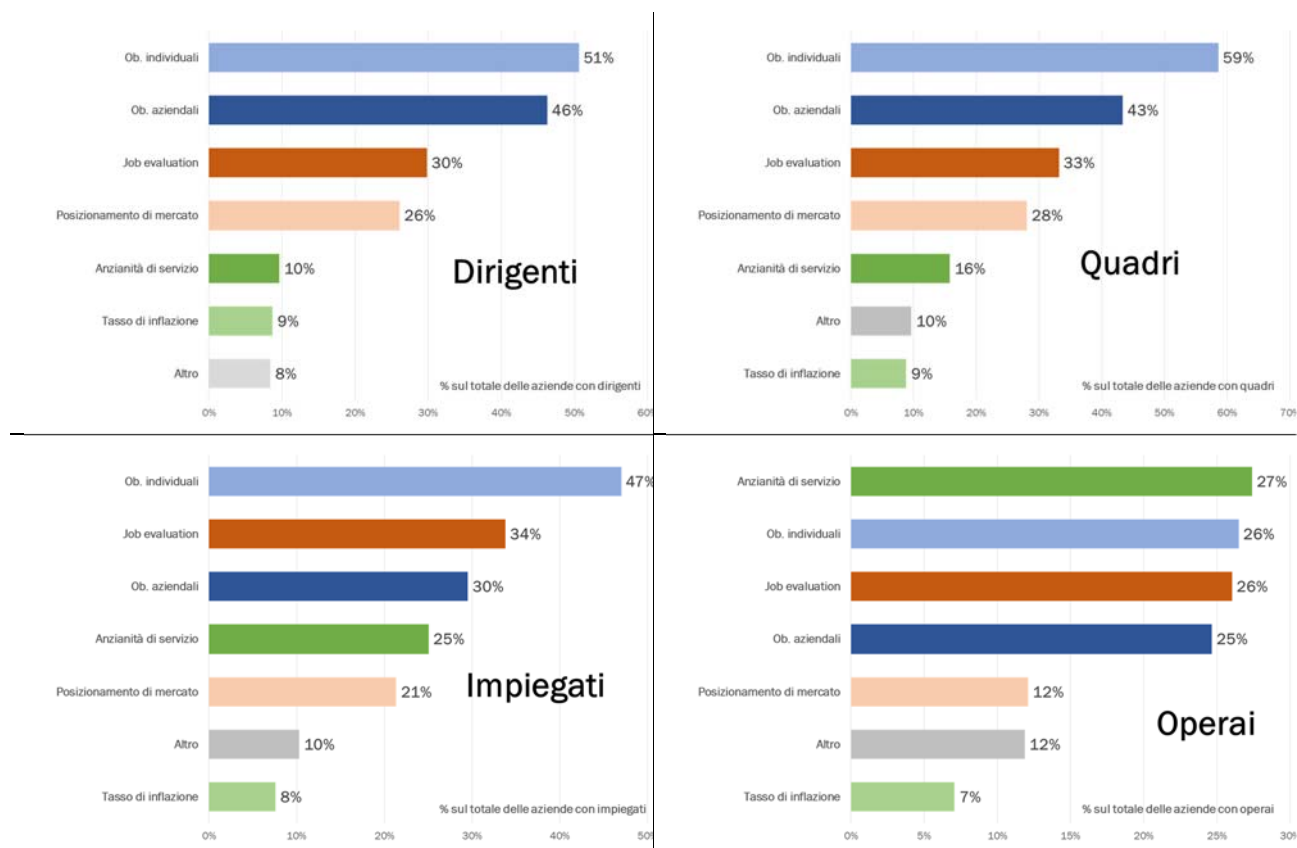
Quel che cambia, per le varie qualifiche, è il set di criteri utilizzati.

Nella rappresentazione grafica successiva (cfr. Figura 14) viene messa a confronto la diffusione dei vari criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale: per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse per distinguere i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali, in scala di blu), da quelli legati alla posizione (posizionamento di mercato e job evaluation, in scala di rosso), dagli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio, in scala di verde).

Le differenze fra dirigenti e quadri sono minori: in entrambi i casi è la performance a guidare nettamente le dinamiche retributive, principalmente quella individuale, ma conta anche (nel caso dei dirigenti quasi altrettanto) l'andamento dell'azienda.

Non si segnala, inoltre, particolare differenza per quanto riguarda ciò che avviene sul mercato esterno; allo stesso tempo nei dirigenti gli automatismi hanno scarsissima rilevanza, mentre fra i quadri l'anzianità di servizio è un elemento considerato.

Figura 14 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)



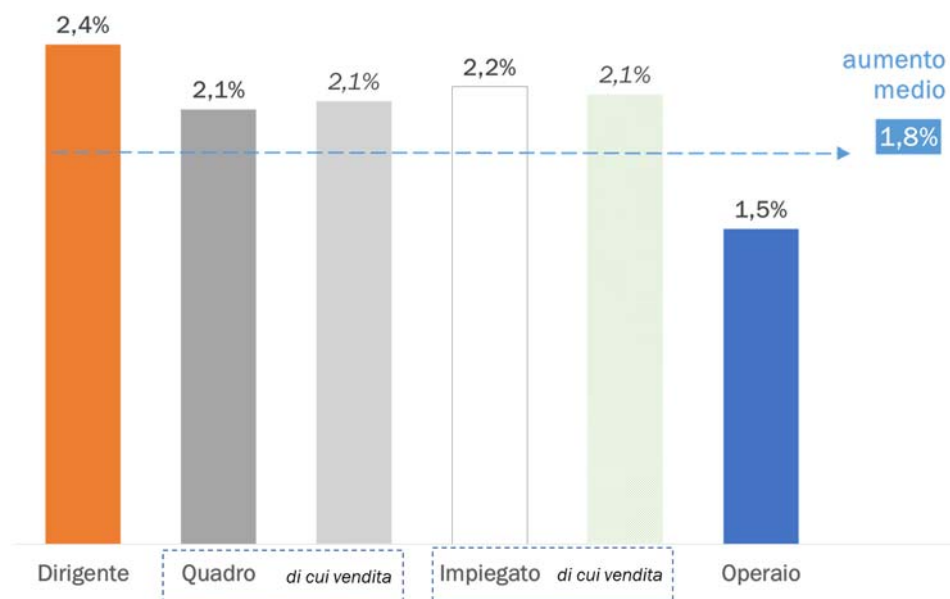
Per gli impiegati rimane l'attenzione ai criteri di performance, seppur non così frequenti come nelle categorie di inquadramento superiore; allo stesso tempo l'entità degli aumenti risente maggiormente dei contenuti del ruolo, nonché dell'anzianità di servizio.

Il set di criteri utilizzati nel caso degli operai evidenzia un approccio diverso. Pesi equivalenti sono attribuiti all'esperienza - vero e proprio valore aggiunto per questa categoria - e al contributo intrinseco, che fa riferimento alla posizione. L'attenzione alla performance mantiene importanza primaria, ma vi è un sostanziale equilibrio fra risultati individuali e aziendali: si tratta evidentemente di una categoria per la quale incide maggiormente il gioco di squadra rispetto ai meriti dei singoli. Risulta complessivamente marginale la valutazione del mercato esterno.

La dinamica retributiva nel 2018

Nel 2018 le politiche delle imprese hanno determinato un incremento delle retribuzioni dell'1,8%, con punte del +2,4% fra i dirigenti. Più contenuti gli aumenti per il personale operaio (+1,5%, gli unici sotto la media), mentre quadri e impiegati hanno registrato percentuali al di sopra dell'incremento medio (rispettivamente +2,1% e +2,2%), con valori allineati per il personale delle vendite (+2,1% sia nei quadri che fra gli impiegati).

Figura 15 - Dinamica retributiva nel 2018 (differenziali per qualifica)

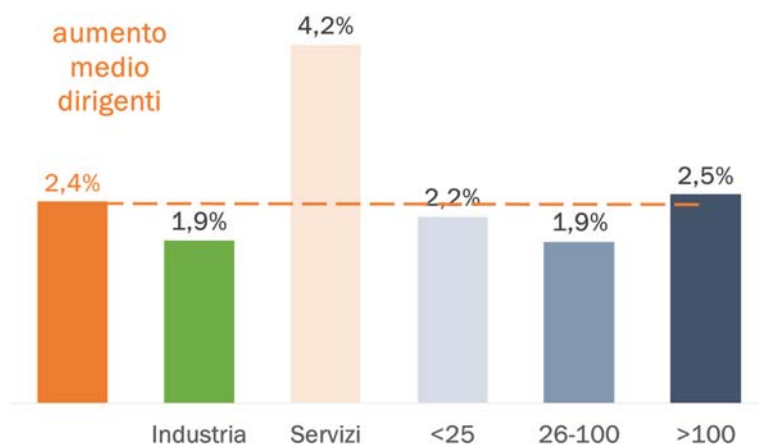


Dirigenti

Per quanto riguarda il personale dirigente, l'incremento medio riscontrato nel 2018 (+2,4%) è l'effetto di variazioni decisamente più sostenute nei servizi (+4,2%) e, seppur di poco, nelle imprese al di sopra dei 100 addetti (+2,5%).

Per contro, nel settore dell'industria, le politiche retributive destinate al personale dirigente (+1,9%) sono in linea con il dato medio complessivo (+1,8%).

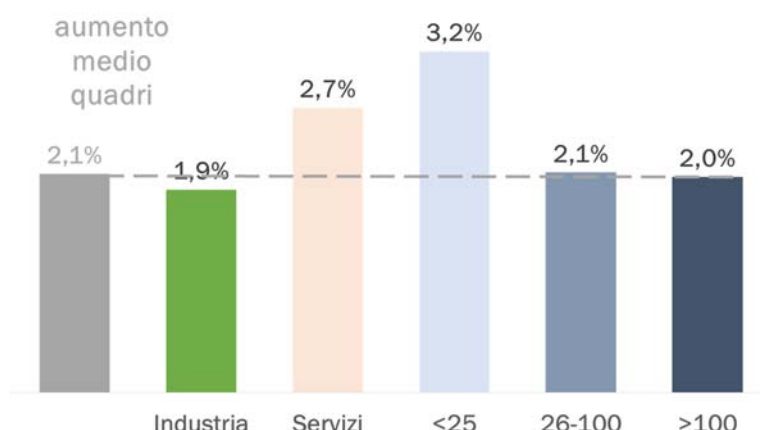
Figura 16 - Dinamica retributiva nel 2018 - Dirigenti



Quadri

Anche per i quadri le politiche retributive sono state più premianti nelle imprese dei servizi (+2,7%) che in quelle industriali (+1,9%). L'incremento medio per questa qualifica (+2,1%) trova corrispondenza nelle imprese più strutturate, mentre spicca il +3,2% nella classe di imprese sotto i 25 addetti.

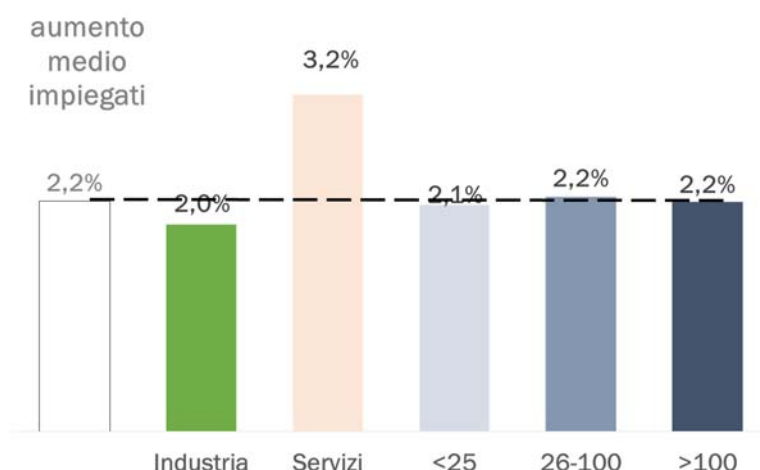
Figura 17 - Dinamica retributiva nel 2018 - Quadri



Impiegati

Le politiche retributive nel 2018 hanno determinato un incremento delle retribuzioni fra gli impiegati del 2,2% medio, sostanzialmente analogo nelle diverse classi dimensionali. A livello settoriale, di nuovo, l'incremento stimato è stato superiore nelle aziende dei servizi (+3,2%) rispetto a quelle dell'industria (+2,0%).

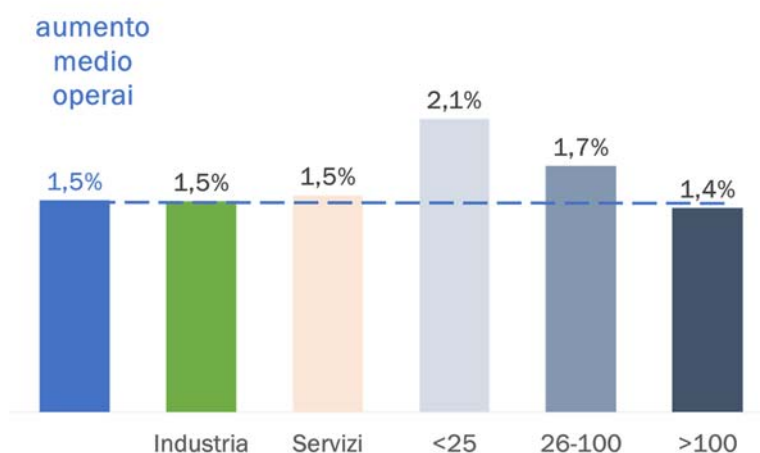
Figura 18 - Dinamica retributiva nel 2018 - Impiegati



Operai

Nel 2018 le politiche retributive che hanno riguardato il personale operaio hanno prodotto aumenti medi nell'ordine dell'1,5%. Tale valore coincide sostanzialmente con quanto rilevato nell'industria (+1,5%) e nelle grandi imprese (+1,4%), ambiti dove si concentra il maggior numero di addetti con tale qualifica. Più importante l'aumento retributivo nelle imprese di minore dimensione (+2,1%).

Figura 19 - Dinamica retributiva nel 2018 Operai

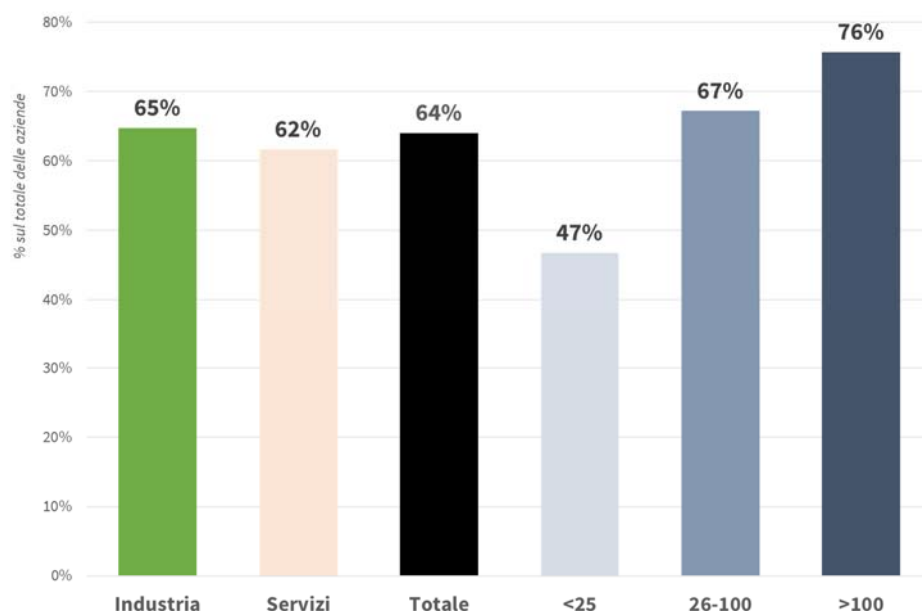


Sistemi di incentivazione

La diffusione della retribuzione variabile

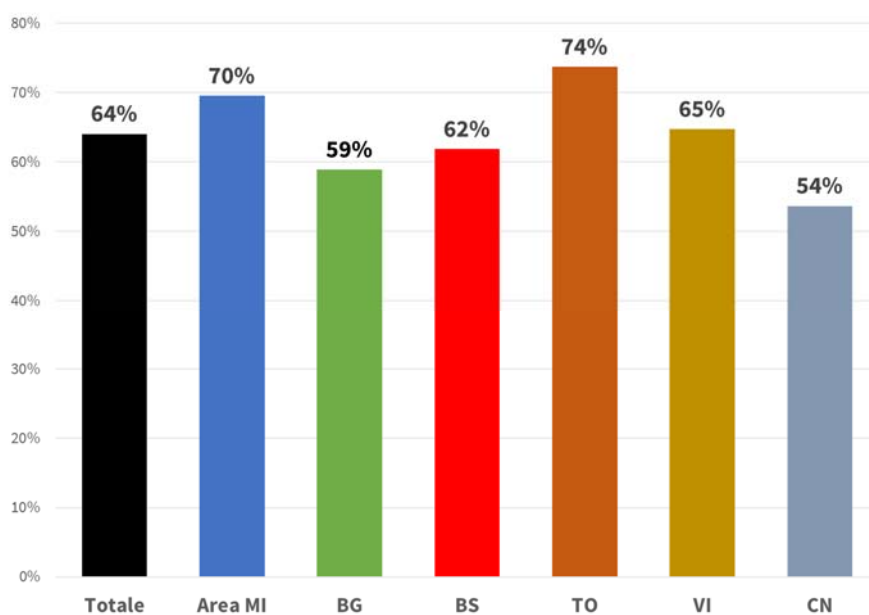
Il 64% delle aziende industriali e di servizi che hanno partecipato alla rilevazione eroga forme variabili di retribuzione ai propri dipendenti.

Figura 20 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per settore e dimensione)



Il ricorso a forme di remunerazione collegate ad obiettivi è similmente diffuso fra industria (65%) e servizi (62%), mentre la quota di imprese interessate aumenta al crescere delle dimensioni, raggiungendo il 76% in quelle più grandi.

Figura 21 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per territorio)

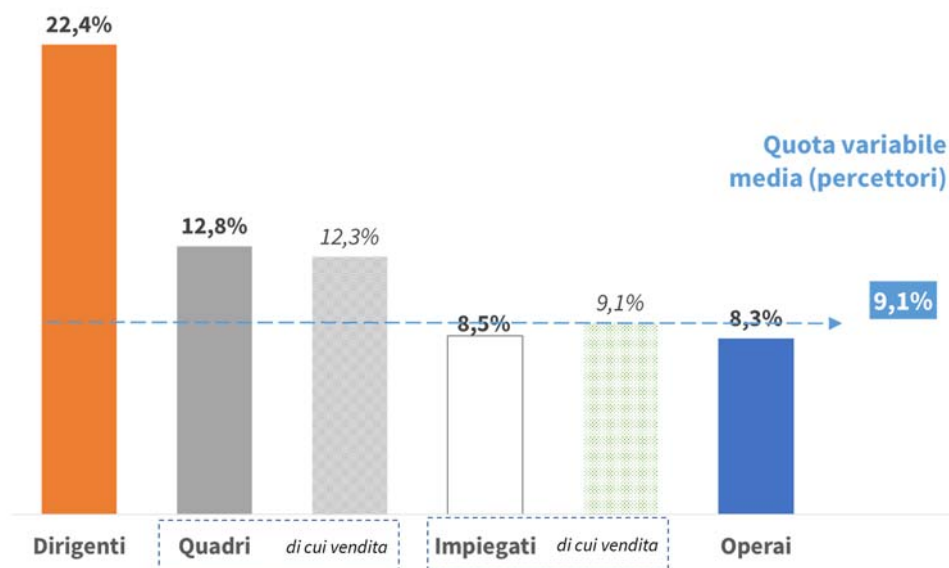


Dal punto di vista territoriale, le zone di maggiore diffusione sono il torinese (74%) e l'area milanese (70%). La provincia di Vicenza si colloca poco sopra la media complessiva (64%), con un tasso di diffusione del 65%, seguita da quelle di Brescia (62%), Bergamo (59%) e Cuneo (54%).

L'incidenza della retribuzione variabile

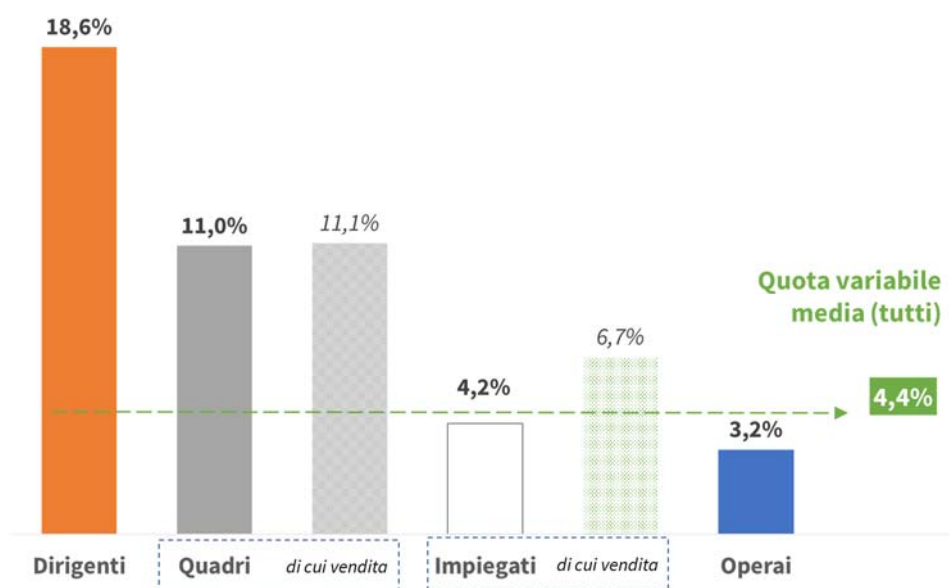
Mediamente nel 2018 sono stati erogati premi variabili per un ammontare pari al 9,1% della Retribuzione Annua Totale, con punte del 22,4% per i dirigenti e un minimo del 8,3% per il personale operaio.

Figura 22 - Quota del variabile soli beneficiari (per qualifica)



Per i quadri e gli impiegati il valore medio è risultato rispettivamente pari al 12,8% e all'8,5%; se il calcolo è circoscritto all'Area Vendita, il peso del variabile risulta leggermente inferiore nel caso dei quadri (12,3%), mentre per gli impiegati raggiunge il 9,1%.

Figura 23 - Quota del variabile intera forza lavoro (per qualifica)



Ripartito sull'insieme dei lavoratori in forza (compresi quindi anche quelli che non ne hanno beneficiato), il peso della retribuzione variabile si abbassa, collocandosi al 4,4%.

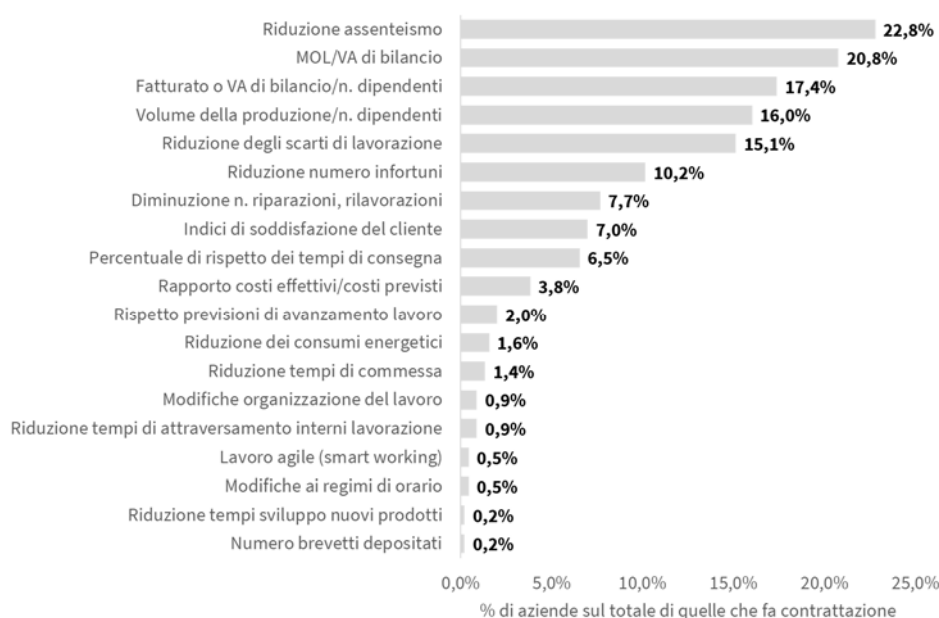
I premi variabili collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

La retribuzione variabile può, almeno in parte, essere costituita da un premio collettivo previsto dalla contrattazione aziendale.

Ma quali sono i parametri più utilizzati dalle imprese che l'hanno istituito? Dai dati raccolti tra le imprese il parametro cui più spesso viene correlata l'erogazione del premio è la riduzione dell'assenteismo: tale indicatore è il riferimento nel 22,8% delle aziende che prevedono tale premio. Seguono per importanza indici legati alla redditività - come il MOL/Valore Aggiunto da bilancio (20,8%) - o alla produttività - come il fatturato o il valore aggiunto per dipendente (17,4%) o il volume di produzione per dipendente (16,0%) - o l'efficienza, come la riduzione degli scarti di lavorazione (15,1%).

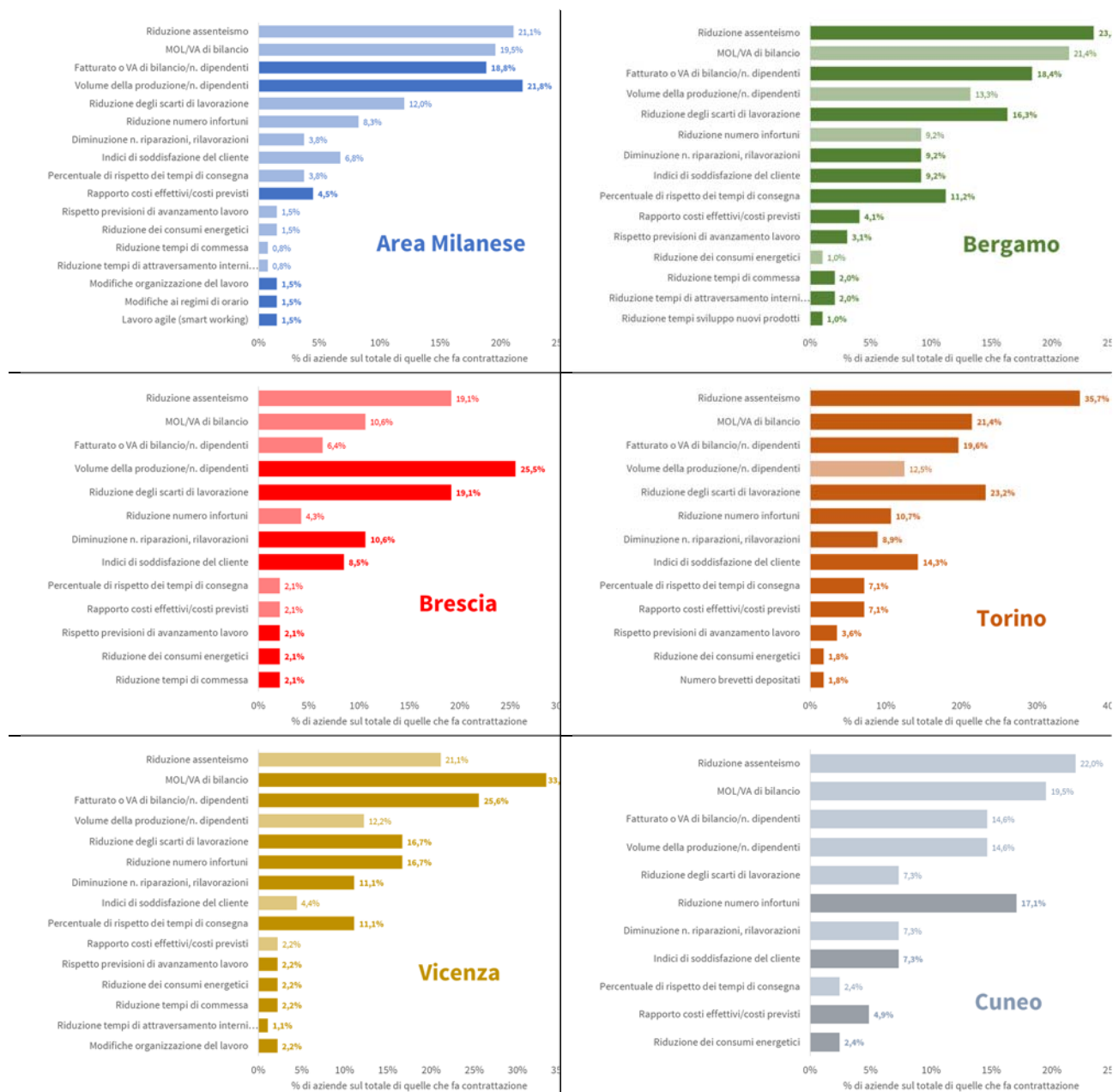
Ancora poco diffusi sono invece indicatori inerenti l'introduzione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (*smart working*, modifiche all'organizzazione del lavoro e ai regimi di orari), tutte con diffusioni inferiori all'1%.

Figura 24 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Le specificità territoriali emergono nei seguenti grafici, che - per ciascun territorio - riportano solo gli indicatori segnalati da almeno un'azienda e i parametri che hanno registrato una diffusione superiore alla media sono stati evidenziati con un colore più scuro.

Figura 25 - Set di indicatori utilizzati per territorio

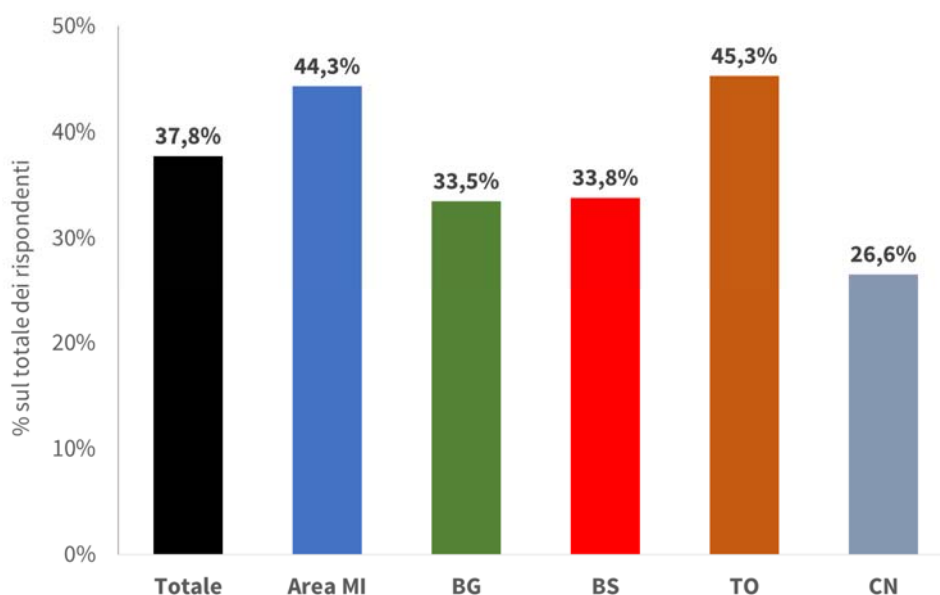


Nel milanese si registra un maggior orientamento ad utilizzare parametri legati all'introduzione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (modifiche ai regimi di orario, *smart working*); in provincia di Bergamo prevalgono indicatori legati al rispetto e miglioramento delle tempistiche (rispetto dei tempi di consegna, riduzione dei tempi dei processi), mentre nel torinese sono più diffusi indici legati all'efficientamento dell'organizzazione e alla qualità (riduzione dell'assenteismo e degli scarti, miglioramento della soddisfazione del cliente).

In provincia di Brescia prevale l'attenzione alla produzione (volume di produzione per dipendente), mentre in quella di Vicenza sono preferiti indicatori legati alla redditività (MOL/valore aggiunto) o alla produttività (fatturato e valore aggiunto per dipendente).

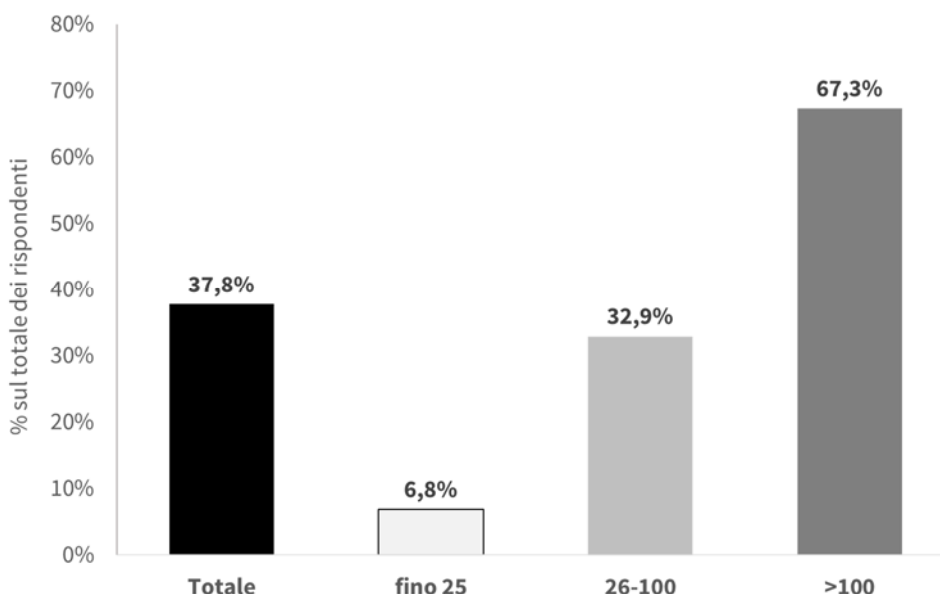
Nel cuneese, infine, l'indicatore più evidente è la riduzione del numero di infortuni sul lavoro.

Figura 26 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per territorio)



Oltre un terzo delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione applica un contratto collettivo aziendale che prevede l'erogazione di un premio di risultato. Nel torinese e nell'area milanese la diffusione è maggiore, rispettivamente al 45,3% e al 44,3%.

Figura 27 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per dimensione)



La diffusione della contrattazione aziendale istitutiva premi di risultato risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 67,3% nelle aziende con oltre 100 dipendenti.

Ma qual è l'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione?

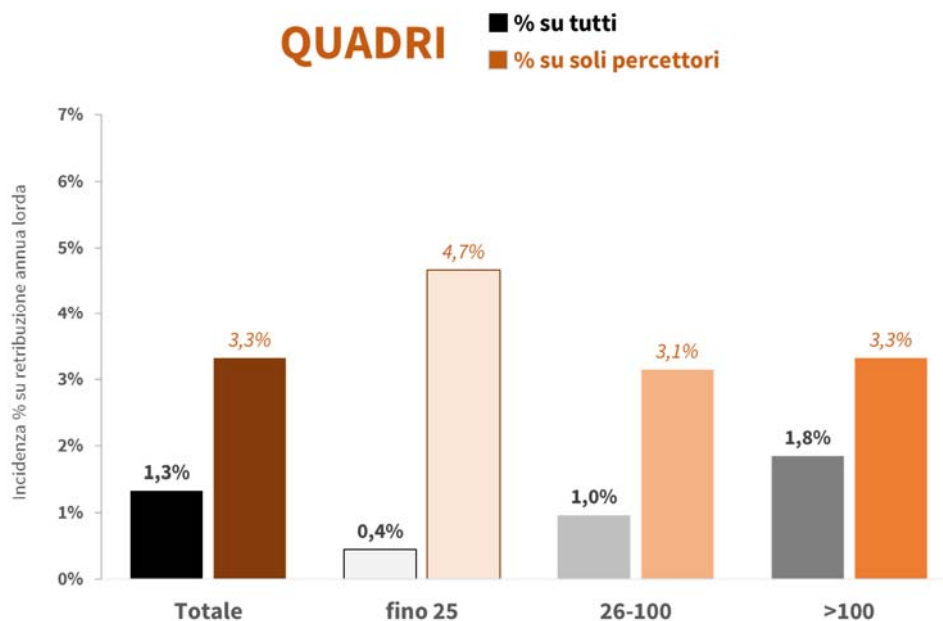
Informazioni sull'argomento sono state recentemente raccolte dall'Indagine Confindustria sul Lavoro, la rilevazione effettuata annualmente dal Sistema¹³.

¹³ L'indagine, effettuata per la prima volta nel 2004 per omogeneizzare le numerose rilevazioni sui temi del lavoro svolte da diverse Associazioni e Federazioni aderenti a Confindustria, coinvolge le aziende associate al Sistema.

L'incidenza dei premi variabili collettivi (escludendo MBO o premi individuali) sulla retribuzione per i quadri si attesta mediamente al 3,3% (1,3% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato).

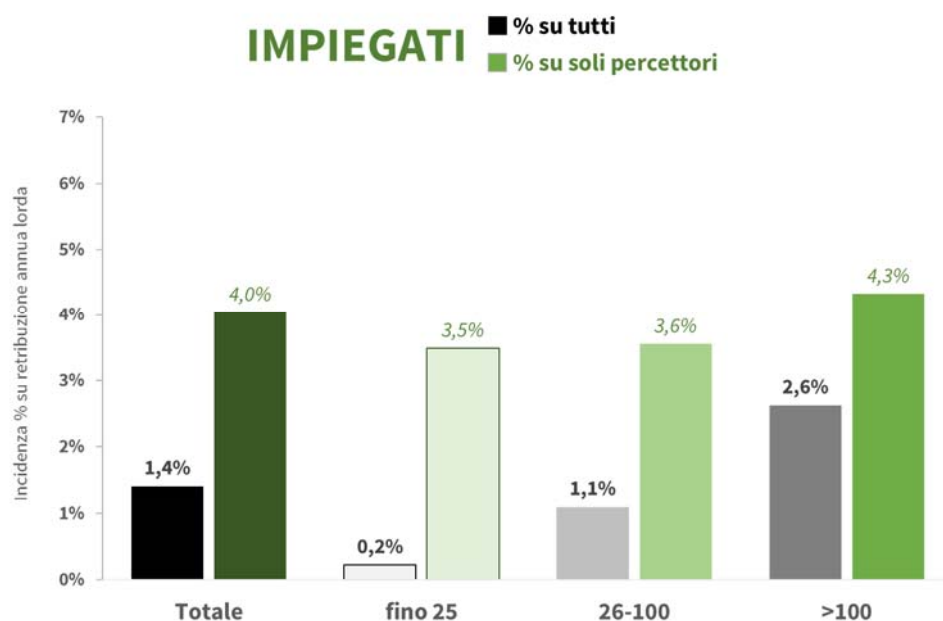
Tra i percettori di premi, l'incidenza è maggiore tra i quadri di imprese con meno di 26 dipendenti.

Figura 28 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Quadri



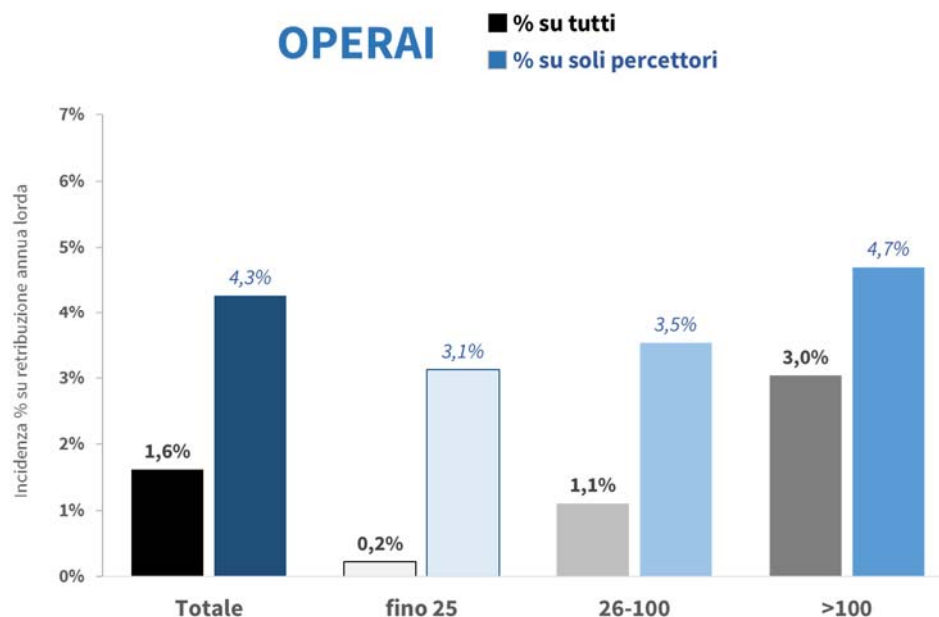
Tra gli impiegati si rileva un'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione pari al 4,0% (1,4% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato). Tra i percettori di premi, l'incidenza è maggiore nelle imprese con più di 100 dipendenti.

Figura 29 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Impiegati



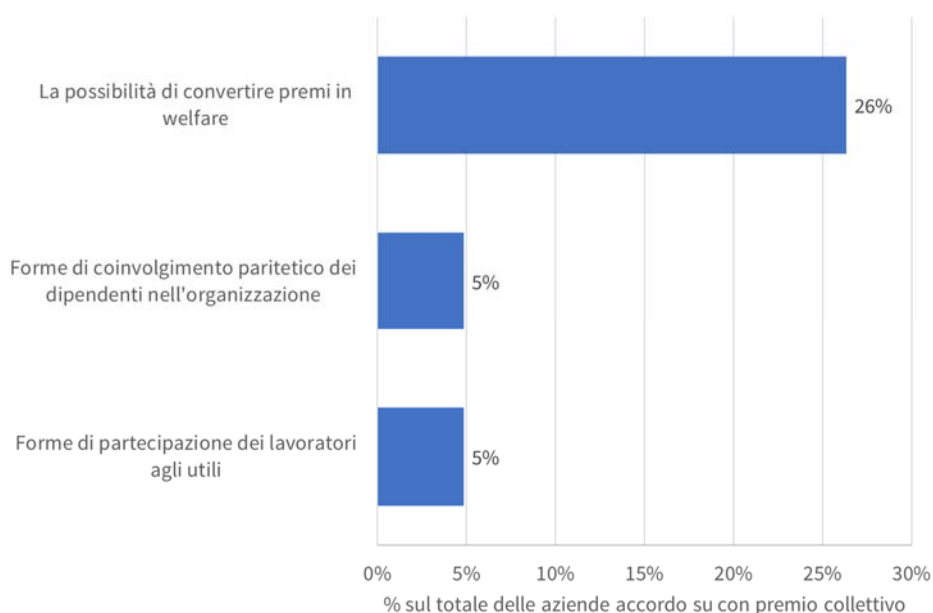
Tra gli operai si rileva un'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione pari al 4,3% (1,6% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato), maggiore, pertanto, di quella registrata per impiegati e quadri. Tra i percettori di premi l'incidenza è maggiore nelle imprese con più di 100 dipendenti.

Figura 30 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Operai



Stando alle informazioni raccolte tra le imprese, oltre un accordo su quattro prevede la convertibilità del premio erogato in strumenti di welfare. Più rare sono, invece, le previsioni di forme di partecipazione agli utili o di coinvolgimento paritetico dei dipendenti, aventi entrambe una diffusione del 5%.

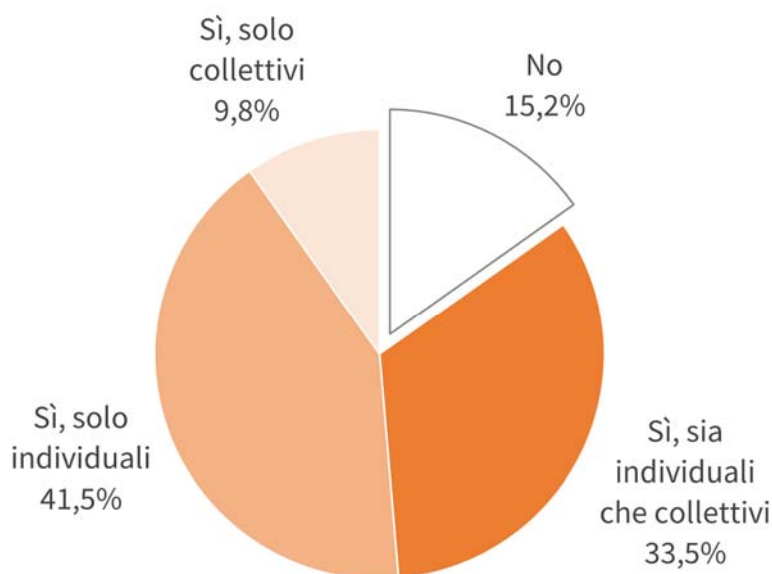
Figura 31 - Previsioni particolari degli accordi aziendali



I benefit

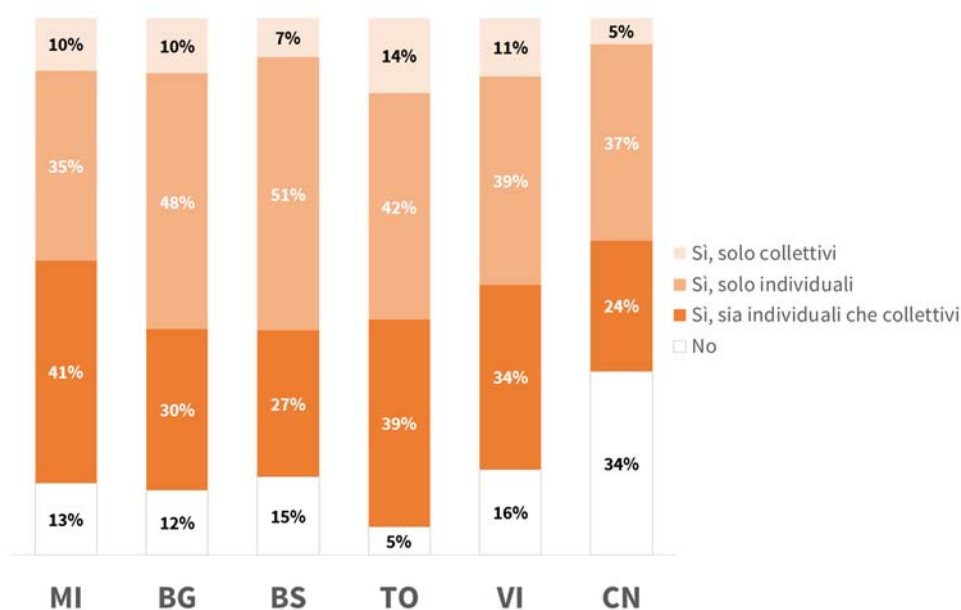
I benefit sono uno strumento di politica retributiva sempre più utilizzato dalle aziende; sono presenti, in forma individuale o collettiva, in oltre 8 aziende su dieci.

Figura 32 - Presenza di benefit



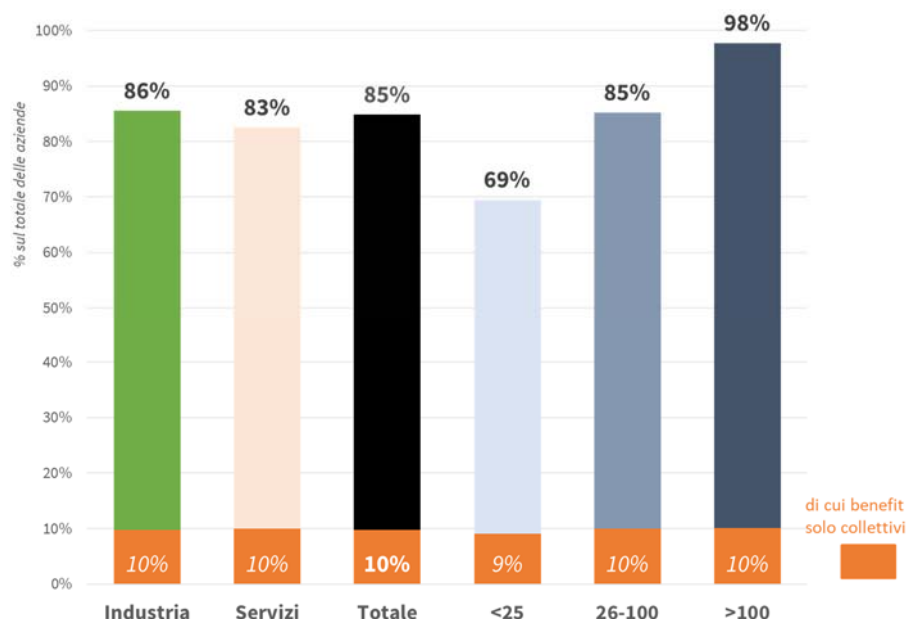
La previsione più diffusa è quella di benefit esclusivamente individuali (41,5%): tra le imprese che ricorrono ai benefit (ovvero il 84,8% del totale), solo una su dieci ne prevede esclusivamente in modalità collettiva. Un terzo delle imprese li prevede invece sia individuali che collettivi.

Figura 33 - Presenza di benefit (distribuzione territoriale)



Il territorio in cui si ricorre più frequentemente ai benefit è il torinese, dove si registrano in ben il 95% delle imprese. Nella medesima area si registra, in percentuale, la maggiore diffusione di benefit collettivi (in ben il 53% del campione). È la provincia di Brescia, invece, quella in cui si registra una più elevata percentuale di imprese che distribuiscono benefit esclusivamente individuali (51%).

Figura 34 - Diffusione dei benefit individuali e collettivi (per settore e dimensione)



Il ricorso a questo strumento di gestione del personale è correlato alle dimensioni: lo utilizzano 7 aziende su 10 sotto i 25 addetti e il 98% di quelle sopra ai 100 dipendenti.

Per quanto riguarda la segmentazione settoriale, i benefit sono maggiormente erogati negli operatori dell'industria (86%), a fronte del 83% nell'ambito dei servizi. Non vi è invece alcuna differenza sulla diffusione di quelli indifferenziati di tipo collettivo (in entrambi i settori al 10%).

Piani di incentivazione a lungo termine

I Piani LTI (ovvero i piani di incentivazione a lungo termine)¹⁴ sono uno strumento di politica di gestione del personale relativamente poco frequente.

Le forme considerate dall'indagine sono:

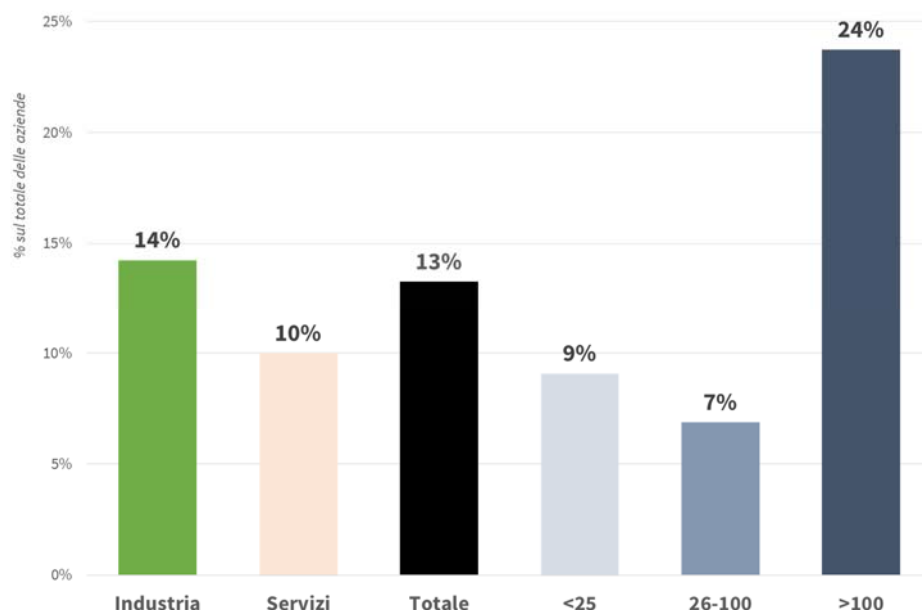
- LTI cash
- Deferred bonus
- Stock option
- Stock grant
- Restricted share
- Phantom option plan.

Tutti sono in qualche misura presenti nelle nostre aziende.

La percentuale di imprese che ha segnalato di utilizzare almeno uno di questi incentivi per almeno un dipendente è risultata del 13%, con differenze per settore e dimensione come riportato nel seguente grafico:

¹⁴ Per maggiori dettagli sul funzionamento di questi strumenti si rimanda al **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**

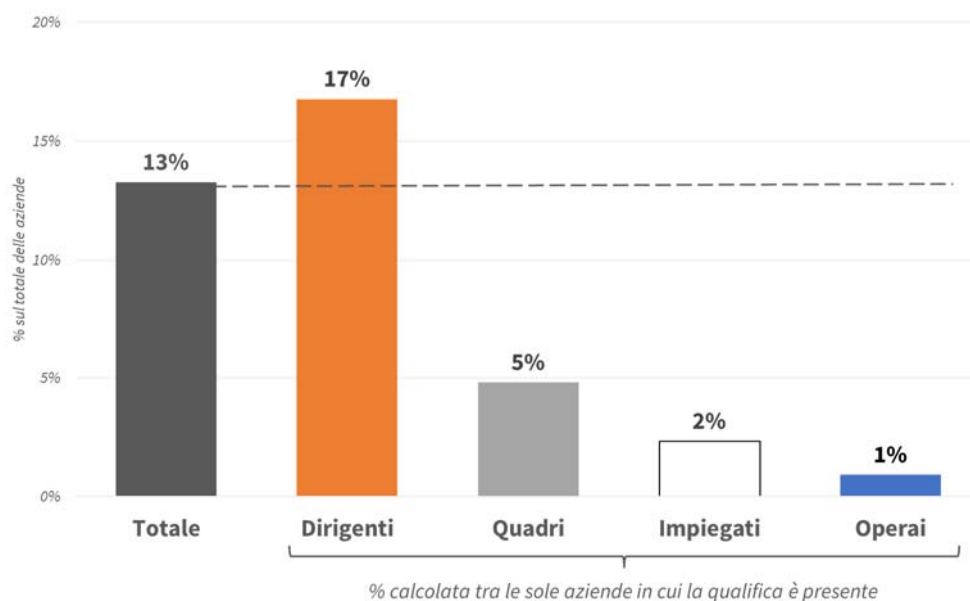
Figura 35 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per settore e dimensione)



Come era lecito attendersi, trovano maggiori ambiti di applicazione nelle imprese più grandi, dove registrano un tasso di diffusione del 24%. La presenza è invece piuttosto sporadica in realtà di dimensione inferiore, dove si registrano in meno del 10% dei casi. Si osserva ancora un maggiore ricorso nelle imprese industriali (14%) rispetto che in quelle di servizi (10%).

Tra le imprese dove sono presenti dirigenti, in oltre un caso su sei (17%) il personale con questa qualifica usufruisce di piani di incentivazione a lungo termine, mentre più raramente succede per dipendenti con altra qualifica.

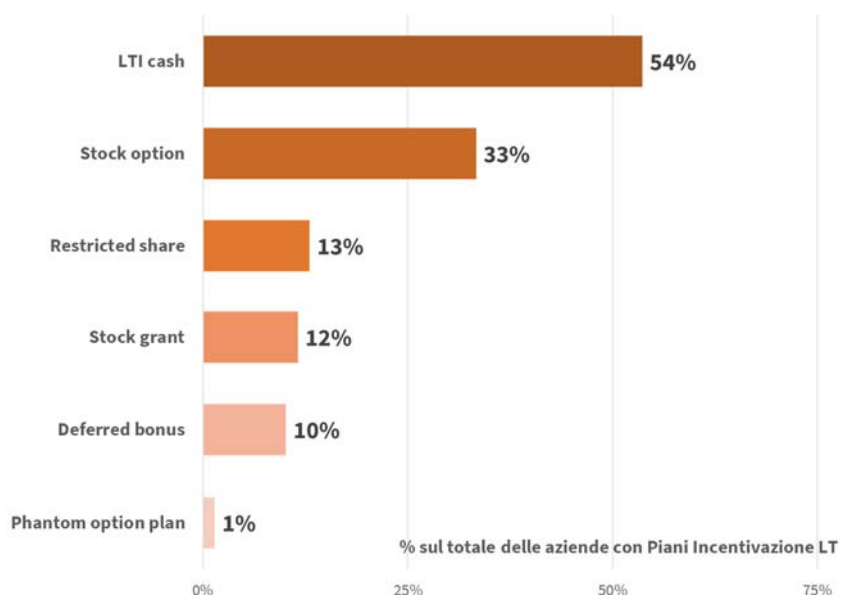
Figura 36 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per qualifica)



La tipologia di piano più scelta è quella dei *Long Term Incentive Cash (LTI Cash)*, segnalata dal 54% delle imprese che ha adottato strumenti di questo tipo. Questi piani prevedono il differimento parziale dell'erogazione dell'incentivo annuale maturato e in pratica costituiscono un ponte tra l'incentivazione di breve periodo e quella di lungo periodo.

Seguono per diffusione le *Stock option*, scelte dal 33% delle imprese in cui sono presenti piani di incentivazione a lungo termine. Meno utilizzati (13%) i *Restricted share*, caratterizzati da un meccanismo di funzionamento che prevede la maturazione dei bonus in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi di performance di medio/lungo termine, che normalmente condizionano l'erogazione dell'incentivo alla permanenza del beneficiario in azienda. Più rari gli *Stock grant* (12%) e i *Deferred bonus* (10%), mentre i *Phantom option plan* (1%) chiudono la graduatoria.

Figura 37 - Diffusione delle principali forme di piani di incentivazione e lungo termine



Piani di inserimento

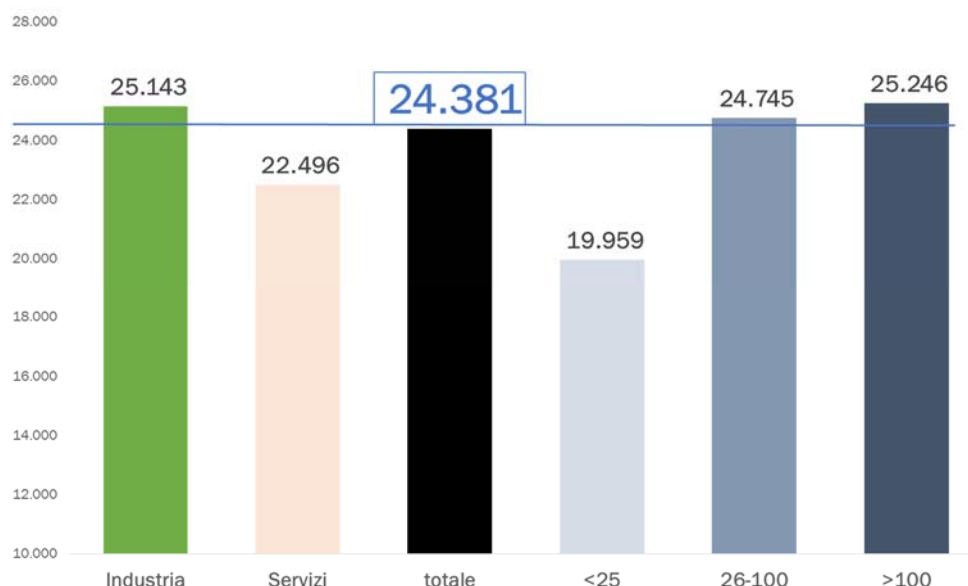
Retribuzioni d'ingresso

Quali caratteristiche hanno avuto nel 2018 le politiche di inserimento dei neolaureati?

L'indagine lo ha verificato su un sottoinsieme di aziende che ha collaborato alla rilevazione, composto da quelle che hanno dichiarato di avere politiche formalizzate e che nel corso del 2018 hanno assunto un giovane in possesso di laurea alla prima esperienza lavorativa (o hanno l'intenzione di farlo entro la fine dell'anno).

La retribuzione d'ingresso media si colloca a poco più di 24mila euro lordi annui, con valori superiori ai 25mila euro nelle imprese di maggiori dimensioni, ed un minimo di 20mila in quelle fino a 25 addetti; le retribuzioni d'entrata per i neolaureati sono superiori nelle imprese industriali (25.143 €) rispetto a quelle del terziario (22.496 €).

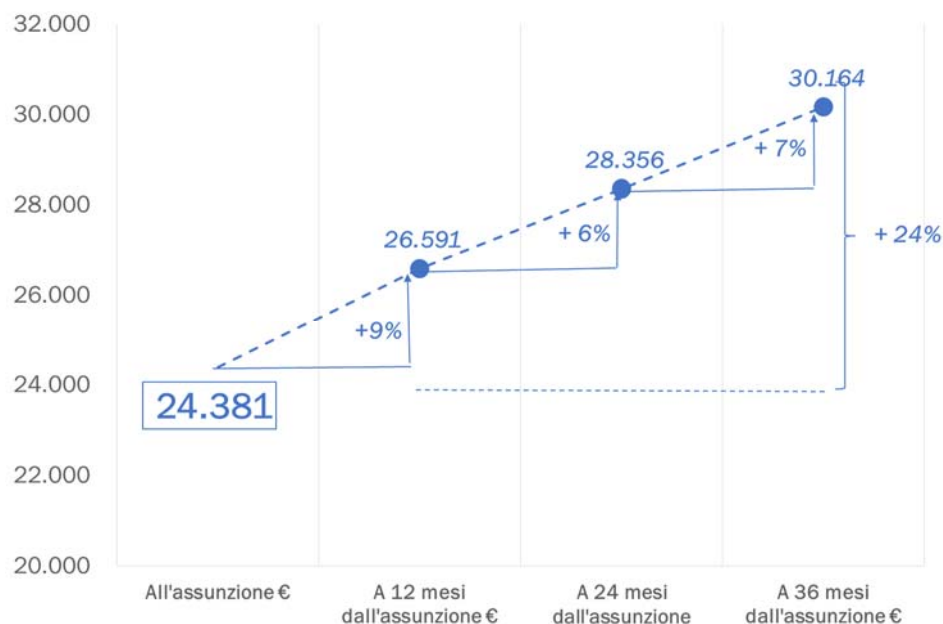
Figura 38 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per settore e dimensione)



Gli aumenti nei primi 36 mesi

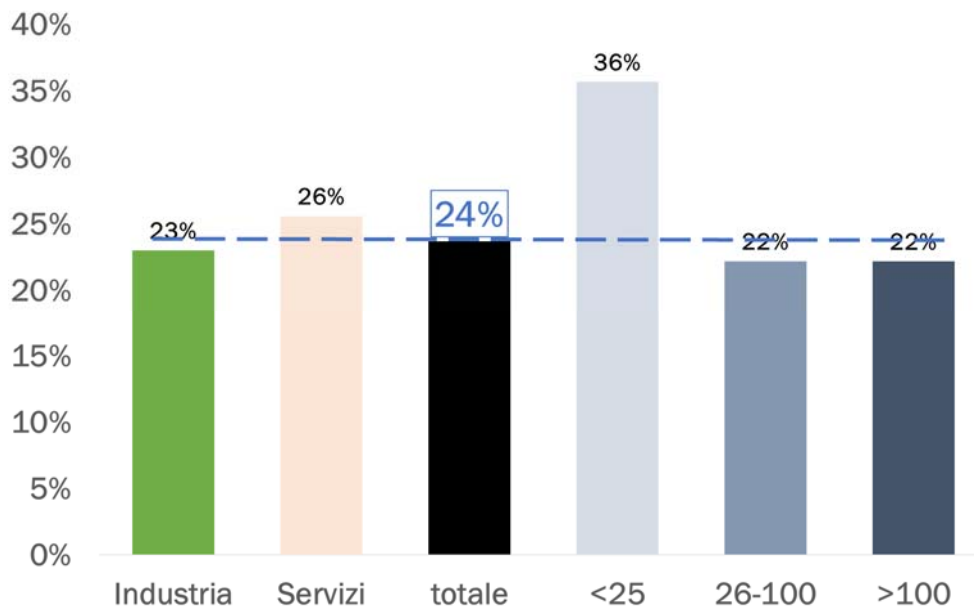
Nei primi 3 anni i piani retributivi delle imprese prevedono incrementi della retribuzione d'ingresso nell'ordine del +24% cumulato, con una progressione decrescente (+9% dopo il primo anno; +6% dopo il secondo e +7% a 36 mesi dall'assunzione).

Figura 39 - Dinamica delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi



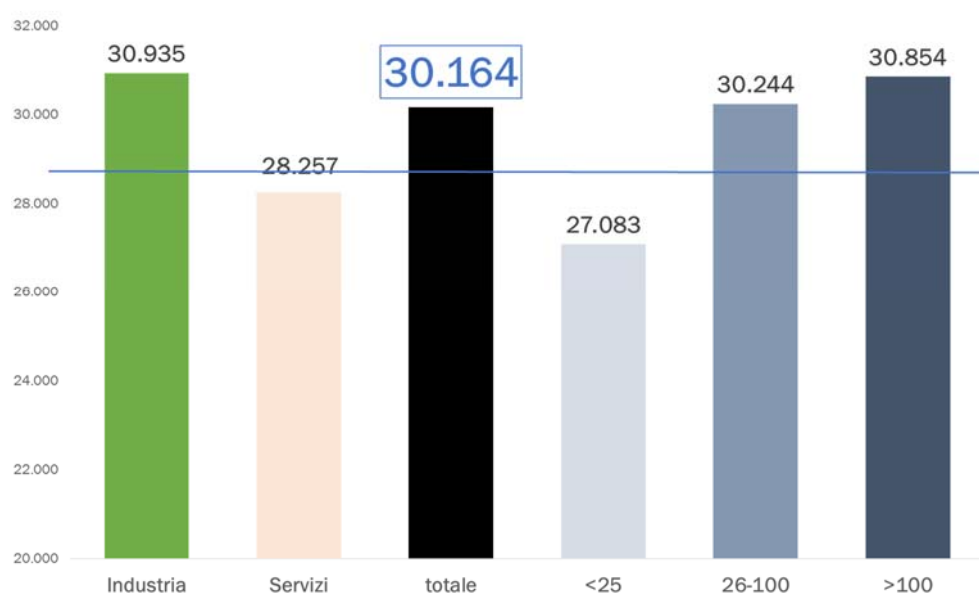
A livello settoriale non si segnalano particolari differenze per quanto riguarda l'evoluzione degli incrementi per il personale neolaureato, mentre essi risultano particolarmente intensi fra le realtà aziendali di piccola dimensione (+36%), caratterizzate da livelli d'ingresso inferiori alla media ed evidentemente nella maggiore necessità di sviluppare politiche di *retention*.

Figura 40 - Incr. % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi (per settore e dimensione)



A tre anni dall'assunzione lo scarto si riduce, ma solo parzialmente. Con una retribuzione che si avvicina ai 31mila euro, le imprese più grandi, oltre i 100 addetti, e le imprese industriali permangono i contesti aziendali in cui le retribuzioni dei neolaureati sono mediamente più elevate.

Figura 41 - Retribuzioni dei neolaureati dopo 36 mesi (per settore e dimensione)



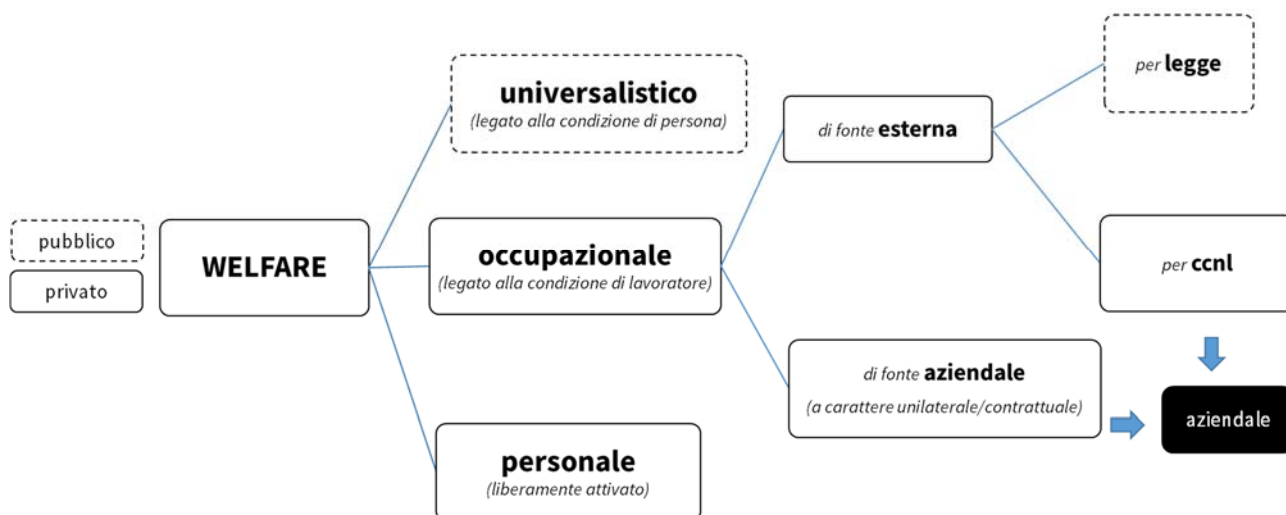
Welfare aziendale

Di cosa stiamo parlando

Per “welfare aziendale” si intende il sistema di prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Gli strumenti contemplati sono numerosi e vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

Lo sviluppo del welfare aziendale negli ultimi anni trae origine dalle trasformazioni economiche, sociali e demografiche che stanno impattando sul *welfare state* del nostro Paese, in difficoltà nel rispondere prontamente ed efficacemente alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni sociali. La crisi finanziaria e le correlate azioni di *spending review* hanno accelerato la necessità di adottare azioni integrative, sebbene certamente non sostitutive, delle tutele sancite dal welfare pubblico.

Per collocare il welfare aziendale nel più ampio concetto di welfare può essere utile schematizzare le varie accezioni¹⁵:



Il welfare aziendale è una forma di welfare occupazionale, la categoria in cui rientrano gli istituti di protezione sociale erogati nei confronti di lavoratori. Può essere previsto dal CCNL o trarre origine da una decisione aziendale, a carattere unilaterale o contrattuale.

Oggi il welfare aziendale rappresenta una modalità nuova di investire sulle risorse umane e di coinvolgerle nella mission aziendale, con l'obiettivo di incrementare il livello di innovazione e di competitività delle imprese. Le politiche di welfare divengono quindi un'importante leva di fidelizzazione e valorizzazione del personale, in grado di favorire lo sviluppo di relazioni interne, con evidenti benefici per imprese e lavoratori. Allo stesso tempo, esse rappresentano un modo possibile per contenere il costo del lavoro, senza pregiudicare il potere di acquisto dei salari.

¹⁵ Osservatorio Welfare Assolombarda - anno 2017.

Nel nostro Paese, la Legge di Stabilità per il 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015) ha fornito notevole impulso alla diffusione del welfare aziendale all'interno delle imprese. In particolare, le novità più rilevanti riguardano, fra l'altro:

- l'introduzione di una normativa permanente di favore verso le somme erogate ai dipendenti, in relazione ad effettivi incrementi di produttività del lavoro (dopo le precedenti leggi agevolative, di durata annuale, succedutesi nel 2008 e nel 2014);
- la deducibilità integrale dei costi subiti dal datore di lavoro per le opere e i servizi di welfare aziendale compresi nell'art. 51 e nell'art. 100 del Tuir.

Vantaggi per le imprese	Vantaggi per i lavoratori
Maggiore motivazione e produttività	Migliore clima aziendale
Migliore immagine e reputazione aziendale	Minori imposte sul reddito
Risparmio fiscale e contributivo	Maggiore potere d'acquisto
Relazioni sindacali più collaborative	Più risparmio di tempo

La diffusione

L'Indagine Confindustria sul Lavoro¹⁶ ha analizzato la diffusione degli strumenti di welfare aziendale all'interno delle imprese. In altri termini, ha monitorato il numero delle aziende che mettono a disposizione dei propri dipendenti non dirigenti i servizi di welfare elencati nell'art. 51 e l'art. 100 del Tuir, ovvero:

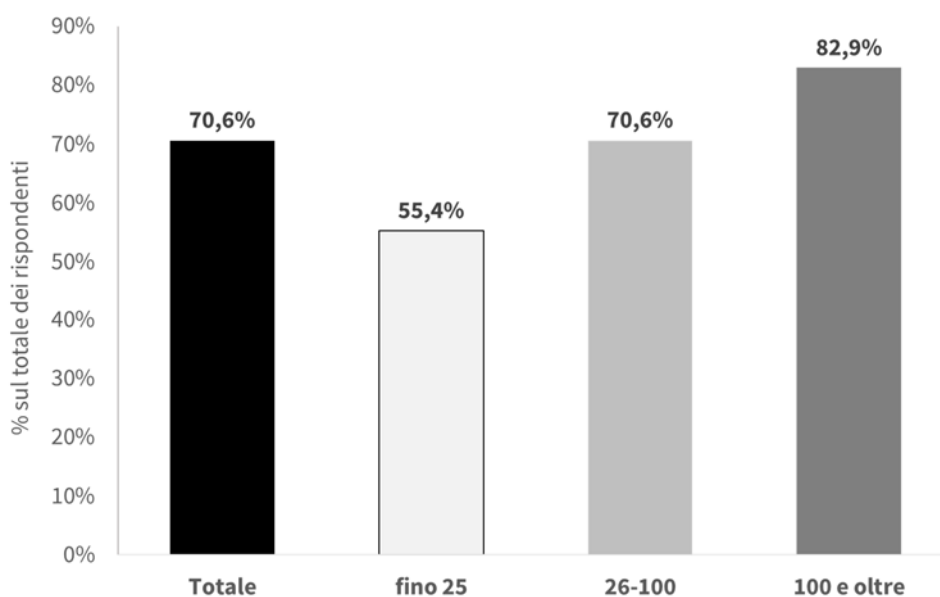
1. Assistenza sanitaria integrativa
2. Previdenza complementare
3. Somministrazioni di vitto, mense aziendali
4. Altri fringe benefit
5. Somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari
6. Somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto
7. Servizi di trasporto collettivo
8. Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti
9. Carrello della spesa

L'indagine ha rilevato la presenza di welfare aziendale in almeno una di queste forme nel 70,6% delle imprese: pur non avendo scopi di rappresentatività statistica il dato appare molto significativo (anche per la numerosità delle realtà osservate: quasi 1.200 aziende nei 6 territori) e certifica l'ormai elevata penetrazione del fenomeno tra le imprese italiane.

La diffusione del welfare aziendale risulta funzione della dimensione delle imprese. Quelle più grandi (oltre i 100 dipendenti) si caratterizzano per la presenza maggiore (82,9%), mentre quelle più piccole (fino a 25 dipendenti) si attestano al 55,4%. In mezzo si posizionano le medie (26-100 dipendenti), dove la penetrazione del welfare coincide col valore medio (70,6%).

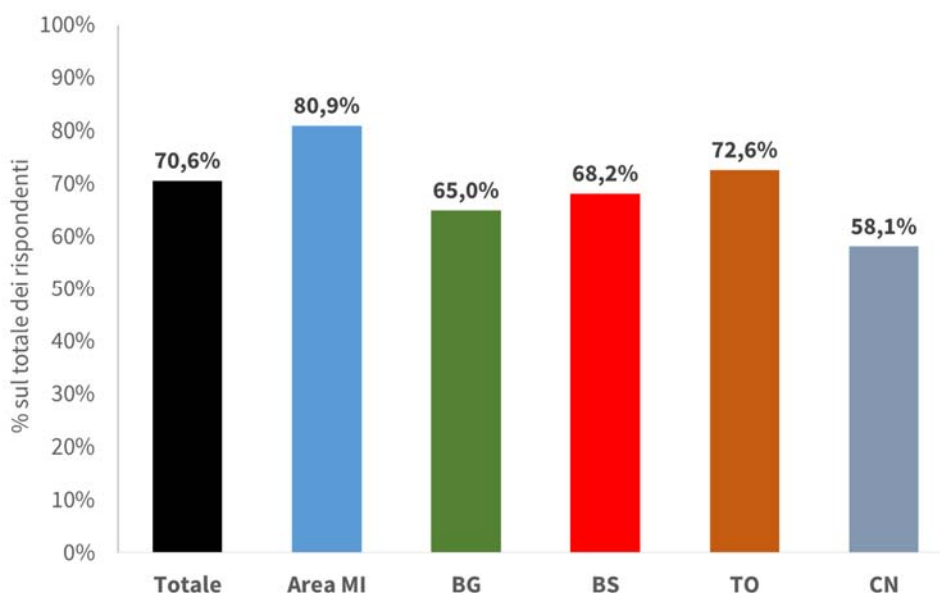
¹⁶ V. Appendice.

Figura 42 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione)



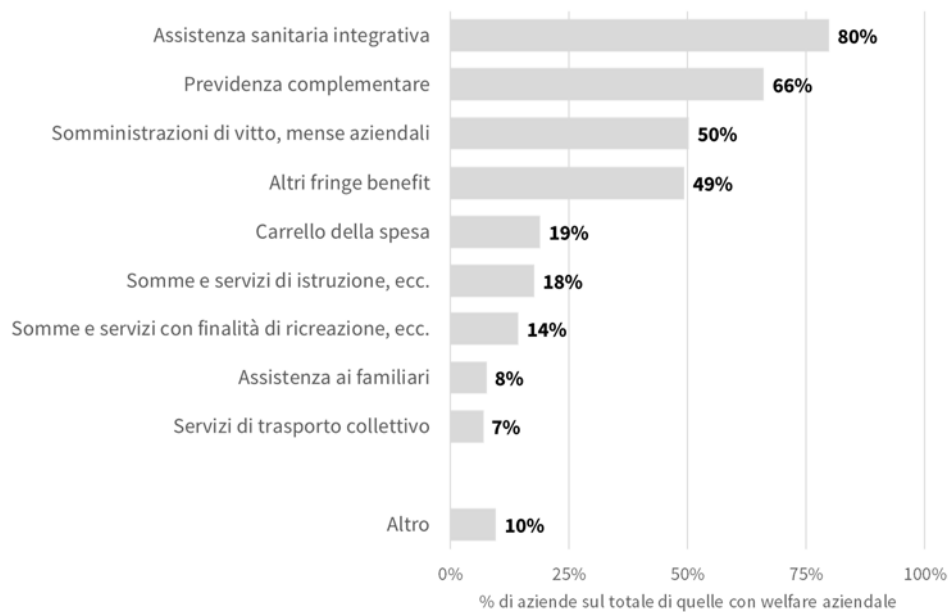
Il dato complessivo si caratterizza poi per una certa eterogeneità a livello territoriale: abbondantemente sopra la media si colloca l'area milanese (80,9%), Bergamo, Brescia e Torino non si discostano molto; relativamente in ritardo appare Cuneo (58,1%).

Figura 43 - Diffusione del welfare aziendale (per territorio)



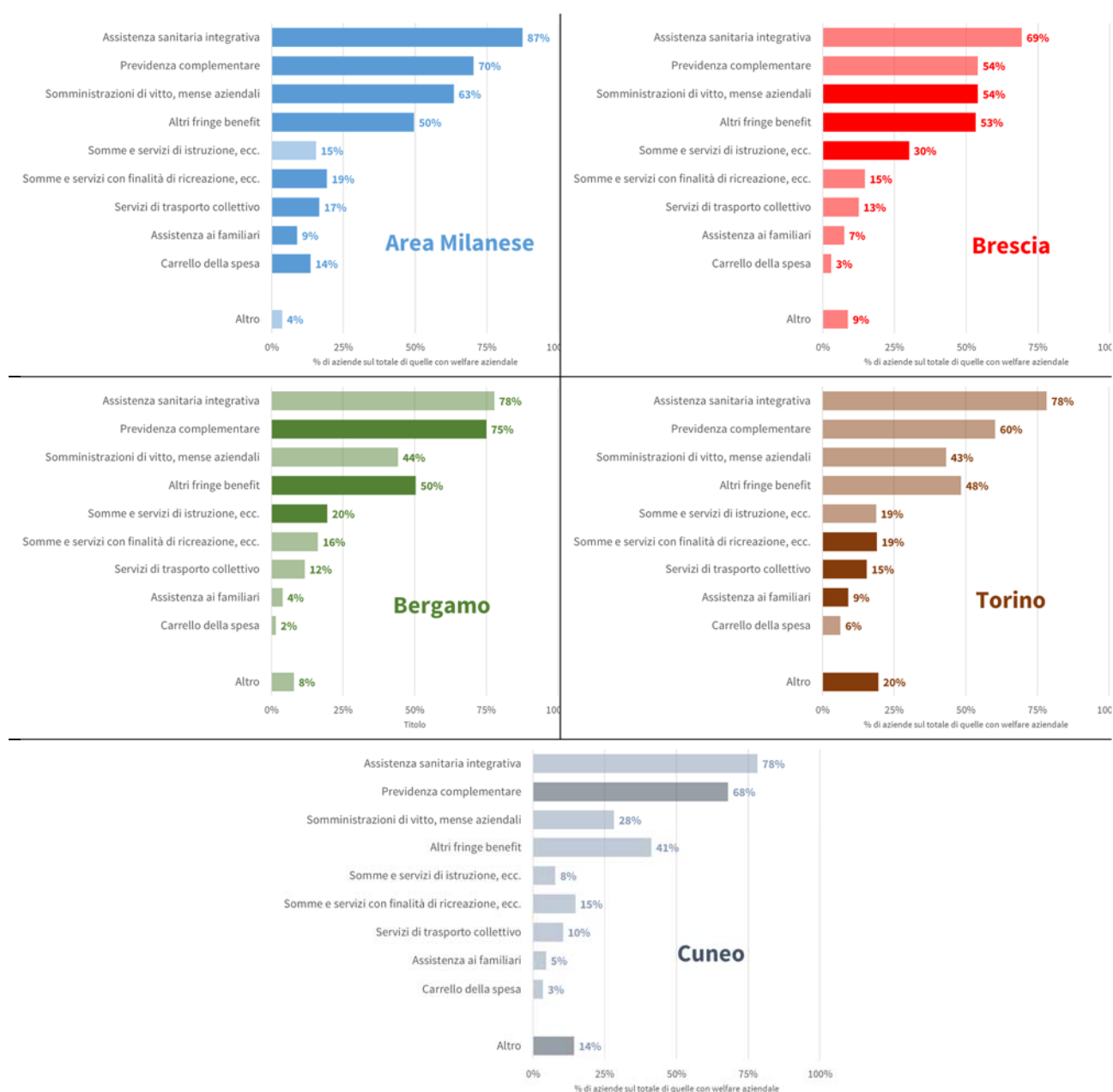
Nella classifica relativa alla diffusione dei singoli strumenti di welfare aziendale, al primo posto si posiziona l'assistenza sanitaria integrativa, presente nell'80% delle imprese che hanno dichiarato l'utilizzo di almeno una forma. Seguono la previdenza complementare (66%), le somministrazioni di vitto - anche attraverso la mensa aziendale - (50%) e altri fringe benefit (49%). Gli altri strumenti si collocano a maggiore distanza.

Figura 44 - Diffusione welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir



Alcune differenze caratterizzano i vari territori, come evidente nei seguenti grafici (le barre in colore più scuro indicano gli strumenti diffusi sul territorio più della media).

Figura 45 - Diffusione strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per territorio¹⁷)



Le imprese milanesi presentano tassi di diffusione superiori alla media per molte delle misure considerate, in particolare: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, somministrazioni di vitto, mense aziendali e carrello della spesa.

Le aziende di Bergamo non evidenziano percentuali significativamente diverse da quella media, ad eccezione della previdenza complementare, più presente nel territorio.

Le realtà bresciane scontano una minore frequenza dell'assistenza sanitaria integrativa, della previdenza complementare e delle somministrazioni di vitto, ma significativamente più elevata è l'incidenza delle somme e servizi di istruzione.

Torino si caratterizza per tassi di disponibilità degli strumenti di welfare non dissimili da quelli medi, mentre le imprese cuneesi evidenziano la minore presenza di somministrazioni di vitto, mense aziendali, di altri fringe benefit e di somme e servizi di istruzione.

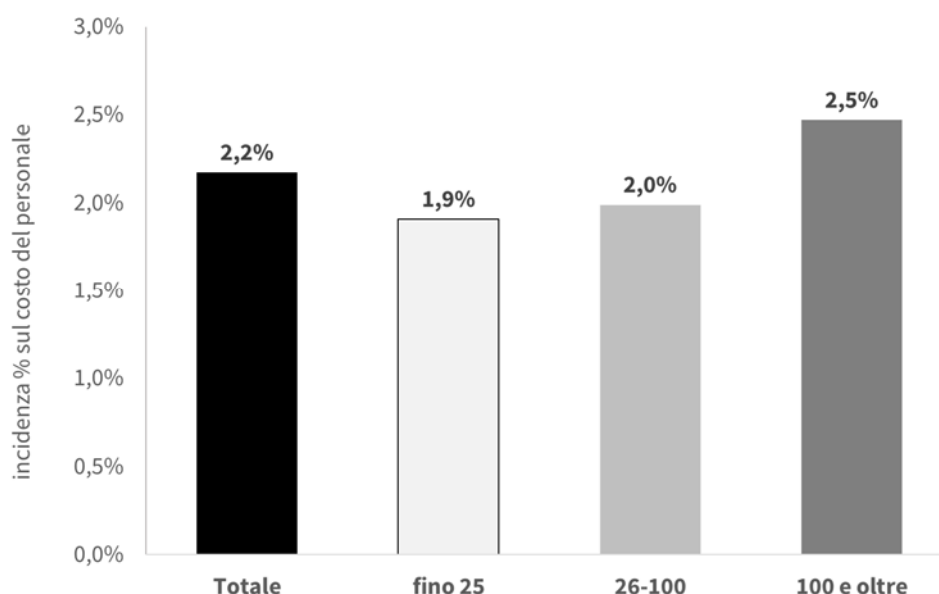
¹⁷ Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

I costi

L'Indagine Confindustria sul Lavoro¹⁸ ha raccolto una stima degli oneri delle varie misure, sotto forma di incidenza percentuale sul costo del lavoro.

In media, stando alle indicazioni fornite dalle imprese dei territori che hanno partecipato alla rilevazione, le varie misure di welfare assorbono complessivamente risorse pari al 2,2% del costo del personale.

Figura 46 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per dimensione)

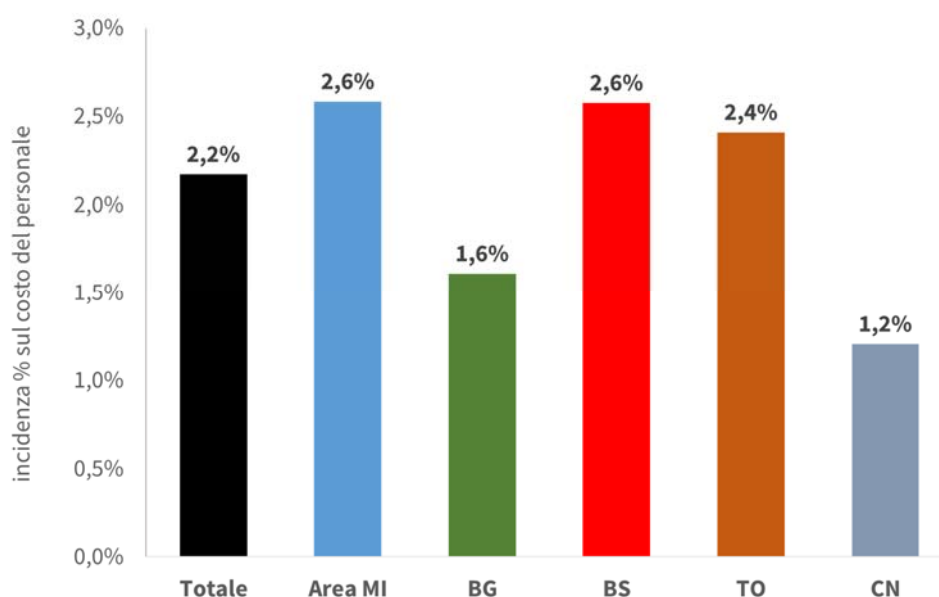


Anche in questo caso si rileva una relazione positiva fra costo del welfare e dimensione aziendale, con l'incidenza massima che caratterizza le imprese più grandi (2,5%), a fronte di valori più bassi per le altre classi (1,9% per le piccole e 2,0% per le medie).

Dal punto di vista della segmentazione per territorio, le imprese dell'area milanese (2,6%), le realtà bresciane (2,6%) e torinesi (2,4%) si posizionano al di sopra della media (2,2%), mentre gli operatori di Bergamo (1,6%) e Cuneo (1,2%) destinano meno risorse al welfare in relazione al costo del lavoro.

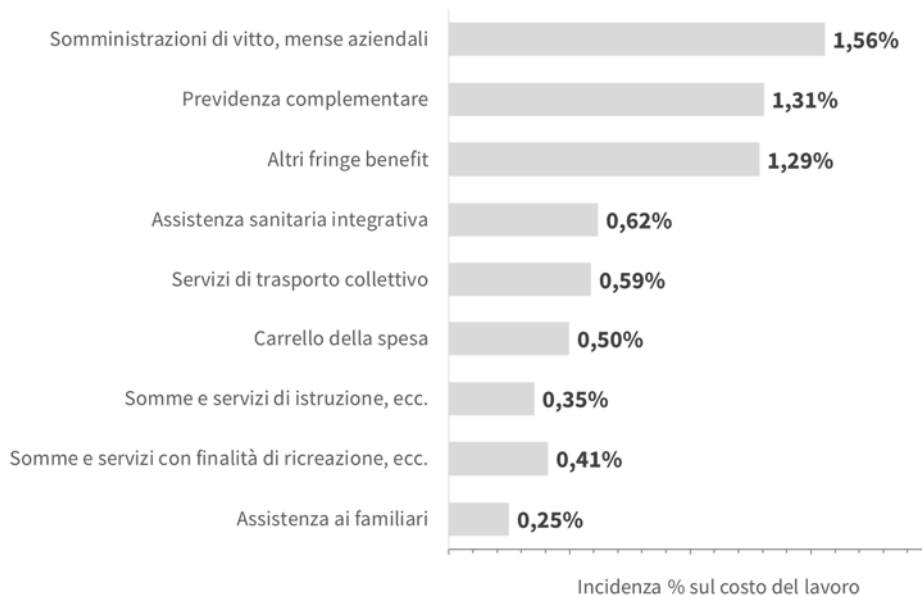
¹⁸ V. Appendice.

Figura 47 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per territorio)



La misura più dispendiosa, tra quelle comprese negli articoli 51 e 100 Tuir, si conferma essere la mensa (e in generale la somministrazione di vitto, compresi i buoni pasto), cui viene imputato un costo pari all'1,56%. Seguono la previdenza complementare (1,31%) e gli altri fringe benefit (1,29%). Più distanziati (tutti sotto l'1%) si collocano gli altri strumenti.

Figura 48 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale



A livello territoriale è possibile apprezzare alcune specificità.

Nell'area milanese relativamente più elevata è l'incidenza degli altri fringe benefit (1,94%), a fronte di un minore peso della previdenza complementare (1,03%).

A Bergamo le voci più significative si caratterizzano per valori inferiori alla media, mentre maggiori risorse sono destinate ai servizi di istruzione (0,55%).

A Brescia spicca l'incidenza degli altri fringe benefit (1,68%) e servizi di trasporto collettivo (1,60%); per contro minore è la quota della previdenza complementare (0,99%) e dell'assistenza sanitaria integrativa (0,24%).

A Torino i servizi di mensa (1,64%) e la previdenza complementare (1,53%) ricoprono un'incidenza più elevata della media.

A Cuneo, tra le imprese che hanno espresso valori in merito all'incidenza delle singole voci di welfare è risultato più significativo il peso degli altri fringe benefit (4,20%), della previdenza complementare (2,23%), della mensa (2,13%) e dei servizi di trasporto collettivo (1,67%).

Figura 49 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale (per territorio¹⁹)



¹⁹ Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

Smart working

Di cosa stiamo parlando

Lo smart working, o lavoro agile, è una modalità di svolgimento del rapporto di lavoro che consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività.

Grazie all'evoluzione delle tecnologie, infatti, diventa possibile effettuare certi lavori da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Nella maggior parte delle imprese lo smart working è interpretato come "lavoro da remoto", ma in alcuni casi diventa un vero e proprio ripensamento dell'organizzazione del lavoro, dalla flessibilità di scelta degli orari di lavoro alla ridefinizione degli spazi. Il 2017 è stato un anno fondamentale dal punto di vista normativo: l'Italia si è infatti dotata di una legge che è considerata una delle più avanzate d'Europa.

Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement

Sono numerosi i benefici attesi da questa modalità di lavoro.

Si stima che lo smart working aumenti la produttività del +15% e consenta di ridurre i costi grazie all'ottimizzazione degli spazi, al risparmio dei tempi di trasferimento e ai benefici ambientali determinati dai minori spostamenti: la maggiore produttività derivante dallo smart working può produrre un beneficio di quasi 14 miliardi di euro.

Inoltre lo smart working costituisce un potente strumento di attrazione delle risorse e di engagement delle persone, in relazione alla miglior possibilità di conciliazione vita-lavoro, una grande opportunità di sviluppo delle competenze digitali e uno stimolo all'orientamento al risultato. L'affermazione di una cultura basata sui risultati è favorita dalla necessità di dover condividere gli obiettivi, abituarsi a misurare i risultati, delegare e gestire gli errori, valutare in base ai risultati, fornire un feedback.

La diffusione

L'unico dato ufficiale disponibile è quello dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, secondo cui si va dal 43% delle realtà con 250 dipendenti e più, al 22 % delle PMI, al 9% della PA²⁰.

Quanto al numero di lavoratori coinvolti (smartworker) l'Osservatorio li stima in 305mila, pari all'8% della popolazione potenzialmente interessabile dal fenomeno (impiegati, quadri e dirigenti in imprese con più di 10 dipendenti): una percentuale in costante crescita, dal 5% del 2013 e il 7% del 2016.

Il dato rimane comunque basso rispetto agli altri paesi europei: la percentuale media rilevata nell'EU28 si colloca intorno al 18%, prevalentemente costituito da chi opera in tali modalità di tanto in tanto (10%), più che su base regolare (3% telelavoro, 5% smartworkers frequenti). Tra i paesi, quelli scandinavi si distinguono per le incidenze più elevate e anche la Francia (25%) si colloca sopra la media; sotto la media Germania (13%) e Spagna (12%), che comunque precedono l'Italia.

Lo smart working tra le imprese associate

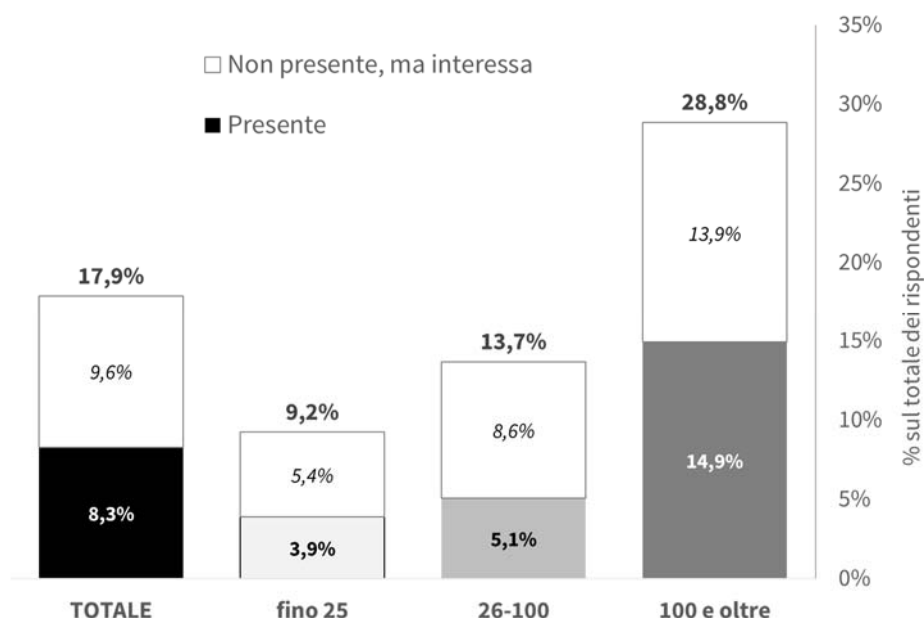
L'edizione di quest'anno dell'Indagine Confindustria sul Lavoro ha rilevato l'attuale stato di diffusione tra le imprese coinvolte nella rilevazione sui temi del lavoro.

Lo smart working viene utilizzato nell'8,3% delle aziende rispondenti, ma la propensione risulta significativamente diversa a seconda delle dimensioni: dal 3,9% delle imprese sotto i 25 dipendenti si sale al 5,1% per aziende sopra tale soglia ma con meno di 100 dipendenti fino al 14,9% delle realtà più grandi e strutturate.

²⁰ Se si considerano solo le iniziative strutturate, tralasciando i casi in cui prevalgono logiche di organizzazione informale, la diffusione del fenomeno scende al 36% nelle grandi imprese, al 7% nelle piccole e medie e al 5% negli enti pubblici.

Il fenomeno è però attentamente valutato dalle imprese: quelle che lo stanno prendendo in considerazione sono una quota addirittura superiore (9,6%). Stando alle manifestazioni d'interesse, questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa nei prossimi anni potrebbe arrivare ad interessare il 18% delle imprese, con punte di 3 su 10 tra le più grandi.

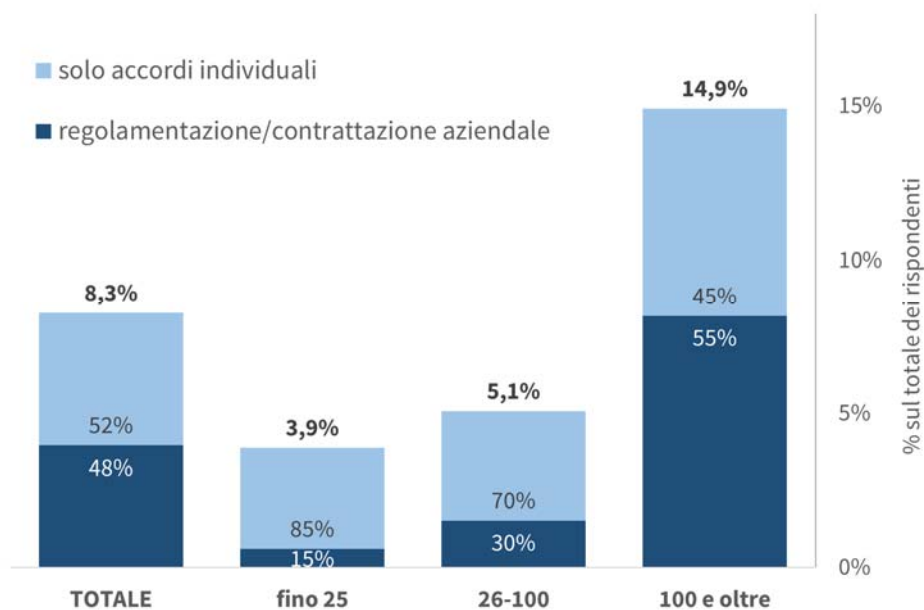
Figura 50 - Presenza e interesse per smart working (per dimensione)



Solo in poco meno della metà dei casi lo smart working è presente in forma strutturata, ovvero previsto da un regolamento o da un accordo aziendale; nel 52% dei casi rilevati l'utilizzo avviene solo in virtù di accordi individuali.

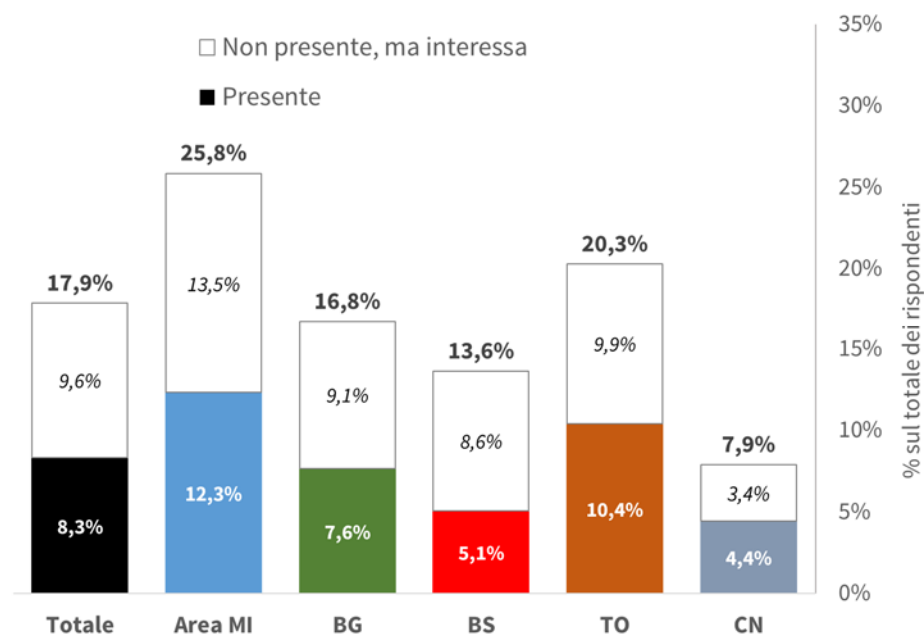
La quota di "presenza strutturata" cresce con le dimensioni aziendali, dal 15% nelle realtà più piccole al 55% oltre i 100 dipendenti.

Figura 51 - Presenza smart working in forma strutturata o meno



La diffusione del lavoro agile è molto diversificata nelle aree esaminate, in parte per effetto delle caratteristiche economiche (dimensione aziendale e settori prevalenti nel territorio) in parte per le specificità infrastrutturali: ad esempio le due città metropolitane interessate dall'analisi, Milano e Torino, registrano valori di diffusione superiori alla media.

Figura 52 - Presenza e interesse per smart working (per territorio)



3 Orari e assenze dal lavoro

Ore lavorabili

Le ore lavorabili sono quelle per le quali al lavoratore è contrattualmente richiesto di fornire la prestazione lavorativa, tenendo conto dell'orario di lavoro applicato in azienda e dei giorni lavorabili nell'anno. Quindi, oltre a sabati, domeniche e festività cadenti infrasettimanalmente sono escluse ferie, Rol (Riduzione Orario di Lavoro), ex festività ed eventuale CIG.

In base ai dati raccolti dall'indagine²¹ nel 2017 le ore lavorabili sono state in media 1.663, con valori compresi tra le 1.633 degli operai, le 1.702 del personale impiegatizio²² e le 1.697 dei quadri. Parte del differenziale per qualifica è spiegato dalle ore di CIG effettivamente utilizzate: queste, sottratte dal calcolo delle ore lavorabili, hanno infatti maggiormente coinvolto, come si vedrà, gli operai.

All'interno delle imprese che applicano il CCNL metalmeccanico, il più diffuso all'interno della base associativa di Confindustria Bergamo, le ore lavorabili sono complessivamente 1.670, più alte della media quadri e impiegati e simili nel caso degli operai.

Figura 53 - Ore lavorabili nel 2017

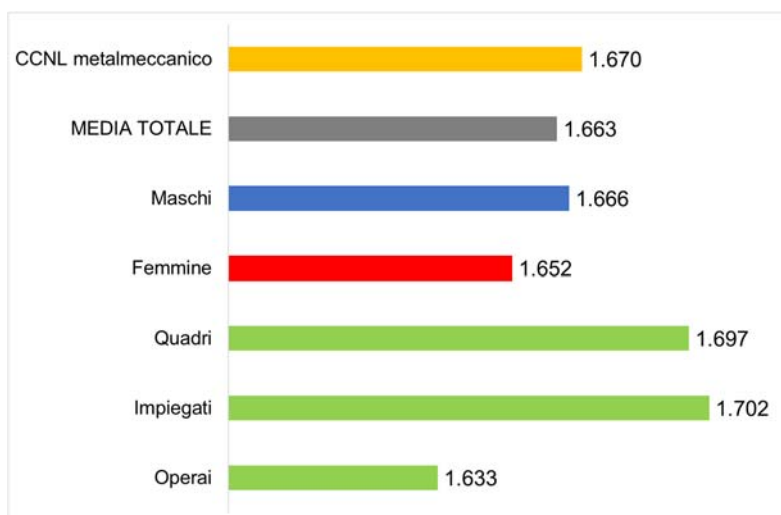
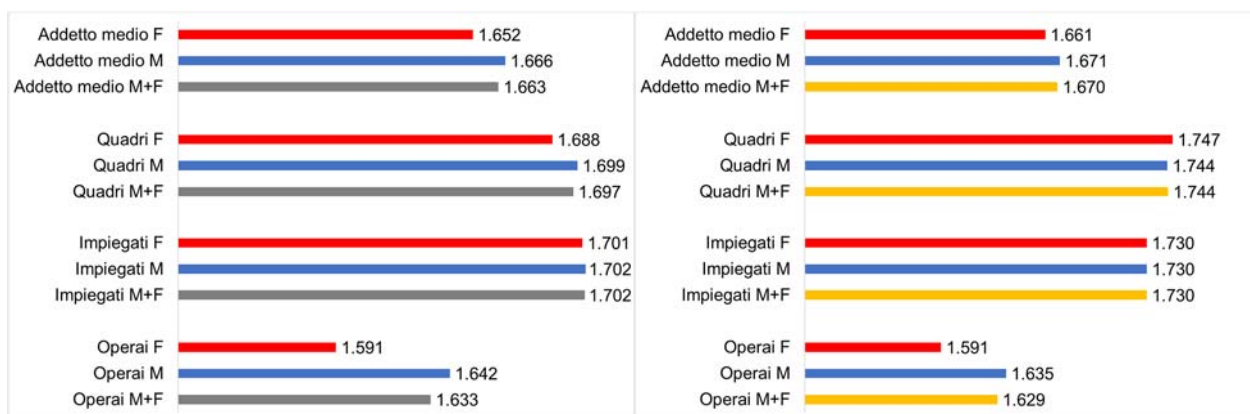


Figura 54 - Ore lavorabili nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)



²¹ V. Appendice.

²² Comprende al suo interno il personale con la qualifica di intermedio

Utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni

Secondo l'indagine, nel 2017 ha fatto ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (Ordinaria, Straordinaria, o in Deroga) l'11% delle imprese bergamasche, il 13% in quelle con contratto metalmeccanico.

E' opportuno ricordare che il dato qui evidenziato, a differenza di quanto avviene nelle statistiche fornite dall'INPS, è riferito esclusivamente alle ore di CIG effettivamente utilizzate.

Con riferimento alla totalità delle imprese, le ore utilizzate dall'addetto medio sono 11, senza particolare differenziazione di genere, ma con un picco nella categoria degli operai (16). Negli operatori con CCNL metalmeccanico, le ore di CIG utilizzate dall'addetto medio sono 20 (sintesi fra il 4 dei quadri, il 5 degli impiegati e il 29 degli operai).

Figura 55 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2017

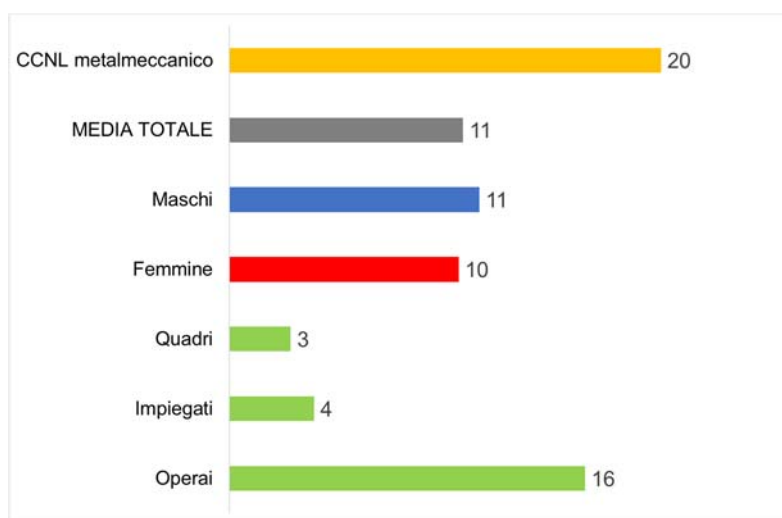
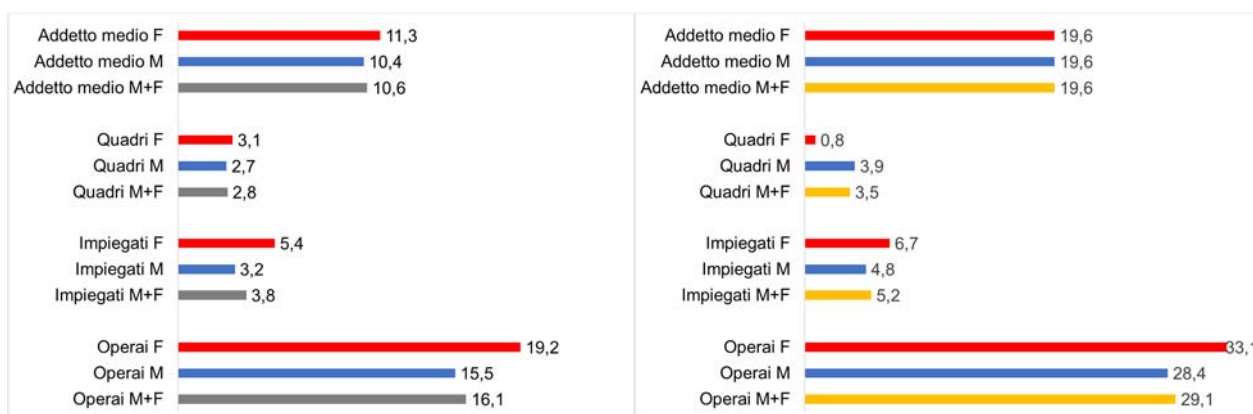


Figura 56 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)



Ricorso allo straordinario

Nel 2017 l'88% delle imprese bergamasche coinvolte dall'indagine ha fatto ricorso al lavoro straordinario (la stessa percentuale per il comparto metalmeccanico).

Gli addetti hanno svolto nell'anno mediamente 69 ore di straordinario (54 fra gli impiegati e 79 fra gli operai), con una sensibile differenza fra maschi e femmine, trasversale alle diverse qualifiche. In termini percentuali sulle ore lavorabili, l'utilizzo dello straordinario vale nel 2017 il 4,1% (4,6% per i maschi e 2,4% per le femmine).

Figura 57 - Ore di straordinario per addetto nel 2017

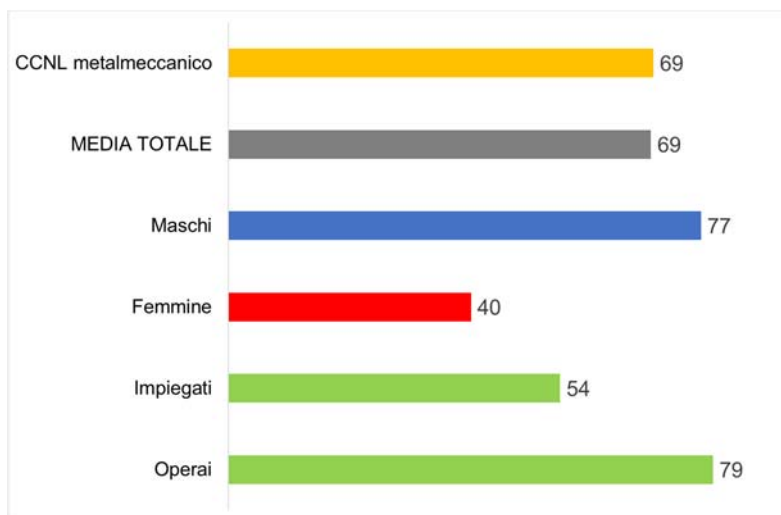
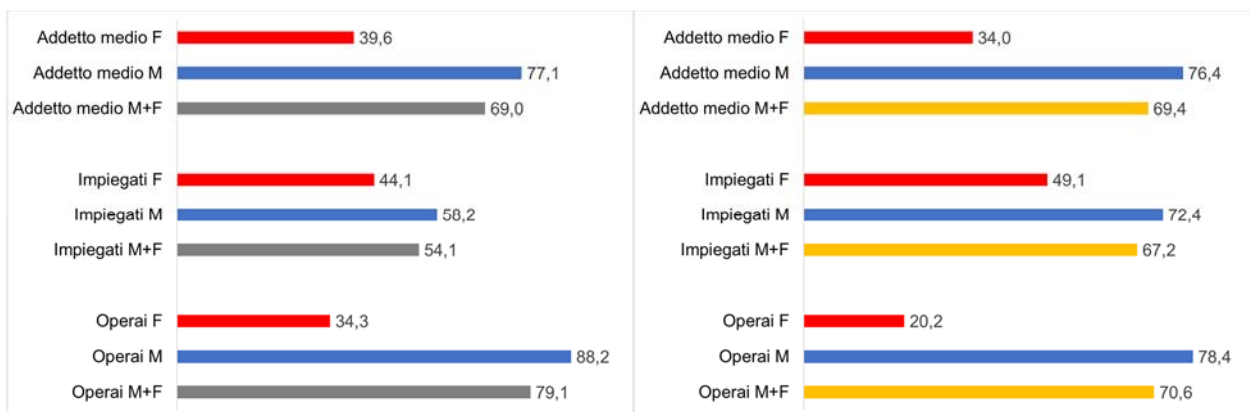


Figura 58 - Ore di straordinario per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)



Assenze dal lavoro

Dai dati relativi all'indagine, nel 2017 le ore di assenza per addetto rilevate nelle imprese bergamasche sono risultate mediamente pari a 113, con una significativa eterogeneità per genere e inquadramento.

Gli addetti maschi hanno effettuato 93 ore di assenza, la metà delle femmine (185); allo stesso tempo i quadri evidenziano un valore significativamente più basso (47) rispetto a quello degli impiegati (80) e degli operai (143).

Nell'ambito del solo CCNL metalmeccanico, le ore di assenza complessive ammontano a 123, con un picco di 297 ore/anno per le operaie femmine.

Figura 59 - Ore di assenza per addetto nel 2017

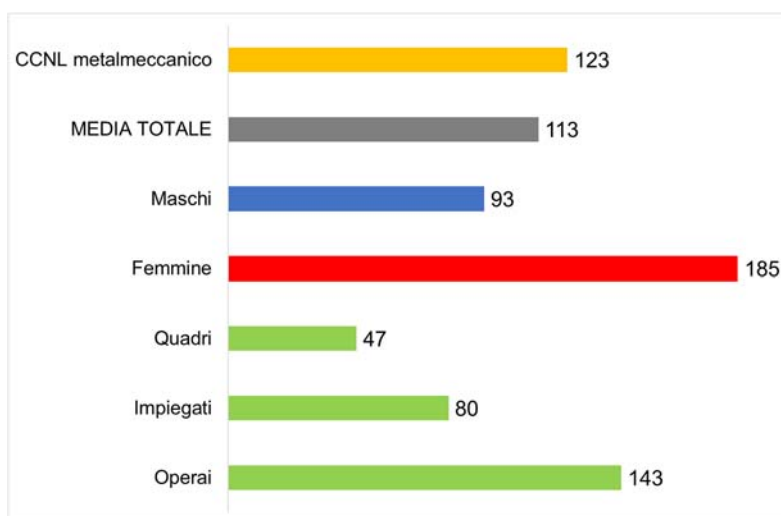
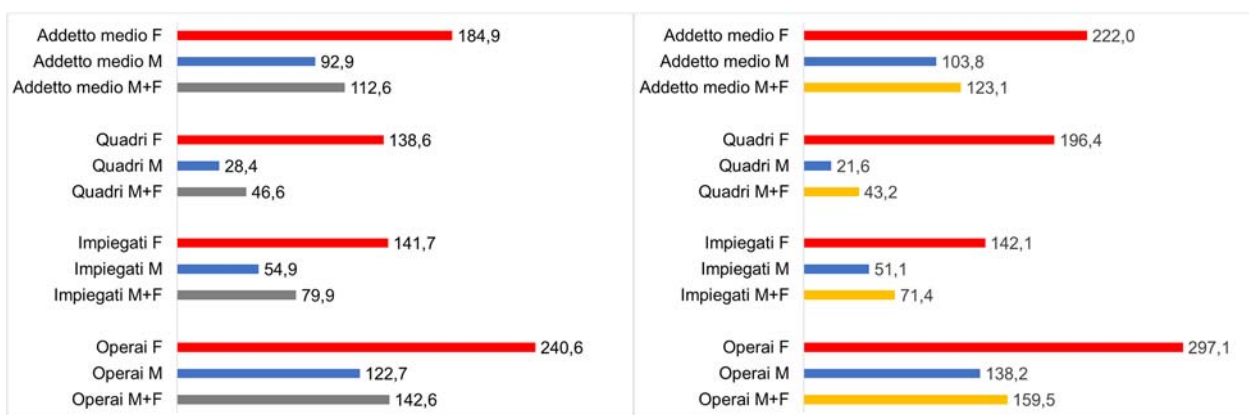


Figura 60 - Ore di assenza per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)



La composizione per causale delle ore di assenza per l'addetto media evidenzia la netta predominanza delle malattie non professionali, alle quali viene addebitato il 54% delle ore perse, seguite dai congedi retribuiti (21%). Il peso delle assenze per infortuni sul lavoro e malattie professionali si attesta al 4,4%, mentre quello delle assenze per motivi sindacali (sciopero e assemblee) rappresenta complessivamente il 2,3%. Nel CCNL metalmeccanico la differenza principale è nel peso degli altri permessi retribuiti (19,3% contro 13,9%).

Tra le differenze di genere spicca, come nelle attese, il peso dei congedi retribuiti, che includono la maternità obbligatoria: 78,6 ore per le femmine contro 8,4 ore per i maschi, per una media di 23 ore.

Figura 61 - Ore perdute per causali di assenza: composizione percentuale

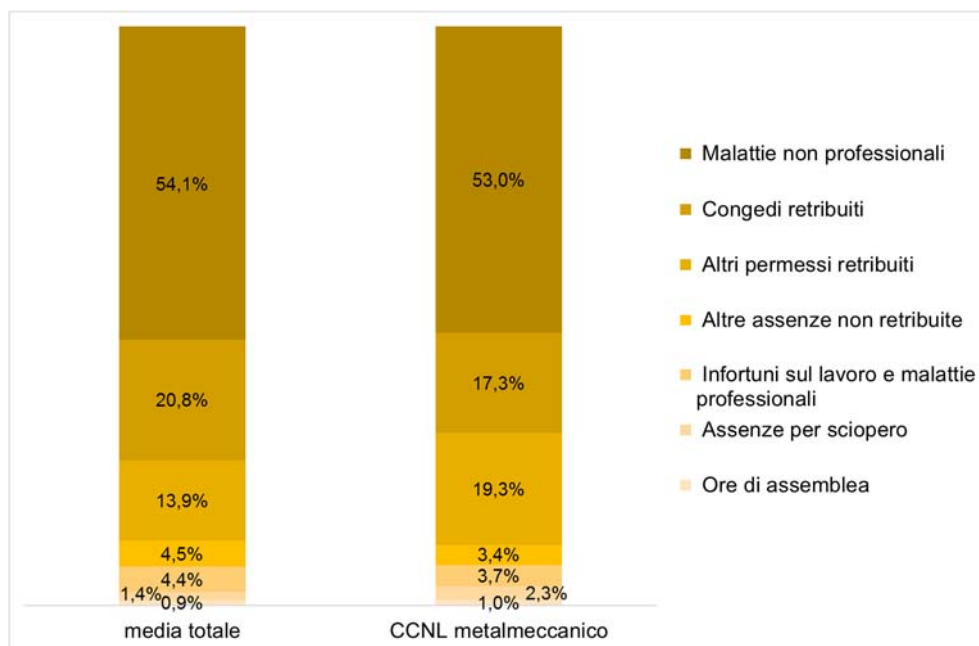


Figura 62 - Ore perdute per causali di assenza

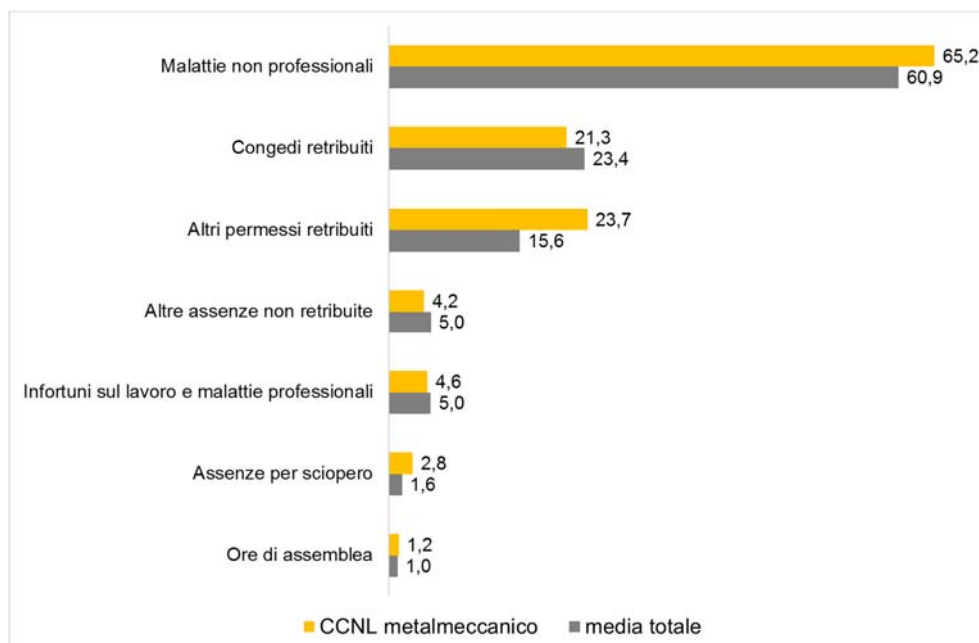
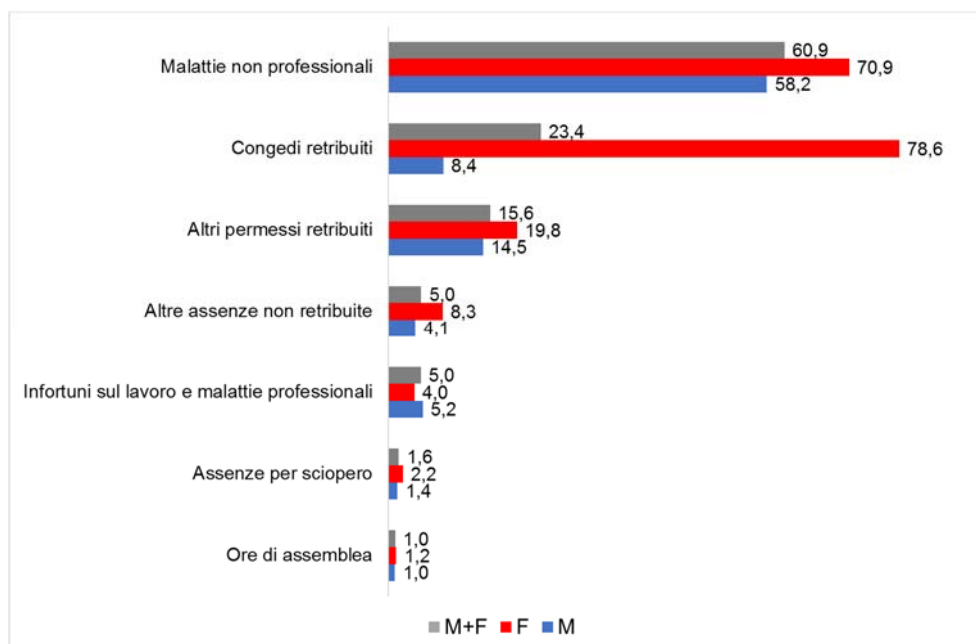


Figura 63 - Ore perdute per causali di assenza e genere



Alle 113 ore complessivamente perdute da un addetto medio corrisponde un tasso di assenza del 6,8%, inteso come rapporto fra le ore perdute e quelle lavorabili.

Tale valore tende a crescere al diminuire della qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (2,7%), passando attraverso il 4,7% degli impiegati fino all'8,7% registrato fra gli operai.

Significativo anche il divario di genere.

Figura 64 - Tassi di assenza per addetto (media totale e solo CCNL metalmeccanico)

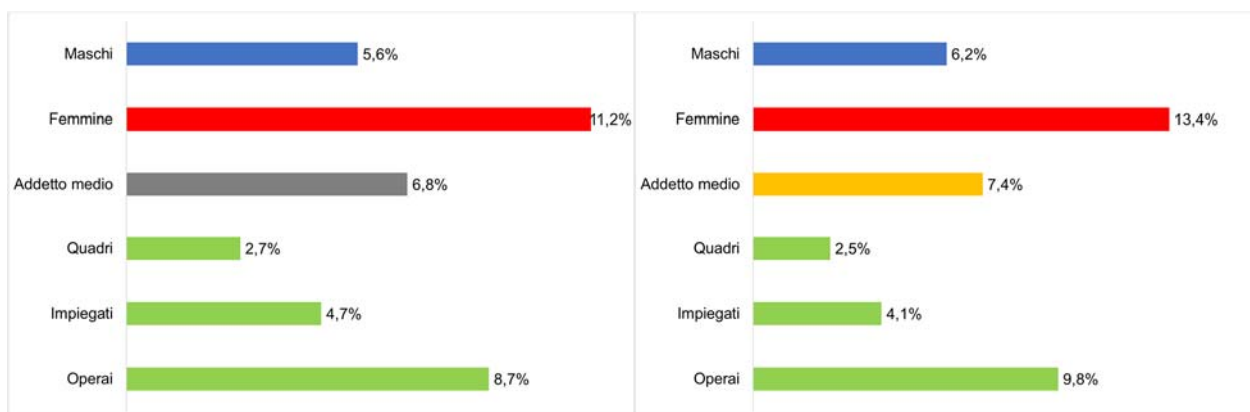


Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (totale)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO	1.663,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,2	4,0	5,0	0,3%	0,2%	0,3%
Malattie non professionali		58,2	70,9	60,9	3,5%	4,3%	3,7%
Congedi retribuiti		8,4	78,6	23,4	0,5%	4,8%	1,4%
Altri permessi retribuiti		14,5	19,8	15,6	0,9%	1,2%	0,9%
Assenze per sciopero		1,4	2,2	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Altre assenze non retribuite		4,1	8,3	5,0	0,2%	0,5%	0,3%
Ore di assemblea		1,0	1,2	1,0	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		92,9	184,9	112,6	5,6%	11,2%	6,8%

ORE LAVORABILI QUADRI	1.696,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,4	1,4	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
Malattie non professionali		17,4	27,4	19,1	1,0%	1,6%	1,1%
Congedi retribuiti		4,4	93,2	19,0	0,3%	5,5%	1,1%
Altri permessi retribuiti		4,6	10,0	5,5	0,3%	0,6%	0,3%
Assenze per sciopero		0,0	0,2	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		1,4	6,3	2,2	0,1%	0,4%	0,1%
Ore di assemblea		0,1	0,2	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		28,4	138,6	46,6	1,7%	8,2%	2,7%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI	1.702,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,9	6,6	7,7	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali		78,6	108,2	83,6	1,9%	2,5%	2,1%
Congedi retribuiti		9,4	78,4	21,0	0,4%	4,5%	1,6%
Altri permessi retribuiti		17,8	28,1	19,5	0,6%	0,8%	0,7%
Assenze per sciopero		2,2	4,5	2,6	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite		5,6	12,8	6,8	0,1%	0,3%	0,2%
Ore di assemblea		1,3	2,1	1,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		54,9	141,7	79,9	3,2%	8,3%	4,7%

ORE LAVORABILI OPERAI	1.633,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,6	2,0	1,7	0,5%	0,4%	0,5%
Malattie non professionali		31,6	43,2	34,9	4,8%	6,8%	5,1%
Congedi retribuiti		7,5	77,3	27,7	0,6%	4,9%	1,3%
Altri permessi retribuiti		11,0	13,6	11,7	1,1%	1,8%	1,2%
Assenze per sciopero		0,3	0,4	0,3	0,1%	0,3%	0,2%
Altre assenze non retribuite		2,3	4,7	3,0	0,3%	0,8%	0,4%
Ore di assemblea		0,6	0,5	0,6	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		122,7	240,6	142,6	7,5%	15,1%	8,7%

Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (solo CCNL metalmeccanico)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.669,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	4,7	4,2	4,6	0,3%	0,3%	0,3%
Malattie non professionali	62,1	81,0	65,2	3,7%	4,9%	3,9%
Congedi retribuiti	7,8	90,2	21,3	0,5%	5,4%	1,3%
Altri permessi retribuiti	21,9	33,3	23,7	1,3%	2,0%	1,4%
Assenze per sciopero	2,5	4,7	2,8	0,1%	0,3%	0,2%
Altre assenze non retribuite	3,7	6,8	4,2	0,2%	0,4%	0,3%
Ore di assemblea	1,1	1,8	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	103,8	222,0	123,1	6,2%	13,4%	7,4%

ORE LAVORABILI QUADRI 1.744,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	0,5	0,7	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattie non professionali	14,4	29,1	16,2	0,8%	1,7%	0,9%
Congedi retribuiti	2,7	156,4	21,7	0,2%	9,0%	1,2%
Altri permessi retribuiti	3,5	2,5	3,4	0,2%	0,1%	0,2%
Assenze per sciopero	0,0	0,2	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	0,2	7,4	1,1	0,0%	0,4%	0,1%
Ore di assemblea	0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	21,6	196,4	43,2	1,2%	11,2%	2,5%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI 1.729,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	1,5	2,3	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Malattie non professionali	26,3	38,7	29,1	1,5%	2,2%	1,7%
Congedi retribuiti	7,0	76,6	22,5	0,4%	4,4%	1,3%
Altri permessi retribuiti	14,1	22,5	16,0	0,8%	1,3%	0,9%
Assenze per sciopero	0,3	0,4	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Altre assenze non retribuite	1,2	1,1	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
Ore di assemblea	0,6	0,7	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	51,1	142,1	71,4	3,0%	8,2%	4,1%

ORE LAVORABILI OPERAI 1.629,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	6,7	6,3	6,6	0,4%	0,4%	0,4%
Malattie non professionali	84,7	124,3	90,0	5,2%	7,8%	5,5%
Congedi retribuiti	8,8	96,5	20,5	0,5%	6,1%	1,3%
Altri permessi retribuiti	27,6	46,0	30,1	1,7%	2,9%	1,8%
Assenze per sciopero	3,8	9,0	4,5	0,2%	0,6%	0,3%
Altre assenze non retribuite	5,3	12,0	6,2	0,3%	0,8%	0,4%
Ore di assemblea	1,4	3,0	1,6	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE	138,2	297,1	159,5	8,5%	18,7%	9,8%

4 Glossario

Assenza, tasso di (o Tasso di gravità)	Percentuale che rappresenta la quota di ore lavorabili non lavorate. E' calcolato come rapporto tra le ore di assenza pro-capite e le ore lavorabili.
Deferred bonus	Piani che costituiscono un ponte tra l'incentivazione di Breve periodo e quella di Lungo periodo. Tipicamente sono piani che prevedono il differimento parziale dell'erogazione dell'incentivo annuale maturato, differimento che va a costituire una "bonus bank". Il pay out può avvenire cash o in azioni e può inoltre crescere o decrescere in funzione delle performance pluriennali.
Diffusione, tasso di	Percentuale di imprese - sul totale di quelle che hanno partecipato all'indagine - nelle quali si manifesta un determinato fenomeno (es. la diffusione dei contratti in somministrazione rappresenta la quota di imprese che - nell'anno - ha utilizzato almeno un lavoratore interinale).
Festività, giorni di	Sono quelle stabilite per legge, e precisamente: 1° gennaio (Capodanno); 6 gennaio (Epifania); Lunedì dell'Angelo; 25 aprile (Festa della Liberazione); 1° maggio (Festa del Lavoro); 2 giugno (Festa della Repubblica); 15 agosto (Assunzione di Maria); 1° novembre (Ognissanti); 8 dicembre (Immacolata Concezione); 25 dicembre (Natale); 26 dicembre (Santo Stefano); Festa del Patrono. Ai fini del calcolo delle ore teoriche del 2017 sono state conteggiate 11 di queste 12 festività: infatti il 1° gennaio è coinciso con domenica.
LTI Cash	Sistemi di incentivazione monetaria di medio/lungo periodo caratterizzati da un meccanismo di funzionamento che prevede la maturazione dei bonus in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi di performance di medio/lungo termine. L'erogazione dell'incentivo di solito è condizionata anche alla permanenza del beneficiario in azienda.
Ore di assenza (o Ore perdute)	Ore perdute nel corso dell'anno per le seguenti causali: - Infortuni sul lavoro e malattie professionali;

	- Malattie non professionali (comprendono gli infortuni extra-lavorativi, le cure termali non in conto ferie, i casi di malattia che determinano un'anticipazione o prolungamento del periodo di gravidanza o puerperio); - Congedi retribuiti (comprendono sia i congedi parentali - es. maternità obbligatoria e facoltativa, allattamento - sia quelli matrimoniali); - Altri permessi retribuiti (includono i permessi sindacali aziendali, provinciali e nazionali, le agevolazioni ex Legge 104/92 e tutti i permessi per visite mediche e altri motivi retribuiti. Non comprendono invece i permessi goduti a fronte di Riduzione di Orario di Lavoro (ROL), già conteggiati nell'ambito del tempo retribuito non lavorato; - Sciopero; - Assemblea; - Altre assenze non retribuite (comprendono i congedi parentali non retribuiti, i permessi non retribuiti, le astensioni facoltative per maternità non retribuite, ecc.).
Ore lavorabili	Sono calcolate come differenza tra le ore teoriche e il tempo retribuito non lavorato.
Ore lavorate	Ore lavorabili al netto delle ore di assenza effettuate nel corso dell'anno per le diverse causali.
Ore pro-capite	Ore rapportate al numero di lavoratori mediamente presenti in organico nel corso del 2017, calcolati come media semplice tra quelli in forza al 31.12.2016 e al 31.12.2017.
Ore teoriche	Ore di lavoro effettuabili in base all'orario settimanale applicato in azienda (al netto delle eventuali pause retribuite) e al numero di giorni lavorabili dell'anno, al netto, quindi, dei sabati e domeniche e delle festività cadenti infrasettimanalmente che sono a calendario.
Restricted share	Piani di incentivazione di medio/lungo termine che prevedono l'attribuzione di azioni a un prezzo inferiore al valore di mercato o a titolo gratuito, con un periodo di maturazione del diritto a disporre (vesting), ma senza condizione di performance.
Qualificazione (grado di)	Livello di classificazione di maggior dettaglio per impiegati e operai basato sul livello di inquadramento contrattuale. Sono 3 per gli impiegati (direttivi, specialisti, d'ordine) e tre per gli operai (polivalenti, specialisti, generici).
Retribuzione Annuale Lorda (RAL) o Retribuzione Base Annuale (RBA)	È la parte fissa della Retribuzione e comprende: - Paga base; - Scatti di anzianità (altrimenti detti Aumenti Periodici di Anzianità, APA); - Superminimi; - Altre voci della retribuzione mensile; - Mensilità oltre la tredicesima

Retribuzione Totale Annua (RTA)	Somma della Retribuzione Annua Lorda e della Retribuzione Variabile Percepita
Retribuzione Variabile	È la parte della Retribuzione costituita da bonus, premio di risultato, produttività, incentivazioni legate a obiettivi (MBO) ecc. Comprende: - i premi variabili individuali - i premi variabili collettivi
Smart working	Modalità di svolgimento del rapporto di lavoro che consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività.
Stock grant	Piani che prevedono l'assegnazione a titolo gratuito di azioni della società. L'assegnazione della azioni è condizionata al raggiungimento degli obiettivi contenuti nei piani strategici aziendali di medio periodo. In linea con le raccomandazioni UE, la durata media del periodo di vesting, ossia l'arco temporale trascorso il quale il piano diventa esercitabile, è generalmente di 3 anni.
Stock option	Permettono di esercitare, trascorso un determinato periodo di vesting (periodo di maturazione del diritto a disporre) e a condizione del raggiungimento di determinate performance, un numero predefinito di opzioni per la sottoscrizione/acquisto di azioni della società quotata a un prezzo predefinito (prezzo di esercizio) ed entro una determinata scadenza.
Tempo retribuito non lavorato	Comprende: - le ferie; - la Riduzione Orario di Lavoro (ROL); - le Ex festività; - le ore di Cassa Integrazione Guadagni (CIG) Ordinaria, Straordinaria o in Deroga.

5 Appendice

L'iniziativa è frutto di una collaborazione di alcune tra le principali Associazioni Territoriali di Confindustria: Assolombarda, Unione Industriale di Torino, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Bergamo, Confindustria Vicenza e Confindustria Cuneo. La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata attraverso tre diverse rilevazioni, effettuate tra marzo e maggio 2018:

1. una **survey online** sulle caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati. Hanno fornito indicazioni oltre 500 imprese, con poco meno di 100.000 addetti.
2. un **database** - costruito adottando la metodologia messa a disposizione da OD&M Consulting - alimentato dai **dati individuali** (retribuzioni e caratteristiche personali e professionali) relativi a un sottoinsieme di lavoratori che svolgono le mansioni che rientrano in una griglia di 55 profili. 50 sono stati selezionati tra i più rappresentativi nell'area economica esaminata (Milano, Monza Brianza, Lodi, Brescia e Bergamo in Lombardia, Torino e Cuneo in Piemonte e Vicenza in Veneto), mentre 5 sono state introdotte quest'anno anche grazie alla collaborazione di alcune imprese²³: si tratta di profili centrali nei processi produttivi, in grado di utilizzare le nuove tecnologie di Industria 4.0 grazie a specifiche competenze digitali. La presenza di queste figure è stata rilevata in circa 450 aziende, che hanno messo a disposizione informazioni relative a oltre 27.000 dei loro 90.000 dipendenti.
3. l'**indagine** svolta annualmente dal Sistema Confindustria per monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dagli orari alle assenze ai parametri utilizzati per determinare i premi di risultato, dalla diffusione delle misure di welfare aziendale al loro costo. Le aziende coinvolte, in questo caso, sono state poco meno di 1.200, con quasi 220.000 lavoratori in organico. Di esse, 198 associate a Confindustria Bergamo, con circa 23.500 addetti.

Complessivamente alle tre diverse rilevazioni hanno collaborato oltre **1.500 imprese** con quasi **280.000 dipendenti**, tra le quali 253 associate a Confindustria Bergamo, con circa 70.000 dipendenti (31.000 in provincia di Bergamo)²⁴.

²³ Siemens, Streparava e Tyco.

²⁴ Tra le associazioni le partecipanti sono state 480 (con 160.000 addetti) per Assolombarda, 280 (con oltre 80.000 addetti) per l'Unione Industriale Torino, 240 (con 60.000 addetti) quelle dell'Associazione Industriale Bresciana, 270 (con 70.000 dipendenti) quelle di Confindustria Bergamo, 150 (con 50.000 dipendenti) quelle di Confindustria Vicenza e 220 (con 25.000 dipendenti) quelle di Confindustria Cuneo.

La somma supera il totale per la presenza di legami associativi multipli.

Distribuzione delle aziende per settore e dimensione

Tabella 5 - Distribuzione delle imprese per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	282	178	460
26-100	455	115	570
oltre 100	417	101	518
Totale	1154	394	1548

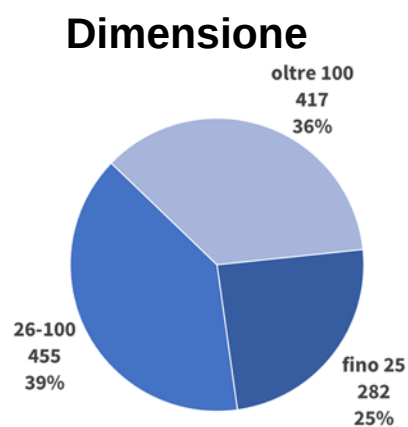
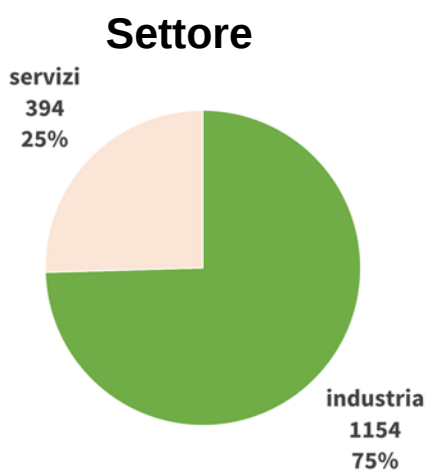
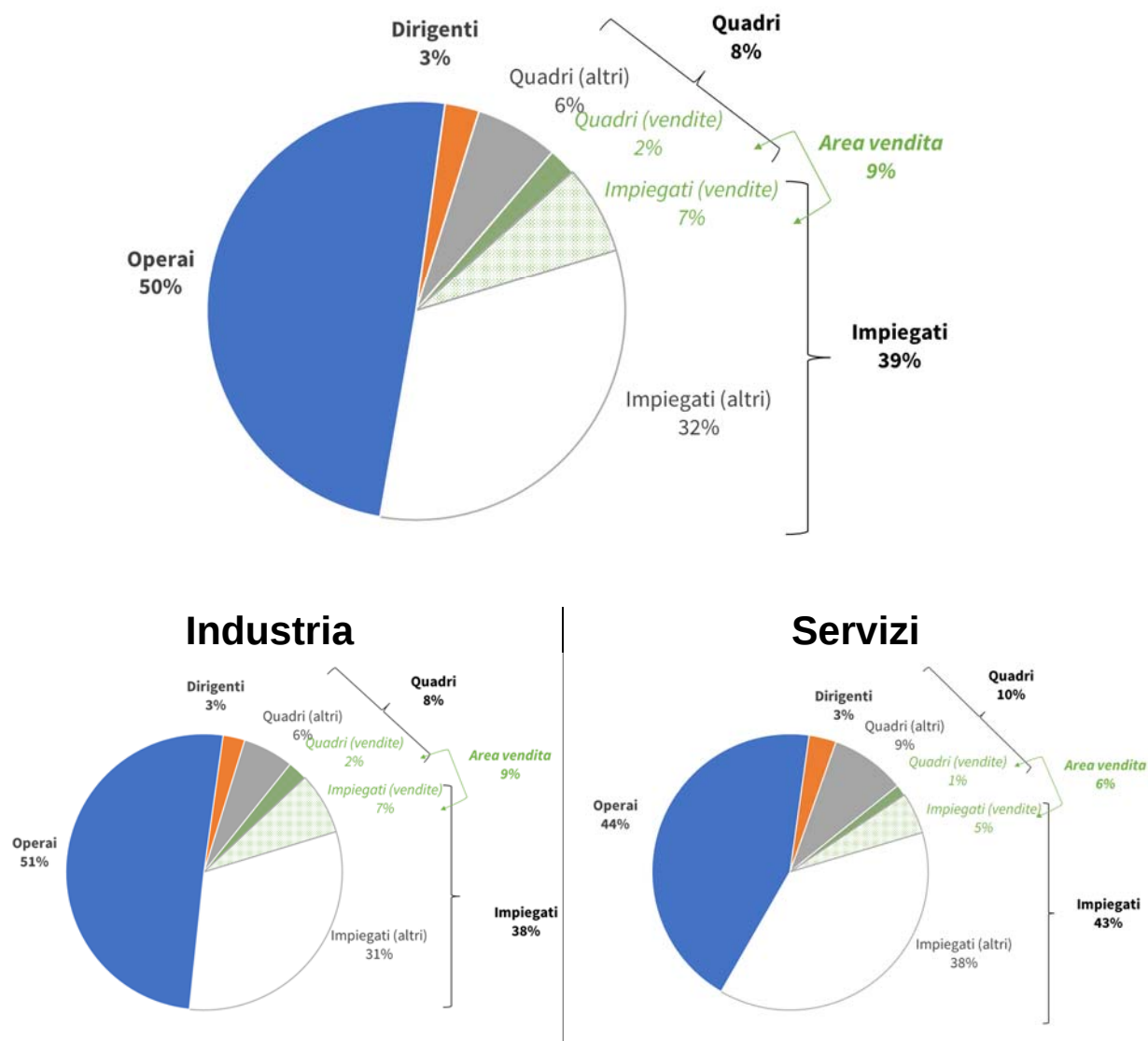


Tabella 6 - Distribuzione dei dipendenti per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	3.910	1.932	5.842
26-100	25.156	5.540	30.696
oltre 100	164.620	75.726	240.346
Totale	193.686	83.198	276.884

Struttura del personale per qualifica

Figura 65 - Distribuzione dei dipendenti per qualifica



Grado di qualificazione

Il **grado di qualificazione** è un indicatore originale dell'indagine retributiva delle associazioni territoriali aderenti a Confindustria, definito in base ai livelli di inquadramento dei lavoratori stabiliti dai principali CCNL: i 5 più diffusi siglati da Confindustria - Alimentare, Chimico, Gomma Plastica, Metalmeccanico e Tessile - ed il contratto collettivo del Commercio.

Attraverso l'accorpamento dei livelli di inquadramento in base alle declaratorie di ciascun contratto collettivo è stato possibile individuare tre gradi di qualificazione operaia (polivalenti, specialisti e generici) e tre gradi di qualificazione impiegatizia (direttivi, specialisti e d'ordine).

Tabella 7 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Operai

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimico	Gomma-Plastica	Tessile	Terziario
Polivalenti	2-3A	5S-5	D1-D2	D-E	5-4	4
Specialisti	3-4	4-3S	D3-E1-E2	F-G	3S-3	5
Generici	5	2-3	E3-E4	H	2S-2	6-7

Tra gli operai **polivalenti** rientrano i lavoratori in possesso di conoscenze generali e tecniche specifiche, acquisite attraverso una formazione teorica e pratica tale da consentire la copertura di ruoli complessi, caratterizzati:

- da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie previste;
- da responsabilità nelle scelte degli interventi e delle operazioni da mettere in atto per ottimizzare i risultati nell'area di appartenenza.

Gli operai **specialisti** sono quelli che possiedono conoscenze apprese attraverso la formazione teorica ed il tirocinio per l'acquisizione di particolari capacità operative ed abilità manuali finalizzate a ottenere una perfetta conoscenza dei mezzi di lavoro e la massima padronanza delle metodologie, per mettere in pratica procedure e processi prestabiliti con una autonomia parzialmente vincolata.

Gli operai **generici**, infine, si caratterizzano per il possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato ed un addestramento specifico per maturare una buona abilità manuale, capacità operativa e padronanza degli strumenti di lavoro, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati.

L'analisi per grado di qualificazione è stata effettuata anche per gli **impiegati**; anche in questo caso tre: direttivi, specialisti e d'ordine.

I **direttivi** sono quegli impiegati in possesso di conoscenze e competenze interfunzionali, necessarie a svolgere mansioni gestionali, con responsabilità di attività che comportano impatti economici ed organizzativi e con funzione di guida, coordinamento e controllo del proprio staff. Operano in condizione di autonomia direttiva che permette loro di attuare scelte discrezionali entro vincoli definiti nella propria area di attività.

Gli **specialisti** hanno come tratto comune il possesso di conoscenze generali e tecniche apprese attraverso la formazione superiore o esperienze precedenti, con competenze specialistiche diversificate, accompagnate da una articolata capacità di svolgimento delle mansioni assegnate. Hanno la responsabilità di attività che comportano scelte di coordinamento e controllo dei collaboratori di livello inferiore nell'ambito della propria area funzionale. Infine, operano in condizioni di autonomia decisionale, disimpegnando compiti che in base alle procedure e metodologie, implicano scelte di priorità nell'ambito delle norme di riferimento.

Gli impiegati **d'ordine**, infine, includono tutti quei lavoratori inquadrati come impiegati che possiedono conoscenze generali e tecniche di base apprese attraverso la formazione teorica e pratica per l'utilizzo di procedure e metodi propri dell'area di competenza. Hanno la responsabilità delle scelte volte ad assicurare la conformità/adequatezza del risultato della prestazione. Operano in condizione di autonomia operativa, eseguendo compiti secondo le istruzioni ricevute con limitata possibilità di scelta tra diverse opzioni.

Tabella 8 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Impiegati

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimico	Gomma-Plastica	Tessile	Terziario
Direttivi	1S-1	7	B1-B2	A	7	1
Specialisti	2-3A-3	6	C1-C2	B-C	6-5	2-3
D'ordine	4-5	5S-5-4	D1-D2-D3	D-E-F	4-3S-3	4-5

Metodologia di calcolo dei tassi di assenza

Per il calcolo del dato sull'orario e sulle assenze nel mercato del lavoro sono stati utilizzati i dati relativi al solo personale a tempo indeterminato full time. Il personale dirigente è escluso dalla rilevazione.

L'indagine ha raccolto dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati²⁵ e operai, informazioni su:

- numero di giorni lavorativi di ferie, di recupero ex festività, di riduzione dell'orario di lavoro goduti da ciascun dipendente nel corso del 2017;
- orario del personale a tempo pieno e le pause retribuite applicate in azienda;
- totale delle ore non lavorate nel 2017 per intervento CIG (ordinaria, straordinaria e in deroga), distintamente per il personale maschile e per quello femminile, nonché per qualifica;
- numero di ore perdute dai lavoratori nel corso del 2017, distinte per causale di assenza:
 - o infortunio e malattia professionale;
 - o malattia non professionale;
 - o congedi retribuiti;
 - o altri permessi retribuiti;
 - o permessi non retribuiti;
 - o sciopero;
 - o assemblea;
 - o ore di lavoro straordinario.

Per determinare le **ore lavorabili** ai 365 giorni del 2017 sono stati sottratti:

- i sabati e le domeniche (105 gg. nel corso del 2017) e le festività infrasettimanali (11 gg.);
- il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore.

Il risultato - ricondotto su base settimanale dividendo per 5 - è stato moltiplicato per l'orario settimanale applicato in azienda, al netto delle pause retribuite. Sono state infine sottratte le ore pro-capite di Cassa Integrazione Guadagni eventualmente utilizzate nel corso dell'anno.

Esempio

- a. lavoratori al 31.12.2016 (dato aziendale): 9
- b. lavoratori al 31.12.2017 (dato aziendale): 11
- c. numero medio lavoratori nel 2017: 10
- d. giorni anno: 365 gg.
- e. sabati e domeniche: 105 gg.
- f. festività infrasettimanali nel 2017: 11 gg.
- g. giorni di ferie, P.A.R. e banca ore (dato aziendale): 33 gg.
- h. orario settimanale (dato aziendale): 40 ore
- i. pause retribuite per settimana (dato aziendale): 60 minuti
- j. cig (dato aziendale): 500 ore (50 pro-capite)

$$\text{ore lavorabili} = (d - e - f - g) / 5 * (h - i/60) - j = (365 - 105 - 11 - 33) * (40 - 60 / 60) / 5 - 50 = 1.635$$

Per il calcolo del tasso di assenza si è proceduto come segue:

ore perdute per addetto = ore totali di assenza / numero medio di dipendenti nel 2017²⁶

tasso di assenza = ore perdute / ore lavorabili per addetto *100

²⁵ Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

²⁶ Media aritmetica tra dipendenti, con orario a tempo pieno e contratto di lavoro a tempo indeterminato, in forza al 31.12.2016 e al 31.12.2017.

6 Indice delle tabelle e delle figure

Tabelle

Tabella 1 - Salari medi per grado di qualificazione - Operai	4
Tabella 2 - Salari medi per grado di qualificazione - Impiegati	7
Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (totale)	49
Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (solo CCNL metalmeccanico)	50

Figure

Figura 1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai	3
Figura 2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai	4
Figura 3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai	5
Figura 4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati	6
Figura 5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati	7
Figura 6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati	8
Figura 7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri	9
Figura 8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri	10
Figura 9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti	11
Figura 10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti	11
Figura 11 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione)	12
Figura 12 - Diffusione delle politiche retributive (per territorio)	12
Figura 13 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)	13
Figura 14 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)	14
Figura 15 - Dinamica retributiva nel 2018 (differenziali per qualifica)	15
Figura 16 - Dinamica retributiva nel 2018 - Dirigenti	15
Figura 17 - Dinamica retributiva nel 2018 - Quadri	16
Figura 18 - Dinamica retributiva nel 2018 - Impiegati	16
Figura 19 - Dinamica retributiva nel 2018 Operai	16
Figura 20 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per settore e dimensione)	17
Figura 21 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per territorio)	17
Figura 22 - Quota del variabile soli beneficiari (per qualifica)	18
Figura 23 - Quota del variabile intera forza lavoro (per qualifica)	18
Figura 24 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati	19
Figura 25 - Set di indicatori utilizzati per territorio	20
Figura 26 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per territorio)	21
Figura 27 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per dimensione)	21
Figura 28 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Quadri	22
Figura 29 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Impiegati	22
Figura 30 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Operai	23
Figura 31 - Previsioni particolari degli accordi aziendali	23
Figura 32 - Presenza di benefit	24
Figura 33 - Presenza di benefit (distribuzione territoriale)	24
Figura 34 - Diffusione dei benefit individuali e collettivi (per settore e dimensione)	25
Figura 35 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per settore e dimensione)	26
Figura 36 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per qualifica)	26
Figura 37 - Diffusione delle principali forme di piani di incentivazione e lungo termine	27
Figura 38 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per settore e dimensione)	28
Figura 39 - Dinamica delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi	29
Figura 40 - Incr. % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi (per settore e dimensione)	29
Figura 41 - Retribuzioni dei neolaureati dopo 36 mesi (per settore e dimensione)	30
Figura 42 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione)	33
Figura 43 - Diffusione del welfare aziendale (per territorio)	33
Figura 44 - Diffusione welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir	34
Figura 45 - Diffusione strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per territorio)	35
Figura 46 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per dimensione)	36
Figura 47 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per territorio)	37

Figura 48 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale	37
Figura 49 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale (per territorio)	38
Figura 50 - Presenza e interesse per smart working (per dimensione)	40
Figura 51 - Presenza smart working in forma strutturata o meno	41
Figura 52 - Presenza e interesse per smart working (per territorio)	41
Figura 53 - Ore lavorabili nel 2017	43
Figura 54 - Ore lavorabili nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)	43
Figura 55 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2017	44
Figura 56 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)	44
Figura 57 - Ore di straordinario per addetto nel 2017	45
Figura 58 - Ore di straordinario per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)	45
Figura 59 - Ore di assenza per addetto nel 2017	46
Figura 60 - Ore di assenza per addetto nel 2017 (media totale e solo CCNL metalmeccanico)	46
Figura 61 - Ore perdute per causali di assenza: composizione percentuale	47
Figura 62 - Ore perdute per causali di assenza	47
Figura 63 - Ore perdute per causali di assenza e genere	48
Figura 64 - Tassi di assenza per addetto (media totale e solo CCNL metalmeccanico)	48
Figura 65 - Distribuzione dei dipendenti per qualifica	57

