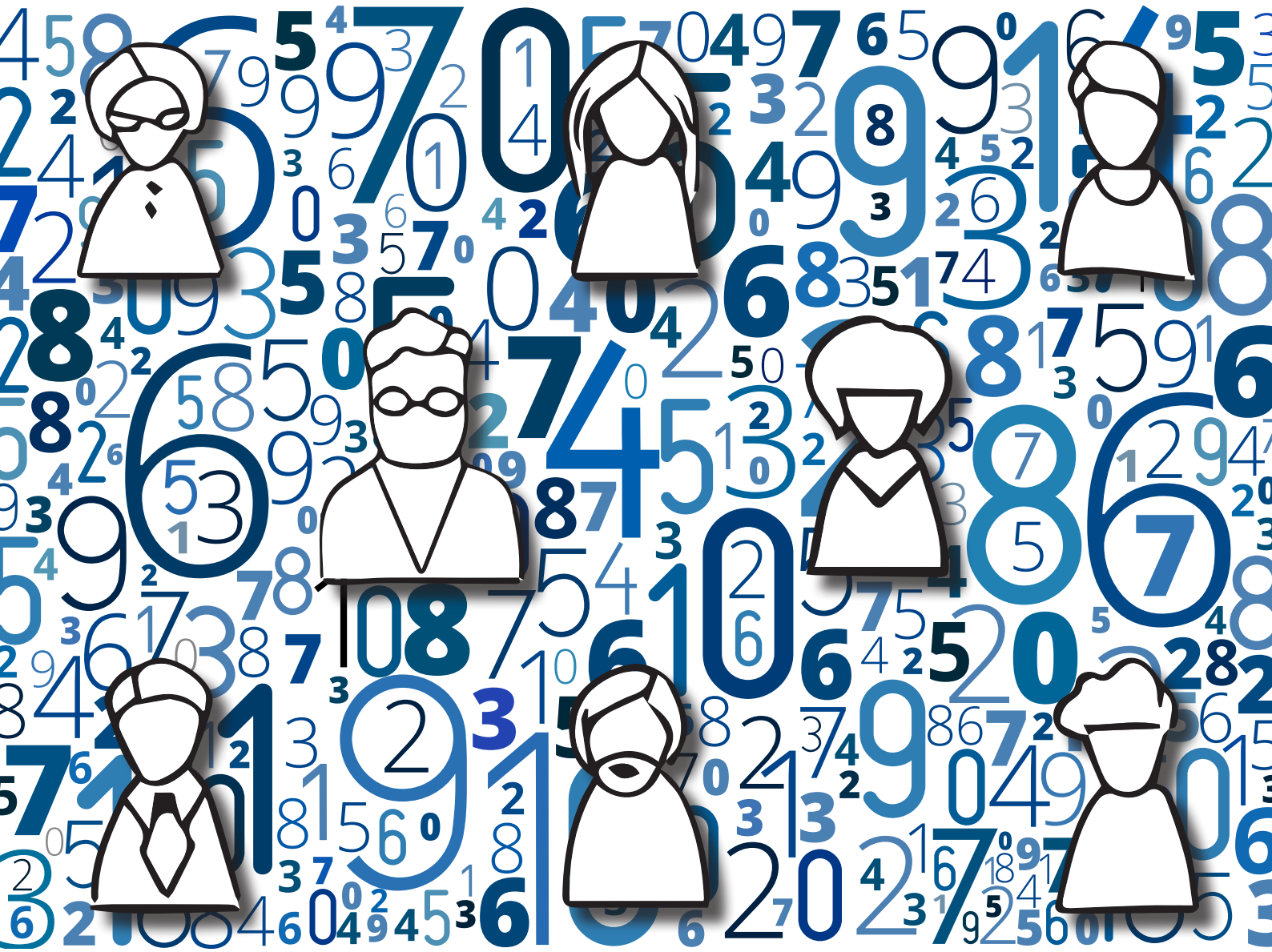
CONFINDUSTRIA BERGAMO

INDICATORI DI POSIZIONAMENTO PER LA FUNZIONE HR



Edizione 2019

A cura di Confindustria Bergamo

In collaborazione con:

Sommario

1 INTRODUZIONE 1

2 POLITICHE DI COMPENSATION 3
2.1 Differenziali retributivi 3
2.2 Agenti e rappresentanti di commercio 19
2.3 Politiche retributive 23
2.4 Sistemi di incentivazione 29
2.5 Piani di inserimento e turnover 38
2.6 Welfare aziendale 43
2.7 Smart working 49

3 ORARI E ASSENZE DAL LAVORO 55
Ore lavorabili 55
Utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni 56
Ricorso allo straordinario 57
Assenze dal lavoro 58
Tassi di assenza 2018 63

4 GLOSSARIO 75

5 APPENDICE 77
Metodologia di calcolo dei tassi di assenza 82

6 INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE 85

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 Confindustria[1] 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.

Il rapporto è costituito di due parti complementari:

- *una prima parte[2] 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 2019, i sistemi di incentivazione, le politiche di inserimento dei neolaureati, la diffusione dei premi variabili contrattati, le forme di welfare aziendale, l'evoluzione dello smart working.*

- *una seconda parte dedicata a orari e assenze dal lavoro in provincia di Bergamo.*

I risultati sono riportati nel rapporto come fattori di contesto e benchmark di mercato; i numeri non hanno una base di rappresentatività statistica, ma - per la mole di informazioni su cui si basano - forniscono sicuramente una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

Complessivamente hanno collaborato quasi 2.000 imprese con poco meno di 275.000 dipendenti, tra le quali le associate a Confindustria Bergamo ammontano a 157 per 25.196 addetti.

---

[1] *Assolombarda, Associazione Industriale Bresciana e Unione degli Industriali della provincia di Varese in Lombardia, Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto, Confindustria Emilia Area Centro in Emilia Romagna. Ad alcune parti della rilevazione hanno aderito anche Assindustria Venetocentro e Confindustria Firenze*

[2] *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 53 profili trasversali - di cui 8 con le competenze digitali richieste dalle nuove tecnologie - contenenti i parametri retributivi ed economici di ognuna delle figure incluse nella griglia, sono contenute in uno specifico rapporto a diffusione riservata.

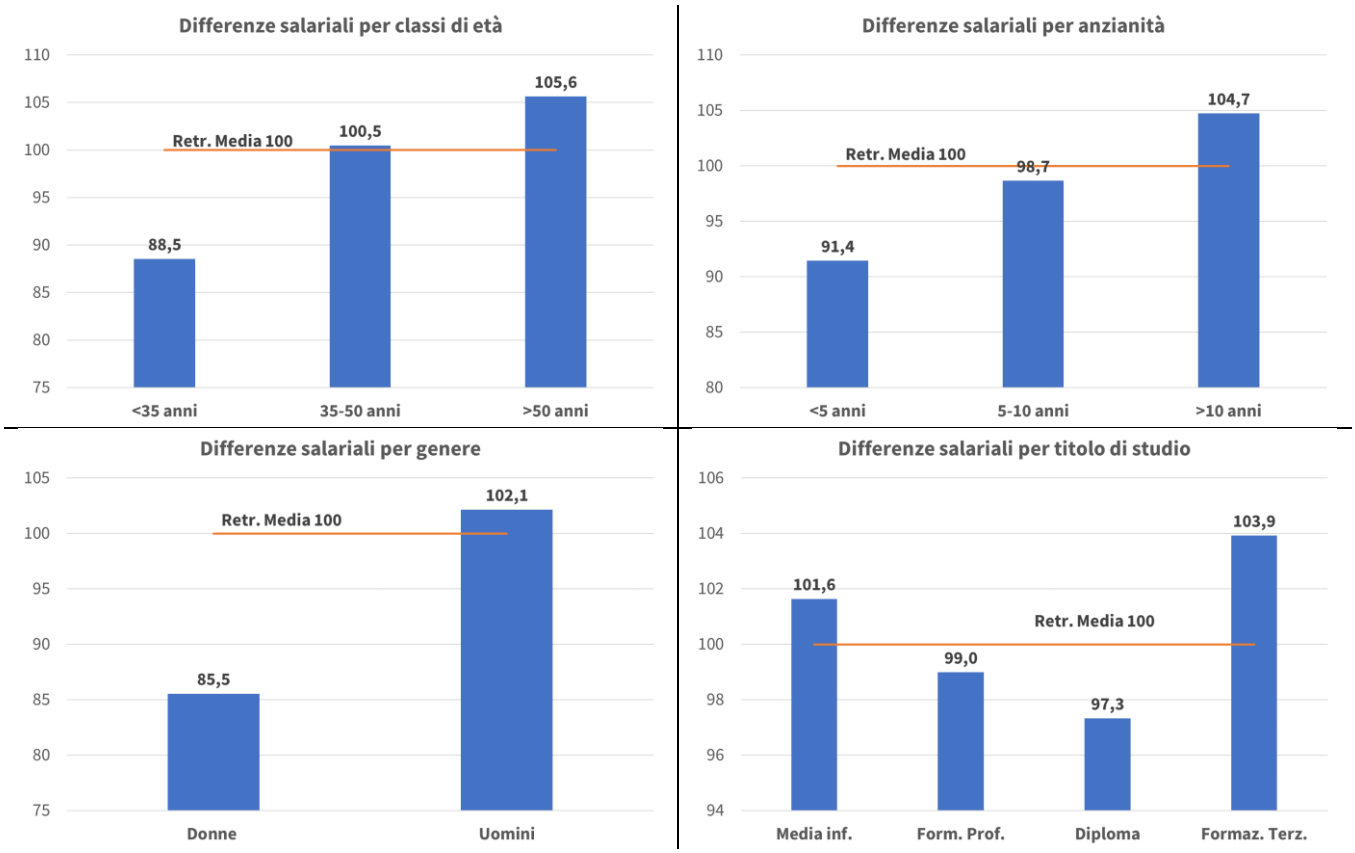
2 Politiche di compensation

2.1 Differenziali retributivi

2.1.1 Operai

Sulla base dei dati[3] retributivi individuali raccolti dall'indagine, il salario medio lordo annuo del personale operaio si attesta a 29.550€, con scostamenti relativamente contenuti tra le diverse aree aziendali.
Gli operai hanno in media un'anzianità di 13,5 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 con l'età e con l'anzianità, e negativa rispetto al grado di scolarizzazione (fatta eccezione per la formazione post diploma).

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

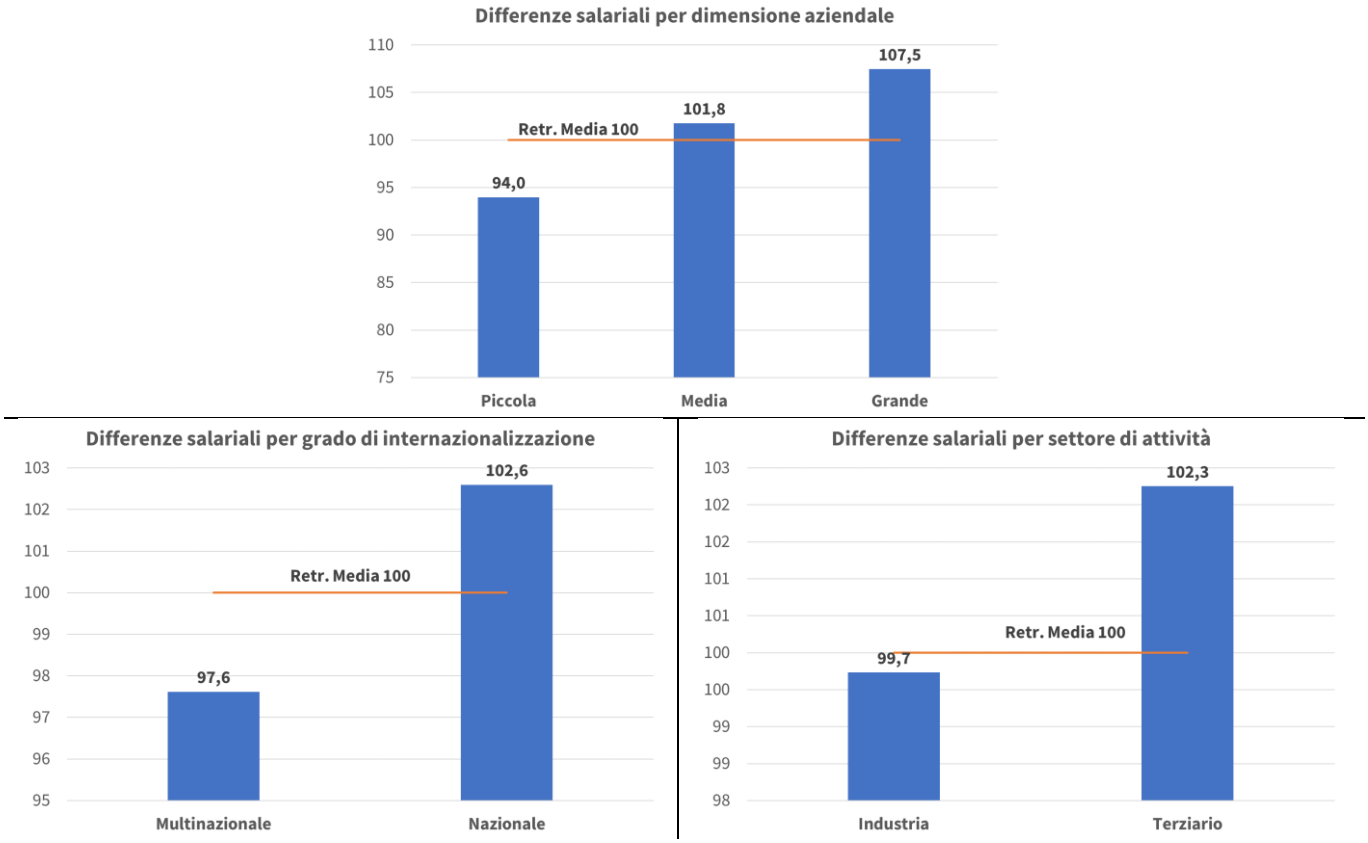


Ciò testimonia la maggiore importanza dell'esperienza sul campo, piuttosto che della conoscenza teorica, quando viene definita la retribuzione: un lavoratore anziano può guadagnare anche il 15-20% in più di un collega meno esperto. Un'eccezione significativa sotto questo profilo emerge per alcune posizioni nell'area produzione, in particolare in ambito 4.0, dove sono richieste competenze specifiche anche legate alla digitalizzazione: in questo caso ai giovani mediamente più qualificati viene riconosciuto un salario superiore.
La presenza di personale femminile tra gli operai è ridotta e rappresenta poco meno del 13% dei casi osservati. Le donne con la qualifica in esame sono caratterizzate da una maggiore anzianità professionale e da una scolarità leggermente più bassa e percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 16%.

[3] *V. Appendice.*

L'analisi per tipologia aziendale mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa[4] e salari, che risultano mediamente più elevati del 14% nelle grandi aziende rispetto alle piccole; per gli operai, inoltre, i salari sono superiori nelle imprese nazionali rispetto alle multinazionali (+5%) e nel terziario rispetto all'industria (+2,5%).

Figura 2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai



Il grado di qualificazione[5] 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

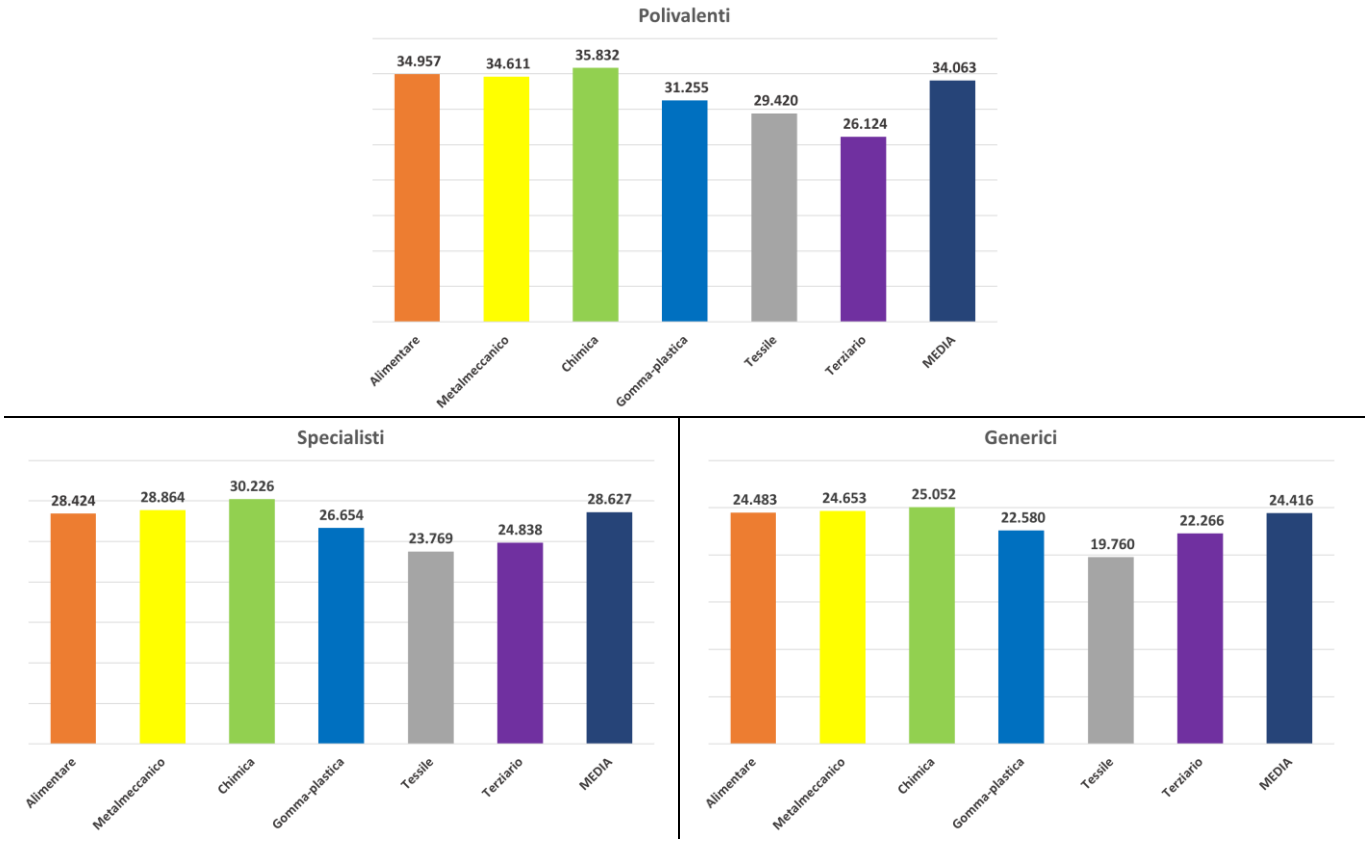
		Media operai	Polivalenti	Specialisti	Generici
principali CCNL	Alimentare	**29.532**	34.957	28.424	24.483
	Metalmeccanico	**29.521**	34.611	28.864	24.653
	Chimica	**30.562**	35.832	30.226	25.052
	Gomma Plastica	**27.093**	31.255	26.654	22.580
	Tessile	**25.857**	29.420	23.769	19.760
	Terziario	**25.270**	26.124	24.838	22.266
Media principali CCNL		**29.236**	**34.063**	**28.627**	**24.416**
altri CCNL		**30.644**			
MEDIA COMPLESSIVA		**29.550**			

[4] *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).

[5] *V. Appendice.*

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. In particolare, i polivalenti[6] del settore chimico ricevono retribuzioni superiori del 37% circa rispetto ai corrispondenti lavoratori del terziario.

Figura 3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai



Per gli specialisti[7] la situazione è molto simile, con un differenziale del 22% a favore degli addetti del chimico rispetto a quelli meno retribuiti del terziario, sebbene in questo caso il fanalino di coda siano i lavoratori del tessile con salari di poco inferiori ai 23.800 €/anno.
Infine, tra i generici[8] il gap tra chimico e terziario si riduce al 12,5%, ma anche qui i salari più bassi sono quelli degli operai tessili che non raggiungono i 19.800 €/anno.

2.1.2 Impiegati

Le informazioni individuali del personale impiegatizio indicano che la retribuzione totale annua lorda media si attesta a circa 39.200 €, con scostamenti ricompresi tra ±20% tra le aree aziendali
Gli impiegati esaminati hanno un'anzianità di 11,7 anni, un'età di 43,6 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 guadagna poco di 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 necessario è sempre più spesso associato all'aggiornamento continuo.

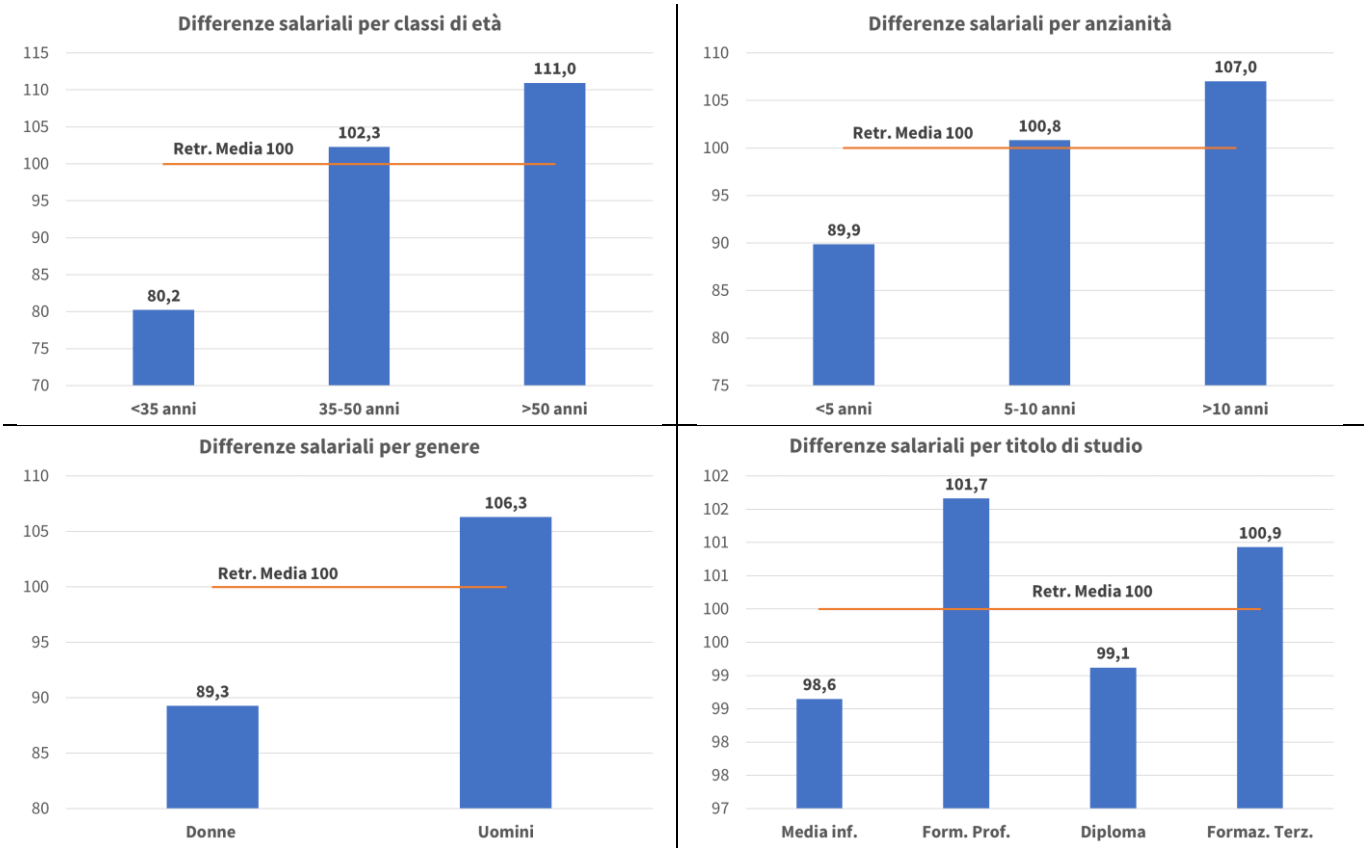
---

[6] *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 (cfr. Appendice).*

[7] *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 (cfr. Appendice).*

[8] *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 (cfr. Appendice).*

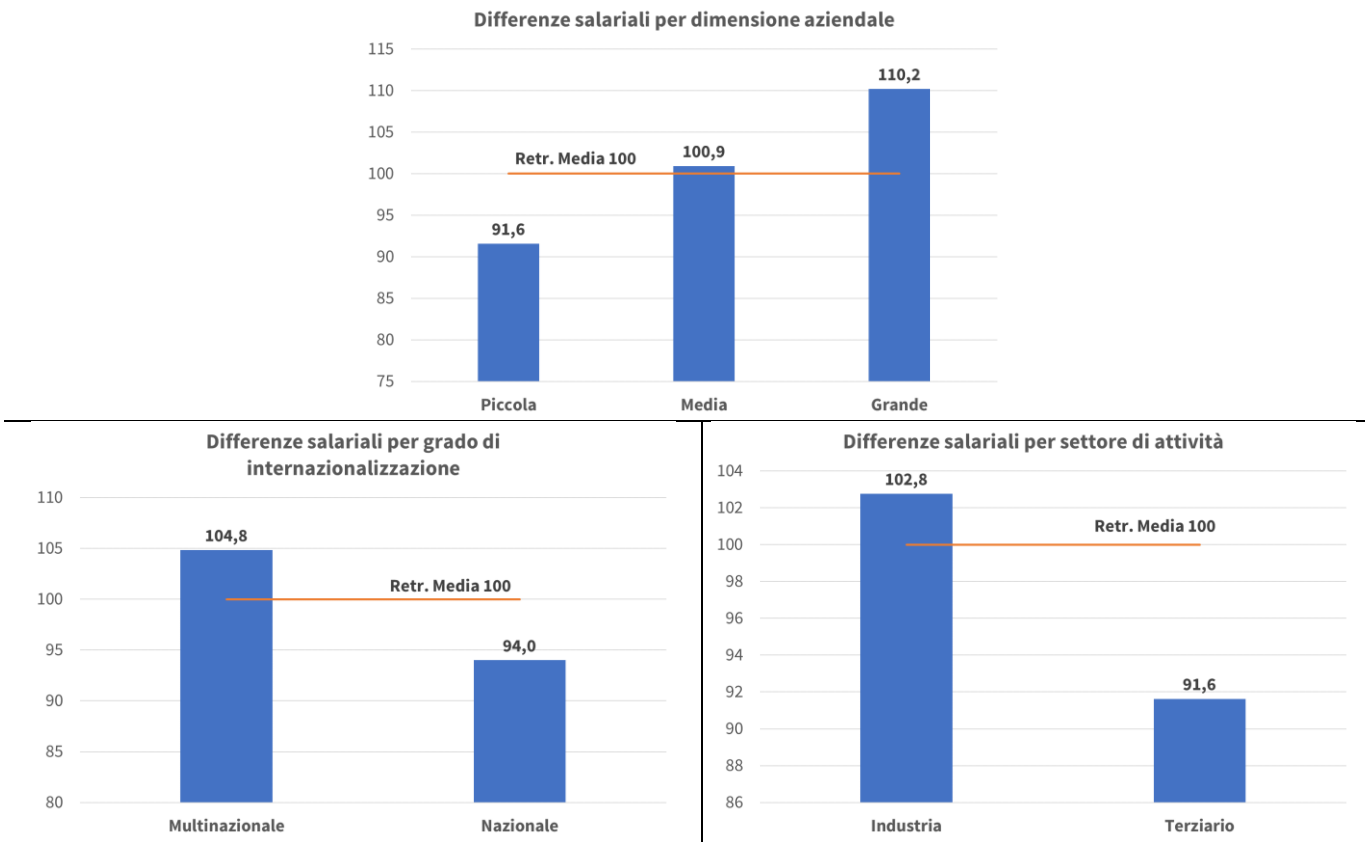
Figura 4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati



Il personale femminile tra gli impiegati rappresenta il 37% delle osservazioni raccolte. Le impiegate donne sono mediamente più giovani, più scolarizzate, ma percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere del 16%. Il numero di donne è superiore a quello dei colleghi maschi nell'amministrazione, nella segreteria di direzione, 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.

L'analisi per tipologia di azienda mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari che risultano mediamente più elevati (+20%) nelle grandi aziende rispetto alle piccole. Allo stesso modo le retribuzioni risultano superiori di circa l'11% nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali. Le aziende industriali, infine, remunerano meglio del terziario i collaboratori con qualifica impiegatizia (+11%).

Figura 5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati



Anche per i colletti bianchi il trattamento salariale è differenziato in base al grado di qualificazione[9] e alle competenze riconosciute dall'inquadramento contrattuale.
Gli impiegati direttivi[10] dell'area alimentare percepiscono salari superiori del 24% rispetto ai colleghi equivalenti della gomma-plastica, i meno pagati tra i principali CCNL.
Per gli specialisti[11] il differenziale retributivo maggiore si rileva a favore degli addetti della metalmeccanica rispetto a quelli con la retribuzione più bassa del terziario (27%).
Infine, tra gli impiegati d'ordine[12] il gap si amplia al 32% a svantaggio del terziario e del tessile, dove i salari sono poco al di sotto di 25.000 €/anno, rispetto alla chimica (circa 32.900 €/anno).

9 *V. Appendice.*

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 (cfr. Appendice).*

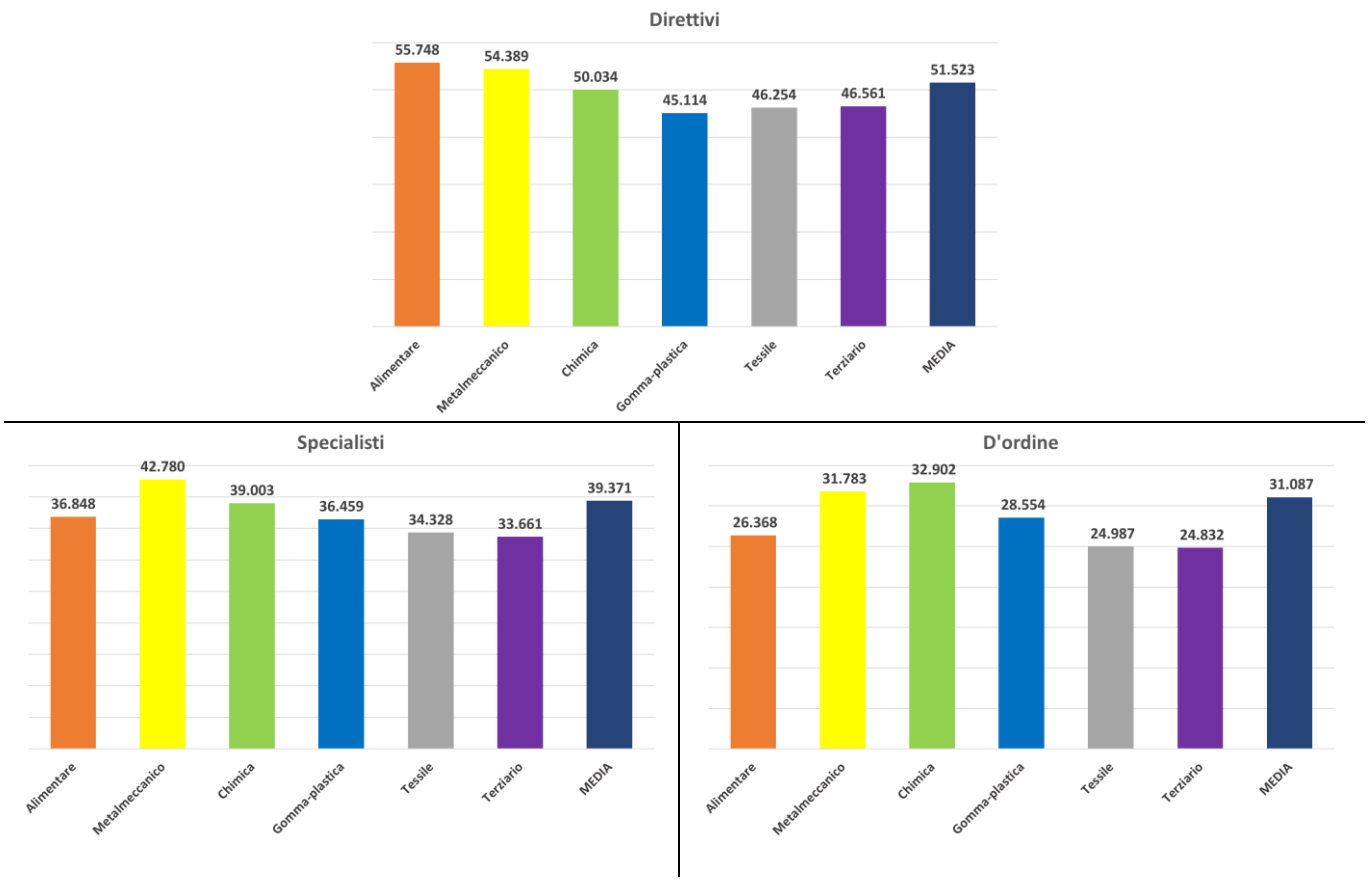
11 *Gli **specialisti** hanno come tratto comune il possesso di conoscenze generali e tecniche apprese attraverso la formazione superiore o esperienze precedenti, con competenze specialistiche diversificate, accompagnate da una articolata capacità di svolgimento delle mansioni assegnate. Hanno la responsabilità 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 (cfr. Appendice).*

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/adeguatezza del risultato della prestazione. Operano in condizione di autonomia operativa, eseguendo compiti secondo le istruzioni ricevute con limitata possibilità di scelta tra diverse opzioni (cfr. Appendice).*

Tabella 2 - Salari medi per grado di qualificazione – Impiegati

		Media impiegati	Direttivi	Specialisti	D'Ordine
principali CCNL	Alimentare	**42.268**	55.748	36.848	26.368
	Metalmeccanico	**40.498**	54.389	42.780	31.783
	Chimica	**41.116**	50.034	39.003	32.902
	Gomma Plastica	**38.762**	45.114	36.459	28.554
	Tessile	**34.938**	46.254	34.328	24.987
	Terziario	**35.118**	46.561	33.661	24.832
Media principali CCNL		**39.696**	51.523	39.371	31.087
altri CCNL		**37.855**			
MEDIA COMPLESSIVA		**39.218**			

Figura 6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati

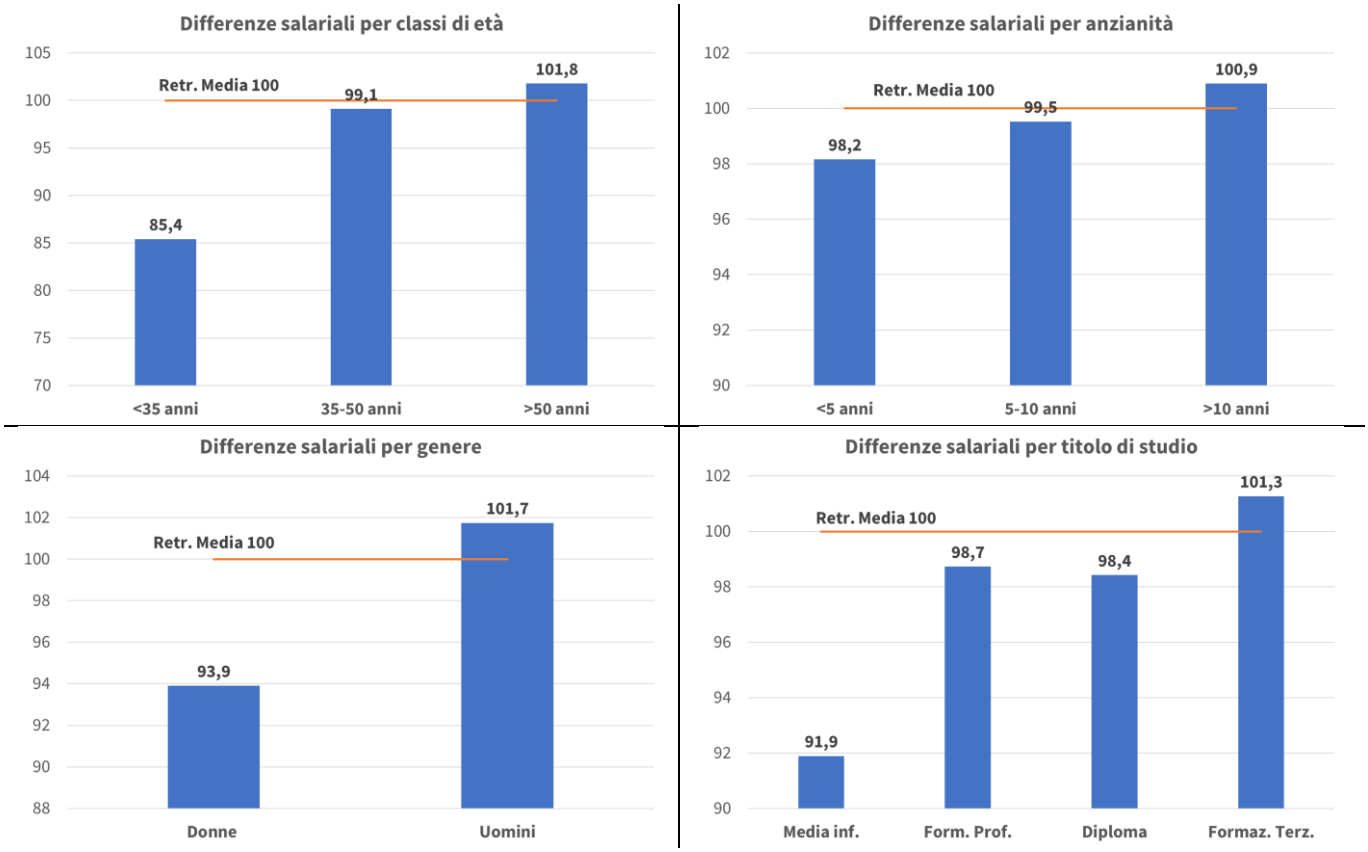


2.1.3 Quadri

La retribuzione totale annua lorda media dei quadri rilevati dall'indagine si attesta a 69.100 € circa, con scostamenti contenuti entro il ±15% tra le singole aree aziendali.
Tra i quadri si registra un'anzianità media di 13,4 anni, un'età di 49,2 ed un livello di istruzione medio-alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva con l'età e, in modo meno marcato, con l'anzianità. Solo il 2% dei quadri ha meno di 35 anni e la retribuzione dei giovani è del 16% più bassa di quella dei colleghi più anziani. Relativamente al grado di istruzione, chi ha bassa scolarità guadagna il 20% in meno dei colleghi più qualificati: l'esperienza in posizioni apicali ha di per sé un peso marginale rispetto all'elevato grado di preparazione e di conoscenza tecnica richiesti per aspirare a livelli di remunerazione superiori.
Il personale femminile con qualifica di quadro rappresenta poco più del 22% delle osservazioni raccolte. Le donne quadro sono in media 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 all'8%.

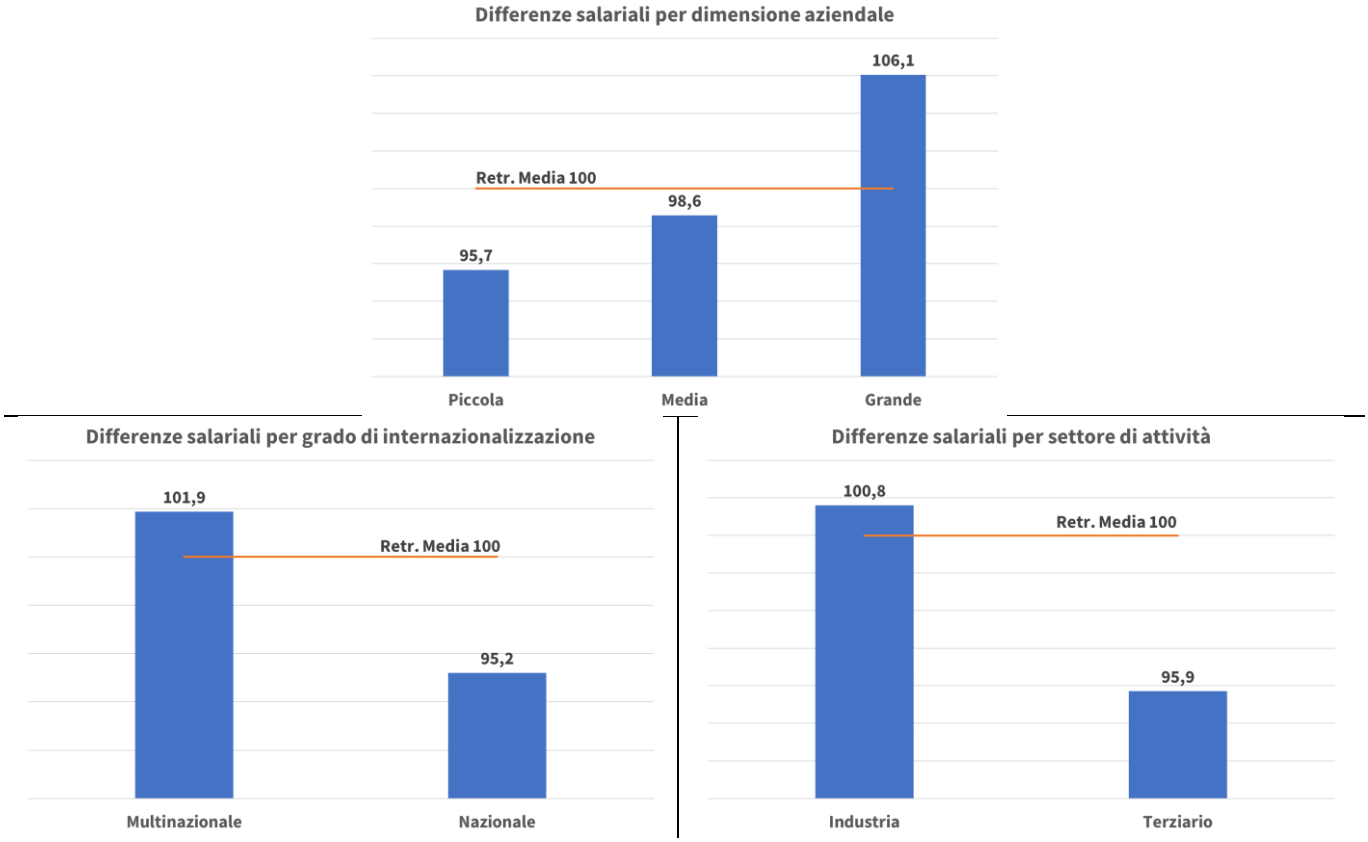
Il numero di donne è maggiore a quello dei colleghi maschi nella direzione generale e nelle risorse umane. Le donne quadro guadagnano in media più degli uomini solo nei sistemi informativi, con salari più elevati di circa il 2%.

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



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia una correlazione positiva tra la retribuzione dei quadri e la dimensione dell'impresa nella quale sono occupati: i valori sono mediamente più elevati del 10% nelle grandi aziende rispetto a quelle più piccole. Il grado di internazionalizzazione crea un differenziale del 7% 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 5% ai propri quadri rispetto a quelle del terziario.

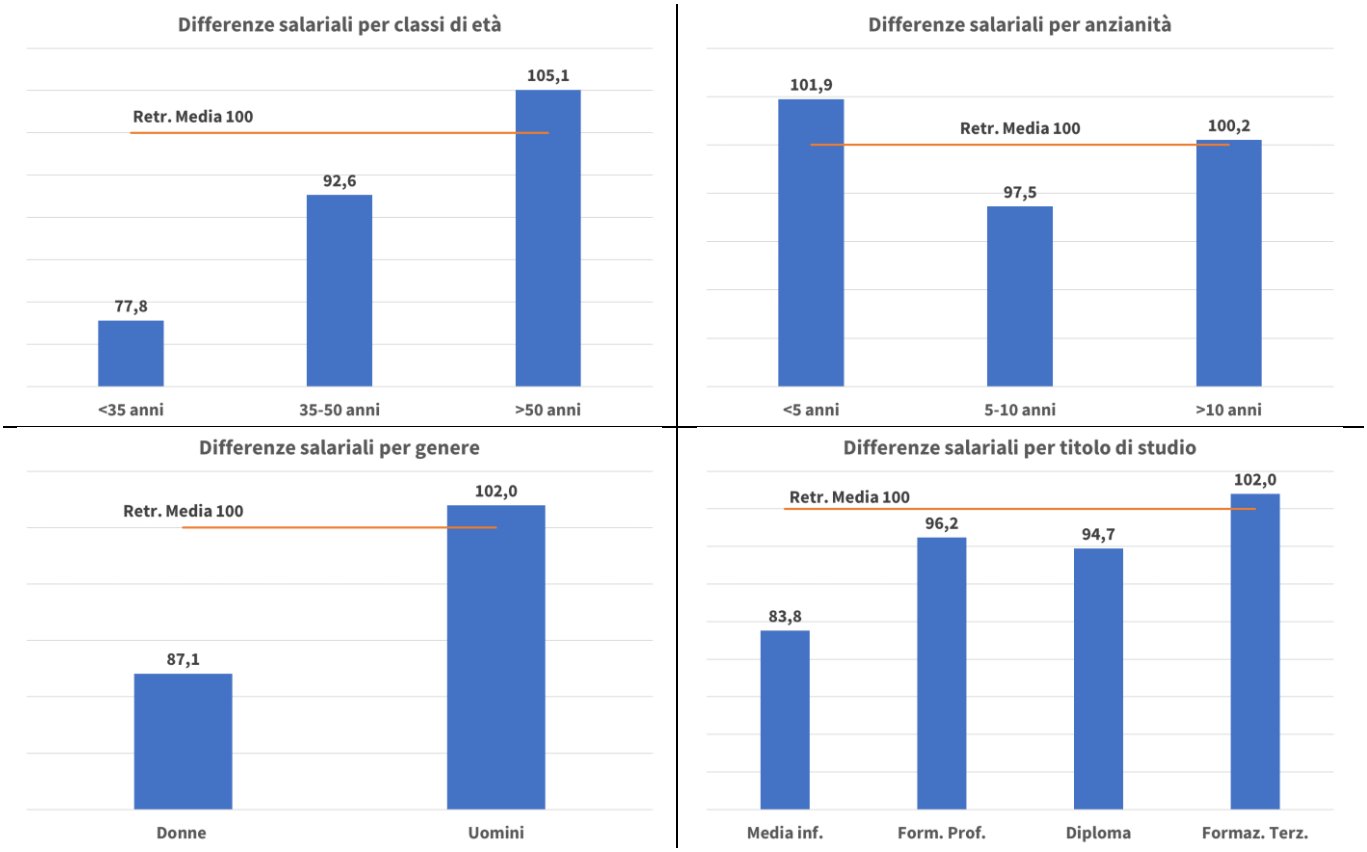
Figura 8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri



2.1.4 Dirigenti

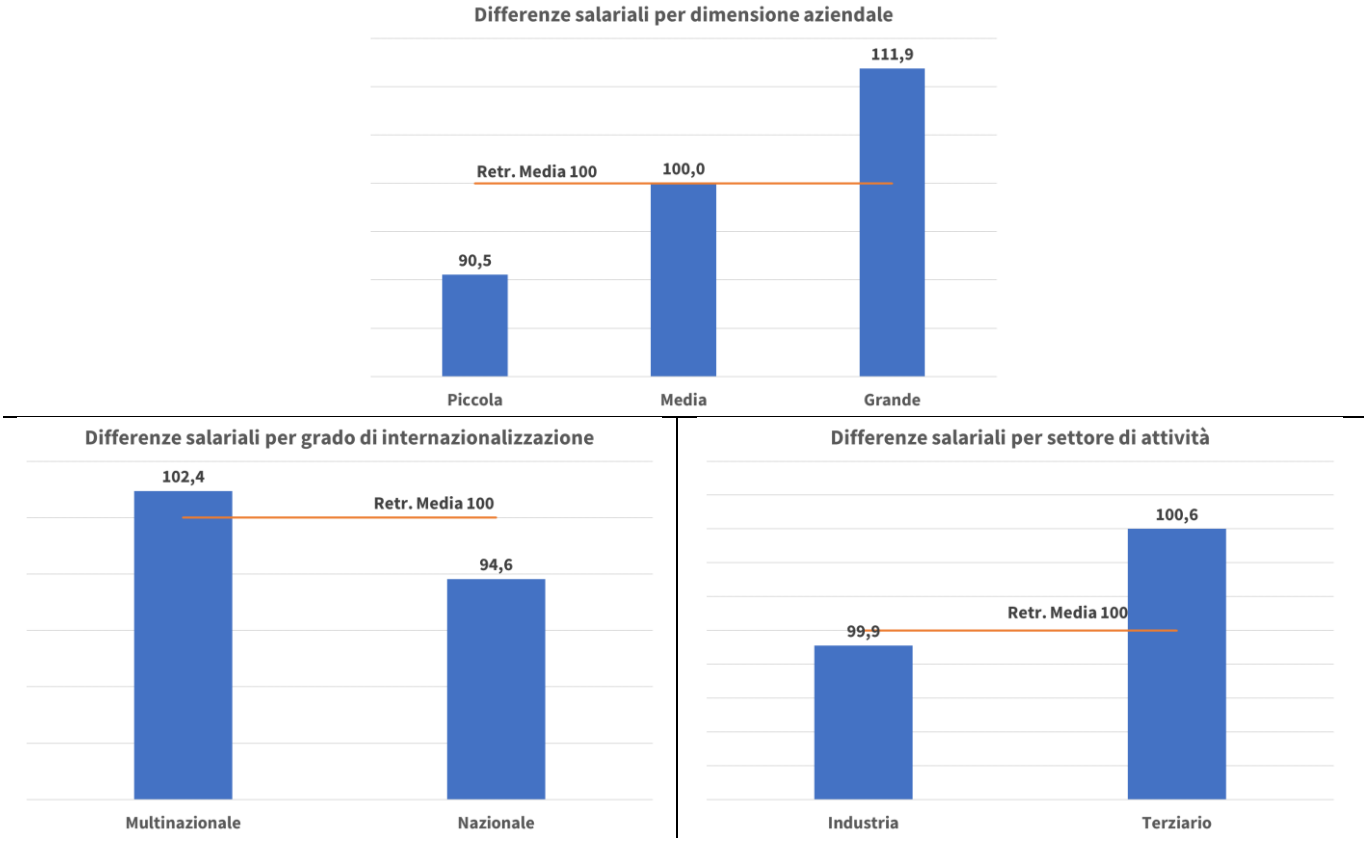
I dirigenti occupati nei diversi profili rilevati dall'indagine percepiscono una retribuzione totale annua lorda media di 127.800 €, con ampi scostamenti tra le singole aree aziendali: un Direttore Generale arriva a guadagnare quasi il doppio di un dirigente della Qualità.
Tra i dirigenti l'anzianità media risulta di 13,3 anni, l'età a 52,4 ed il livello di istruzione è relativamente alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione fortemente positiva con l'età, meno dell'1% dei dirigenti ha meno di 35 anni. La retribuzione sembra non avere correlazione con l'anzianità professionale, mentre il grado di istruzione ha un peso rilevante: coloro che non possiedono un titolo di studio elevato guadagnano il 18% in meno dei colleghi più qualificati.
La presenza di personale dirigente femminile 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 leggermente superiore. Il livello salariale è inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 15%. Le donne dirigenti percepiscono uno stipendio più elevato dei colleghi uomini solo nei sistemi informativi nell'ordine del 3%, mentre si equivalgono nella supply chain.

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



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia, per i dirigenti, una correlazione fortemente positiva dei livelli retributivi, sia con la dimensione dell'impresa, sia con il suo grado di internazionalizzazione: i valori risultano più elevati di oltre 21 punti percentuali nelle grandi imprese e di circa 8 nelle multinazionali.
Per contro, il settore di operatività non genera grande variabilità: le aziende dell'industria offrono retribuzioni leggermente inferiori (-2%) ai propri dirigenti rispetto a quelle del terziario.

Figura 10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti



2.1.5 Lavoratori con competenze digitali

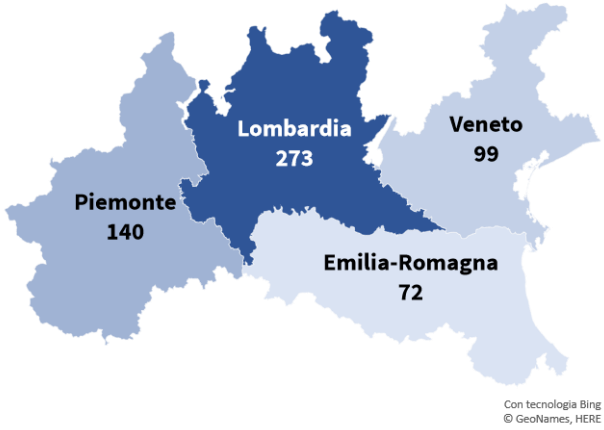
L'indagine ha come principale scopo quello di determinare i livelli retributivi di mercato sul territorio. Tuttavia, rilevando informazioni sulle professionalità con competenze digitali, è in grado anche di misurare, in modo indiretto, la presenza di tecnologie abilitanti nelle imprese: le informazioni raccolte, infatti, consentono di misurare il grado di diffusione degli addetti con skills digitali rispetto a quelli che svolgono le stesse mansioni senza esserne in possesso.
Le figure considerate sono 8, di cui 5 possono essere considerate un'evoluzione di profili professionali esistenti (Progettista di prodotto, Responsabile di produzione, Tecnico di manutenzione, Tecnico di assistenza e Specialista di logistica) e 3 – introdotte in questa edizione dell'indagine – nuove professioni create dall'evoluzione delle tecnologie: Specialista di media digitali, Specialista sicurezza ICT e Data scientist.
Due sono i parametri utilizzabili: la **diffusione tra le imprese**, data dal rapporto tra quelle in cui è presente almeno una delle 8 figure sul totale di quelle[13] in cui vengono svolte le attività tipiche di tali mansioni, e la **concentrazione di lavoratori digitali**, pari alla percentuale di lavoratori digitali rispetto al totale di quelli che ricoprono la mansione[14].

Su un insieme di 584 aziende "potenzialmente esposte" alle nuove tecnologie – dove cioè vengono svolte attività in cui potrebbero trovare applicazione le tecnologie abilitanti di Industria 4.0 - la presenza di lavoratori con competenze digitali è stata rilevata in 129, con una **diffusione** media del 22%:

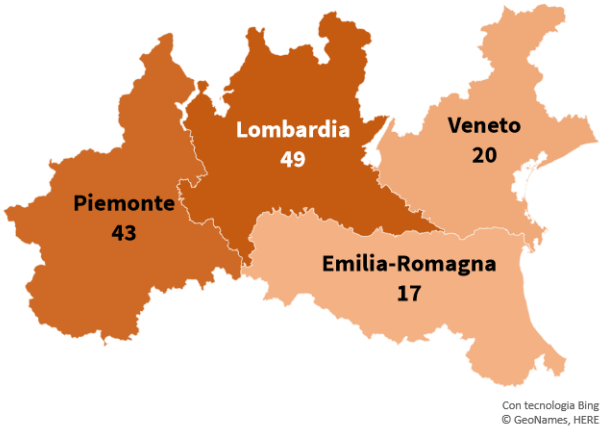
[13] *Al denominatore quindi troviamo le aziende potenzialmente "esposte" alle tecnologie abilitanti, in quanto hanno in organico progettisti e/o responsabili di produzione e/o tecnici di manutenzione e/o tecnici di assistenza e/o specialisti di logistica (con o senza competenze digitali) oppure le aree aziendali in cui sono inserite le nuove figure (Area marketing e Area Sistemi Informativi).*

[14] *Nel caso delle nuove figure sono stati conteggiati i lavoratori che ricoprono mansioni - tra le 53 oggetto di indagine - proprie del marketing (responsabile marketing e specialista marketing) dei Sistemi Informativi (analista programmatore, responsabile sistemi informativi e specialista sistemi informativi).*

Distribuzione per regione delle 584 aziende rispondenti potenzialmente "esposte" alle nuove tecnologie



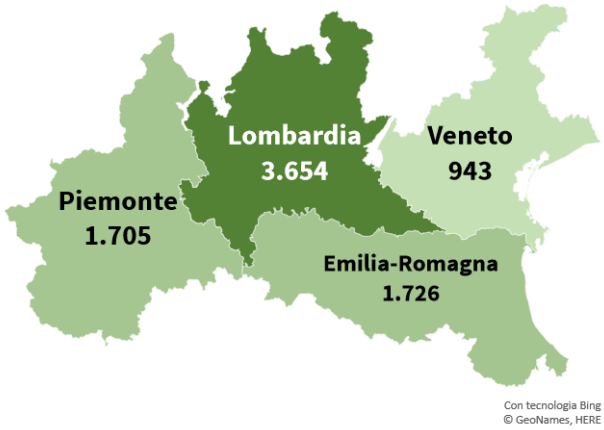
Distribuzione per regione delle 129 aziende rispondenti in cui è presente almeno un lavoratore con competenze digitali



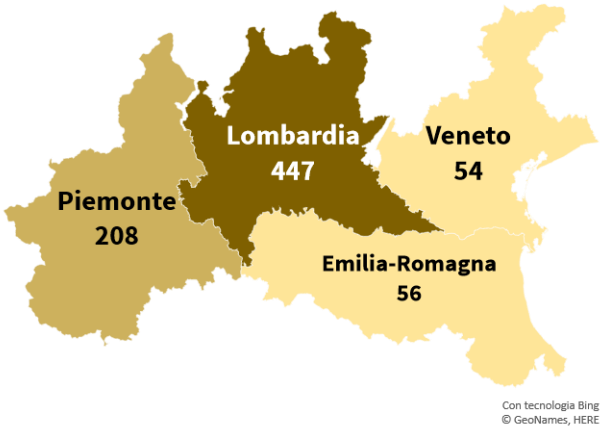
La mappatura dei dati raccolti - pur non statisticamente rappresentativa – individua in Piemonte la maggior diffusione (30%) tra le imprese rispondenti.

Passando agli addetti, sono 7.263 quelli riconducibili alle 8 figure esaminate (e quindi potenzialmente interessati dalle nuove tecnologie) e, tra di essi, 765 sono in possesso di competenze digitali.

Distribuzione per regione dei 7.263 addetti che ricoprono le mansioni potenzialmente interessate dalle nuove tecnologie

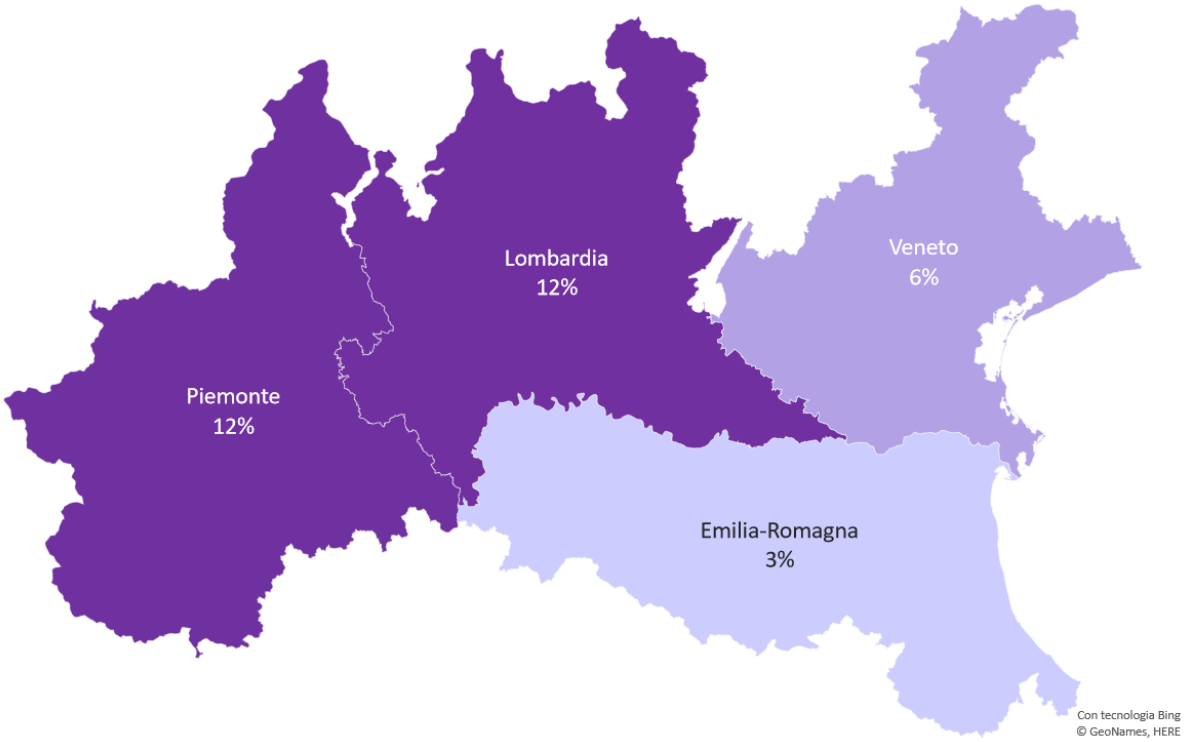


Distribuzione per regione dei 765 addetti con competenze digitali



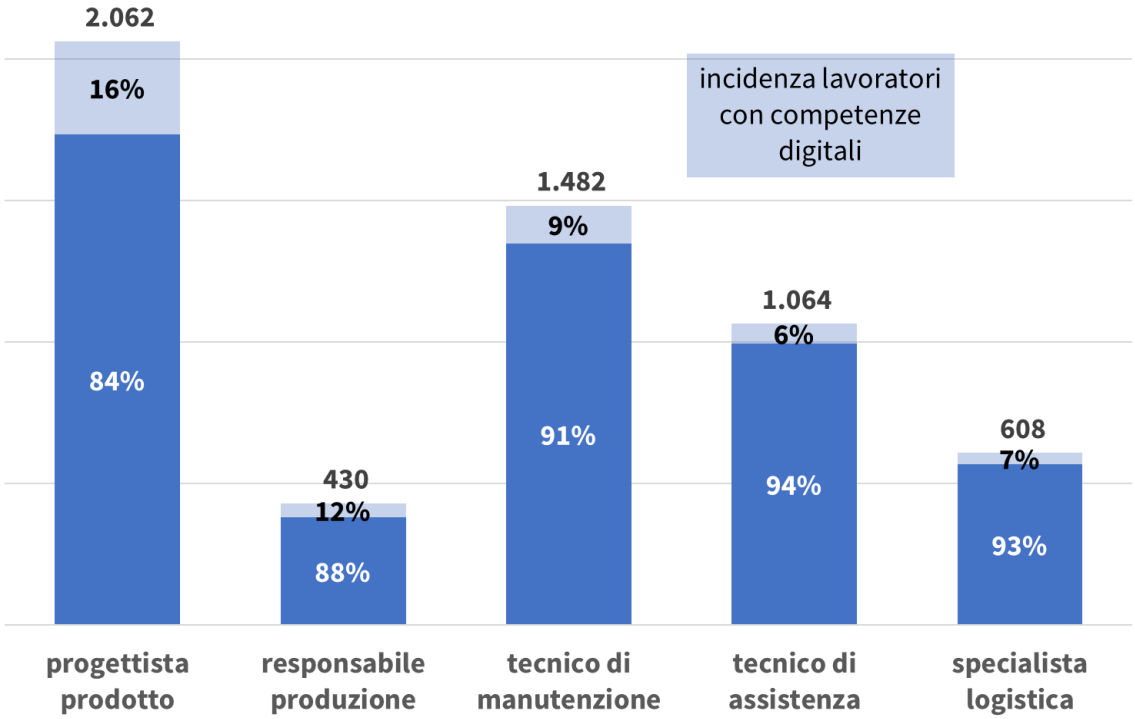
La maggior **concentrazione** di competenze digitali viene rilevata in Lombardia e in Piemonte, mentre nelle altre due regioni l'incidenza è più bassa ed è circoscritta a figure specifiche (specialisti di media digitali in Emilia-Romagna e specialisti della sicurezza ICT in Veneto).

Figura 11 - % di lavoratori con competenze digitali (sul totale di chi svolge la stessa mansione)



Concentrando l'attenzione sulle cinque figure professionali in evoluzione (progettista di prodotto, responsabile di produzione, tecnico di manutenzione, tecnico di assistenza e specialista di logistica), la percentuale di lavoratori con competenze digitali fornisce interessanti indicazioni sullo stadio al quale si trova il processo di cambiamento.
I quasi 6.000 lavoratori con questi profili sono caratterizzati da percentuali molto differenziate:

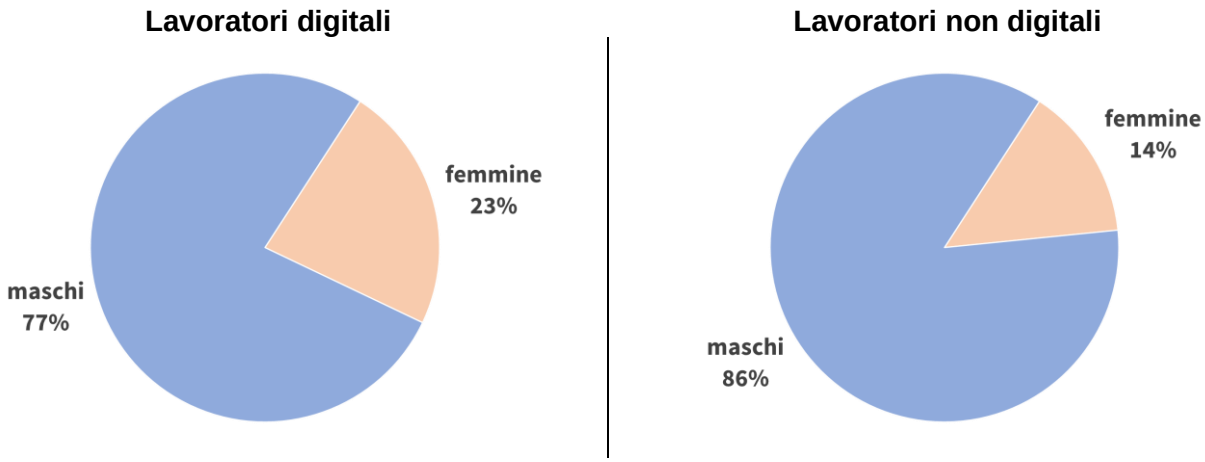
Figura 12 – Peso dei lavoratori con competenze digitali tra le 5 figure in evoluzione



La figura che si trova allo stadio più avanzato del processo di evoluzione è il progettista: in questo caso, infatti, il peso di chi è in grado di sfruttare le opportunità messe a disposizione dalle nuove tecnologie raggiunge il 16% (la media per i 5 profili è dell'11%).

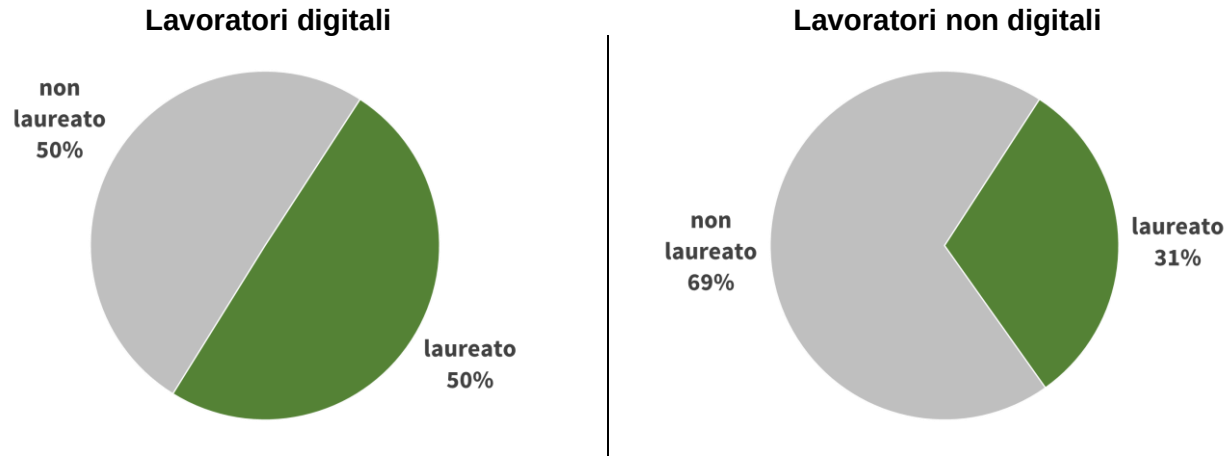
Le donne sono il 23% tra i lavoratori con competenze digitali, e solo il 14% nel caso dei profili svolti in modo tradizionale: alcuni ruoli sono diventati una interessante opportunità per l'occupazione femminile dal momento che si riduce il contenuto manuale e aumenta il contenuto di conoscenza.

Figura 13 - Composizione per genere dei lavoratori con e senza competenze digitali



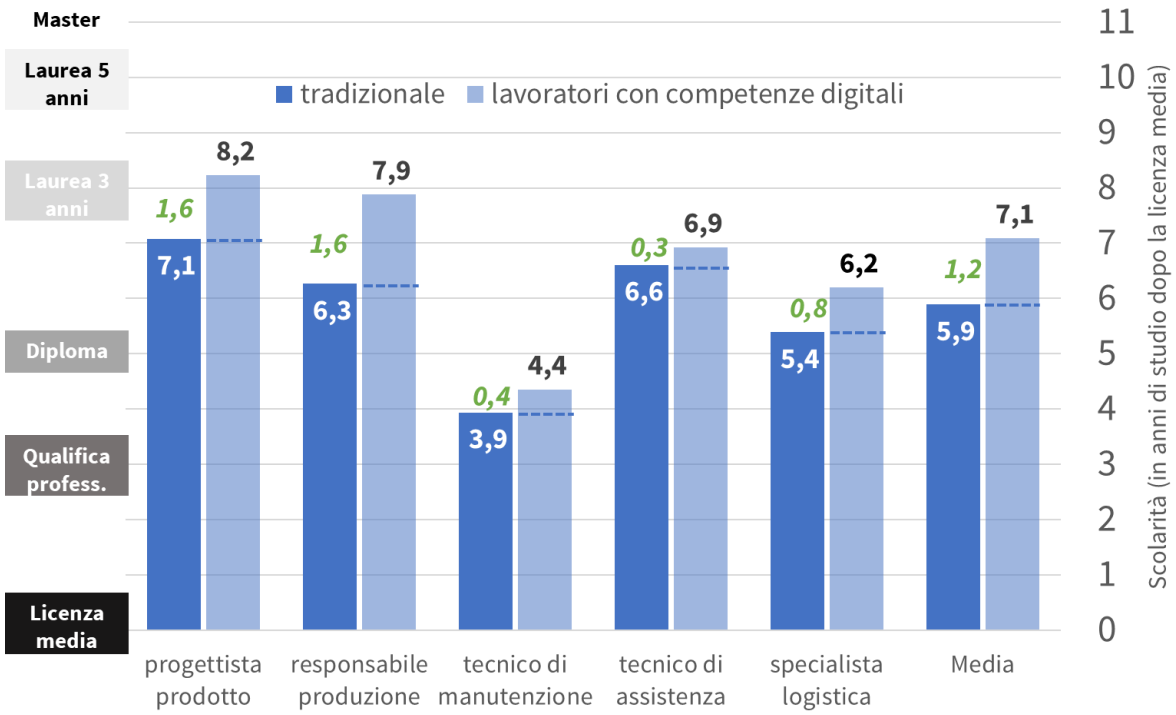
La percentuale di laureati tra i «lavoratori 4.0» arriva al 50%, rispetto al 31% che contraddistingue quelli privi di competenze digitali.

Figura 14 - Distribuzione di laureati e non tra lavoratori con e senza competenze digitali



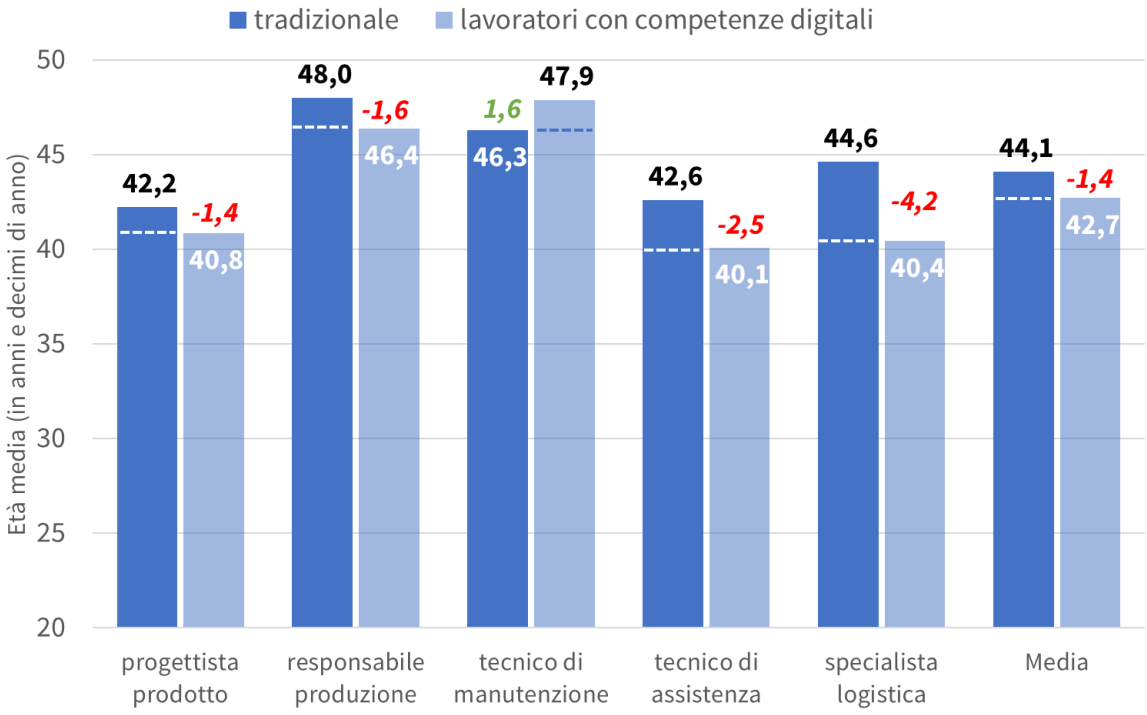
Se misuriamo la scolarità attraverso il numero di anni di studio successivi al conseguimento della licenza media, il livello necessario per svolgere le 5 mansioni considerate è di 5,9 anni, mentre le competenze digitali richiedono 14 mesi in più: mediamente 7,1 anni.
Il differenziale non è aumentato, anzi si è lievemente ridotto, rispetto ai 15 mesi misurati nella scorsa edizione dell'indagine.

Figura 15 - Differenziale di scolarità tra lavoratori con e senza competenze digitali



Il gruppo di lavoratori in possesso di competenze digitali è più giovane: mediamente 42,7 anni, rispetto ai 44,1 anni dei colleghi che fanno lo stesso lavoro in modo tradizionale, un risultato che è ragionevole aspettarsi. Più sorprendente è lo scarto, così ridotto, tra le due "generazioni professionali"; un differenziale, tra l'altro, che si è ridotto rispetto a quello rilevato lo scorso anno, per effetto dell'aumento dell'età media dei lavoratori digitali (era 40,4 anni un anno fa).

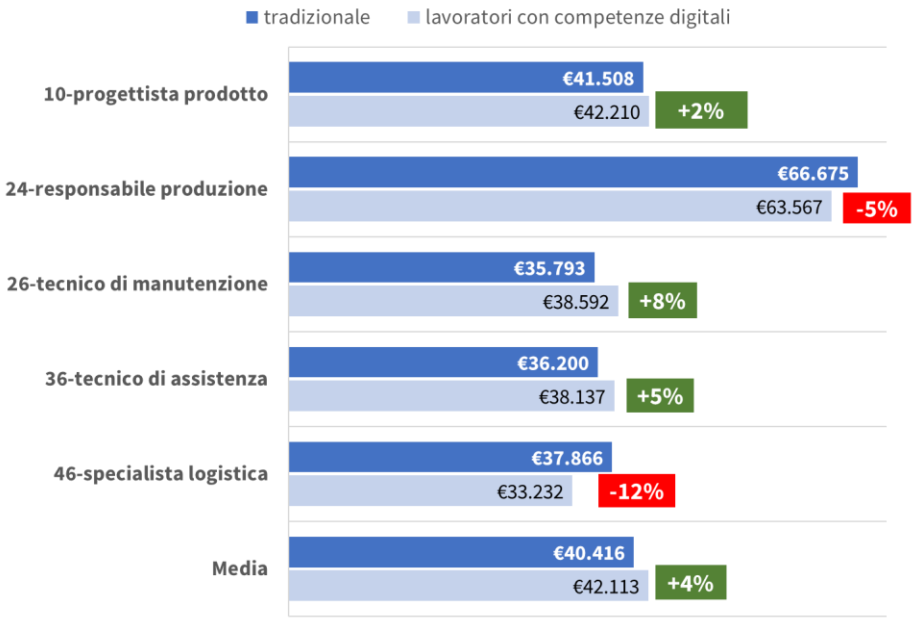
Figura 16 - Differenziale anagrafico tra lavoratori con e senza competenze digitali



Mediamente i «lavoratori 4.0» percepiscono stipendi più alti del 4%.

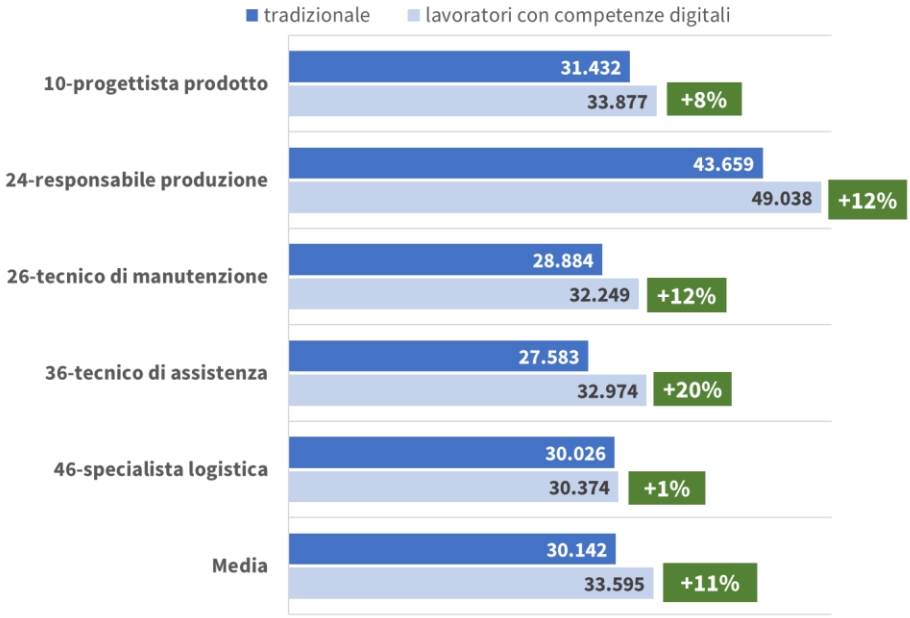
Il differenziale retributivo è negativo per il responsabile di produzione e per lo specialista di logistica, profili per i quali chi ha competenze digitali ha stipendi mediamente più bassi rispettivamente del -5% e del -12%. Si tratta di mansioni in cui altri fattori – capacità manageriali per il responsabile di produzione, esperienza e anzianità per lo specialista di logistica – hanno un peso significativo, spesso prevalente rispetto alla capacità di utilizzo delle nuove tecnologie.

Figura 17 - Differenziale retributivo tra lavoratori con e senza competenze digitali



Nella fascia dei lavoratori con meno di 35 anni, nella quale è trascurabile l'effetto dell'anzianità professionale, il possesso di competenze digitali si rivela distintivo per tutti e cinque i profili esaminati: il differenziale medio raggiunge il +11%, con punte del +20% tra i tecnici di assistenza.

Figura 18 - Differenziale retributivo tra gli under 35 con e senza competenze digitali



Escludendo l'effetto "esperienza" - un fattore che incide significativamente sul trattamento retributivo – le differenze di stipendio tra chi svolge le stesse attività sono spiegabili proprio per il possesso di competenze specifiche diverse.
Il differenziale medio dell'11% rappresenta perciò il "valore economico" delle competenze digitali. Si tratta di un parametro importante per le aziende, quando devono decidere se formare al loro interno i lavoratori

4.0 di cui hanno bisogno ovvero acquisirli sul mercato, cioè quando devono impostare le loro politiche di retention e attraction.
Il valore rilevato per il 2019 è in lieve riduzione rispetto al +16%, rilevato nella precedente edizione dell'indagine, presumibilmente come naturale effetto del crescente numero di giovani che si presenta sul mercato offrendo le competenze digitali.

In conclusione, pur in presenza di un contesto territoriale di riferimento più allargato[15], i trend già rilevati lo scorso anno trovano una sostanziale conferma. Il *lavoro che cambia* da un lato richiede maggiori livelli di scolarità, ma dall'altro offre maggiori opportunità di lavoro per le donne.
Tendono a ridursi le differenze - in termini di età e di scolarità - tra i lavoratori in possesso di competenze digitali e quelli che ne sono privi: un segnale del processo di riqualificazione della forza lavoro in atto nelle aziende.

[15] *Quest'anno l'indagine analizza un'area più estesa, a cui rispetto lo scorso anno si sono aggiunte Varese in Lombardia, Verona in Veneto e le tre province dell'Emilia-Romagna, Bologna, Modena e Ferrara.*

2.2 Agenti e rappresentanti di commercio

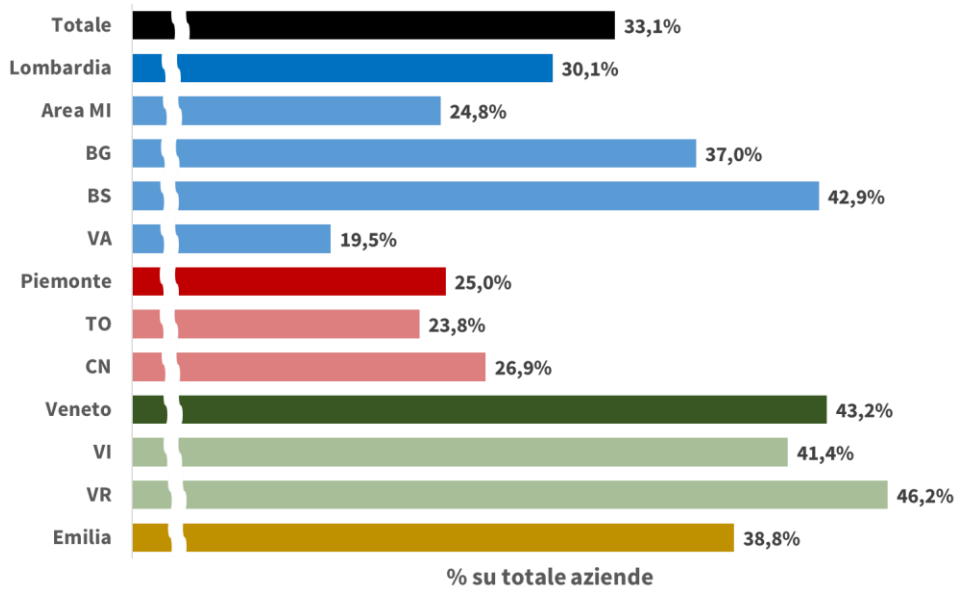
2.2.1 Di cosa stiamo parlando

Gli agenti o rappresentanti di commercio sono soggetti incaricati stabilmente da una o più imprese per concludere contratti di vendite in una determinata zona, a fronte della corresponsione di una provvigione, calcolata in misura percentuale.
L'agente esercita la propria attività in autonomia ed indipendenza, osservando le istruzioni dell'azienda con cui collabora, ma senza fare parte dell'organizzazione interna. Non rientrando negli organici, poche sono le informazioni disponibili su questi professionisti e sulle modalità gestionali adottate dalle aziende nei loro confronti. Sovente i rapporti con gli agenti sono intrattenuti dall'area commerciale/vendite, più raramente da quella amministrativa, mentre la funzione del personale viene coinvolta solamente nella fase di risoluzione del rapporto di agenzia, con tutte le problematiche connesse ad una scarsa conoscenza delle peculiarità di tale categoria di lavoratori.
Quest'anno, per la prima volta, l'indagine retributiva ha raccolto informazioni sulle caratteristiche professionali degli agenti e sulle modalità di gestione adottate dalle imprese. Complessivamente sono state raccolte le informazioni di oltre 3.100 agenti, su 600 aziende.
L'analisi è organizzata in modo tale da garantire una facile chiave di lettura, cercando di rispondere ad alcuni quesiti ricorrenti: quanto sono presenti gli agenti tra le aziende coinvolte? Quali sono le caratteristiche professionali di questa categoria di collaboratori? Quali condizioni contrattuali vengono loro applicate? Come viene strutturato il compenso degli agenti?

2.2.2 Presenza degli agenti di commercio nelle imprese

Dalla rilevazione risulta che un terzo delle imprese coinvolte (33,1%) utilizza agenti per promuovere e vendere i propri prodotti o servizi. Quelle medie e grandi presentano una diffusione di queste figure più elevata (37%), così come l'industria (35%) rispetto al comparto dei servizi (27%).
Per quanto riguarda le differenze territoriali, gli agenti di commercio sono maggiormente diffusi in Emilia e nel Veneto, con Verona che supera il 46% di aziende con rapporti di agenzia attivi.

Figura 19 – Diffusione territoriale degli agenti tra le imprese intervistate

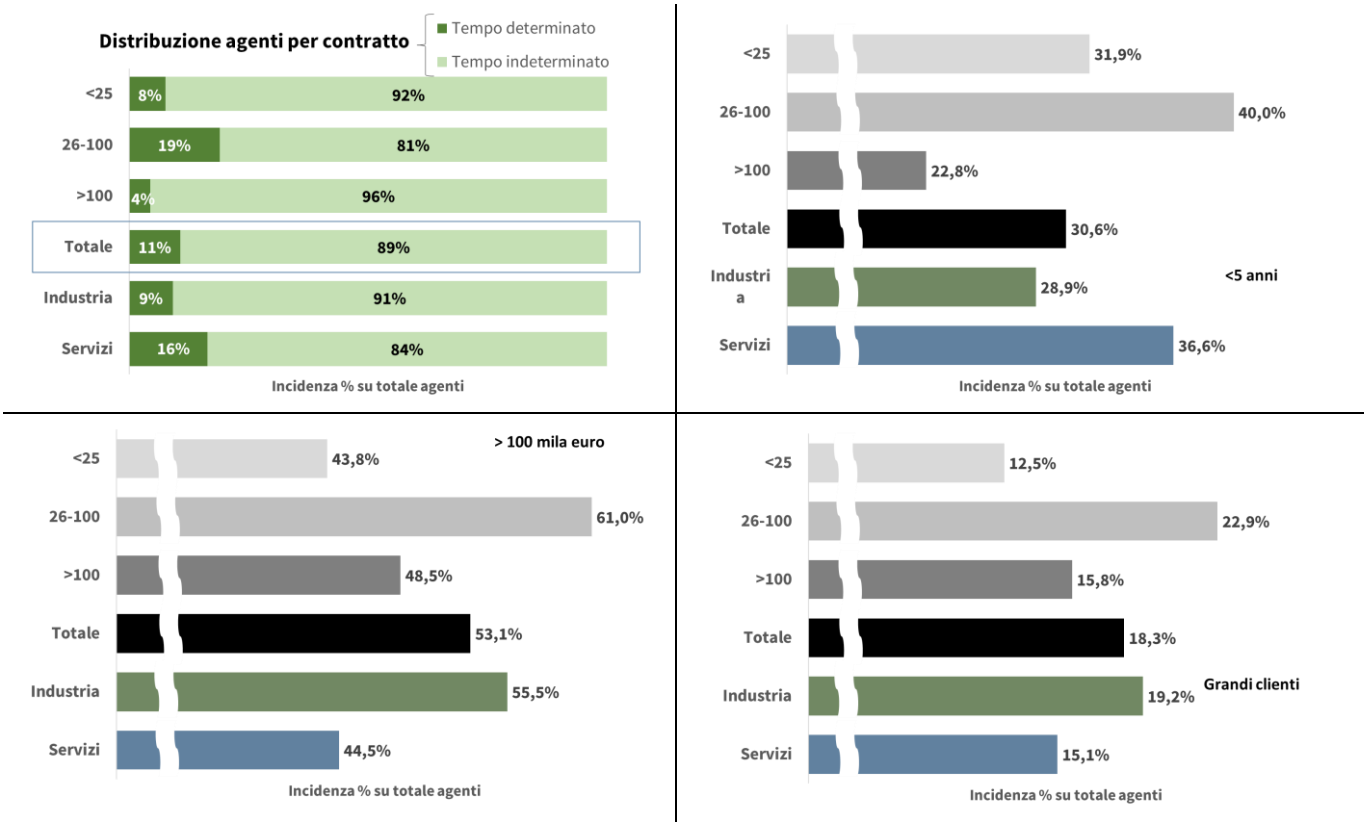


Per contro, il Piemonte e la Lombardia mostrano una minore concentrazione di agenti. In particolare, nell'area milanese e in quella torinese le aziende, essendo maggiormente strutturate, hanno alle dipendenze una propria forza vendite, più sviluppata che nelle aziende degli altri territori. In Lombardia le aziende di Brescia e Bergamo sono più allineate alle realtà venete rispetto a quelle del Nord Ovest, con un rilevante ricorso ai collaboratori esterni gestiti con il contratto di agenzia.

2.2.3 L'identikit dell'agente di commercio

La maggioranza degli agenti ha sottoscritto un contratto a tempo indeterminato (89%), svolge il proprio incarico da oltre 5 anni (69%) e gestisce un portafoglio superiore ai 100.000 €/anno (53%). Solo una minoranza di essi è dedicata ai grandi clienti (18%), che sono normalmente gestiti direttamente dalla casa mandante. Infine, sono molto pochi gli agenti che svolgono attività di coordinamento (9%), raccolti in prevalenza tra le grandi imprese dell'industria.
Sotto il profilo dimensionale e settoriale, si osservano poche differenze rilevanti: le imprese medie e quelle dei servizi presentano una concentrazione lievemente superiore di contratti a termine (~20%) ed un numero più elevato di agenti con anzianità inferiore ai 5 anni (~40%). Le medie aziende e quelle industriali affidano invece con più frequenza la gestione dei grandi clienti ai rappresentanti di commercio (20-22%), i quali presentano valori di portafoglio superiori.

Figura 20 – Differenze settoriali e dimensionali



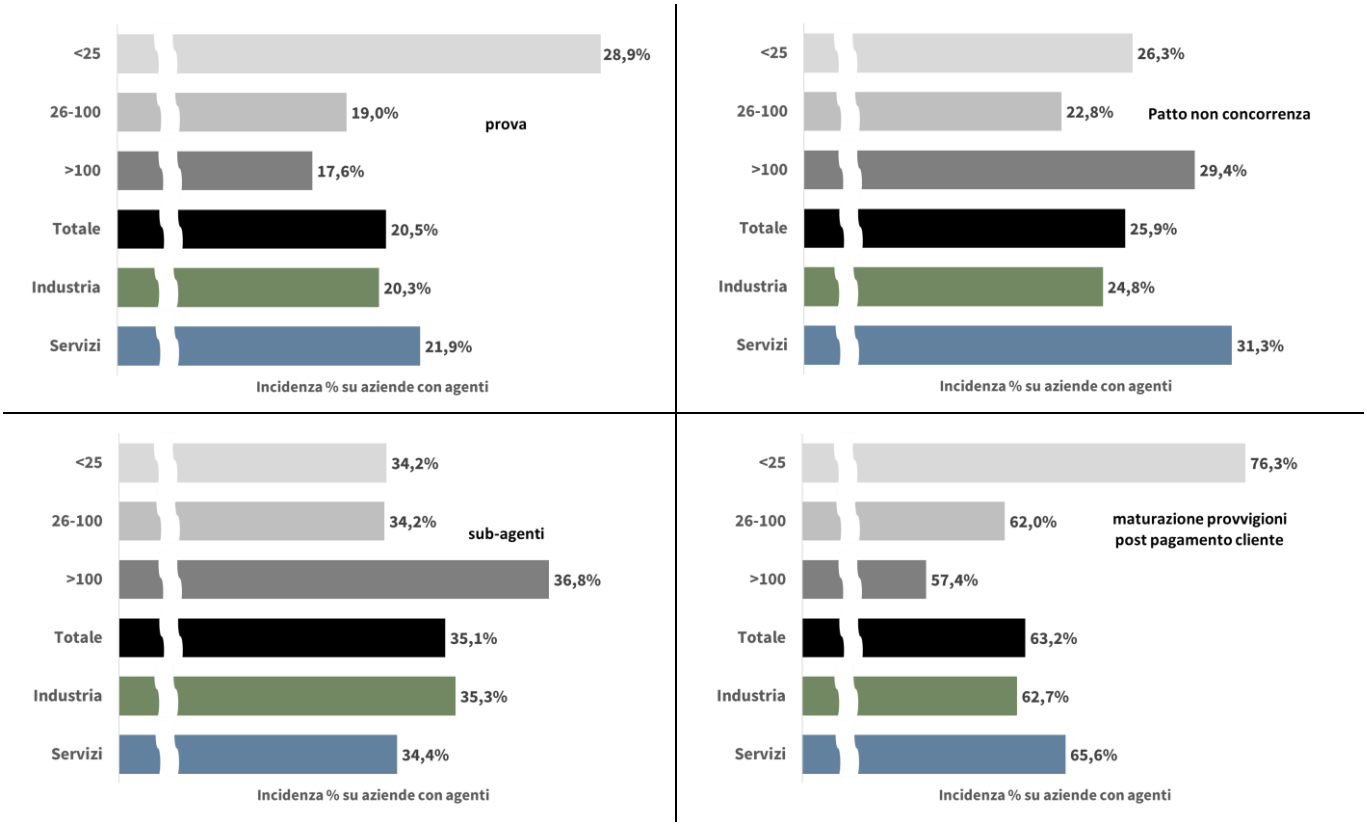
In alcuni casi vi sono difformità territoriali marcate. Ad esempio, a Cuneo si osserva una prevalenza di agenti di commercio ingaggiati con contratto a termine. Più in generale, in Piemonte gli agenti hanno una anzianità inferiore e quasi 7 su 10 di essi gestiscono un valore di portafoglio superiore ai 100.000 €/anno. Al contrario non si riscontrano differenze rilevanti nella gestione dei grandi clienti e nella diffusione di coordinatori.

Passando ad esaminare le caratteristiche del rapporto tra impresa ed agente, si osserva che la maggioranza dei rappresentanti di commercio (83%) sono definiti plurimandatari, in quanto collaborano con più aziende. La quota residuale è invece composta da agenti monomandatari, i quali sono impegnati in esclusiva con una sola azienda. Questi ultimi, nei servizi mostrano una concentrazione intorno al 30%, contro il 13% dell'industria. Sotto il profilo dimensionale non vi sono grandi scostamenti, fatta eccezione per le piccole aziende dove sono presenti quasi esclusivamente agenti plurimandatari (96%).
Infine, i monomandatari sono più diffusi nel Cuneese e nell'Area Milanese, al contrario a Bergamo e Brescia sono molto rari.
Metà delle imprese intervistate gestisce i rapporti con i rappresentanti di commercio attraverso l'Accordo Economico Collettivo (AEC) siglato da Confindustria con le Organizzazioni Sindacali. Una su quattro utilizza invece l'AEC firmato da Confcommercio. Ad una parte non secondaria di agenti infine non è applicato nessun accordo economico, ed in questo caso la gestione fa riferimento alle indicazioni di legge, fornite dagli artt. 1742-1753 del Codice civile.
L'ambito di attività è definito nel contratto quasi sempre in base al territorio (88%), più di rado vi sono perimetri di azione legati alla tipologia di clienti (29%) e/o ai prodotti (26%). L'importanza della conoscenza del territorio

è confermata anche dal fatto che oltre il 75% delle imprese preferisce avere una presenza stabile degli agenti e propone variazioni di zona con una frequenza molto bassa: biennale o superiore.

L'indagine ha anche permesso di individuare quali sono gli elementi più ricorrenti che caratterizzano il contratto di agenzia commerciale.

Figura 21 – Elementi più ricorrenti nel contratto di agenzia



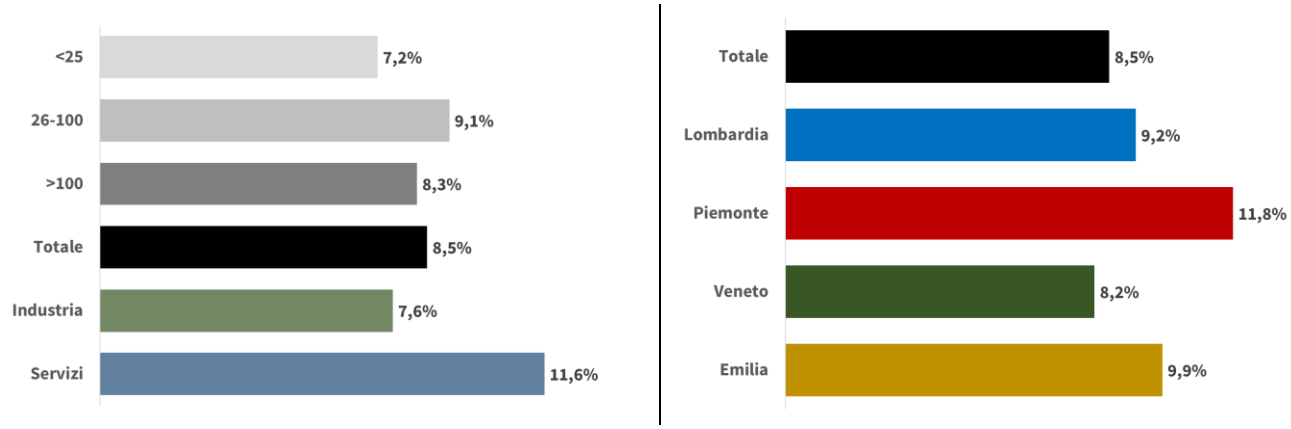
Tra gli altri le imprese segnalano: il periodo di prova, previsto in oltre un caso su cinque; la definizione di un patto di non concorrenza post contrattuale (26%), la opportunità di avvalersi di sub agenti (35%) e la maturazione delle provvigioni al pagamento del cliente (63%). Proprio in riferimento a quest'ultimo aspetto, la tempistica del saldo alla ricezione dell'ordine è stata indicata in 82,5 giorni, poco meno di tre mesi. Sono le aziende medie e quelle dei servizi che saldano più velocemente le fatture (circa 72 giorni), mentre le grandi imprese superano i 90 giorni.

Per quanto riguarda il compenso degli agenti, la corresponsione delle provvigioni avviene in misura percentuale, diversificata a seconda dei criteri adottati dall'impresa. Il primo parametro di distinzione è ovviamente il prodotto (71%), tuttavia anche la conquista di nuovi clienti può determinare un premio aggiuntivo, così come il rinnovo e la conferma di clienti strategici può procurare un maggior guadagno per l'agente di commercio.

Le aziende applicano una percentuale provigionale mediamente pari all'8,5%. Si tratta ovviamente di un dato indicativo in quanto, come già osservato, le condizioni cambiano profondamente a seconda del settore, del tipo di prodotto e della clientela. Un conto è vendere beni di lusso, mentre l'approccio è completamente diverso se si parla di beni di consumo o di beni strumentali.

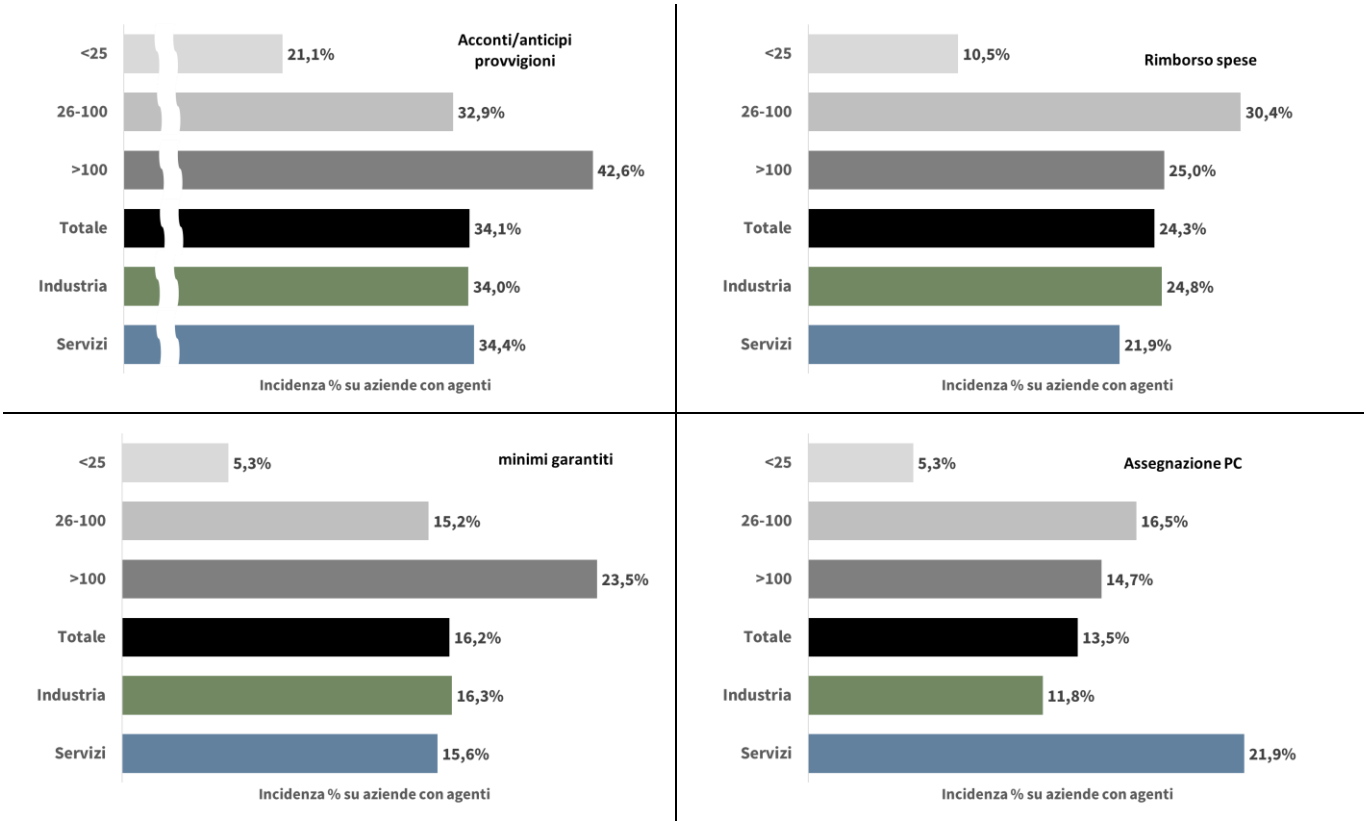
Tenuto conto dei limiti che i valori medi hanno in modo particolare per gli agenti, si osservano significative differenze tra i settori: i servizi garantiscono un 11,6% medio di provvigioni, contro il 7,6% dell'industria. Il divario è più contenuto se consideriamo la dimensione aziendale con le medie imprese che riconoscono un 9,1% a fronte di un 7,2% delle aziende più piccole.
Dal punto di vista geografico, gli agenti di commercio piemontesi spuntano mediamente un 11,8% di provigioni, contro l'8,2% dei colleghi veneti.

Figura 22 – Tasso provigionale medio



L'ultimo elemento approfondito dall'Indagine è rappresentato dalle modalità di pagamento delle provvigioni da parte delle imprese. I singoli contratti di agenzia prevedono spesso l'erogazione di acconti provigionali ed i rimborsi spese. In particolare, quasi metà delle grandi imprese concede anticipi, mentre i rimborsi sono una consuetudine maggiore nelle aziende medie. Sotto questi aspetti non rileva invece l'appartenenza al settore industria o commercio.
Raramente le aziende pattuiscono minimi provigionali garantiti ed ancora meno assegnano dotazioni informatiche in comodato d'uso. Nelle grandi imprese è un po' più frequente la previsione di minimi garantiti, mentre l'assegnazione del laptop è maggiormente probabile nei servizi.

Figura.23 – Modalità di pagamento delle provvigioni



2.3 Politiche retributive

2.3.1 La diffusione delle politiche retributive

Fra tutte quelle partecipanti all'indagine, la percentuale di imprese che dichiara di aver formalizzato una politica retributiva sfiora il 40%. Il valore medio varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni, oltre i 100 addetti, la diffusione raggiunge il 59%, mentre in quelle più piccole, sotto i 25 addetti, è decisamente più limitata (21%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza delle imprese che adottano una politica retributiva è più elevata nell'industria (42%) che non nei servizi (29%).

Figura 24 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione)

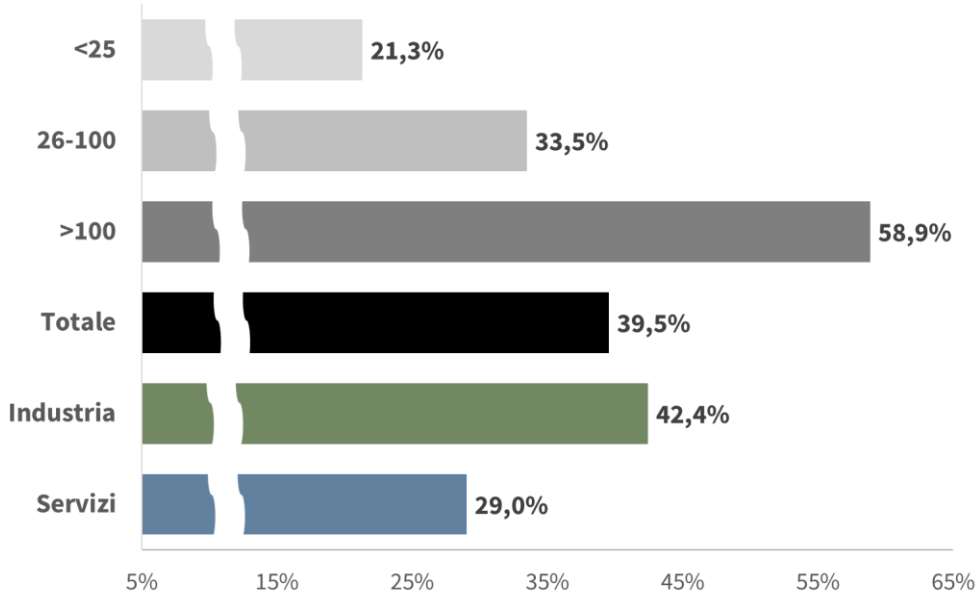
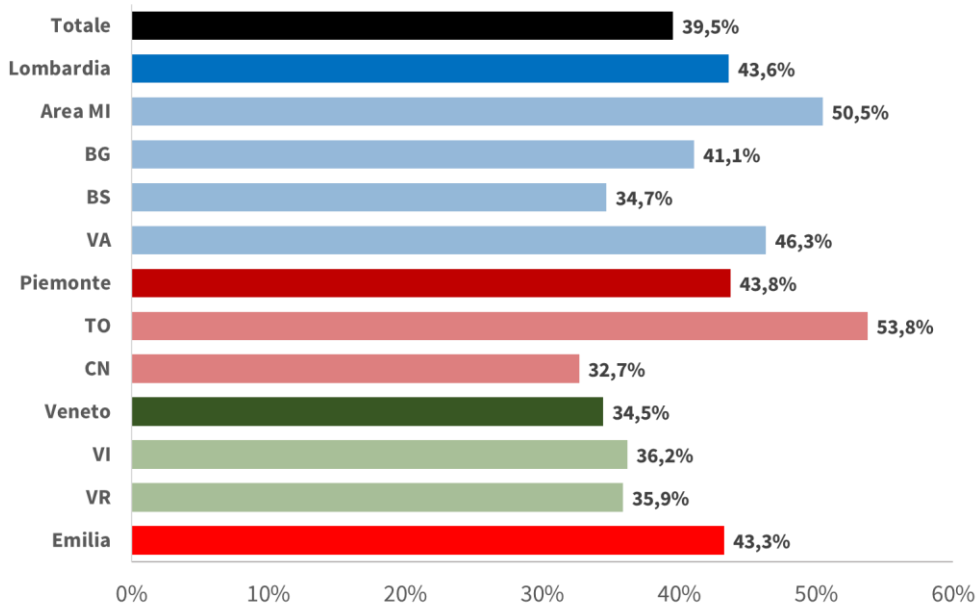


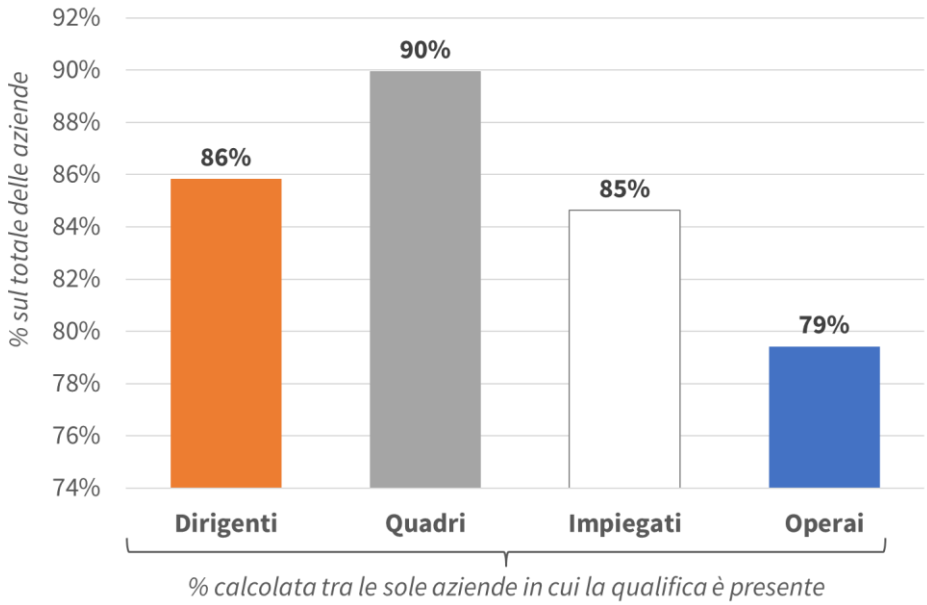
Figura 25 - Diffusione delle politiche retributive (per territorio)



Differenze significative possono essere ravvisate anche nel confronto fra i diversi territori coinvolti dall'indagine, con valori superiori (oltre il 50%) nelle aree metropolitane di Milano e Torino – laddove è più alta la presenza di aziende di maggiori dimensioni - e valori inferiori, più coerenti con la media complessiva, nelle altre province. Il Veneto, in particolare, è la regione dove si è registrata una minore diffusione delle politiche retributive.

Circa il 90% delle imprese stabilisce uno o più criteri in base ai quali distribuire gli aumenti; l'ancoraggio delle politiche retributive a parametri stabiliti è di norma più frequente per dirigenti, quadri e impiegati, ma è comunque diffusa anche per gli operai (79%).

Figura 26 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)

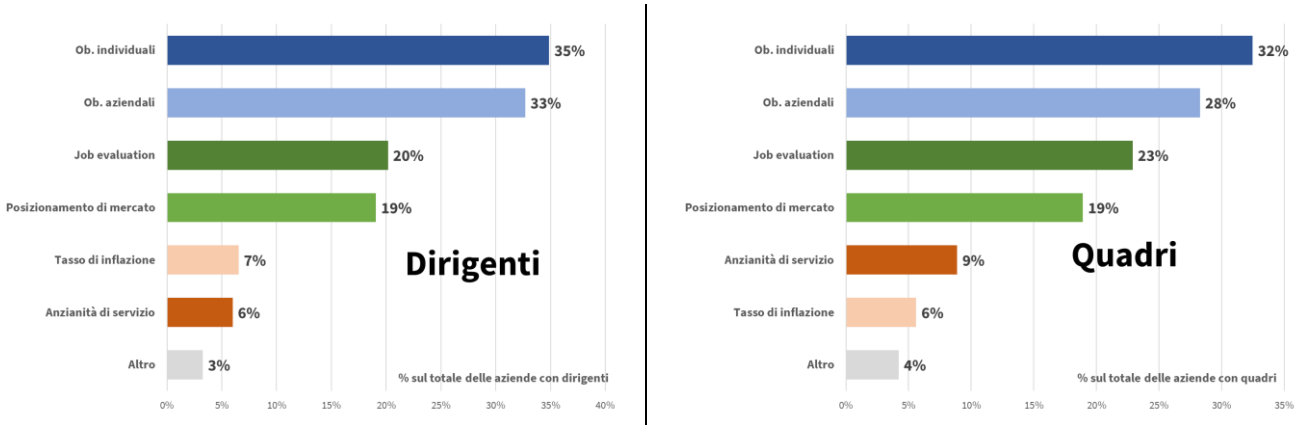


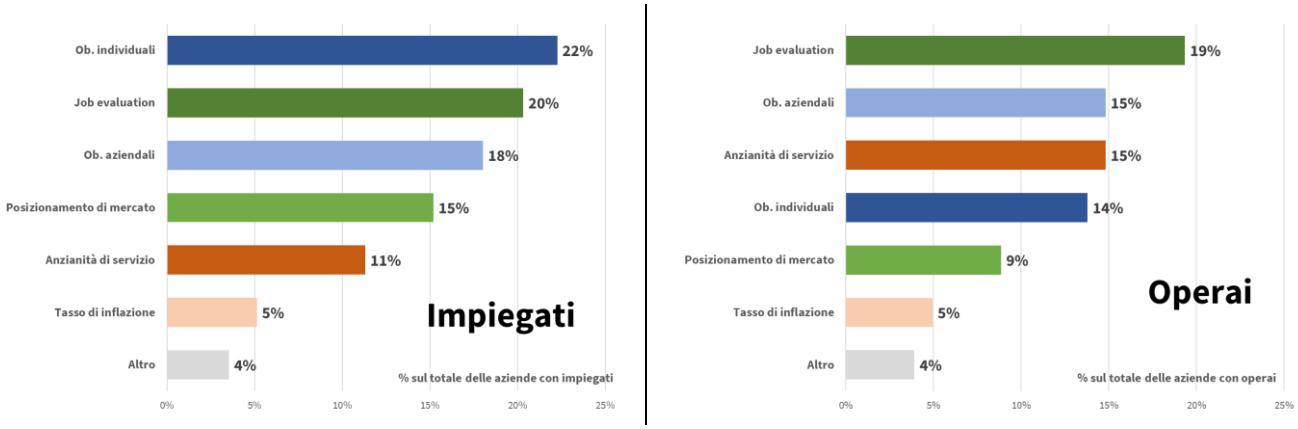
2.3.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

Quel che cambia, per le varie qualifiche, è il set dei criteri utilizzati.
Nella rappresentazione grafica successiva (cfr. Figura 27) 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, in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali), in scala di marrone i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato e job evaluation), in scala di verde gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

Le differenze fra dirigenti e quadri sono contenute: 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 scarsa rilevanza, mentre fra i quadri l'anzianità di servizio è un elemento considerato.

Figura 27 - 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.

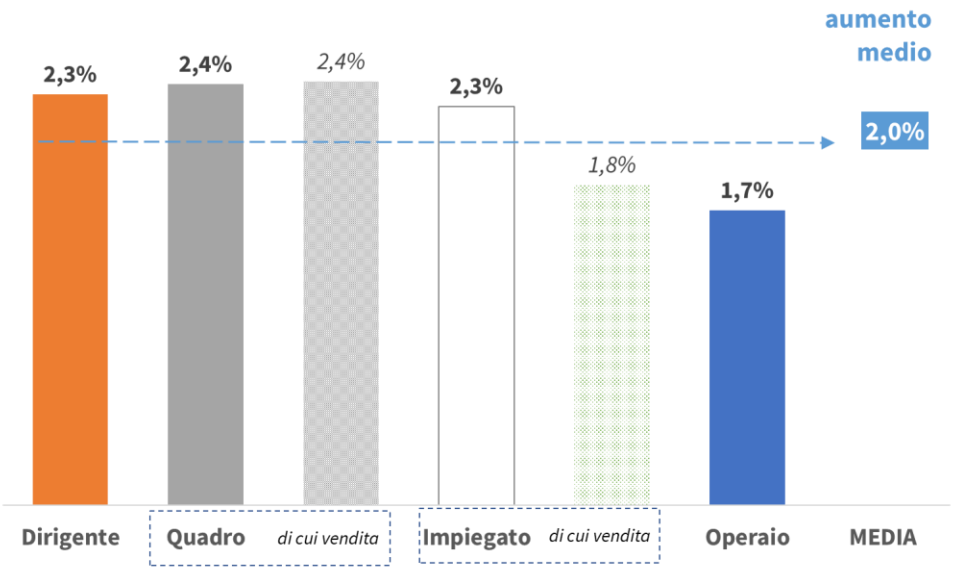
Il gruppo degli operai evidenzia invece un approccio diverso, sia per la gerarchia dei criteri che per la loro incidenza percentuale. Gli indicatori di performance, infatti, pesano relativamente di meno, e sono più in equilibrio con il contributo intrinseco, che fa riferimento alla posizione, e con l'esperienza - vero e proprio valore aggiunto per questa categoria. Risultati individuali e aziendali incidono con lo stesso peso per questi lavoratori per i quali il gioco di squadra rileva tanto quanto i meriti dei singoli. Risulta complessivamente marginale la valutazione del mercato esterno.

2.3.3 La dinamica retributiva nel 2019

Nel 2019 le politiche delle imprese hanno determinato un incremento delle retribuzioni mediamente pari al 2,0%, un valore che oscilla fra il 2,3%-2,4% riservato a dirigenti, quadri e impiegati, e l'1,7% per gli operai.

Insieme al gruppo degli operai, registrano un incremento sotto la media quegli impiegati che si occupano di vendite (1,8%), con valori disallineati non solo rispetto agli altri impiegati (2,3%) ma anche rispetto ai quadri occupati nella stessa funzione (2,4%).

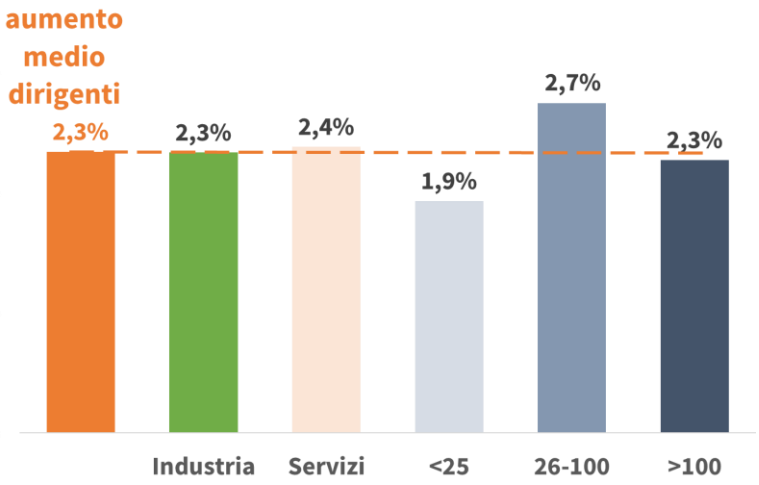
Figura 28 - Dinamica retributiva nel 2019 (differenziali per qualifica)



2.3.3.1 Dirigenti

Per quanto riguarda il personale dirigente, l'incremento medio riscontrato nel 2019 (+2,3%) è l'effetto di variazioni sostanzialmente analoghe nell'industria e nei servizi, nonché nelle imprese al di sopra dei 100 addetti.
Per contro, si registra una forbice significativa rispetto alle piccole imprese (1,9%) e a quelle di media dimensione (2,7%), tra loro distanziate di quasi un punto percentuale.

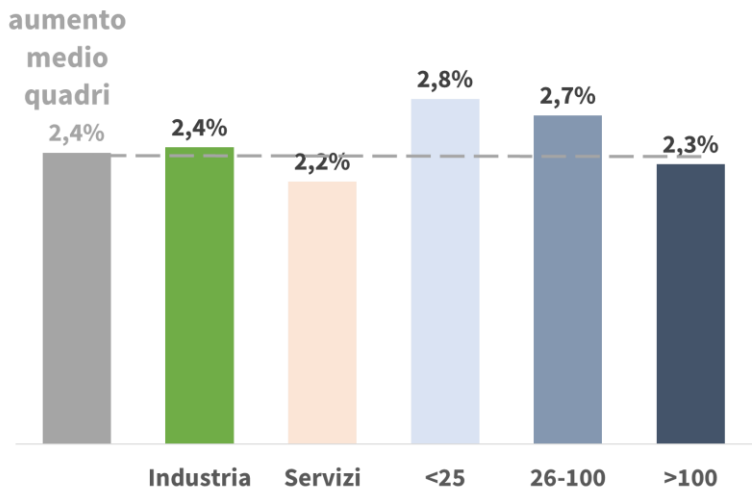
Figura 29 - Dinamica retributiva nel 2019 - Dirigenti



2.3.3.2 Quadri

La situazione è pressoché invertita nel caso dei quadri, per i quali le politiche retributive sono state più premianti nelle imprese di minori dimensioni (2,8%) e in quelle medie (2,7%) che non in quelle con più di cento dipendenti (2,3%).
Modesto il divario registrato fra l'aumento erogato nell'industria e quello garantito dalle imprese dei servizi.

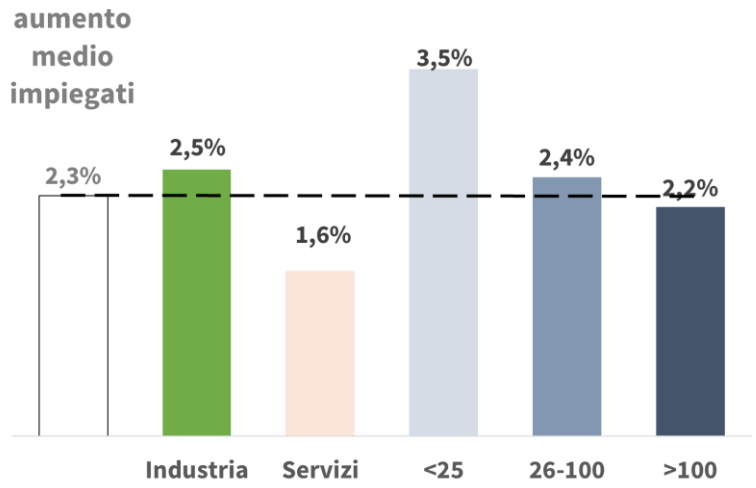
Figura 30 - Dinamica retributiva nel 2019 - Quadri



2.3.3.3 Impiegati

Le politiche retributive nel 2019 hanno determinato un incremento medio delle retribuzioni fra gli impiegati del 2,3%. Il valore è sostanzialmente analogo nelle imprese medie e grandi, ma molto superiore nelle imprese con meno di 25 addetti, che hanno dichiarato incrementi, per questi lavoratori, pari al 3,5%.
Parimenti significativo il gap fra industria (2,5%) e servizi (1,6%).

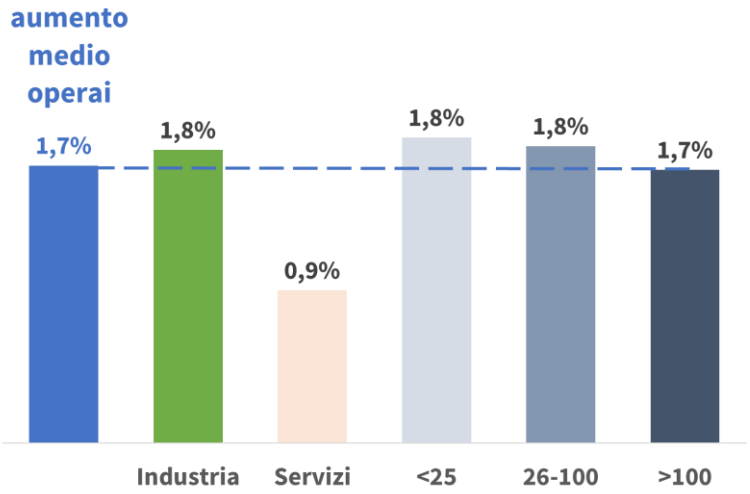
Figura 31 - Dinamica retributiva nel 2019 - Impiegati



2.3.3.4 Operai

Nel 2019 le politiche retributive che hanno riguardato il personale operaio hanno prodotto aumenti medi nell'ordine dell'1,7%. Come nel caso degli impiegati, anche per gli operai il divario fra industria e servizi sfiora il punto percentuale (1,8% contro 0,9%), mentre non si rilevano differenze sostanziali in base alla classe dimensionale dell'impresa di appartenenza.

Figura 32 - Dinamica retributiva nel 2019 Operai

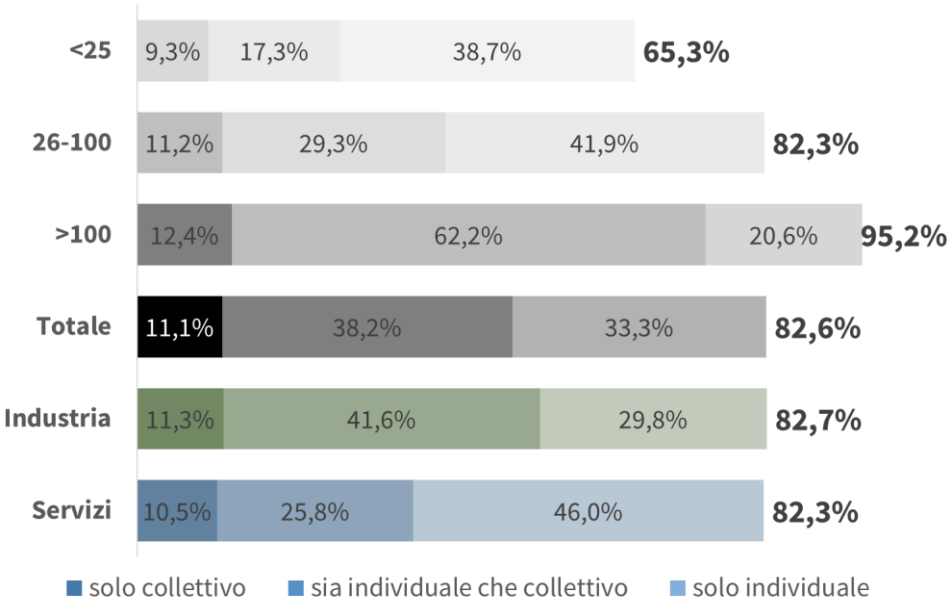


2.4 Sistemi di incentivazione

2.4.1 Diffusione e incidenza della retribuzione variabile

Oltre l'82% delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione[16] prevedono l'erogazione di forme di retribuzione variabile (*premi*). Il dato, che non varia significativamente tra le imprese industriali e quelle di servizi, si differenzia a seconda delle dimensioni aziendali, a cui è legato da un marcato rapporto di proporzionalità diretta: tra le aziende più piccole la diffusione si ferma al 65,3%, mentre nelle aziende maggiori supera il 95%.

Figura 33 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per settore e dimensione)



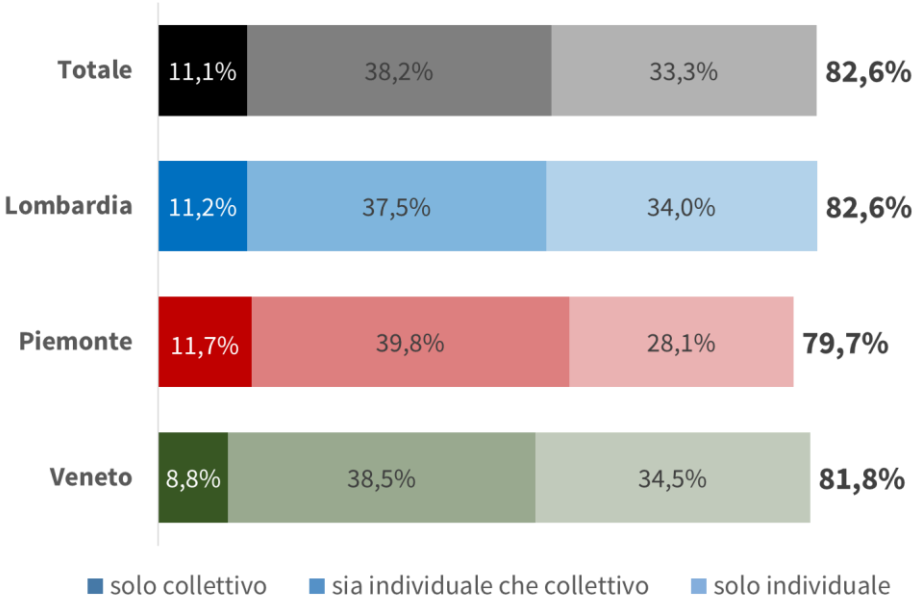
Per quanto riguarda la natura dei premi, in tutti i settori e le classi dimensionali si registra la presenza sia di premi collettivi (istituiti da contratti collettivi, regolamenti aziendali o, comunque, atti unilaterali del datore di lavoro rivolti alla totalità o a gruppi omogenei di dipendenti), sia di premi individuali. I primi sono riconosciuti da circa metà del campione (oltre il 49%), mentre i secondi sono previsti da ben il 71,5% dei partecipanti all'indagine.
I premi collettivi sono meno diffusi nelle imprese più piccole (il 56% delle aziende riconosce premi individuali, mentre solo il 27% riconosce premi collettivi[17]) ed in quelle di servizi (oltre il 71% riconosce premi individuali e soltanto il 36% premi collettivi[18]). Al contrario, si registra una maggiore diffusione di premi collettivi nell'industria (52,9%) e nelle imprese maggiori (74,6%), sebbene anche in questi casi i premi individuali siano prevalenti.

[16] *Le informazioni sull'argomento sono state raccolte nei mesi di febbraio e marzo 2019 attraverso l'Indagine Confindustria sul Lavoro, la rilevazione effettuata annualmente dal Sistema Confindustria. 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.*

[17] *Il 56% è pari alla somma tra il 38,7% che riconosce esclusivamente premi individuali ed il 17,3% che riconosce anche premi collettivi. Il 27% è la somma tra il 9,3% che riconosce solo premi collettivi ed il 17,3% che riconosce anche premi individuali.*

[18] *Il 71,8% è pari alla somma tra il 46,0% che riconosce esclusivamente premi individuali ed il 25,8% che riconosce anche premi collettivi. Il 36,3% è la somma tra il 10,5% che riconosce solo premi collettivi ed il 25,8% che riconosce anche premi individuali.*

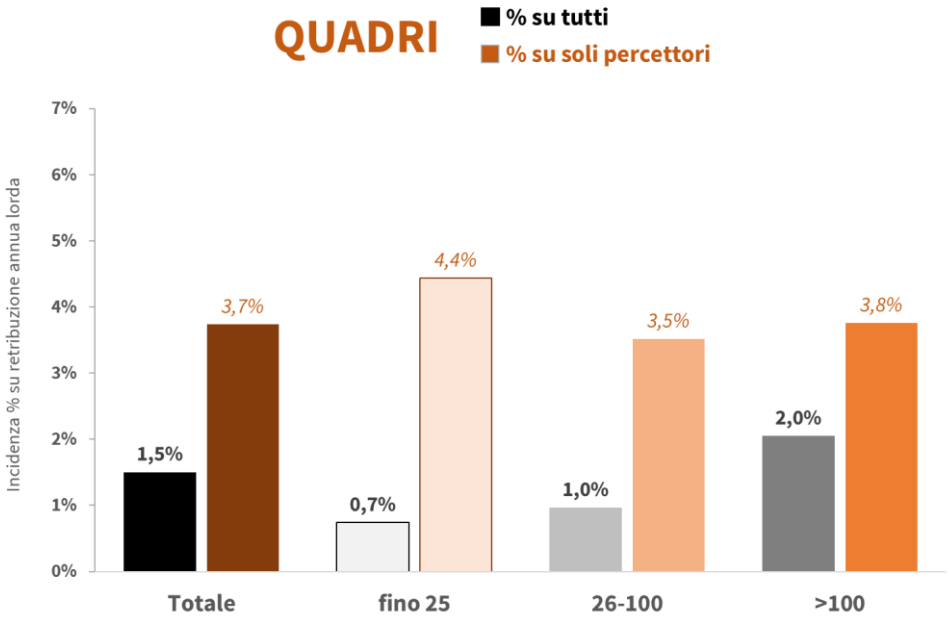
Figura 34 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per territorio)



Dal punto di vista territoriale, la regione che registra la maggiore diffusione di forme di retribuzione variabile è la Lombardia (82,6%), mentre quella dove il dato è più basso è il Piemonte (79,7%). Di contro, il Piemonte è la regione in cui c'è una maggiore diffusione di premi collettivi, che sono riconosciuti da oltre metà delle aziende partecipanti (51,5%). Il Veneto, per concludere, è la regione dove sono, invece, più diffusi i premi individuali, riconosciuti dal 73% delle aziende del campione.

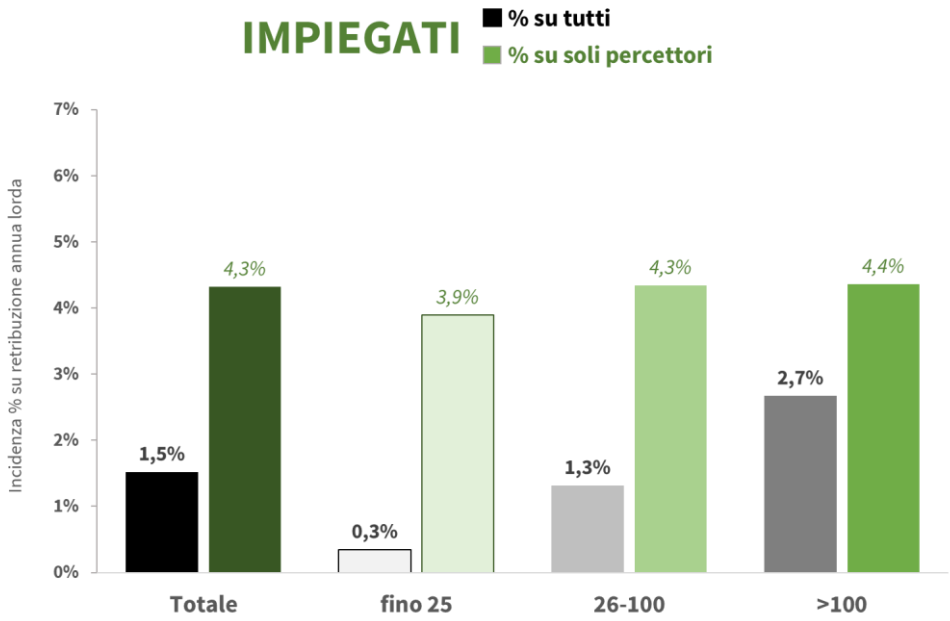
Per quanto riguarda l'incidenza dei premi variabili sul totale delle retribuzioni percepite dalle singole categorie di lavoratori, l'analisi è limitata ai soli premi variabili collettivi, escludendo, quindi, MBO e premi individuali.

Figura 35 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Quadri



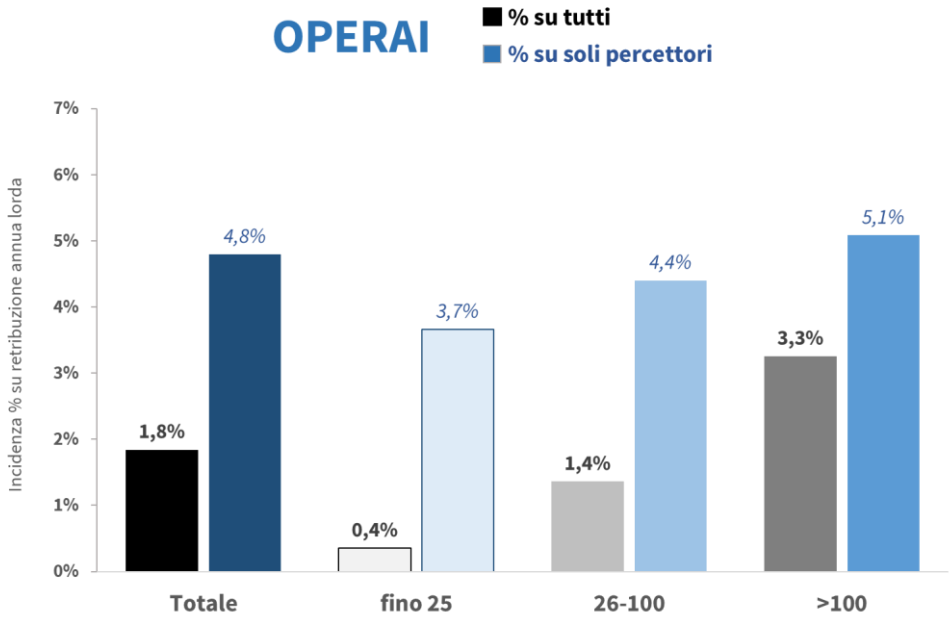
L'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione complessiva dei quadri si attesta mediamente al 3,7% (1,5% estendendo il campione anche ai dipendenti che non percepiscono il premio di risultato).
Tra i percettori, l'incidenza è maggiore tra i quadri di piccole imprese (4,4%), e scende nelle aziende di maggiori dimensioni fino al 3,5% delle aziende medie, la più bassa di tutto il campione.

Figura 36 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Impiegati



Tra gli impiegati l'incidenza media sulla retribuzione dei premi variabili collettivi è del 4,3% (1,5% estendendo il campione anche ai dipendenti che non percepiscono il premio di risultato). Tra i percettori di premi, l'incidenza è maggiore nelle imprese con più di 100 dipendenti.

Figura 37 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Operai

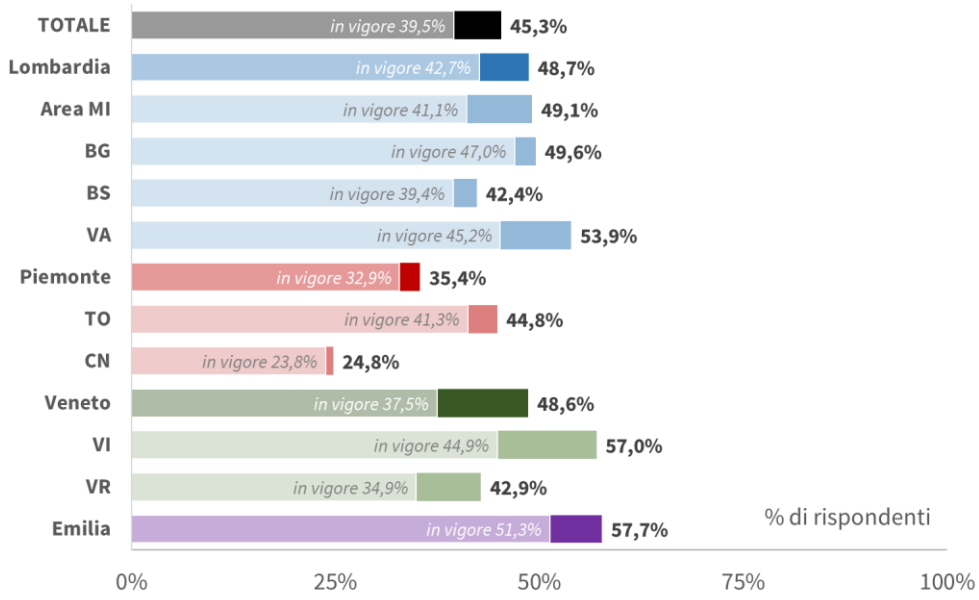


Nel caso degli operai, si rileva un'incidenza sulla retribuzione dei premi variabili collettivi pari al 4,8% (1,8% estendendo il campione anche ai dipendenti che non percepiscono il premio di risultato), maggiore, pertanto, di quella registrata per le altre qualifiche. Anche in questo caso, così come per gli impiegati, l'incidenza è superiore nelle imprese di più grande dimensione, e minore nelle imprese più piccole.

2.4.2 I premi variabili collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

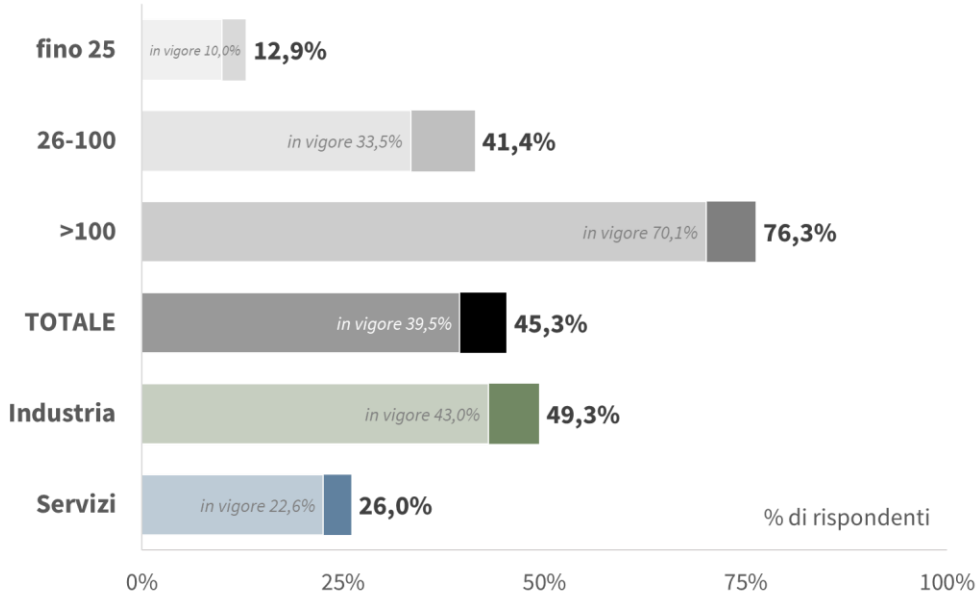
La retribuzione variabile può, almeno in parte, essere costituita da un premio collettivo previsto dalla contrattazione aziendale.

Figura 38 - Diffusione contratti aziendali con contenuto economico (per territorio)



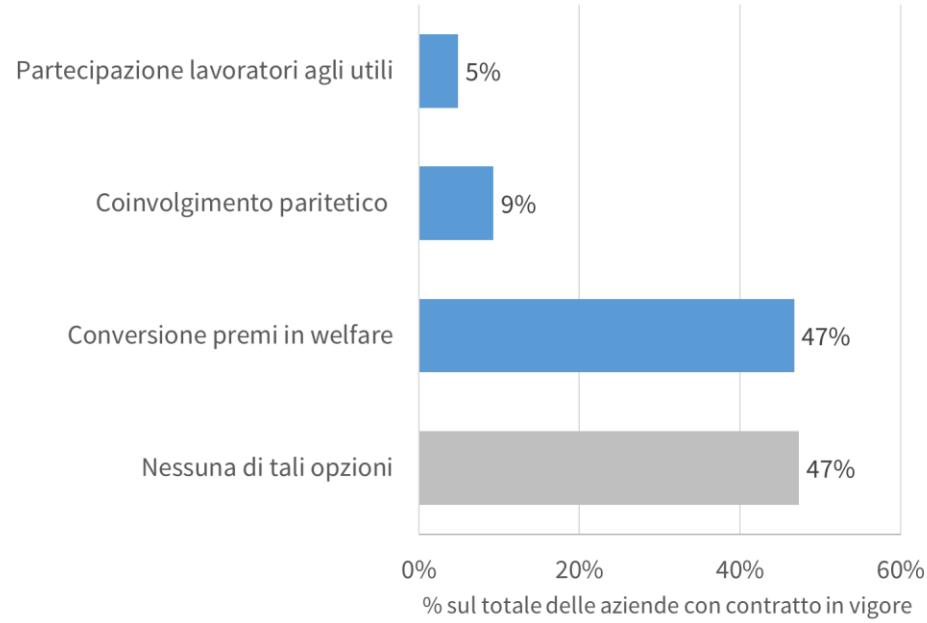
Quasi la metà delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione ha applicato un contratto collettivo aziendale di contenuto economico, che prevede l'erogazione di un premio di risultato.
La diffusione di tali intese è maggiore nel territorio emiliano (57,7%), oltre che, in ordine, nelle province di Vicenza (57%), Varese (53,9%), Bergamo (49,6%) e Milano (49,1%). Poco distanti da tali valori, comunque, le altre province, con la sola eccezione di Cuneo (24,8%), dove la sottoscrizione di intese è stata più contenuta rispetto al dato generale.
Limitando l'analisi ai soli contratti aziendali vigenti al momento della rilevazione, permane il primato emiliano (51,3%), seguito dalle province di Bergamo (47,0%), Varese (45,2%) e Vicenza (44,9%). La media generale, invece, si attesta su circa quattro aziende su dieci (39,5%).

Figura 39 - Diffusione contratti aziendali con contenuto economico (per dimensione)



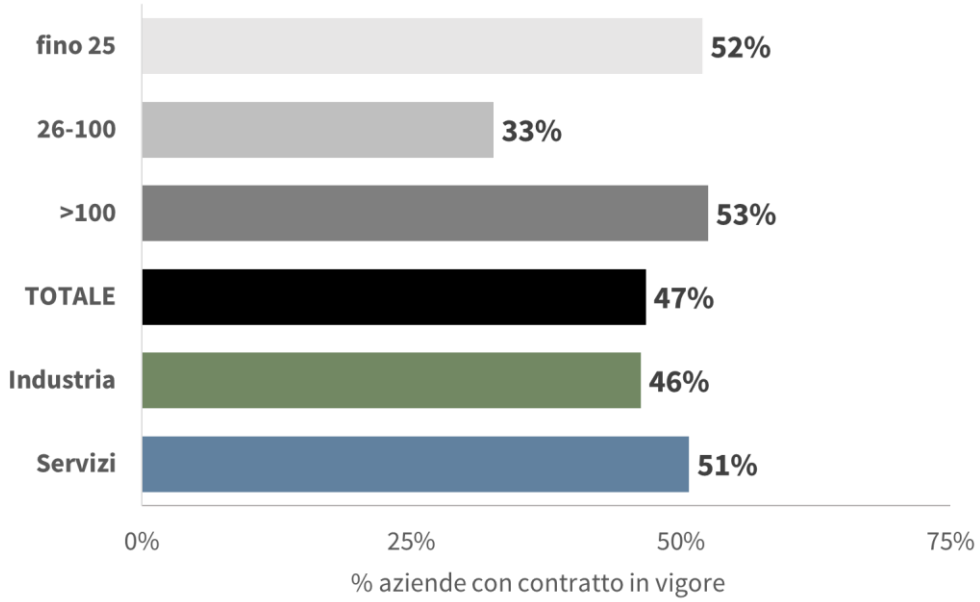
La diffusione della contrattazione aziendale che istituisce premi di risultato risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 76,3% nelle aziende con oltre 100 dipendenti. Il dato dell'industria (49,3%), inoltre, è nettamente superiore a quello dei servizi (26%).

Figura 40 - Previsioni particolari degli accordi aziendali



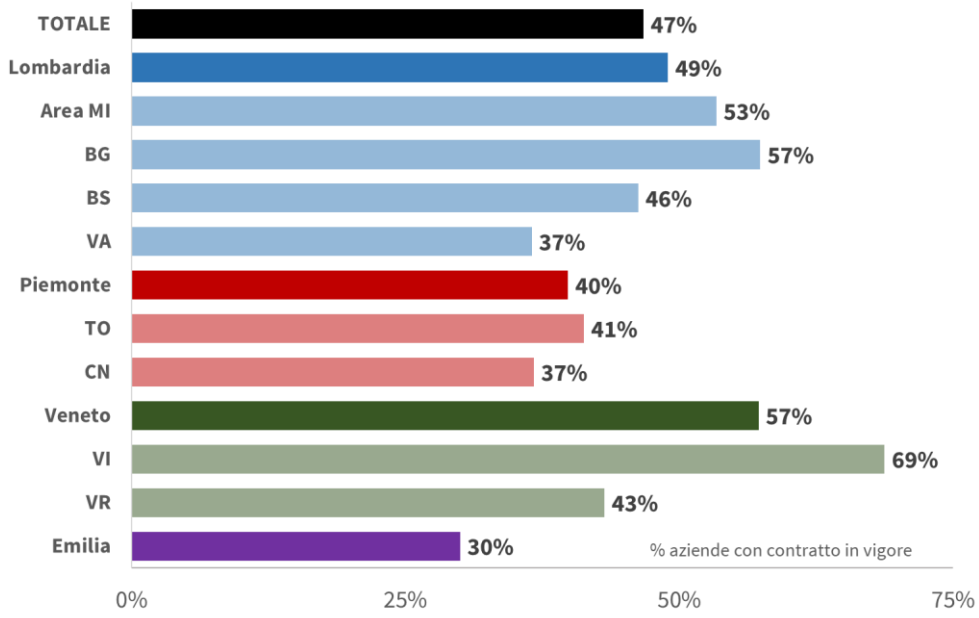
Stando alle informazioni raccolte tra le imprese, quasi un accordo su due prevede la convertibilità del premio erogato in strumenti di welfare (47%). Più rare sono, invece, le previsioni di forme di partecipazione agli utili o di coinvolgimento paritetico dei dipendenti, aventi, rispettivamente, una frequenza del 5% e del 9%.

Figura 41 - Diffusione di clausole che prevedono la convertibilità dei premi in welfare per settore e classe dimensionale



Le clausole di convertibilità dei premi in welfare, nello specifico, sono diffuse in modo omogeneo negli accordi stipulati dalle aziende di tutti i settori e classi dimensionali, con la sola eccezione dei contratti applicati in realtà aziendali di medie dimensioni (26-100 dipendenti), che registrano un valore nettamente inferiore alla media. Il dato dei servizi, inoltre, è leggermente superiore rispetto a quello dell'industria.
Dal punto di vista dei territori coinvolti dall'indagine, il Veneto (57%), ed in particolare la provincia di Vicenza (69%), sono quelli in cui si registra la frequenza maggiore delle clausole di convertibilità dei premi in welfare. Seguono poi, in ordine, la provincia di Bergamo (57%) e l'area milanese (53%). La diffusione minore si registra, invece, in Emilia (30%) e nelle province di Cuneo e Varese (37%).

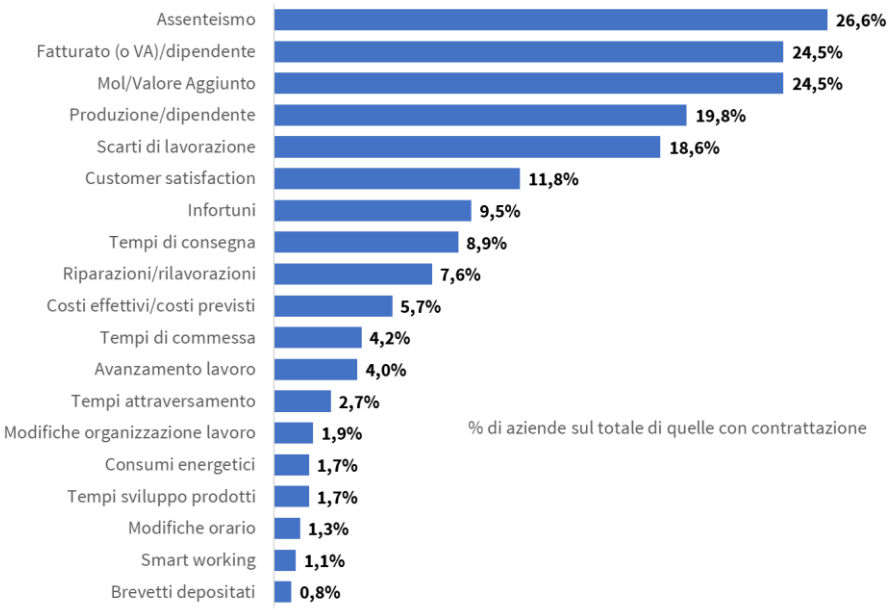
Figura 42 - Diffusione di clausole che prevedono la convertibilità dei premi in welfare per territorio



2.4.3 I parametri per la corresponsione dei premi

I dati raccolti con l'indagine permettono di analizzare i parametri più utilizzati dalle imprese nelle quali è presente un premio di risultato di fonte contrattuale.
In particolare, l'indicatore al quale più spesso (26,6%) viene correlata l'erogazione del premio è la riduzione dell'assenteismo. Seguono, per importanza, gli indici legati alla produttività - come il fatturato o il valore aggiunto per dipendente (24,5%) o il volume di produzione per dipendente (19,8%) -, alla redditività - come il MOL/Valore Aggiunto da bilancio (24,5%) – o, ancora, all'efficienza, come la riduzione degli scarti di lavorazione (18,6%).
Ancora poco utilizzati sono invece gli indicatori inerenti all'introduzione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (*smart working*, modifiche all'organizzazione del lavoro) e a processi di innovazione (tempo di sviluppo prodotti e brevetti depositati), tutti con diffusione di poco superiore all'1%.

Figura 43 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Guardando alle classi dimensionali delle imprese, la riduzione dell'assenteismo si conferma il parametro più utilizzato dalle aziende di dimensioni medie e grandi, mentre nelle aziende di minori dimensioni gli indicatori più utilizzati afferiscono alla redditività per dipendente.
In proporzione con le dimensioni aziendali, inoltre, crescono il peso degli indicatori di qualità della produzione, come quello legato agli scarti di lavorazione, che passa dal 5,1% nelle aziende minori, al 12,4% e poi al 30,7% nelle aziende maggiori. Nelle aziende minori, invece, assume un peso più rilevante la soddisfazione del cliente (al quinto posto, invece che al sesto occupato nelle aziende delle altre due classi dimensionali).
Da evidenziare è anche l'importanza maggiore che riveste il principale parametro di produttività (il rapporto produzione/dipendente) nelle aziende di medie dimensioni, tra le quali occupa il secondo posto per frequenza.

Figura 44 - Indicatori per classe dimensionale

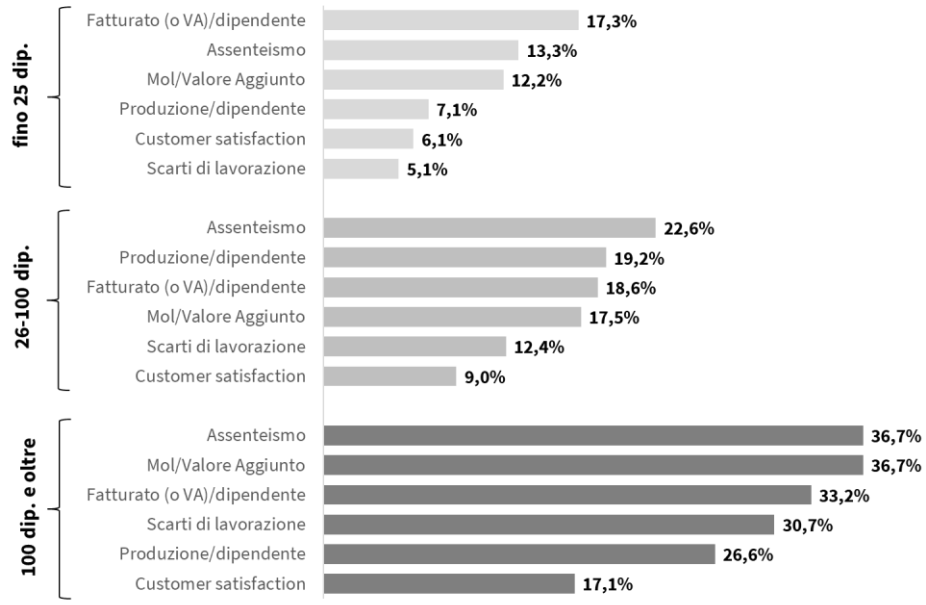
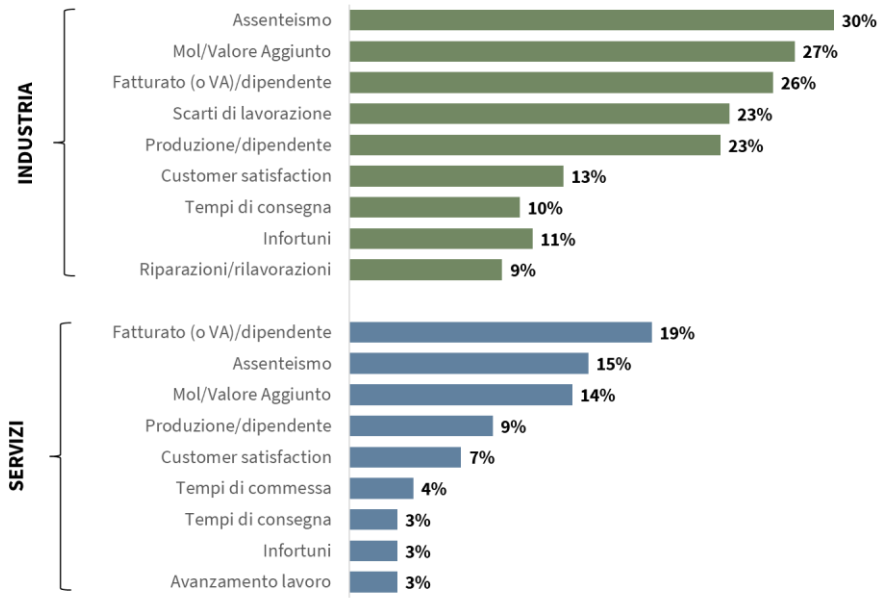


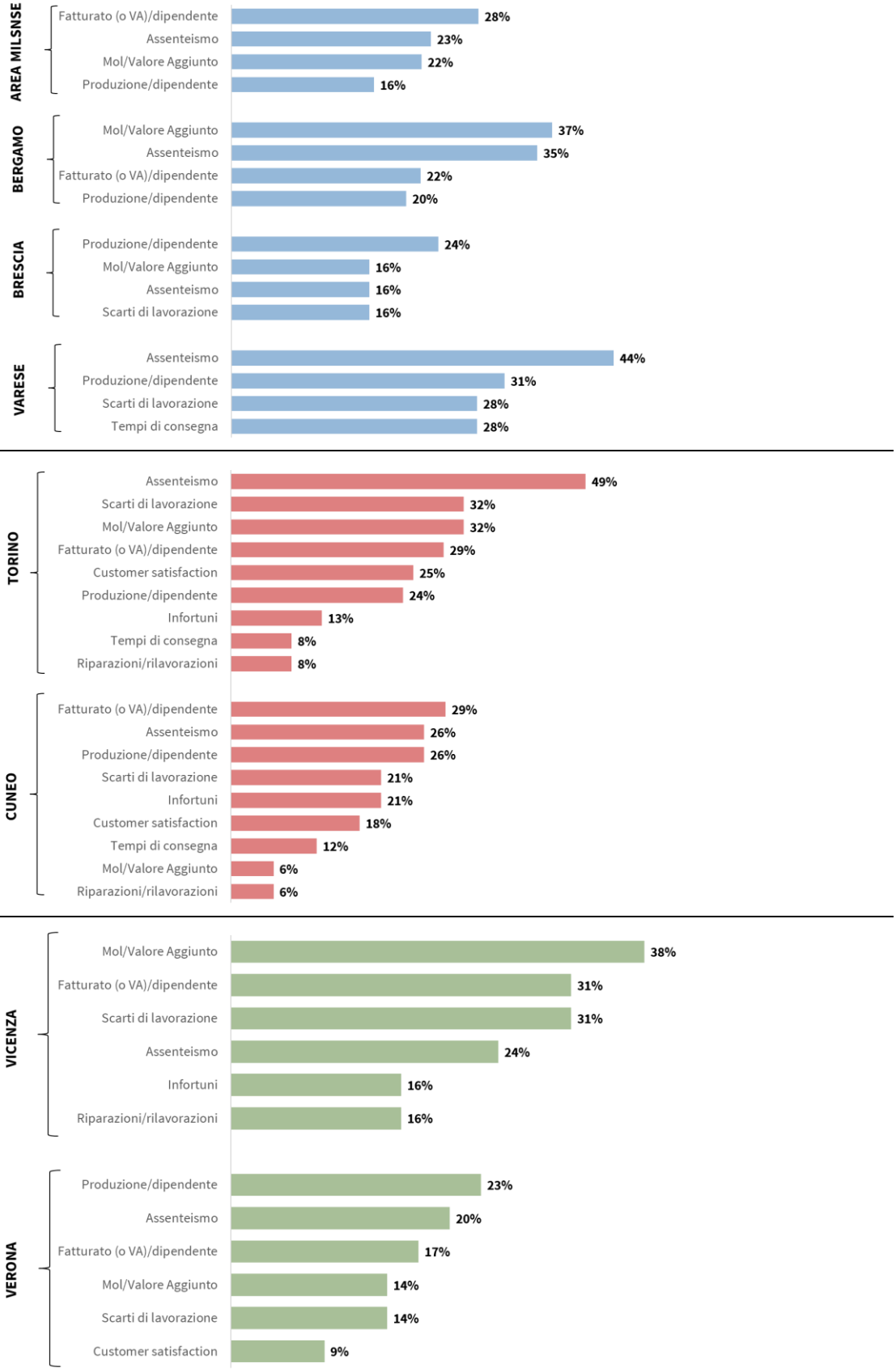
Figura 45 - Indicatori per settore



Con riferimento al settore, non si assiste a differenze significative, nella scelta degli indicatori, tra le aziende industriali e quelle dei servizi: assenteismo, marginalità e redditività per dipendente sono in entrambi i casi i tre parametri più impiegati. Nei servizi, comunque, il parametro della redditività per dipendente è oggetto di una netta preferenza, mentre nell'industria è l'assenteismo a registrare una maggiore diffusione.

Le specificità territoriali emergono nei grafici, che - per ciascun territorio - riportano solo gli indicatori segnalati da almeno un'azienda.

Figura 46 - Set di indicatori utilizzati per territorio



Nel milanese prevalgono i parametri legati al fatturato o al valore aggiunto per dipendente; a Bergamo invece quelli legati alla redditività di impresa, quale il MOL/Valore Aggiunto da bilancio; nel torinese sono più diffusi indici legati all'efficientamento dell'organizzazione e alla qualità (ad esempio, riduzione degli scarti e

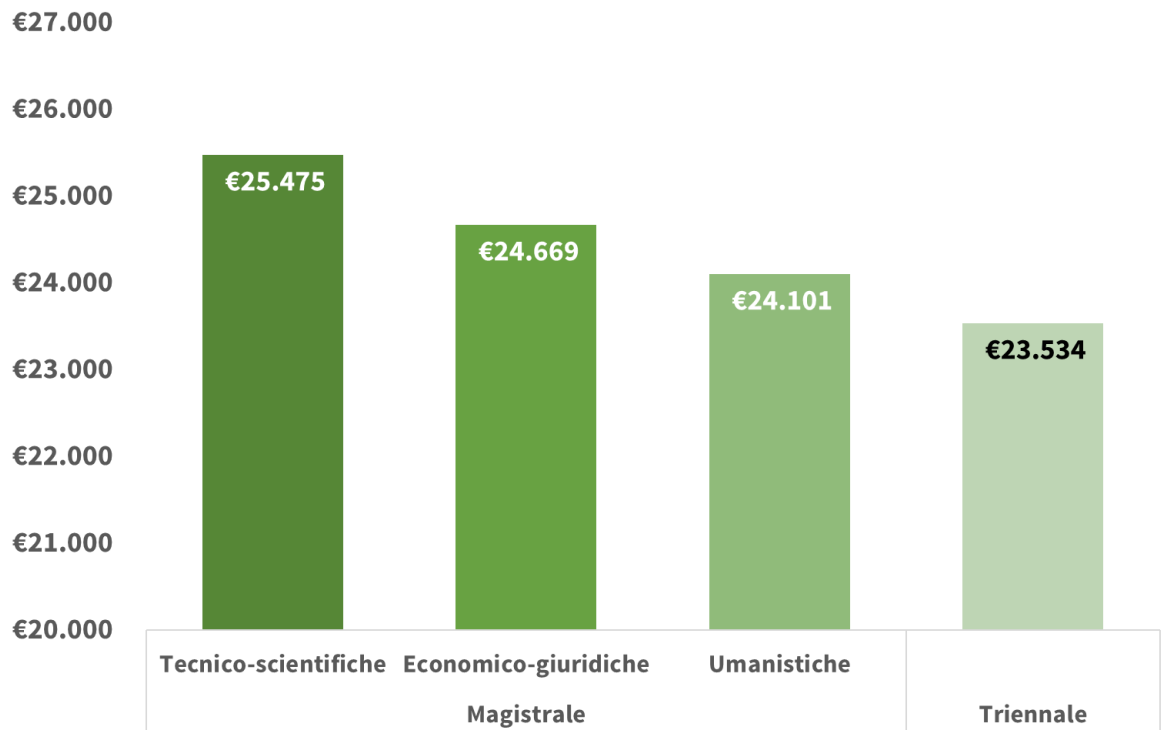
miglioramento della soddisfazione del cliente), con l'evidente prevalenza di indicatori mirati alla riduzione dell'assenteismo. Una forte frequenza di indicatori correlati ai tassi di assenteismo si rintraccia anche in provincia di Varese.
Ulteriormente, a Brescia prevale l'attenzione alla produzione (volume di produzione per dipendente), similmente a Verona, dove un'attenzione particolare viene riservata anche a parametri correlati all'assenteismo. In provincia di Vicenza sono più diffusi gli indicatori legati alla redditività (MOL/valore aggiunto) o alla produttività (fatturato e valore aggiunto per dipendente).
Nel cuneese, infine, tra gli indicatori più ricorrenti troviamo la riduzione del numero di infortuni sul lavoro.

2.5 Piani di inserimento e turnover

2.5.1 Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

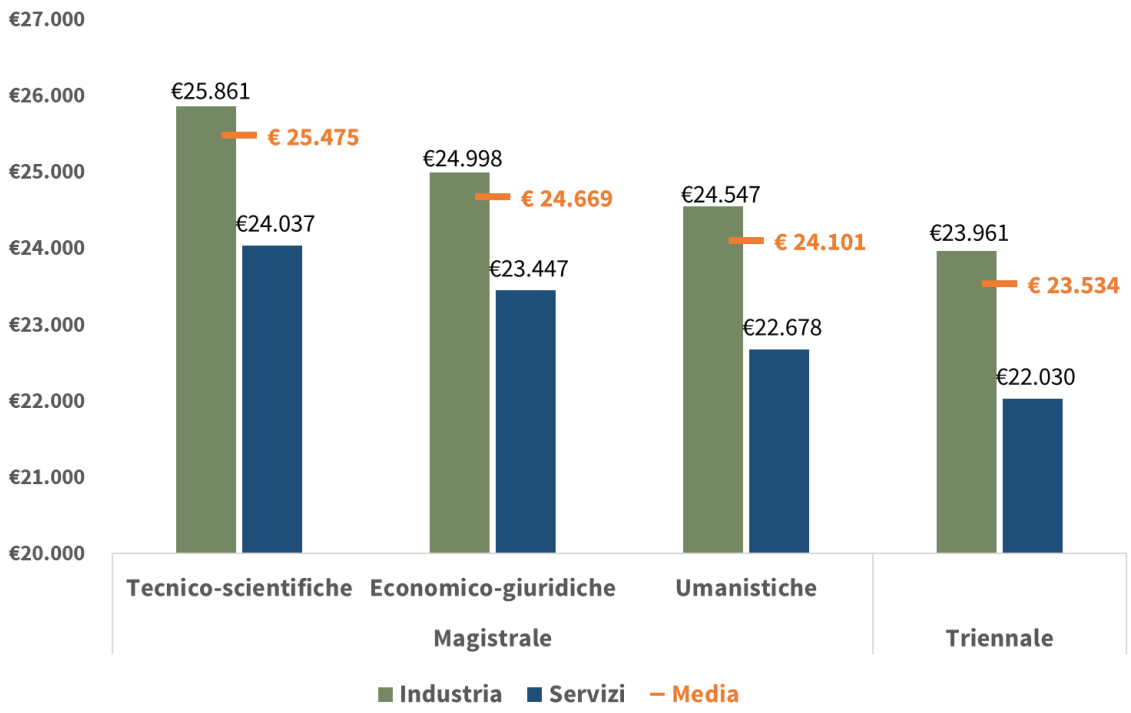
Quali caratteristiche hanno avuto nel 2019 le politiche di inserimento dei neolaureati? L'indagine lo ha verificato su un sottoinsieme di aziende che ha collaborato alla rilevazione, composto da quelle che nel corso del 2019 hanno assunto un giovane, in possesso di laurea, alla prima esperienza lavorativa.
La retribuzione d'ingresso media si colloca tra i 23.500 e i 25.500 euro, con differenze tra chi possiede una laurea triennale e chi una laurea magistrale, oltre che in base all'indirizzo di studio. All'estremo inferiore di questo range retributivo si posizionano i laureati triennali, con valori inferiori rispetto ai laureati magistrali di qualunque indirizzo di studio. All'estremo superiore, invece, si collocano i laureati magistrali in discipline tecnico-scientifiche che alla prima esperienza lavorativa registrano le retribuzioni di ingresso più elevate. Nel mezzo si posizionano i laureati magistrali con indirizzo economico-giuridico (media intorno ai 24.700 euro) e umanistico (media intorno ai 24.100 euro).

Figura 47 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)



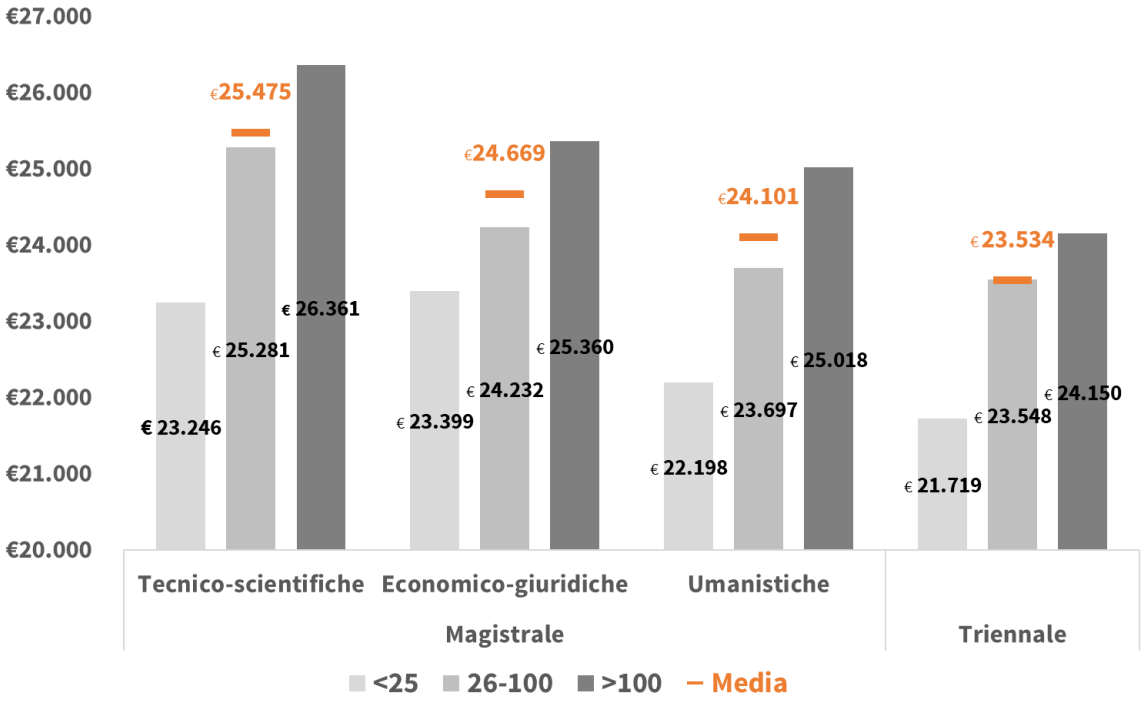
Le imprese industriali, rispetto a quelle dei servizi, hanno retribuzioni di ingresso mediamente più alte per i neolaureati, indipendentemente dalla tipologia di laurea, con differenziali che vanno dai 1.500 ai 1.900 euro in più all'anno.

Figura 48 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati industria e servizi



Anche le imprese di più grandi dimensioni (superiori ai 100 dipendenti) hanno retribuzioni di ingresso mediamente più elevate, con differenziali rispetto alle imprese più piccole (con meno di 25 dipendenti) tra i 2.000 ed i 3.000 euro in più all'anno, in base alla tipologia di laurea e all'indirizzo di studio.

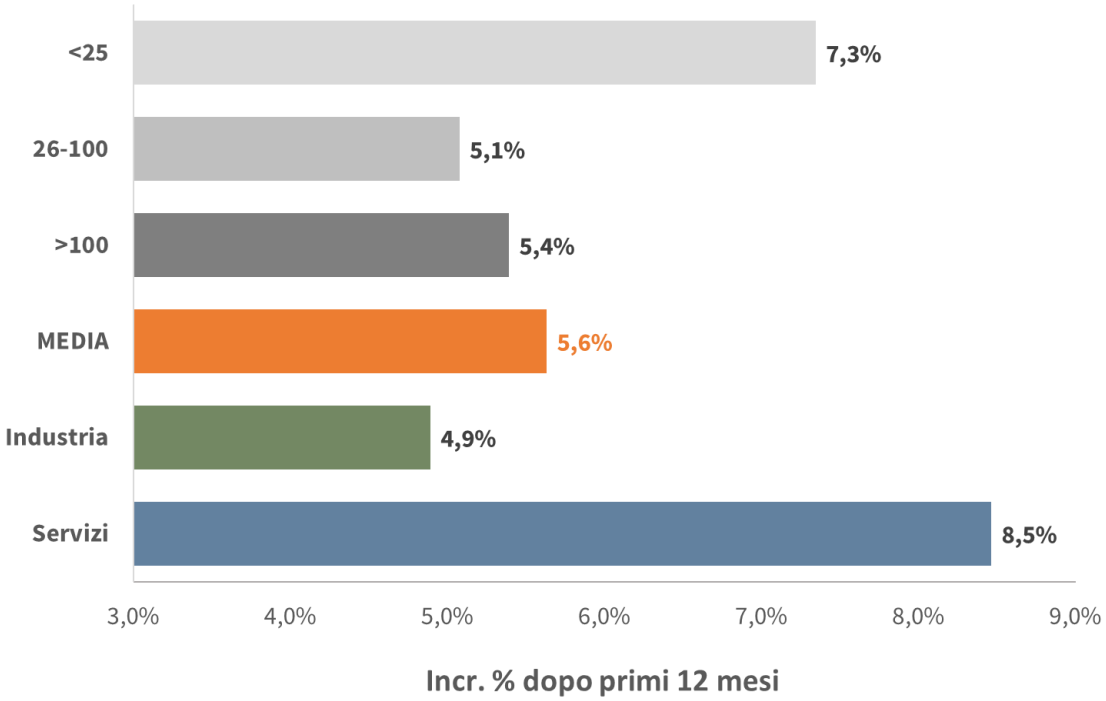
Figura 49 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati per dimensione di impresa



2.5.2 Gli aumenti nel primo anno

Nei primi 12 mesi, le politiche retributive delle imprese prevedono incrementi della retribuzione d'ingresso, in media, nell'ordine del +5,6%.
Si registrano tuttavia delle differenze, sia settoriali che dimensionali: in particolare, laddove le retribuzioni di ingresso erano più basse (nei servizi e nelle imprese di dimensioni più piccole) si registrano gli incrementi percentuali maggiori.
A livello settoriale, infatti, si registra un incremento medio delle retribuzioni pari all'8,5% nei servizi, contro il 4,9% dell'industria. A livello dimensionale, queste percentuali variano dal 5,1% nelle imprese tra i 26 ed i 100 dipendenti, al 7,3% in quelle di più piccola dimensione (con meno di 25 dipendenti). Le politiche retributive delle piccole imprese, caratterizzate da livelli d'ingresso inferiori alla media e, viceversa, da un incremento percentuale nei primi dodici mesi superiore rispetto alla media, sembrano evidenziare una maggiore attenzione alle politiche di *retention*.

Figura 50 – Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi (per dimensione e settore)



2.5.3 Turnover

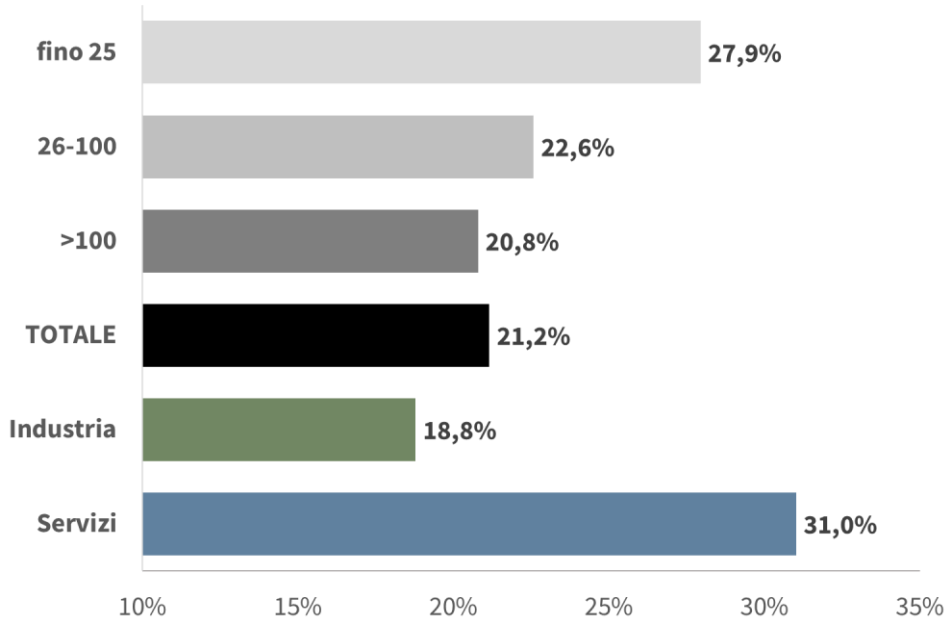
Il tasso di turnover è stato misurato attraverso l'indagine che viene svolta annualmente dal Sistema Confindustria per monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro. Le aziende coinvolte, in questo caso, sono state poco meno di 1.500, con quasi 210.000 lavoratori in organico[19].

Il dato è riferito all'anno 2018, ed il tasso di turnover è stato calcolato come rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni avvenute nel corso dell'anno rispetto ai dipendenti in organico a inizio 2018.

Il tasso di turnover complessivo registrato è stato pari al 21,2%. Si evidenziano, però, delle differenze sia con riferimento al settore che alle dimensioni di impresa.
Il dato è, infatti, superiore nelle imprese che si occupano di servizi (dove raggiunge il 31%, rispetto al 18,8% registrato nel comparto industria) e in quelle di più piccole dimensioni (tocca il 27,9% nelle aziende fino a 25 dipendenti, mentre si ferma al 20,8% in quelle oltre i 100 dipendenti).

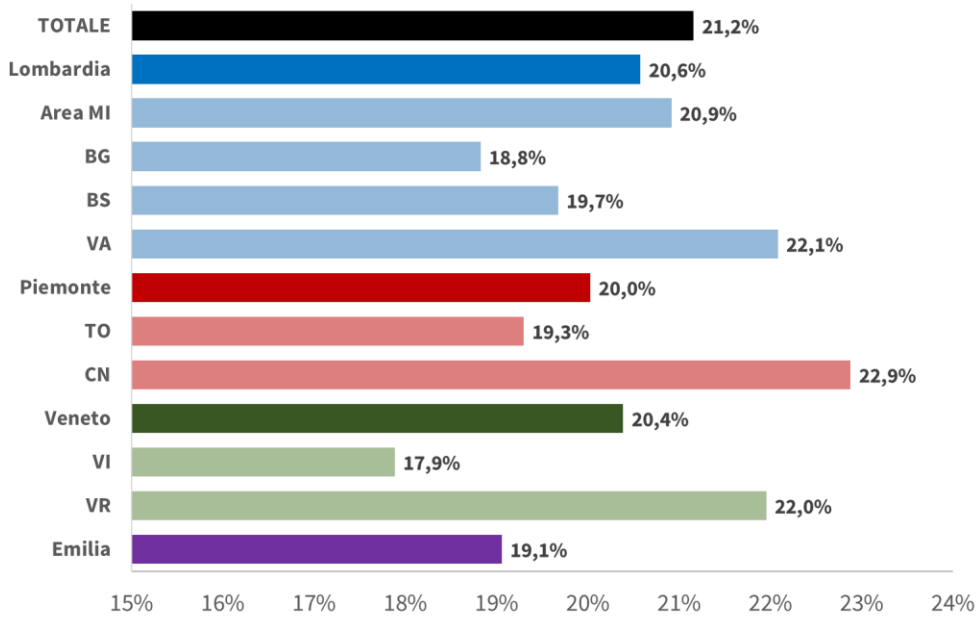
[19] *V. Appendice.*

Figura 51 – Tasso di turnover (per dimensione e settore)



A livello territoriale i tassi di turnover sono intorno al 20% per le macro-aree analizzate; si posiziona leggermente al di sotto di questo valore l'Emilia (19,1%). Tra le province Varese, Cuneo, Verona si posizionano al di sopra della media.

Figura 52 – Tasso di turnover (per territorio)



2.6 Welfare aziendale

2.6.1 Di cosa stiamo parlando

Nell'accezione comune, il welfare aziendale è inteso come l'insieme degli elementi remunerativi di natura non monetaria che concorrono in tutto o in parte alla formazione del reddito imponibile da lavoro dipendente, e risultano costi deducibili dal reddito di impresa, secondo le norme del Tuir, in particolare gli artt. 51 e 100.

Nella letteratura economica[20] l'offerta di welfare aziendale risulta fortemente correlata a:

a) Settori economici in cui specifiche competenze professionali sono richieste come fattori critici di successo dell'impresa, e dove le politiche di formazione continua si sommano ai benefit per sviluppare e trattenere determinate risorse umane;
b) Tasso di partecipazione femminile e cultura manageriale, che riconosce la complessità dello sforzo di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare;
c) Dimensione d'impresa; esistenza di un ufficio dedicato alla Gestione delle Risorse Umane (e non solo all'amministrazione del rapporto di lavoro); capacità dell'impresa di funzionare - singolarmente o assieme ad altre - come centrale d'acquisto competitiva sui mercati dei servizi che compongono il potenziale bouquet del welfare aziendale;
d) Estensione del welfare di origine pubblica nel territorio in cui insiste l'impresa, data la attuale natura integrativa del welfare aziendale;
e) Contesto normativo e cultura di riferimento sulla Corporate Social Responsibility.

Questi diversi aspetti si inseriscono ovviamente nel più ampio piano delle politiche remunerative aziendali e nel suo contributo alla massimizzazione sostenibile dei profitti di lungo periodo attraverso il sostegno alla dinamica delle produttività dei fattori - produttività che, nel caso delle risorse umane, è resa più complessa dall'aggiunta di aspetti motivazionali.

Per l'importanza di queste tematiche, non è un caso che il welfare aziendale abbia conosciuto una progressiva diffusione nel nostro paese: dalla detassazione dei premi di risultato trasformabili in benefit alla novazione dell'art. 51 Tuir che amplia l'offerta di servizi di welfare, le fonti contrattuali da cui possono scaturire, la platea di percettori potenziali, la misura entro la quale non concorrono a formare reddito imponibile e, non meno importante, la voucherizzazione delle modalità di acquisizione, in una escalation normativa che coinvolge le leggi di stabilità del triennio 2016-2018.

Rimane peraltro aperto in funzione di un ulteriore sviluppo, oltre all'allentamento di alcuni vincoli numerici, il capitolo della attrattività della trasformazione dei premi di risultato in servizi di welfare aziendale, che permetterebbe un alleggerimento del cuneo fiscale pianificabile in via preventiva rispetto alle politiche di prezzo, in funzione competitiva.

2.6.2 La diffusione

L'Indagine promossa da Confindustria sul Lavoro[21] ha analizzato la diffusione degli strumenti di welfare aziendale all'interno delle imprese, monitorando 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

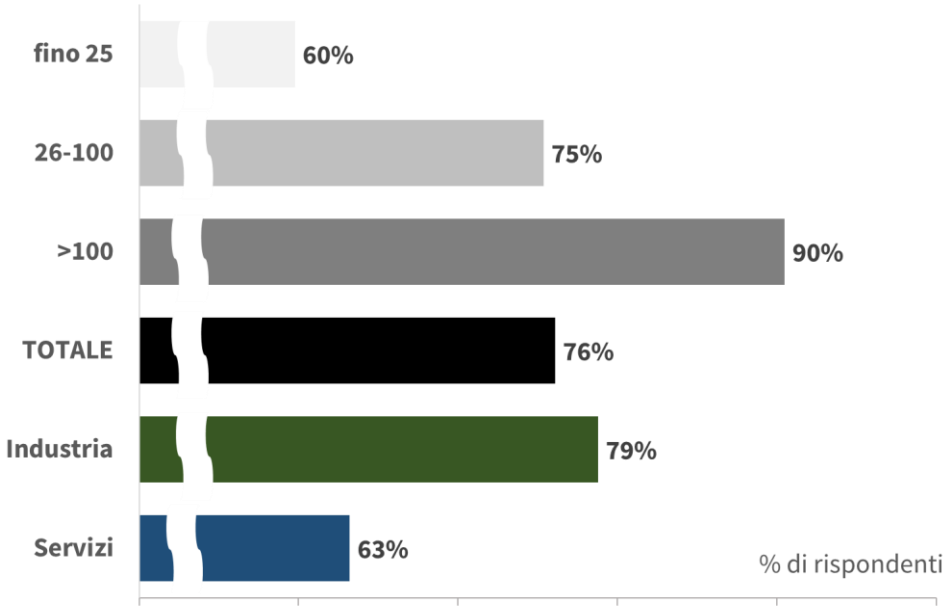
[20] *Per una rassegna ben ragionata: E. Dall'Ara " The Company Welfare: a Benefit for Both Enterprises and Employees. The Case Study of Net Seals", Final Dissertation in Human Resources Management, Università di Bologna, A.A. 2017-18*

[21] *V. Appendice.*

La mappatura, così territorialmente configurata, ha rilevato la presenza di welfare aziendale, in almeno una di queste forme, nel 76% delle imprese.
Pur non avendo piena validità statistica[22], non si può sottacere che la medesima indagine, l'anno precedente, registrava un 70,6%, confermando una diffusione degli strumenti di welfare non soltanto molto ampia, ma anche, probabilmente, in crescita.

I valori sono strettamente correlati alla dimensione delle imprese. Quelle più grandi (oltre i 100 dipendenti) si caratterizzano per la presenza maggiore (90% contro 82,9% della precedente indagine annuale), mentre quelle più piccole (fino a 25 dipendenti) si attestano al 60% (contro il 55,4% della precedente indagine). In mezzo si posizionano le medie (26-100 dipendenti), dove la penetrazione del welfare è del 75% (contro il 70,6% della precedente indagine).

Figura 53 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione e settore)



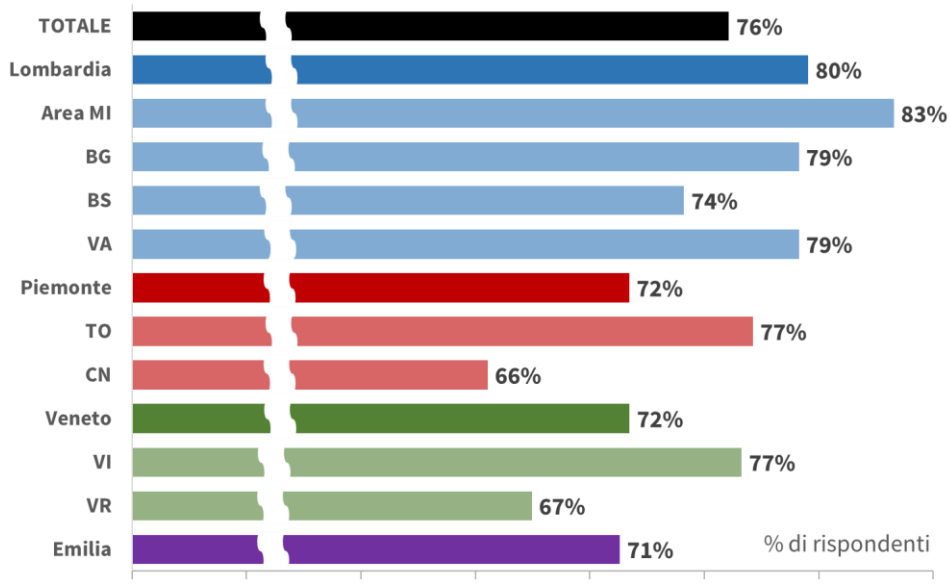
In termini dinamici, sembra di poter concludere che, all'interno di una probabile maggiore diffusione del fenomeno in media fra tutte le imprese, si è avuta anche una altrettanto probabile accelerazione del differenziale tra le classi dimensionali.

A tali considerazioni si aggiunge, a livello settoriale, una evidente maggiore penetrazione in ambito manifatturiero (79%) rispetto ai servizi (63%), la cui più ragionevole spiegazione non può che riflettere la diversa dimensione media di impresa all'interno del campione.

La lettura territoriale rivela una maggiore diffusione in Lombardia (80%), rispetto a Piemonte, Veneto ed Emilia che si equivalgono tra il 71% e il 72%. A livello locale, Bergamo e Varese tallonano Milano, assieme a Torino e Vicenza, mentre distanziate seguono Verona e Cuneo.
Infine, in rapporto ai territori presenti anche nella precedente indagine annuale, si nota in tutti, da Bergamo a Brescia, a Milano e da Torino a Cuneo un incremento significativo della quota di penetrazione, tanto inferiore quanto maggiore era la quota precedente, ma non di misura tale da far pensare al raggiungimento di un tetto fisiologico di diffusione.

[22] *Tale assunto vale per l'intero capitolo, data la diversità dei campioni territoriali, potenziali ed effettivi.*

Figura 54 - Diffusione del welfare aziendale (per territorio)



2.6.3 I costi

L'Indagine Confindustria sul Lavoro[23] 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 che hanno partecipato alla rilevazione, le varie misure di welfare assorbono complessivamente risorse pari al 2,7 % del costo del personale, contro il 2,2% della precedente indagine, condotta su un numero inferiore di territori, e il 2% di quella ancora precedente.

Le imprese di maggiori dimensioni dichiarano il valore di incidenza superiore, pari al 3,4%. Vale la pena notare che questo valore potrebbe avere anche il significato di un incremento rispetto al 2,5% della precedente indagine, così come accade anche per le medie imprese con il loro 2,4%, mentre il campione dell'indagine precedente assommava al 2%. Al contrario, le imprese più piccole rimangono sostanzialmente ferme all'1,8%, ovvero quasi il risultato della precedente indagine.

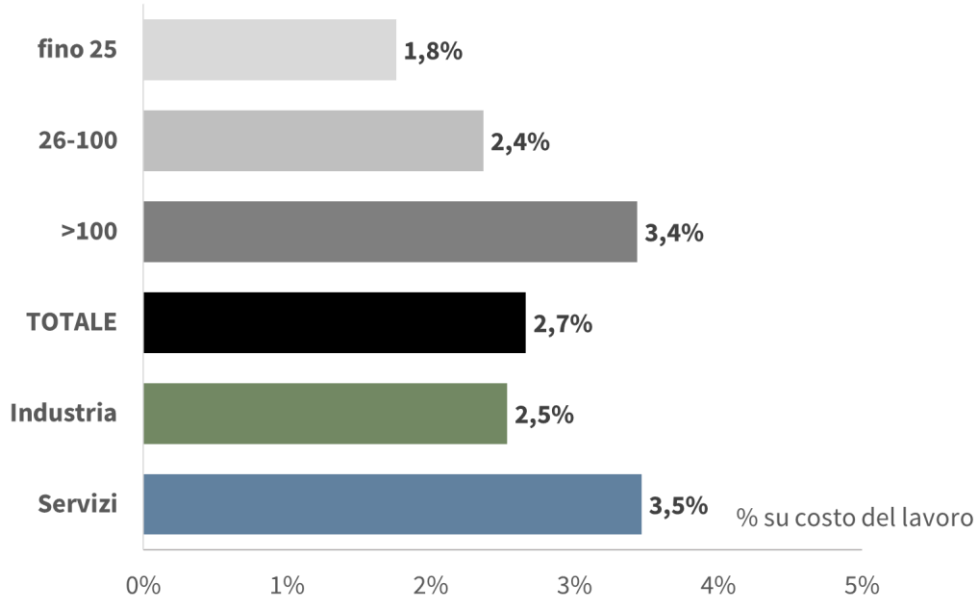
La distinzione per settori ci restituisce un'immagine non scontata e da verificare nelle prossime edizioni dell'indagine: l'industria registra un'incidenza del 2,5% a fronte del 3,5% del settore dei servizi.
Poiché ciò avviene a fronte di una inferiore diffusione degli strumenti di welfare tra le imprese dei servizi, le ipotesi da verificare sono:

- che le imprese dei servizi forniscano più strumenti di welfare delle imprese industriali,
- che li forniscano a una platea di destinatari più diffusa,
- che forniscano quelli con costo pro-capite più alto,
- oppure che il settore dei servizi sia caratterizzato da un costo del lavoro più basso.

Tenendo conto dei dati sulle retribuzioni lorde orarie ISTAT per l'industria e per i servizi maggiormente rappresentati nelle associazioni confindustriali (Trasporti, Turismo, Informazione e comunicazione, Attività professionali, scientifiche e tecniche), l'ultima ipotesi è poco plausibile, poiché le retribuzioni industriali risultano mediamente più alte di quelle di Turismo e Trasporti, ma più basse di quelle di Informazione e comunicazione e delle Attività professionali, scientifiche e tecniche.
Altrettanto improbabile è il fatto che le imprese di servizi forniscano strumenti di welfare a costo pro-capite più elevato, visto che la distribuzione tra i vari strumenti di welfare è fondamentalmente simile (v. più avanti, sebbene l'incidenza del costo dei buoni pasto risulti decisamente superiore a quella dell'Industria).
Non vi sono elementi per sostenere che le imprese del settore dei servizi forniscano più strumenti di welfare rispetto a quelle industriali, mentre appare suggestiva l'ipotesi di una maggiore diffusione rispetto alla platea interna dei dipendenti, posto che nei servizi si osserva un maggior tasso di occupazione femminile rispetto all'Industria.

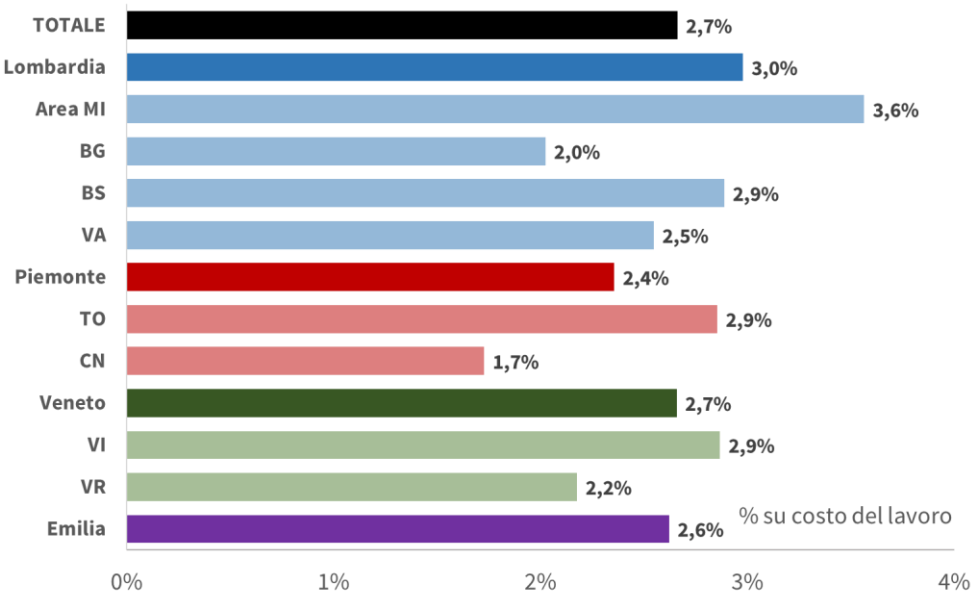
[23] *V. Appendice.*

Figura 55 – Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per dimensione e settore)



Dal punto di vista territoriale, si rileva una limitata variabilità tra le aree coinvolte: l'incidenza media sul costo del lavoro, pari al 2,7%, oscilla tra il suo massimo in Lombardia al 3% e il suo minimo in Piemonte al 2,4%, mentre è confermata in Emilia e in Veneto.
Maggiore invece la disparità tra i territori provinciali della stessa regione: in Lombardia, Milano svetta con il 3,6%, a fronte di un 2% di Bergamo, 2,5% di Varese e 2,9% di Brescia, mentre in Piemonte, Torino è al 2,9% e Cuneo si ferma all'1,7% e, in Veneto, Vicenza è al 2,9% a fronte di Verona al 2,2%.

Figura 56 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per territorio)



2.6.4 Diffusione e costi per strumento di welfare

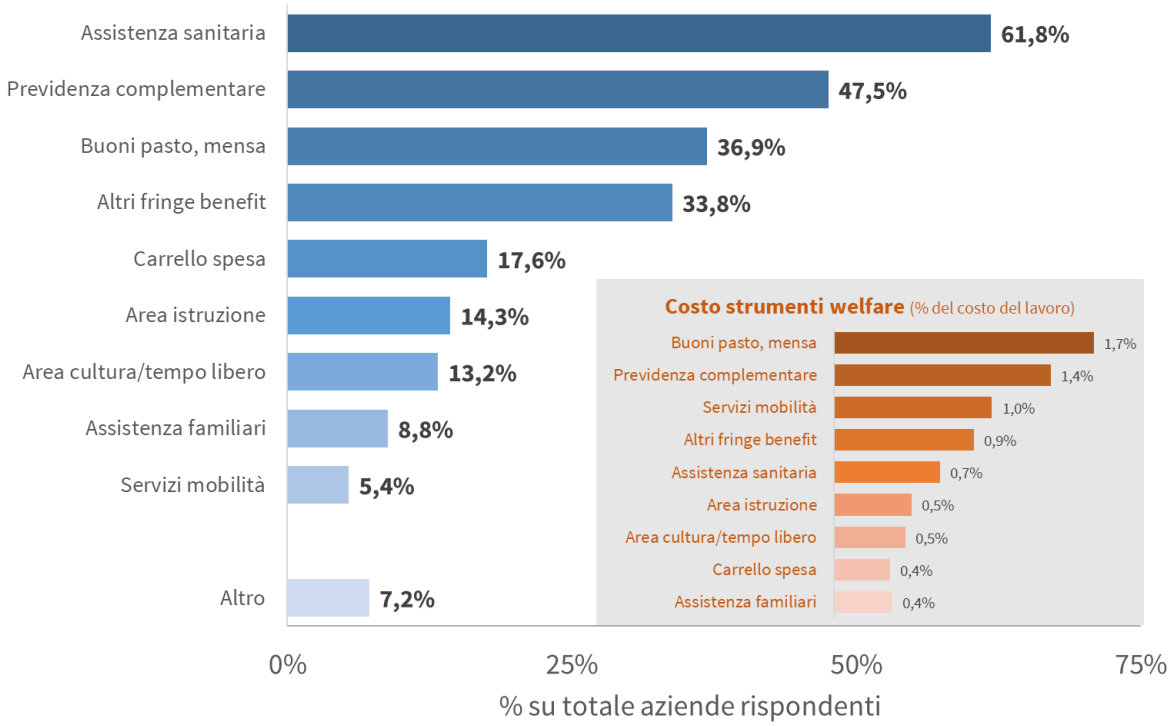
Relativamente alla diffusione dei singoli strumenti di welfare, mentre l'estensione del campione rende poco confrontabili i dati percentuali della precedente indagine, d'altra parte ne conferma in toto la classifica per tipologia.

Al primo posto si posiziona l'assistenza sanitaria integrativa, presente nel 61,8% delle imprese che hanno dichiarato l'utilizzo di almeno una forma di welfare. Seguono la previdenza complementare (47,5%), buoni

pasto e mensa (36,9%), altri fringe benefit (33,8%), carrelli spesa (17,6%), area istruzione (14,3%), area cultura (13,2%), assistenza familiari (8,8%), servizi mobilità (5,4%).

Si ha anche una sostanziale conferma del ranking relativo all'incidenza percentuale del costo delle tipologie di welfare aziendale sul costo del lavoro, salvo due eccezioni.
Confermano il primo posto buoni pasto e mensa con l'1,7%, segue la previdenza complementare con l'1,4%. Scalano il terzo posto i servizi di mobilità all'1%, verosimilmente in correlazione con l'introduzione della non imponibilità delle erogazioni o rimborsi a fronte delle spese per gli abbonamenti di trasporto pubblico per il dipendente e i familiari, di cui al nuovo comma d-bis dell'art.51 comma 2 del Tuir. Al contrario perde posizioni il carrello della spesa, che si attesta allo 0,4%: l'ipotesi più probabile in questo caso è che il vincolo a cifra fissa di 258,23 euro per i voucher pluriuso inizi a essere ritenuto penalizzante.

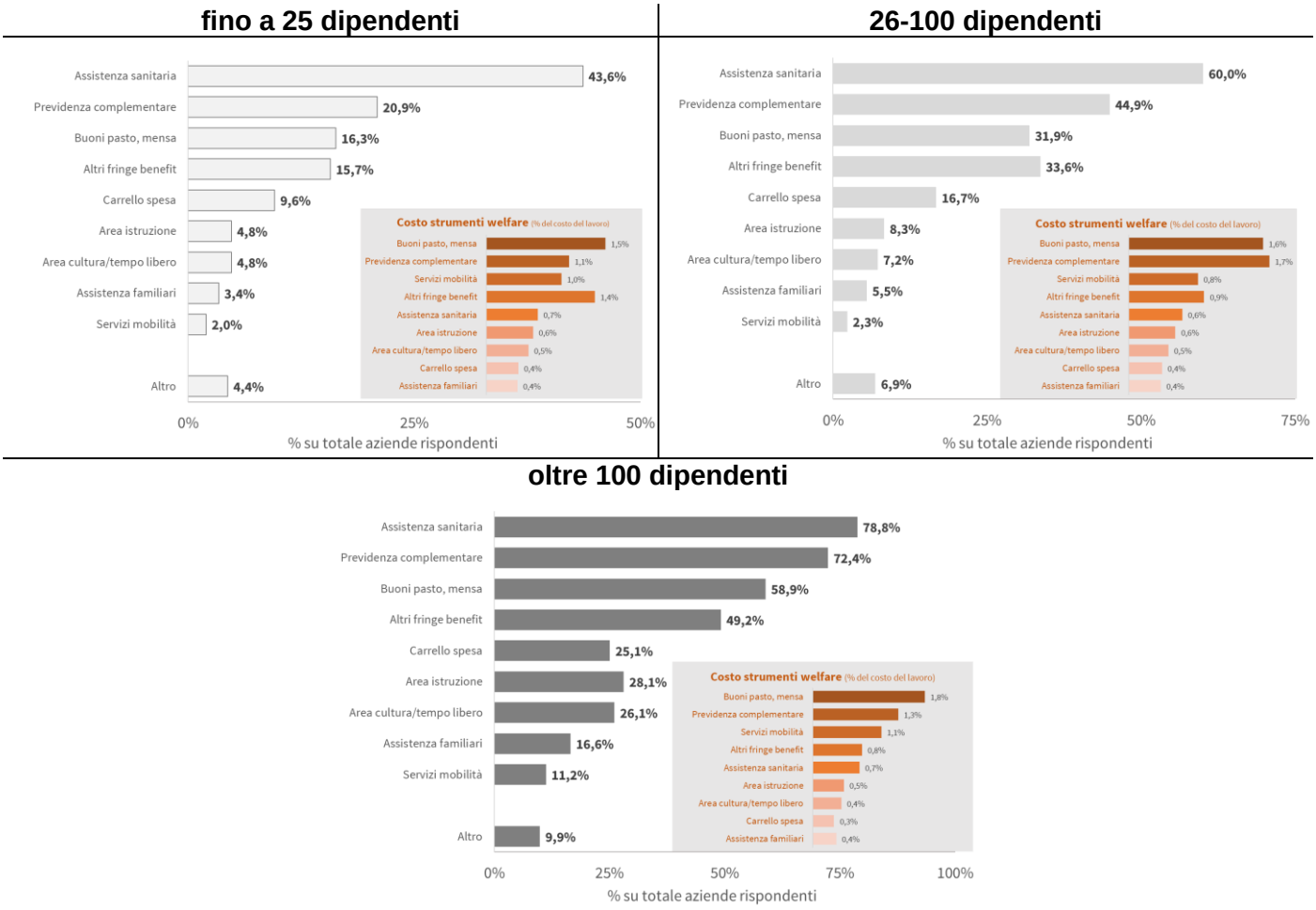
Figura 57 - Diffusione e costo strumenti welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir



In termini di diffusione, permane la stretta correlazione tra ogni singolo strumento di welfare e la dimensione aziendale. In particolare, il differenziale più ampio, tra le imprese di maggiori dimensioni e le altre, riguarda previdenza complementare e buoni pasto e mensa. Si registra inoltre un'inversione nel ranking per il carrello della spesa - che perde due posizioni rispetto all'area istruzione e all'area cultura e tempo libero nelle imprese maggiori - e per gli altri fringe benefit - che nelle imprese di media dimensione superano buoni pasto e mensa.

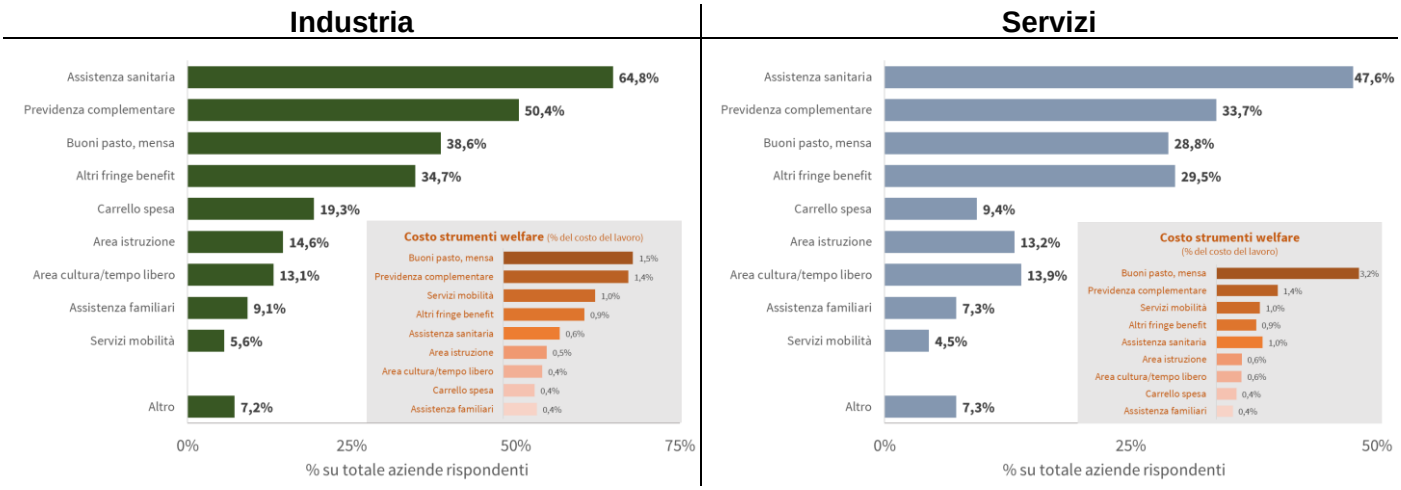
Per quanto riguarda l'incidenza sul costo del lavoro, valori e ranking degli strumenti di welfare sono sostanzialmente allineati tra le varie dimensioni. Da notare lo sforzo delle imprese di media dimensione in termini di previdenza complementare (1,7% a fronte dell'1,3% delle imprese più grandi), e la correlazione negativa fra l'incidenza degli altri fringe benefits e la dimensione aziendale (dall'1,4% nelle imprese minori, allo 0,9% in quelle medie, fino allo 0,8% in quelle oltre i 100 dipendenti).

Figura 58 - Diffusione e costo strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per dimensione)



L'analisi per macrosettori evidenzia una sostanziale e non sorprendente coincidenza tra le percentuali e il ranking del totale delle imprese con quelli del settore industria. Per contro, nei servizi si registra una diffusione più bassa di tutti gli strumenti. Circa l'incidenza dei vari strumenti di welfare sul costo del lavoro, il ranking tra industria e servizi è simile con l'eccezione dell'assistenza sanitaria (nei servizi è al terzo posto con l'1% mentre nell'Industria è al quinto posto con lo 0,6%) e dei buoni pasto e mensa, che hanno un'incidenza doppia nei servizi (3,2%) rispetto all'Industria (1,5%).

Figura 59 - Diffusione e costo strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per macrosettore)

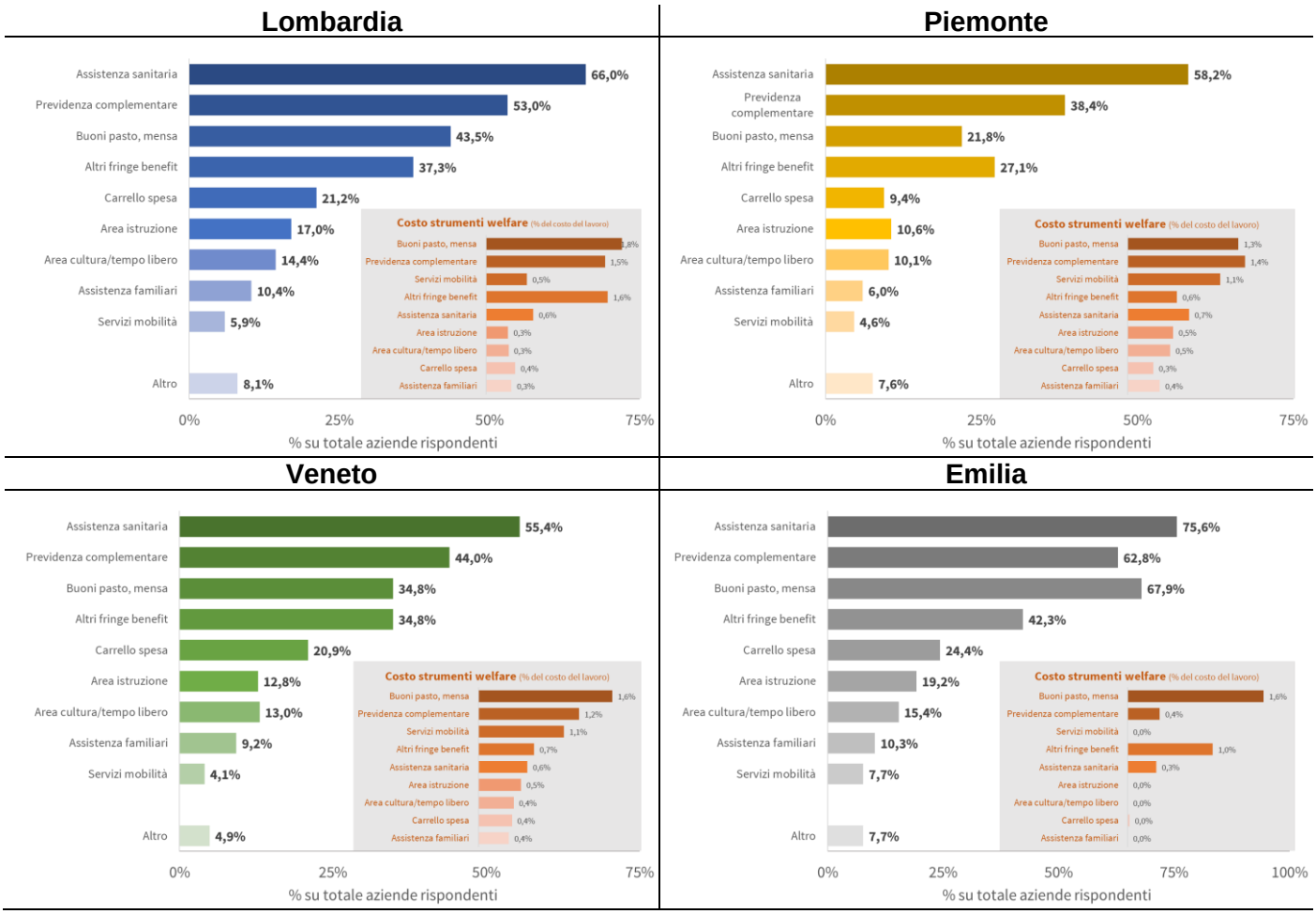


La diffusione delle misure di welfare aziendale risente di una certa variabilità fra le regioni coinvolte dall'indagine. In particolare, i dati rilevano come l'Emilia primeggi per diffusione di quasi tutti gli strumenti di welfare: poiché la diffusione del welfare aziendale complessivo vede l'Emilia dietro la Lombardia e in linea

con Piemonte e Veneto, questo risultato fa supporre che la peculiarità emiliana sia da ascrivere a una maggiore numerosità per impresa di strumenti di welfare utilizzati, rispetto agli altri territori.
Da notare anche che la sfida per il terzo e quarto posto tra Veneto e Piemonte, vede prevalentemente in avanti il Veneto, tranne che per l'assistenza sanitaria, i servizi di mobilità e l'altro welfare.

In termini di incidenza sul costo del lavoro, al netto di alcuni dati non rilevati in Emilia, il peso e il ranking degli strumenti di welfare presentano anch'essi una discreta variabilità interterritoriale in cui la corrispondenza più spiccata con il totale generale risiede in Veneto. In Lombardia gli altri fringe benefits conquistano la seconda posizione con un'incidenza dell'1,6%. In Piemonte la previdenza complementare è prima con l'1,4%, mentre in Emilia il dato dello 0,4% sembra piuttosto basso e poco in linea con l'ampia diffusione dello strumento al 62,8%.

Figura 60 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale (per territorio)



2.7 Smart working

2.7.1 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 qualunque momento.
Va sottolineato che lo smart working non deve essere inteso come una nuova parola per indicare il telelavoro, né una modalità per "fare lavorare da casa le persone una volta alla settimana". Si tratta, bensì, di una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. 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 (Legge 81/2017).

2.7.2 Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement

Sono numerosi i vantaggi attesi da questa modalità di lavoro.
Per quanto riguarda le aziende che adottano forme di smart working, i principali benefici riguardano, più che altro, il miglioramento della produttività, la riduzione dell'assenteismo, l'ottimizzazione degli spazi di lavoro e l'innalzamento dell'employer branding. L'Osservatorio sullo smart working istituito dal Politecnico di Milano, probabilmente la più autorevole fonte sulla materia in Italia, ha stimato in un +15% l'incremento in produttività derivante dall'implementazione di un modello "maturo" di smart working.
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, misurare i progressi, delegare e gestire gli errori, fornire un feedback.
Non vanno poi trascurati i vantaggi a livello sociale, che si concretizzano, in particolare, nella riduzione del traffico e dell'inquinamento, nella valorizzazione degli ambienti urbani e in un supporto alla leadership femminile.

2.7.3 La diffusione

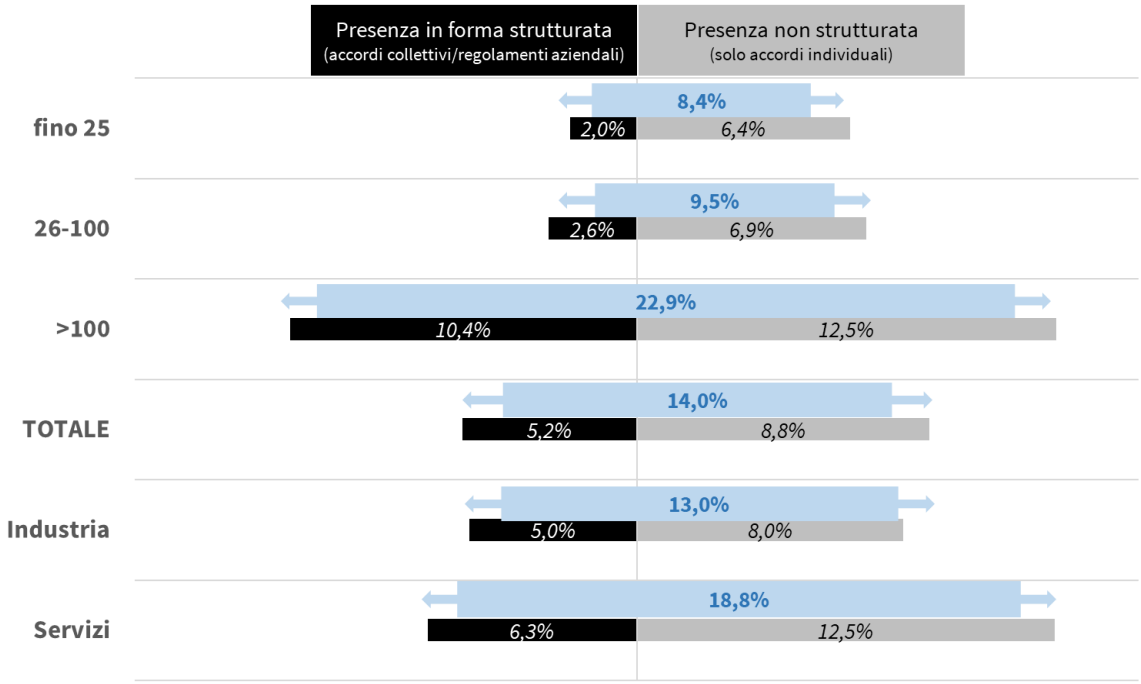
La più recente edizione dell'Osservatorio del Politecnico di Milano stima che le imprese che adottano forme di smart working rappresentino il 56% del totale nelle realtà con oltre 250 dipendenti (in forte sviluppo rispetto alla rilevazione precedente) e il 24% fra le PMI (8% con progetti strutturati e 16% con azioni informali). Nella PA solo l'8% degli enti dichiara di avere iniziative strutturate a riguardo, più un altro 1% che sostiene di praticare smart working informalmente.
Quanto al numero di lavoratori coinvolti (smartworker) l'Osservatorio li stima in 480mila, pari al 12,6% della popolazione potenzialmente interessata dal fenomeno (impiegati, quadri e dirigenti in imprese con più di 10 dipendenti): una percentuale in costante crescita, dal 5% del 2013 e l'8% del 2017. L'identikit dello smartworker "tipo" è così costituito: lavoratore di genere maschile (76%), appartenente alla cosiddetta "Generazione X" (il 50% ha fra i 38 e i 58 anni di età), residente nel nord-ovest del Paese (48%).
Nel confronto europeo l'Italia sconta un differenziale rispetto agli altri Paesi: secondo lo studio di Eurofund-Ilo "*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*", la quota di dipendenti europei coinvolti nello smart working è pari al 18%, prevalentemente concentrati tra chi lo fa di tanto in tanto (10%), più che su base regolare (3% telelavoro, 5% smartworker frequenti). L'Italia (7%) chiude la classifica, che vede al primo posto i Paesi scandinavi. La Francia (25%) si posiziona abbondantemente al di sopra del valore medio, mentre più distanti si collocano Spagna (13%) e Germania (12%).
L'Italia sembra quindi pagare, nonostante la tendenza in crescita (nelle grandi imprese, non nelle PMI e nella PA…), un atteggiamento culturalmente contrario al lavoro da casa, evidentemente considerato meno produttivo rispetto a quello svolto in ufficio; una tesi smentita dalla letteratura in materia.

2.7.4 Lo smart working tra le imprese associate

Analogamente a quanto realizzato nella passata edizione, anche quest'anno l'Indagine Confindustria sul Lavoro ha rilevato lo stato di diffusione dello smart working tra le imprese coinvolte.
I dati raccolti segnalano che lo smart working sta velocemente prendendo piede fra le imprese: lo strumento viene infatti utilizzato dal 14,0% delle aziende, una quota ampiamente superiore di quella riscontrata (pur su un campione diverso dal punto di vista dell'origine geografica) l'anno scorso.
La diffusione dello smart working risulta funzione delle dimensioni aziendali: è presente nell'8,4% delle realtà sotto i 25 dipendenti, per salire al 9,5% per quelle fra 26 e 100 dipendenti e arrivare al 22,9% in quelle più strutturate.
Significative differenze sulla penetrazione dello smart working sono inoltre evidenti a livello settoriale: le imprese dei servizi (18,8%) si caratterizzano infatti per una propensione maggiore rispetto a quelle industriali (13,0%).
Nelle aziende in cui è presente, in meno della metà dei casi (5,2%) lo smart working è attuato in forma strutturata (attraverso accordi collettivi e/o regolamenti aziendali), mentre nel rimanente 8,8% si tratta di una

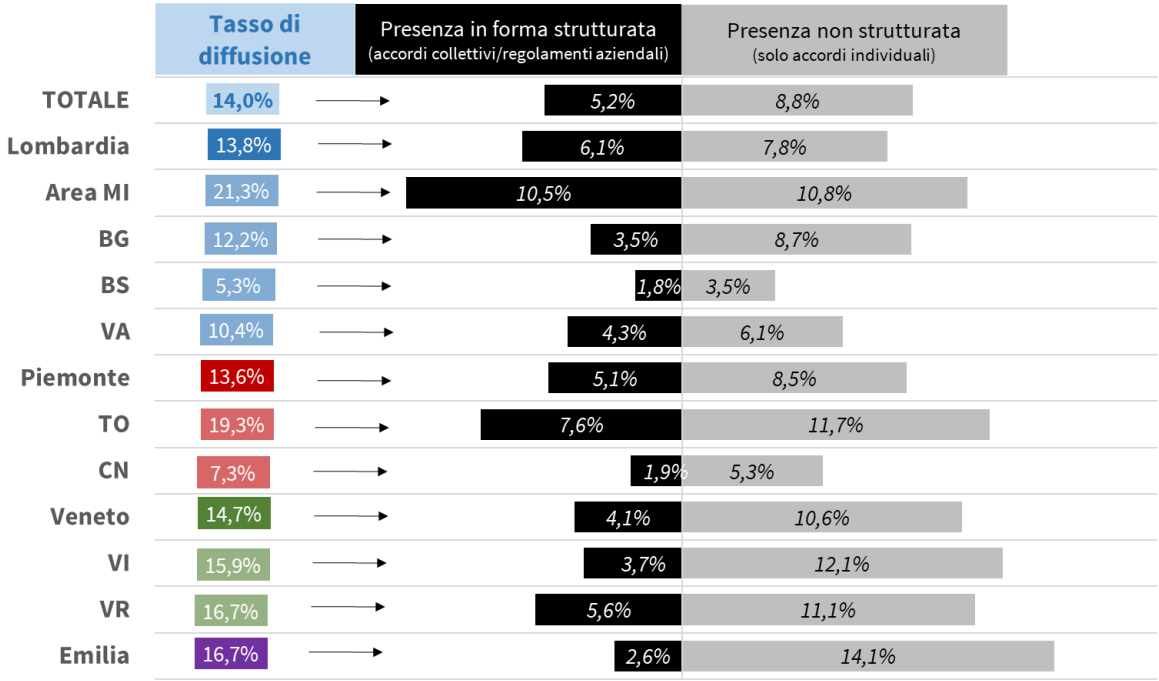
presenza non strutturata, frutto di accordi individuali fra il datore di lavoro e il dipendente. La maggiore incidenza della componente informale è confermata, pur con intensità diverse, per tutte le classi dimensionali e settori.

Figura 61 – Diffusione dello smart working (per dimensione e settore)



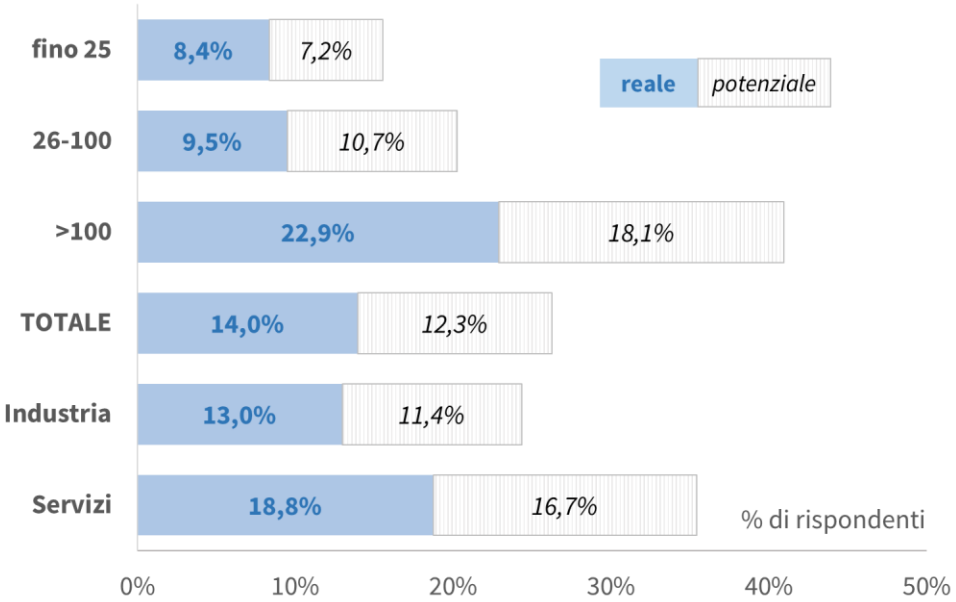
Per quanto riguarda la diffusione per area geografica, non si evidenziano significative differenze a livello regionale (Lombardia 13,8%, Piemonte 13,6%, Veneto 14,7% ed Emilia 16,7%), mentre piuttosto intensi sono i differenziali fra le province. Le grandi aree metropolitane di Milano (21,3%) e Torino (19,3%) primeggiano all'interno di questa speciale classifica, seguite, a distanza, da Verona (16,7%) e Vicenza (15,9%). Più distanziati gli altri territori, con Cuneo (7,3%) e Brescia (5,3%) in coda. In generale appare evidente una maggiore presenza dello smart working in quei territori che sono caratterizzati da una quota elevata di imprese di grandi dimensioni e attive nell'ambito dei servizi. Per contro, lo smart working fatica a diffondersi nelle province connotate da un radicato tessuto di PMI manifatturiere.
La più frequente presenza dello strumento attraverso forme non strutturate è confermata in tutti i territori: solo nell'area milanese vi è una sostanziale parità con modalità che prevedono accordi a livello aziendale. Si tratta di un dato che certifica la leadership del capoluogo lombardo per quanto riguarda le tematiche HR.

Figura 62 - Diffusione dello smart working (per territorio)



L'indagine non ha mappato solamente la diffusione attuale dello smart working, bensì anche quella potenziale: in particolare, la quota delle imprese che stanno prendendo in considerazione l'adozione nel prossimo futuro è del 12,3%.

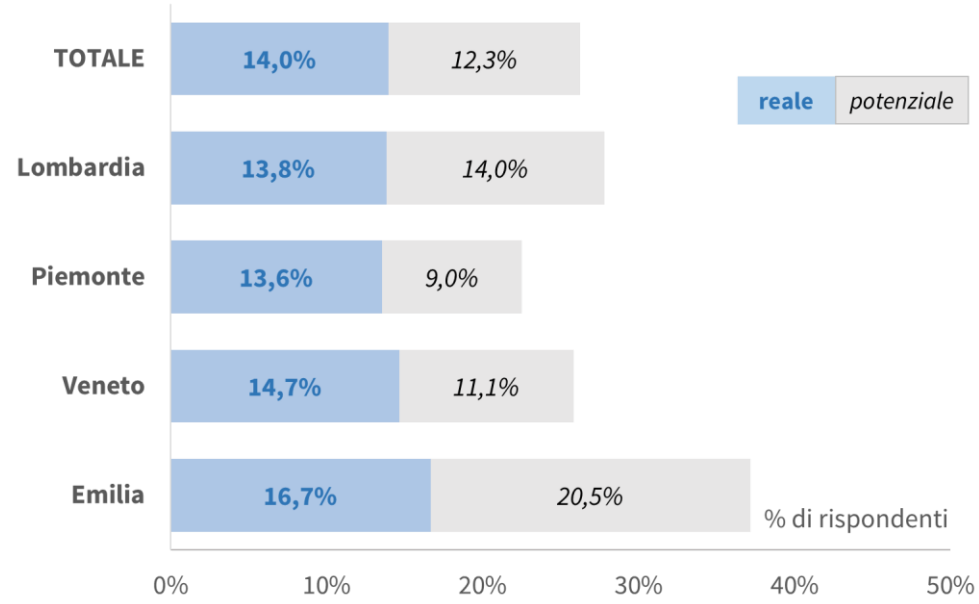
Figura 63 – Diffusione potenziale dello smart working (per dimensione e settore)



Le manifestazioni d'interesse per questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa risultano particolarmente significative fra le aziende di maggiori dimensioni (18,1%) e per quelle dei servizi (16,7%).

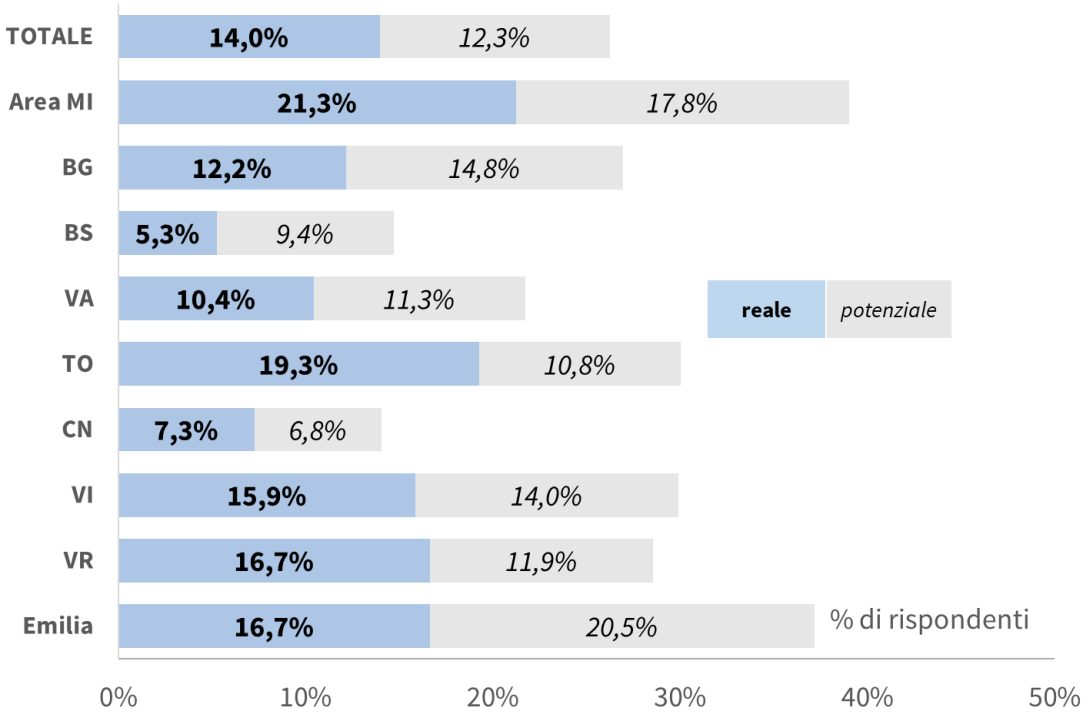
Fra le regioni mappate, l'Emilia è quella che presenta il tasso potenziale più elevato (20,5%); sommando a tale percentuale quella relativa alla diffusione attuale (16,7%), si arriva a una diffusione "teorica" del 37,2%, ampiamente superiore al valore medio (26,3%) e a quanto registrato da ogni altra regione.

Figura 64 - Diffusione potenziale dello smart working (per regione)



Con riferimento alle singole province, l'area milanese (17,8%), Bergamo (14,8%), Vicenza (14,0%) e Verona (11,9%) emergono come le più interessate a implementazioni dello smart working fra le realtà aziendali che a oggi non adottano tale strumento. Ancora una volta, Brescia (9,4%) e Cuneo (6,8%) risultano i contesti provinciali meno interessati ad adottare soluzioni di smart working.

Figura 65 - Diffusione potenziale dello smart working potenziale (per provincia)

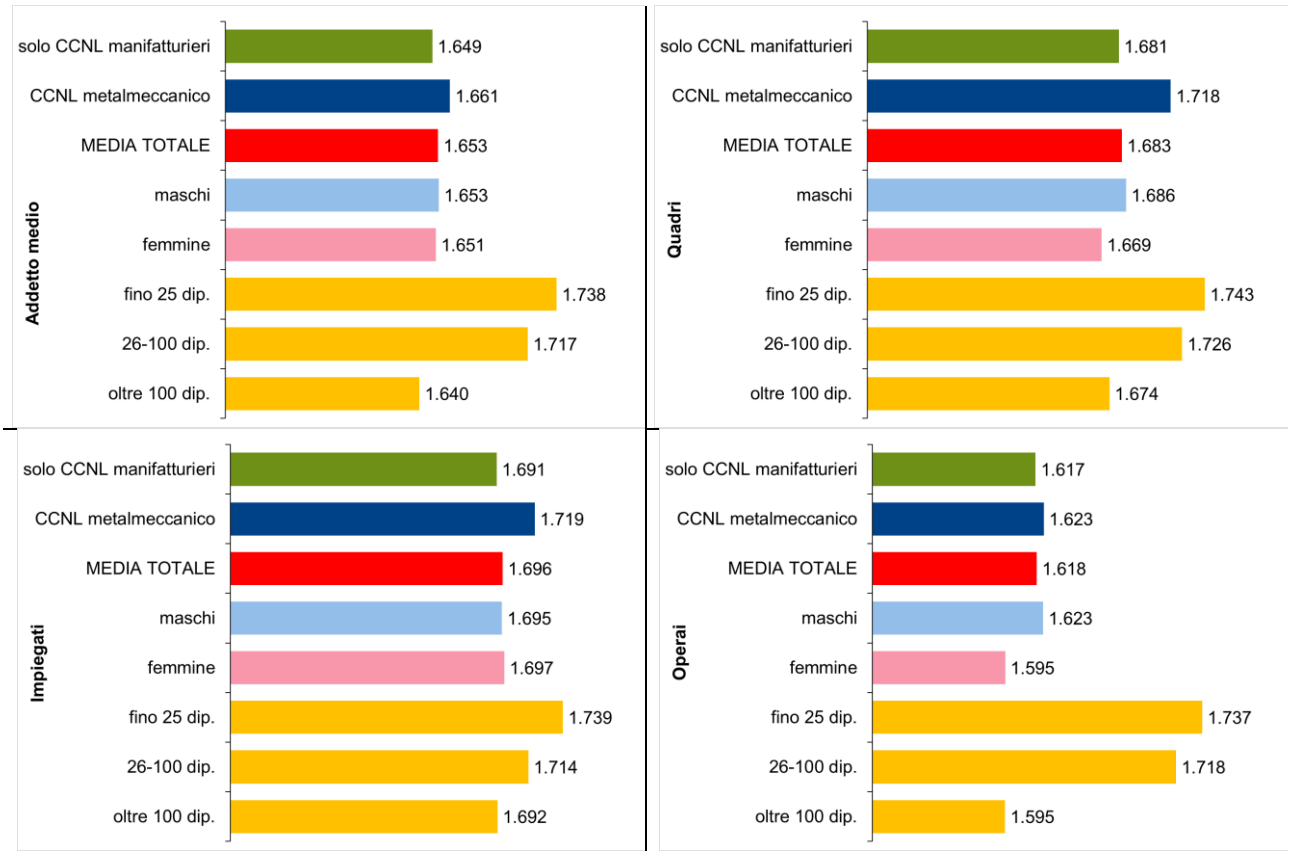


3 Orari e assenze dal lavoro

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'indagine[24] nel 2018 le ore lavorabili sono state in media 1.653, con valori compresi tra le 1.6618 degli operai, le 1.696 del personale impiegatizio[25] e le 1.683 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 1.649, più alte della media nel caso di quadri e impiegati e simili nel caso degli operai.
Anche la classe dimensionale è una variabile descrittiva importante per spiegare il comportamento delle ore lavorabili: laddove prevalgono le figure degli operai, si registrano differenziali significativi non solo tra le imprese manifatturiere e quelle dei servizi, ma anche e soprattutto tra grandi imprese, caratterizzate da un numero di lavorabili più basso, e piccole imprese.

Figura 66 - Ore lavorabili nel 2018

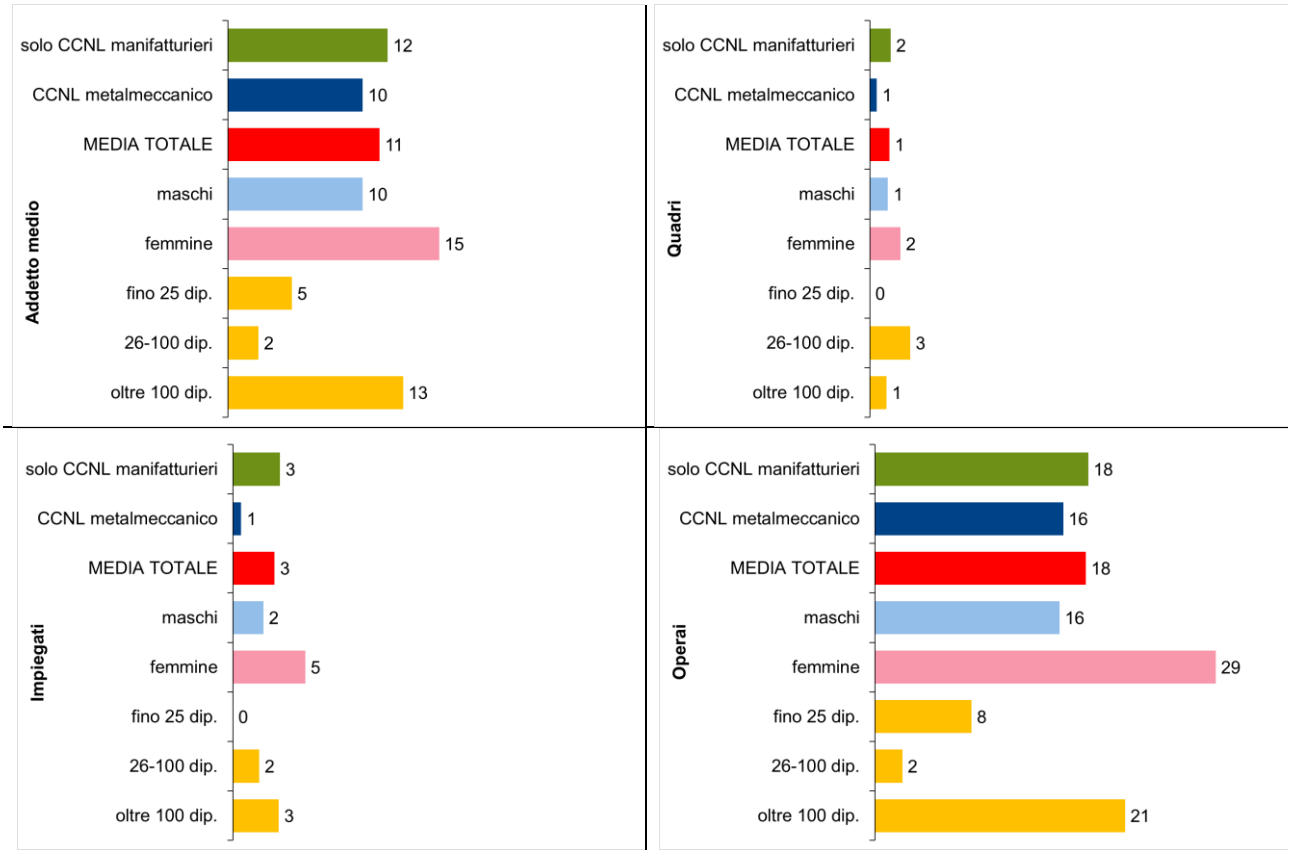


[24] *V. Appendice.*
[25] *Comprende al suo interno il personale con la qualifica di intermedio*

Utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni

Secondo l'indagine, nel 2018 ha fatto ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni - Ordinaria, Straordinaria, o in Deroga - l'11% delle imprese bergamasche, il 5% in quelle con contratto metalmeccanico. La stessa indagine, l'anno scorso, aveva rilevato per il 2017 valori, rispettivamente, dell'11% e del 13%, dunque, soprattutto le imprese metalmeccaniche hanno significativamente ridotto l'utilizzo della CIG, mentre il comparto dei servizi risulta in controtendenza.
La diffusione media dell'11% nel 2018 fa sintesi tra il 7% delle piccole imprese, il 12% delle medie, e il 14% delle grandi.
È 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 (lo stesso valore rilevato dall'indagine dell'anno scorso), con una certa differenza di genere, e con un picco nella categoria degli operai (18). Negli operatori con CCNL metalmeccanico, le ore di CIG utilizzate dall'addetto medio sono 10.
Il fenomeno è stato registrato con maggiore intensità nelle imprese sopra i 100 dipendenti.

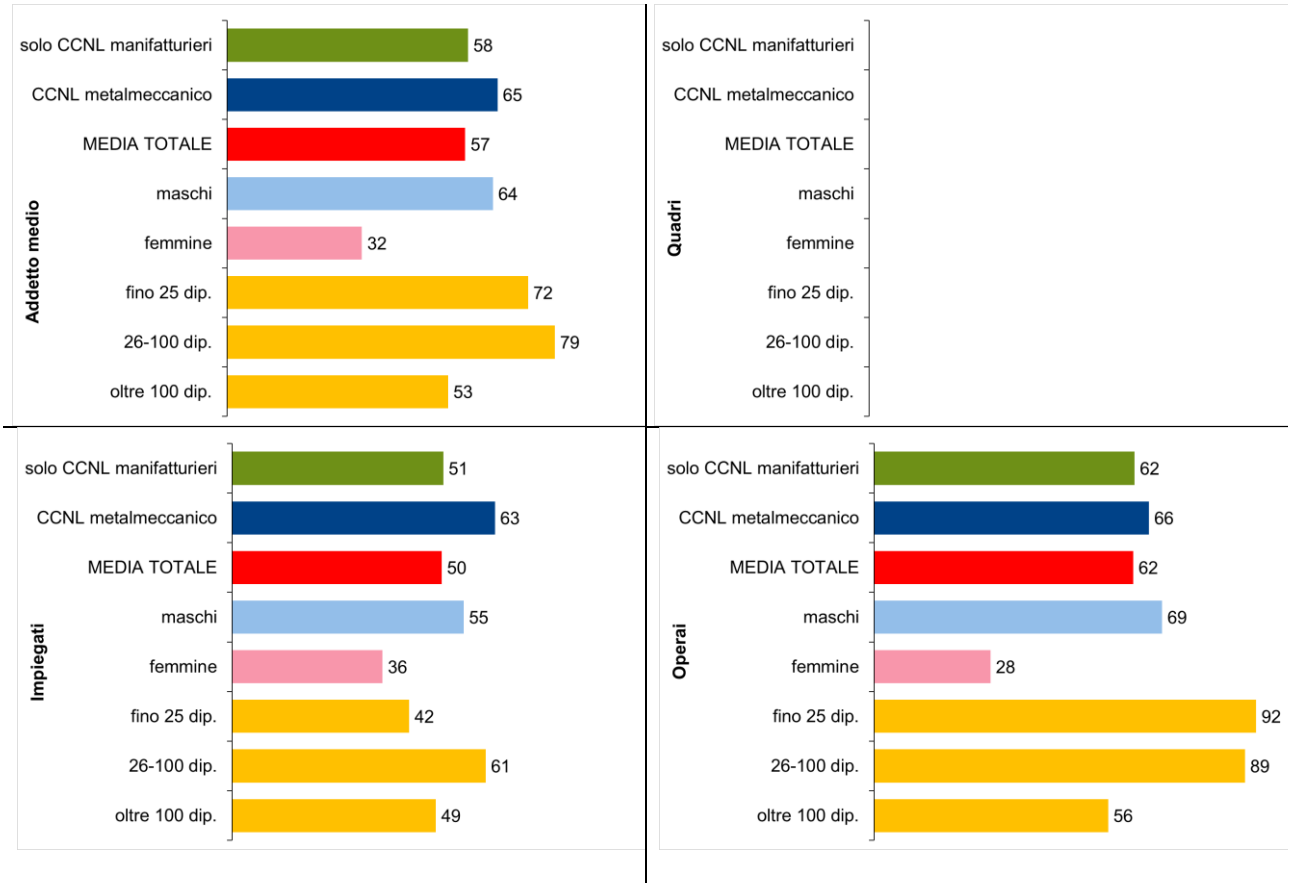
Figura 67 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2018



Ricorso allo straordinario

Nel 2018 l'89% delle imprese bergamasche coinvolte dall'indagine ha fatto ricorso al lavoro straordinario (il 92% nel caso del comparto metalmeccanico). Di nuovo, l'incidenza media nasconde differenze significative tra piccole imprese (72%), medie imprese (92%) e grandi imprese (98%).
Gli addetti hanno svolto nell'anno mediamente 57 ore di straordinario (50 fra gli impiegati e 62 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 2018 il 3,5% (3,9% per i maschi e 2,0% per le femmine).
L'indagine del 2018, riferita ai valori del 2017, aveva fatto registrare valori di diffusione pressoché uguali (88% delle imprese), ma un maggiore numero medio di ore (69 contro le 57 del 2018).

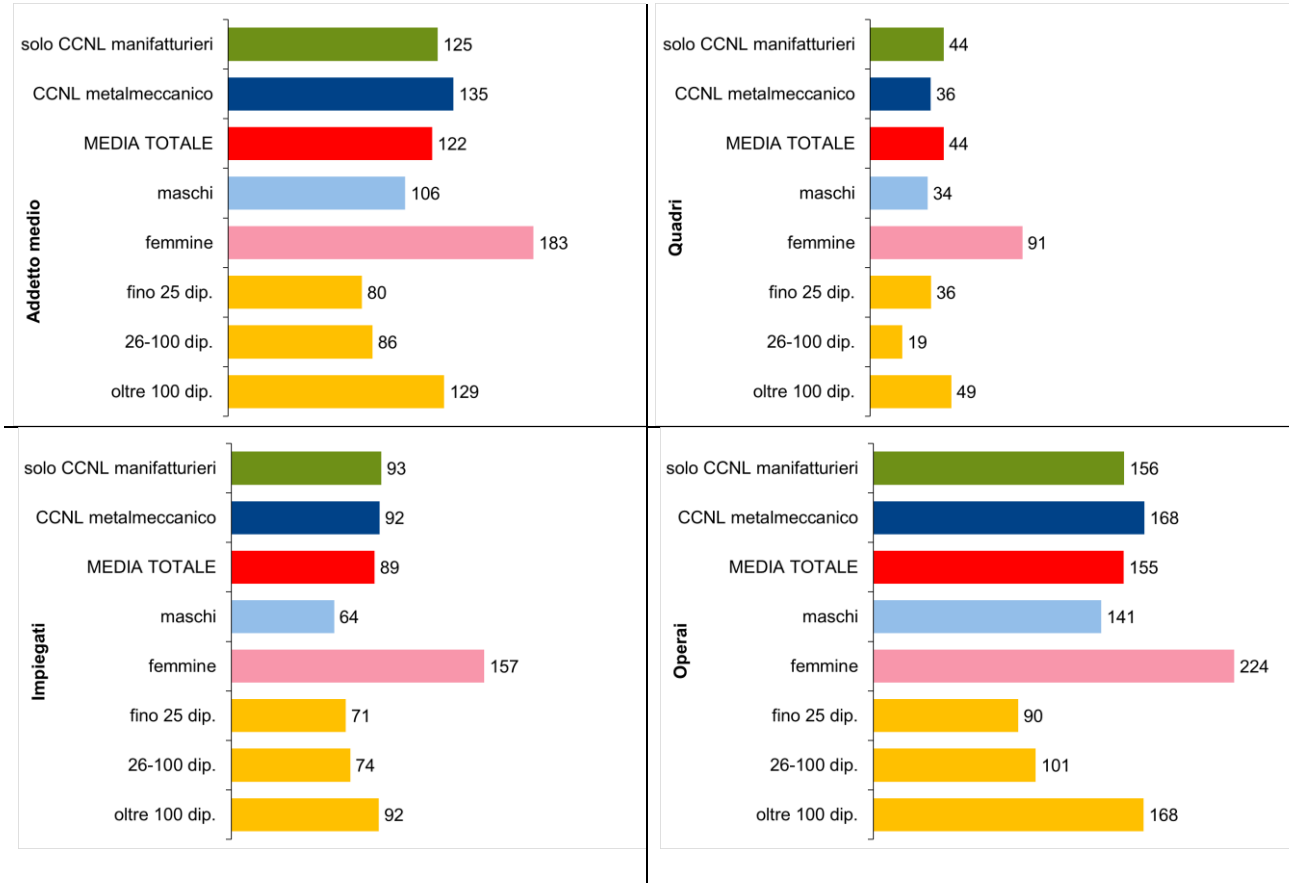
Figura 68 - Ore di straordinario per addetto nel 2018



Assenze dal lavoro

Dai dati relativi all'indagine, nel 2018 le ore di assenza per addetto rilevate nelle imprese bergamasche sono risultate mediamente pari a 122, contro le 113 del 2017.
I differenziali all'interno di questo valore medio sono molto elevati sia per genere (106 i maschi, 183 le femmine), che per qualifica (44 i quadri, 89 gli impiegati, 155 gli operai), che per classe dimensionale (80 le piccole imprese, 87 le medie, 129 ore le grandi imprese).
Nell'ambito del solo CCNL metalmeccanico, le ore di assenza complessive ammontano a 135, con un picco di 311 ore/anno per le operaie femmine.

Figura 69 - Ore di assenza per addetto nel 2018



La composizione per causale delle ore di assenza per l'addetto media evidenzia la netta predominanza delle malattie non professionali (65 ore per addetto), alle quali viene addebitato il 53% delle ore perdute, seguite dagli altri permessi retribuiti (24 ore, pari al 20% del totale) e dai congedi retribuiti (22 ore per addetto, pari al 18% del totale).
Il peso delle assenze per infortuni sul lavoro e malattie professionali si attesta al 3,7%, mentre quello delle assenze per motivi sindacali (sciopero e assemblee) rappresenta complessivamente meno del 2%.

Figura 70 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza: composizione percentuale

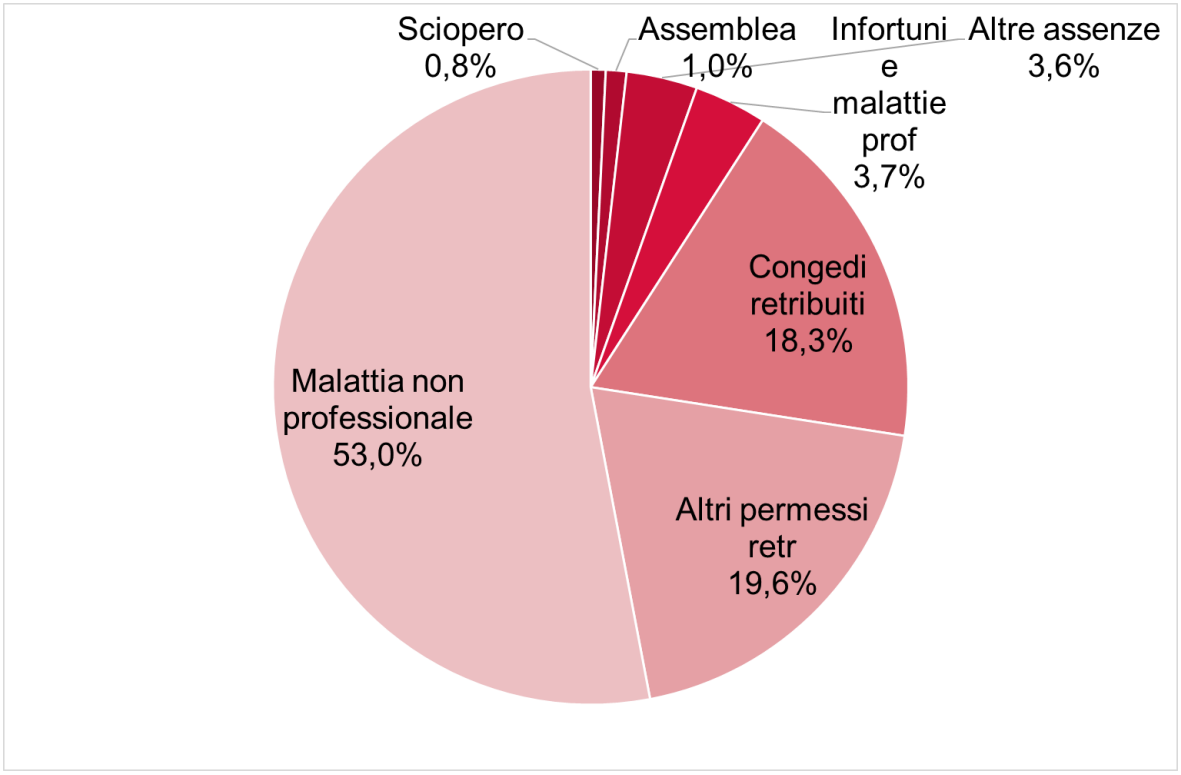


Figura 71 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza

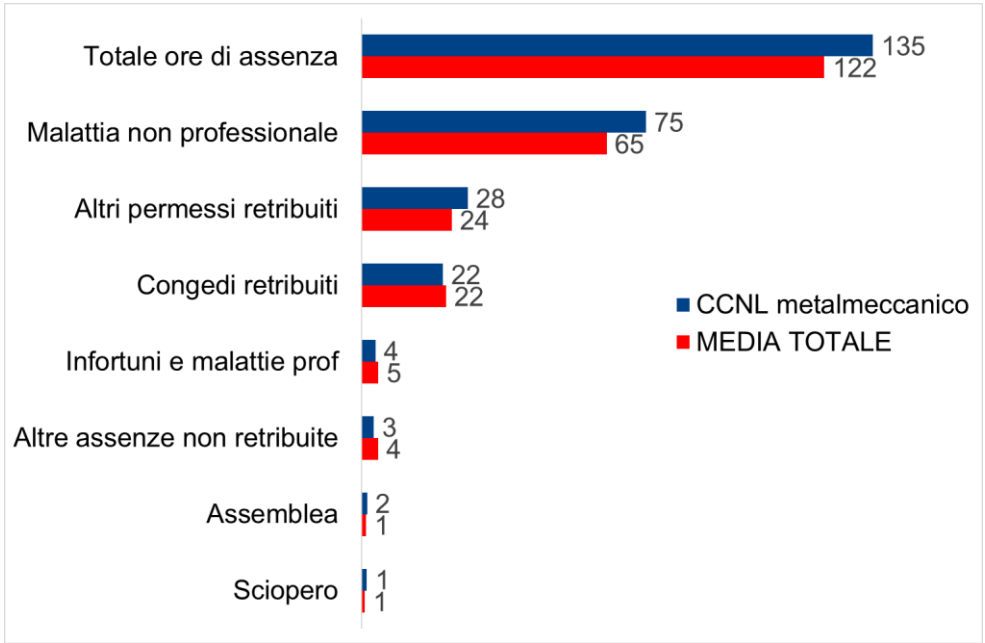


Figura 72 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza: differenze per genere

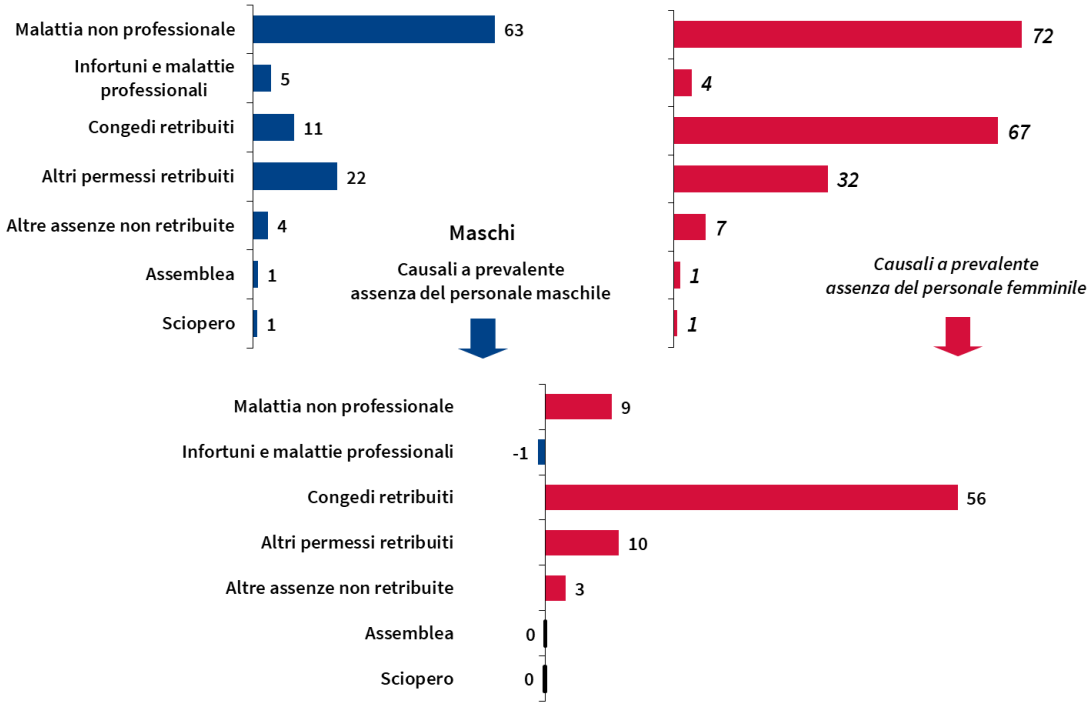
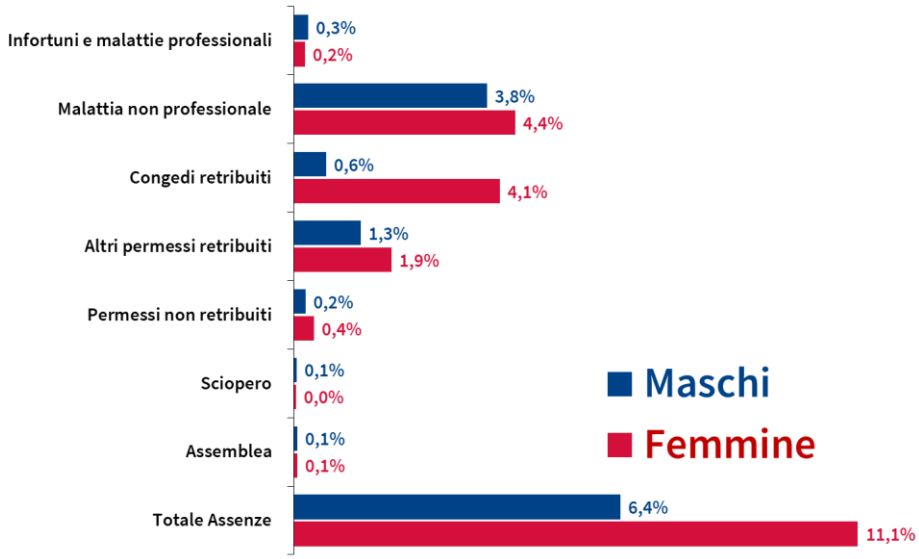
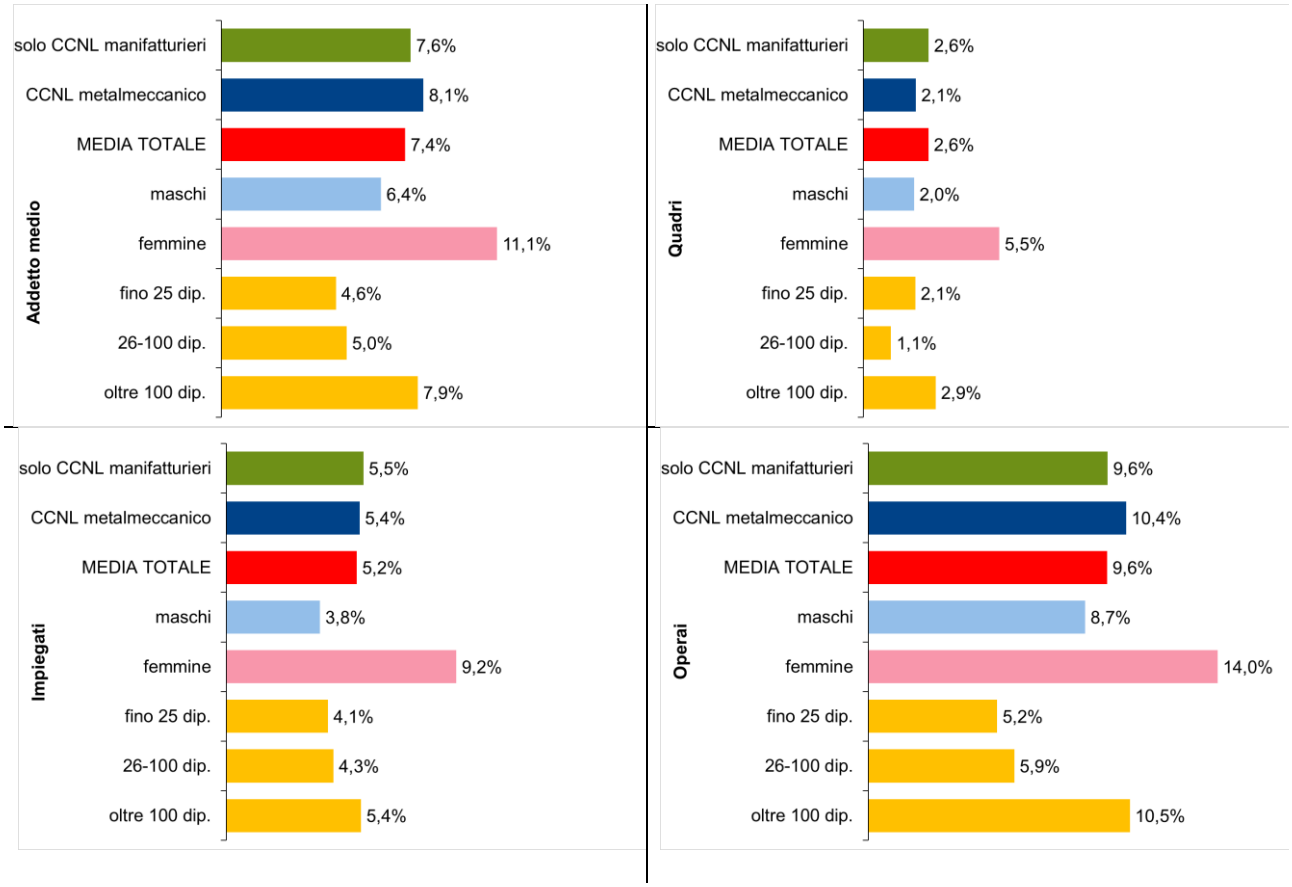


Figura 73 - Tassi di assenza 2018 per causale: differenze di genere



Alle 122 ore complessivamente perdute da un addetto medio corrisponde un tasso di assenza del 7,4%, 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 (2,6%), passando attraverso il 5,2% degli impiegati fino al 9,6% registrato fra gli operai.
Significativo anche il divario di genere: circa 5 punti percentuali di distanza sul valore medio, a prescindere dalla qualifica posseduta.
Più contenute le distanze, invece, tra le imprese distinte per classe dimensionale.
Le imprese che applicano il CCNL metalmeccanico sono leggermente sopra la media complessiva.

Figura 74 - Tassi di assenza 2018 per addetto



Tassi di assenza 2018

Totale provincia di Bergamo

Figura 75 - Tassi di assenza 2018 per addetto: totale provincia di Bergamo

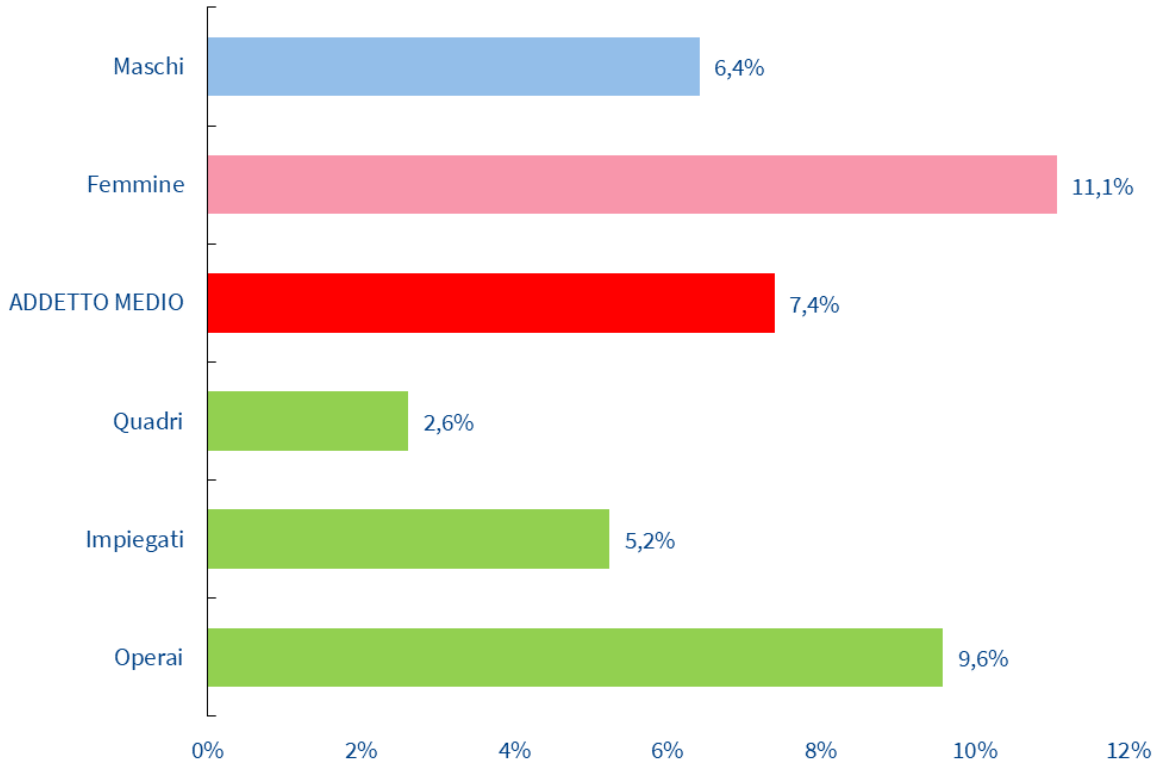


Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (totale)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.653,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	4,7	3,7	4,5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale	62,8	71,9	64,7	3,8%	4,4%	3,9%
Congedi retribuiti	10,6	66,9	22,4	0,6%	4,1%	1,4%
Altri permessi retribuiti	21,8	31,8	23,9	1,3%	1,9%	1,4%
Permessi non retribuiti	3,9	6,6	4,4	0,2%	0,4%	0,3%
Sciopero	1,0	0,8	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea	1,3	1,2	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	106,1	122,1	6,4%	6,4%	11,1%	7,4%

ORE LAVORABILI QUADRI 1.683,0	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%
Malattia non professionale	18,3	24,4	19,4	1,1%	1,5%	1,1%
Congedi retribuiti	5,4	45,9	12,3	0,3%	2,8%	0,7%
Altri permessi retribuiti	9,8	16,3	10,9	0,6%	1,0%	0,6%
Permessi non retribuiti	0,3	3,7	0,9	0,0%	0,2%	0,1%
Sciopero	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	34,4	91,2	44,1	2,0%	5,5%	2,6%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI 1.695,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	1,9	1,9	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale	31,2	43,6	34,6	1,8%	2,6%	2,0%
Congedi retribuiti	10,6	75,7	28,2	0,6%	4,5%	1,7%
Altri permessi retribuiti	16,5	29,8	20,1	1,0%	1,8%	1,2%
Permessi non retribuiti	2,8	5,0	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero	0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,6	0,8	0,7	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	63,8	156,8	88,9	3,8%	9,2%	5,2%

ORE LAVORABILI OPERAI 1.618,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	7,0	6,2	6,8	0,4%	0,4%	0,4%
Malattia non professionale	88,2	110,5	91,9	5,4%	6,9%	5,7%
Congedi retribuiti	11,2	59,0	19,3	0,7%	3,7%	1,2%
Altri permessi retribuiti	26,6	35,9	28,1	1,6%	2,2%	1,7%
Permessi non retribuiti	4,9	8,7	5,5	0,3%	0,5%	0,3%
Sciopero	1,6	1,7	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea	1,9	1,9	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	141,3	223,9	155,2	8,7%	14,0%	9,6%

Classe dimensionale: aziende fino a 25 dipendenti

Figura 76 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende fino a 25 dipendenti

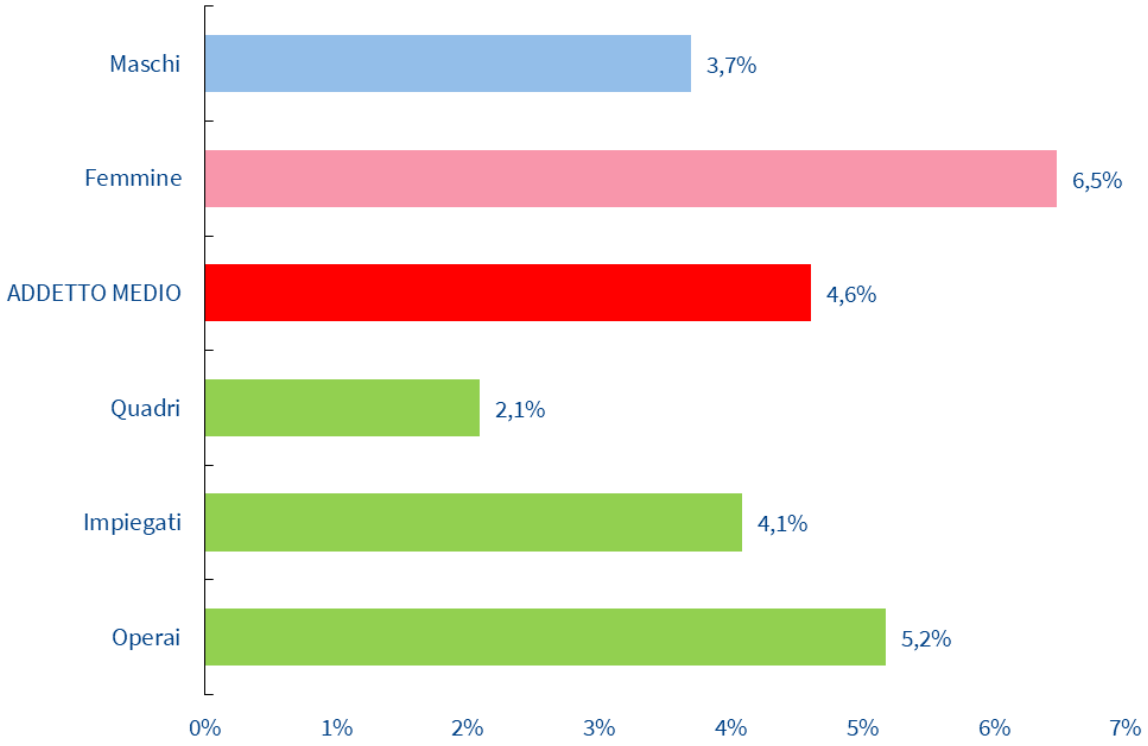


Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende fino a 25 dip.)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.738,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	2,1	0,7	1,6	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale	42,8	44,1	43,3	2,5%	2,5%	2,5%
Congedi retribuiti	2,0	55,3	19,4	0,1%	3,2%	1,1%
Altri permessi retribuiti	10,0	10,5	10,1	0,6%	0,6%	0,6%
Permessi non retribuiti	6,0	1,8	4,6	0,3%	0,1%	0,3%
Sciopero	1,0	0,4	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,2	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	64,1	113,1	80,1	3,7%	6,5%	4,6%

ORE LAVORABILI QUADRI	1.742,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		1,7	1,1	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Altri permessi retribuiti		24,4	49,3	35,0	1,4%	2,8%	2,0%
Permessi non retribuiti		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		26,1	50,4	36,4	1,5%	2,9%	2,1%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI	1.739,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,7	0,8	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		16,0	35,4	26,7	0,9%	2,0%	1,5%
Congedi retribuiti		1,9	52,3	29,6	0,1%	3,0%	1,7%
Altri permessi retribuiti		21,1	6,1	12,9	1,2%	0,4%	0,7%
Permessi non retribuiti		0,0	1,3	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Sciopero		0,3	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		40,2	96,4	71,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		63,8	156,8	88,9	2,3%	5,5%	4,1%

ORE LAVORABILI OPERAI	1.737,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,7	0,5	2,3	0,2%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		54,9	72,1	57,9	3,2%	4,1%	3,3%
Congedi retribuiti		2,2	73,9	14,4	0,1%	4,2%	0,8%
Altri permessi retribuiti		5,1	11,2	6,1	0,3%	0,6%	0,4%
Permessi non retribuiti		8,6	3,1	7,6	0,5%	0,2%	0,4%
Sciopero		1,3	1,3	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,3	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		75,0	162,3	89,9	4,3%	9,3%	5,2%

Classe dimensionale: aziende da 26 a 100 dipendenti

Figura 77 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende da 26 a 100 dipendenti

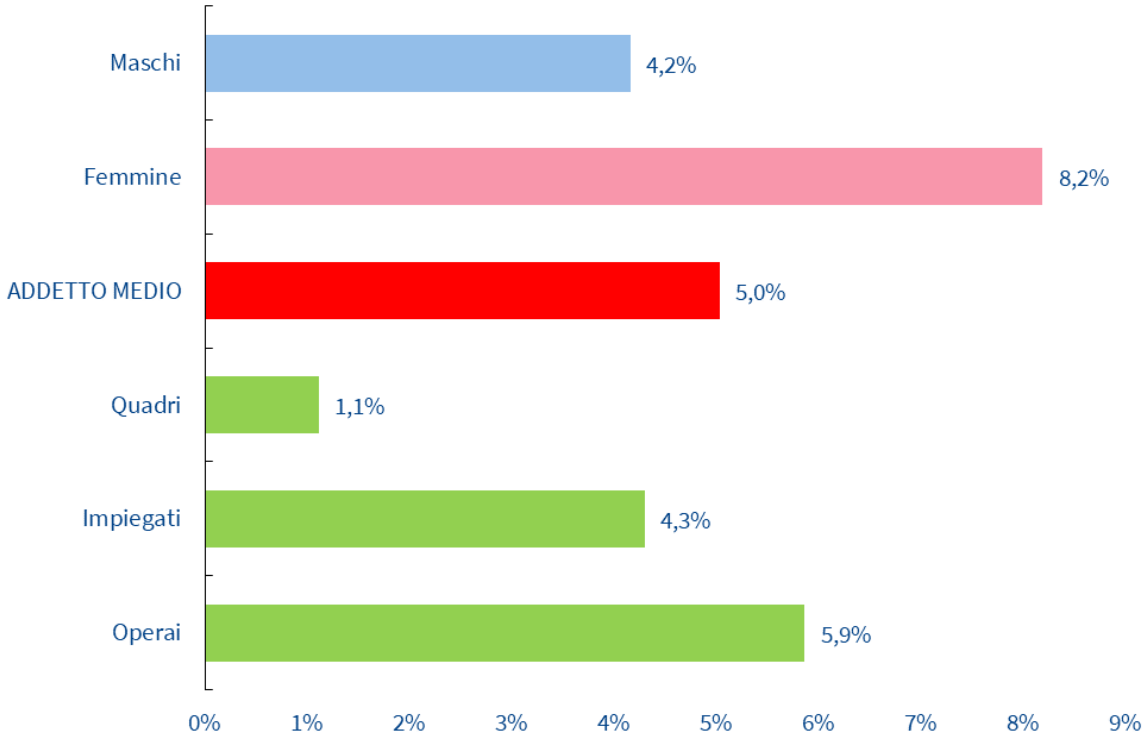


Tabella 5 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende da 26 a 100 dip.)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.717,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	4,8	3,5	4,5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale	49,8	47,5	49,3	2,9%	2,8%	2,9%
Congedi retribuiti	4,5	75,9	19,9	0,3%	4,4%	1,2%
Altri permessi retribuiti	8,3	10,3	8,7	0,5%	0,6%	0,5%
Permessi non retribuiti	3,4	3,7	3,4	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,7	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	71,4	141,3	86,5	4,2%	8,2%	5,0%

ORE LAVORABILI QUADRI	1.726,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		9,8	20,5	11,7	0,6%	1,2%	0,7%
Congedi retribuiti		2,3	19,7	5,4	0,1%	1,1%	0,3%
Altri permessi retribuiti		1,6	4,2	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
Permessi non retribuiti		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		13,8	44,4	19,2	0,8%	2,6%	1,1%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI	1.714,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		20,1	28,0	23,1	1,2%	1,6%	1,3%
Congedi retribuiti		5,6	86,9	36,2	0,3%	5,0%	2,1%
Altri permessi retribuiti		10,3	12,6	11,2	0,6%	0,7%	0,7%
Permessi non retribuiti		1,6	4,3	2,6	0,1%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		38,5	132,3	73,8	2,3%	7,7%	4,3%

ORE LAVORABILI OPERAI	1.718,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,0	9,5	7,3	0,4%	0,6%	0,1%
Malattia non professionale		66,0	85,1	68,4	3,8%	4,9%	3,3%
Congedi retribuiti		4,2	64,9	11,9	0,2%	3,8%	0,8%
Altri permessi retribuiti		8,1	7,4	8,0	0,5%	0,4%	0,4%
Permessi non retribuiti		4,4	3,1	4,3	0,3%	0,2%	0,4%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,9	0,6	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		90,7	170,6	100,8	5,3%	9,9%	5,9%

Classe dimensionale: aziende oltre 100 dipendenti

Figura 78 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende oltre 100 dipendenti

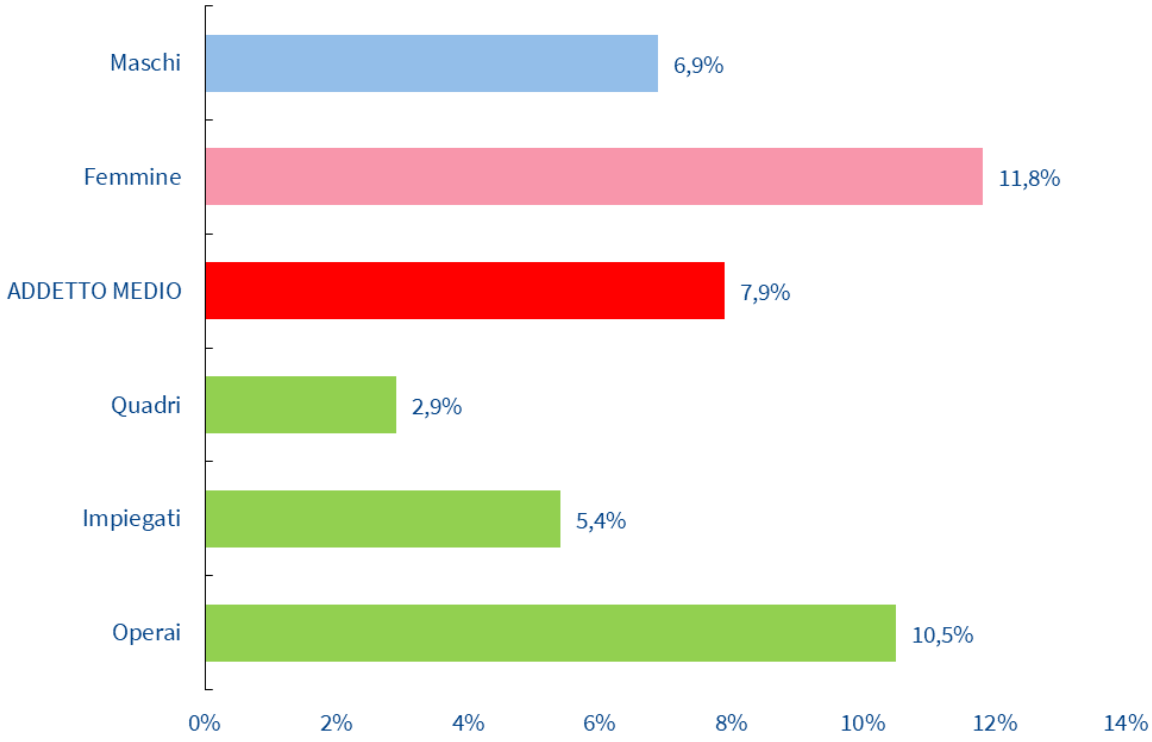


Tabella 6 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende oltre 100 dip.)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.639,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	4,8	3,9	4,6	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale	65,5	77,5	68,0	4,0%	4,7%	4,1%
Congedi retribuiti	11,9	65,8	22,9	0,7%	4,0%	1,4%
Altri permessi retribuiti	24,4	36,6	26,9	1,5%	2,2%	1,6%
Permessi non retribuiti	3,9	7,3	4,6	0,2%	0,4%	0,3%
Sciopero	1,1	0,9	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea	1,4	1,5	1,4	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	113,0	193,3	129,4	6,9%	11,8%	7,9%

ORE LAVORABILI QUADRI 1.674,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	0,5	0,8	0,6	0,0%	0,1%	0,0%
Malattia non professionale	20,0	26,5	21,1	1,2%	1,6%	1,3%
Congedi retribuiti	6,0	53,5	13,8	0,4%	3,2%	0,8%
Altri permessi retribuiti	11,0	16,9	12,0	0,7%	1,0%	0,7%
Permessi non retribuiti	0,3	4,7	1,0	0,0%	0,3%	0,1%
Sciopero	0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,2	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	38,1	102,3	48,6	2,3%	6,2%	2,9%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI 1.692,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	2,1	2,3	2,2	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale	32,8	47,6	36,4	1,9%	2,8%	2,2%
Congedi retribuiti	11,4	74,3	27,0	0,7%	4,4%	1,6%
Altri permessi retribuiti	17,2	34,9	21,5	1,0%	2,1%	1,3%
Permessi non retribuiti	3,0	5,3	3,6	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero	0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,7	0,9	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
TOTALE ASSENZE	67,2	165,3	91,6	4,0%	9,8%	5,4%

ORE LAVORABILI OPERAI 1.595,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	7,1	5,9	6,9	0,4%	0,4%	0,4%
Malattia non professionale	93,7	115,1	97,4	5,9%	7,3%	6,1%
Congedi retribuiti	12,9	57,8	20,8	0,8%	3,7%	1,3%
Altri permessi retribuiti	31,0	40,5	32,6	1,9%	2,6%	2,0%
Permessi non retribuiti	4,9	9,7	5,7	0,3%	0,6%	0,4%
Sciopero	2,0	1,9	2,0	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea	2,1	2,2	2,1	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	153,6	233,0	167,6	9,6%	14,8%	10,5%

CCNL metalmeccanico

Figura 79 - Tassi di assenza 2018 per addetto: CCNL metalmeccanico

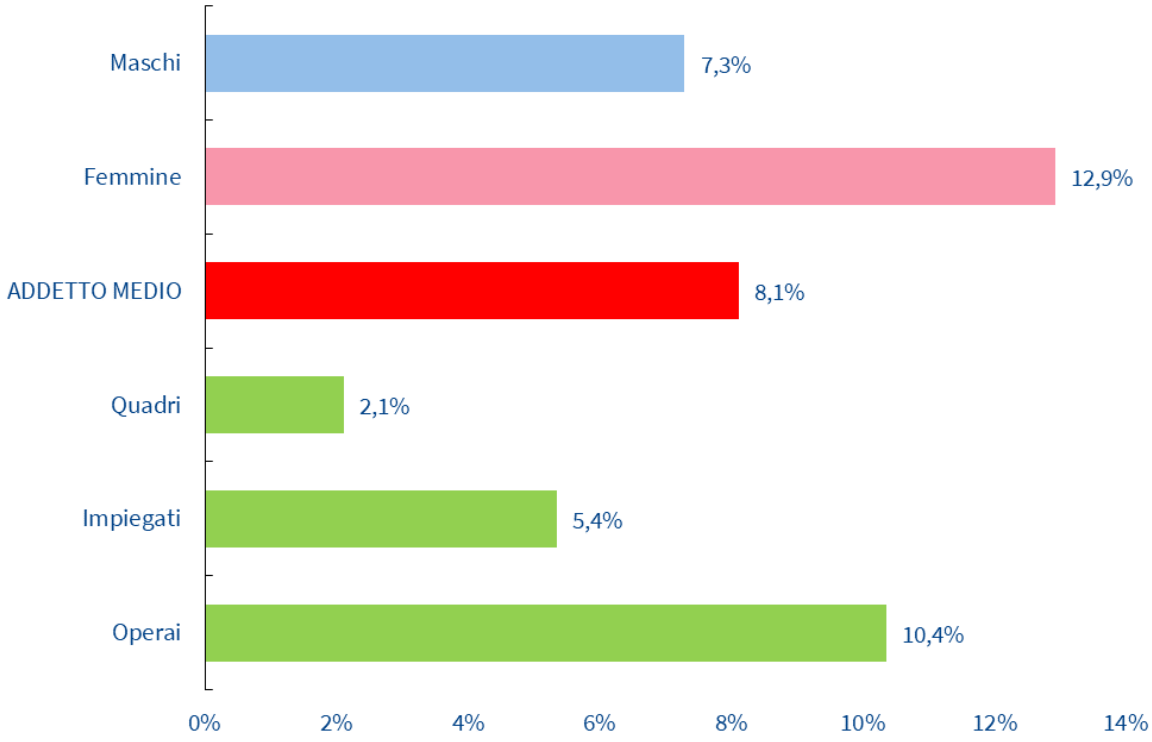


Tabella 7 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (CCNL metalmeccanico)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.661,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	3,9	3,1	3,8	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale	73,1	87,0	75,2	4,4%	5,2%	4,5%
Congedi retribuiti	13,9	66,9	21,6	0,8%	4,0%	1,3%
Altri permessi retribuiti	23,8	53,5	28,1	1,4%	3,2%	1,7%
Permessi non retribuiti	3,2	4,1	3,3	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero	1,6	1,1	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea	1,6	1,1	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE	121,0	216,8	134,9	7,3%	12,9%	8,1%

ORE LAVORABILI QUADRI	1.718,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		14,6	20,1	15,3	0,8%	1,2%	0,9%
Congedi retribuiti		9,9	75,3	18,0	0,6%	4,4%	1,0%
Altri permessi retribuiti		1,9	5,8	2,4	0,1%	0,3%	0,1%
Permessi non retribuiti		0,3	0,0	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,0	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		27,1	101,2	36,3	1,6%	6,0%	2,1%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI	1.718,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,9	1,2	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		34,1	36,2	34,6	2,0%	2,1%	2,0%
Congedi retribuiti		16,0	76,8	29,7	0,9%	4,5%	1,7%
Altri permessi retribuiti		20,4	35,2	23,7	1,2%	2,0%	1,4%
Permessi non retribuiti		1,1	3,5	1,7	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,6	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		74,1	153,6	92,0	4,3%	8,9%	5,4%

ORE LAVORABILI OPERAI	1.623,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,2	5,8	5,2	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		97,5	160,3	103,8	6,0%	9,9%	6,4%
Congedi retribuiti		13,1	53,1	17,1	0,8%	3,3%	1,1%
Altri permessi retribuiti		27,3	82,5	32,8	1,7%	5,1%	2,0%
Permessi non retribuiti		4,4	5,4	4,5	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		2,5	2,6	2,5	0,2%	0,2%	0,2%
Assemblea		2,3	1,8	2,2	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		152,1	311,4	168,1	9,4%	19,2%	10,4%

CCNL chimico-farmaceutico

Figura 80 - Tassi di assenza 2018 per addetto: CCNL chimico-farmaceutico

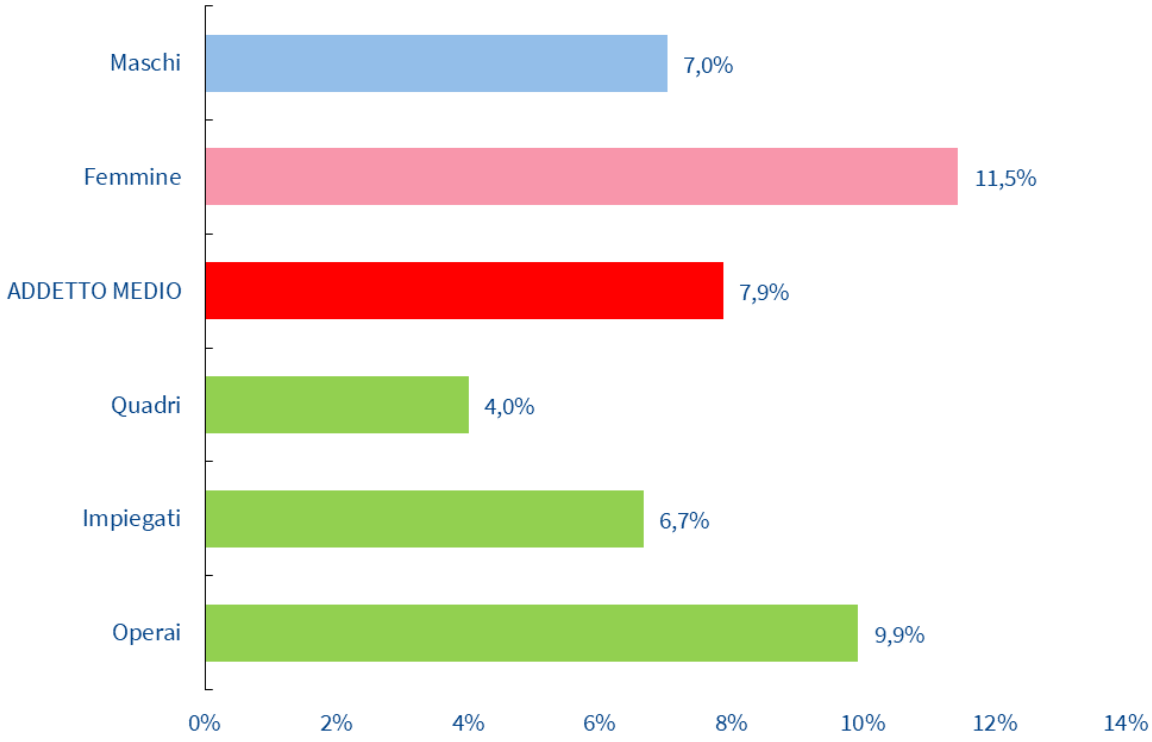


Tabella 8 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (CCNL chimico-farmaceutico)

ORE LAVORABILI ADDETTO MEDIO 1.607,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali	4,2	6,1	4,6	0,3%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale	53,4	50,5	52,8	3,3%	3,1%	3,3%
Congedi retribuiti	7,7	73,5	20,3	0,5%	4,5%	1,3%
Altri permessi retribuiti	41,4	48,8	42,8	2,6%	3,0%	2,7%
Permessi non retribuiti	4,9	6,2	5,2	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	1,1	0,7	1,1	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE	112,7	185,9	126,7	7,0%	11,5%	7,9%

ORE LAVORABILI QUADRI	1.575,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	0,0	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		24,3	16,9	22,9	1,5%	1,1%	1,5%
Congedi retribuiti		2,0	56,9	13,0	0,1%	3,6%	0,8%
Altri permessi retribuiti		25,8	20,4	24,7	1,6%	1,3%	1,6%
Permessi non retribuiti		0,2	10,9	2,4	0,0%	0,7%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		52,8	105,2	63,3	3,3%	6,7%	4,0%

ORE LAVORABILI IMPIEGATI	1.609,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,0	3,3	3,1	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		28,7	50,6	35,3	1,8%	3,1%	2,2%
Congedi retribuiti		6,1	75,8	27,2	0,4%	4,7%	1,7%
Altri permessi retribuiti		26,1	60,9	36,7	1,6%	3,8%	2,3%
Permessi non retribuiti		3,0	6,7	4,1	0,2%	0,4%	0,3%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,0	0,7	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		68,0	197,9	107,3	4,2%	12,2%	6,7%

ORE LAVORABILI OPERAI	1.612,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,8	22,0	7,0	0,4%	1,3%	0,4%
Malattia non professionale		78,0	69,7	77,4	4,9%	4,1%	4,8%
Congedi retribuiti		9,9	73,3	14,5	0,6%	4,3%	0,9%
Altri permessi retribuiti		56,3	11,6	53,0	3,5%	0,7%	3,3%
Permessi non retribuiti		7,2	1,6	6,8	0,5%	0,1%	0,4%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,4	1,3	1,4	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		158,7	179,5	160,2	9,9%	10,7%	9,9%

4 Glossario

Agenti (o rappresentanti) **di commercio**	Soggetti incaricati stabilmente da una o più imprese per concludere contratti di vendite in una determinata zona, a fronte della corresponsione di una provvigione, calcolata in misura percentuale.
Assenza, tasso di (o Tasso di gravità)	Percentuale che rappresenta la quota di ore lavorabili non lavorate. È calcolato come rapporto tra le ore di assenza pro-capite e le ore lavorabili.
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 2018 sono state conteggiate 9 di queste 12 festività: infatti il 6 gennaio, il 2 giugno e l'8 dicembre sono coincisi con il sabato.
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 2018, calcolati come media semplice tra quelli in forza al 31.12.2017 e al 31.12.2018.
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.
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 Annua Lorda (RAL) o Retribuzione Base Annua (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, sulla base di un accordo tra le parti, consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività.
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.
Turnover, tasso di	Il tasso di turnover è dato dal rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni avvenute nel corso dell'anno rispetto ai dipendenti in organico all'inizio dell'anno.

5 Appendice

L'iniziativa è frutto di una collaborazione di alcune tra le principali Associazioni Territoriali di Confindustria: Assolombarda, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Bergamo e l'Unione degli Industriali della provincia di Varese in Lombardia, Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto e Confindustria Emilia Area Centro in Emilia-Romagna.

La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata attraverso tre diverse rilevazioni, effettuate tra marzo e maggio 2019:

1. una **survey online** sulle caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati. Hanno fornito indicazioni 524 imprese, con poco meno di 75.000 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 53 profili, selezionati tra i più rappresentativi nell'area economica esaminata (Milano, Monza Brianza, Lodi, Brescia, Bergamo e Varese in Lombardia, Torino e Cuneo in Piemonte, Vicenza e Verona in Veneto, Bologna, Ferrara e Modena In Emilia-Romagna), di cui 8 con le competenze digitali necessarie ad utilizzare le nuove tecnologie di Industria 4.0.
   La presenza delle figure incluse in questa griglia è stata rilevata in 629 aziende, che hanno messo a disposizione informazioni relative a quasi 40.000 dei loro 110.000 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 1.500, con circa 210.000 lavoratori in organico.

Complessivamente hanno collaborato quasi **2.000 imprese** con poco meno di **275.000 dipendenti**, tra le quali 157 associate a Confindustria Bergamo, con oltre 25.000 addetti[26].

[26] *Tra le altre associazioni le partecipanti sono state 420 (con circa 90.000 addetti) per Assolombarda, 300 (con quasi 60.000 addetti) per l'Unione Industriale Torino, 220 (con 30.000 addetti) quelle dell'Associazione Industriale Bresciana, circa 160 (con 43.000 dipendenti) quelle dell'Unione degli Industriali della provincia di Varese, 180 (con 26.000 dipendenti) quelle di Confindustria Vicenza, 170 (con 35.000 dipendenti) quelle di Confindustria Verona e 260 (con 24.000 dipendenti) quelle di Confindustria Cuneo e 170 (con 30.000 dipendenti) quelle di Confindustria Emilia Area Centro.*
La somma supera il totale per la presenza di legami associativi multipli.

5.1.1 Distribuzione delle aziende per settore e dimensione

Tabella 9 - Distribuzione delle imprese per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	334	222	556
26-100	576	145	721
oltre 100	536	109	645
Totale	**1.446**	**476**	**1.922**

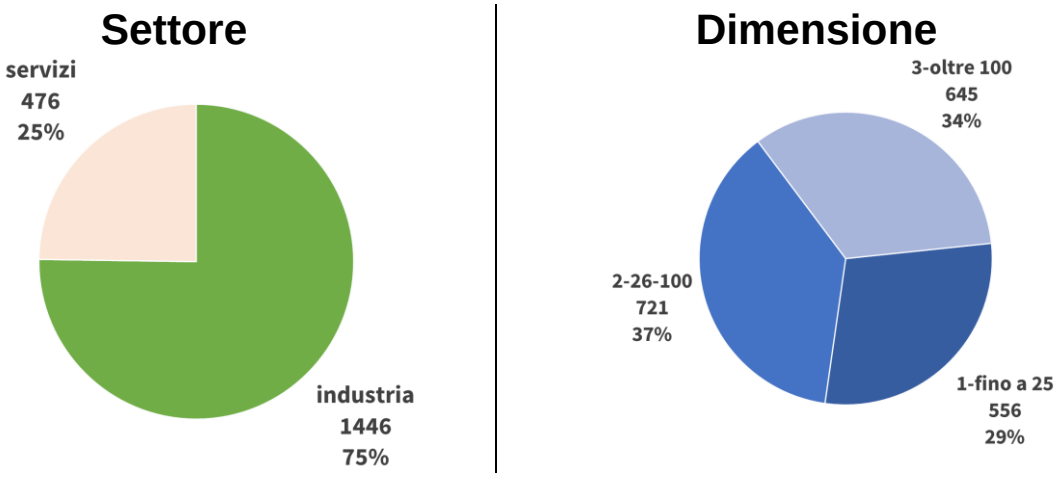
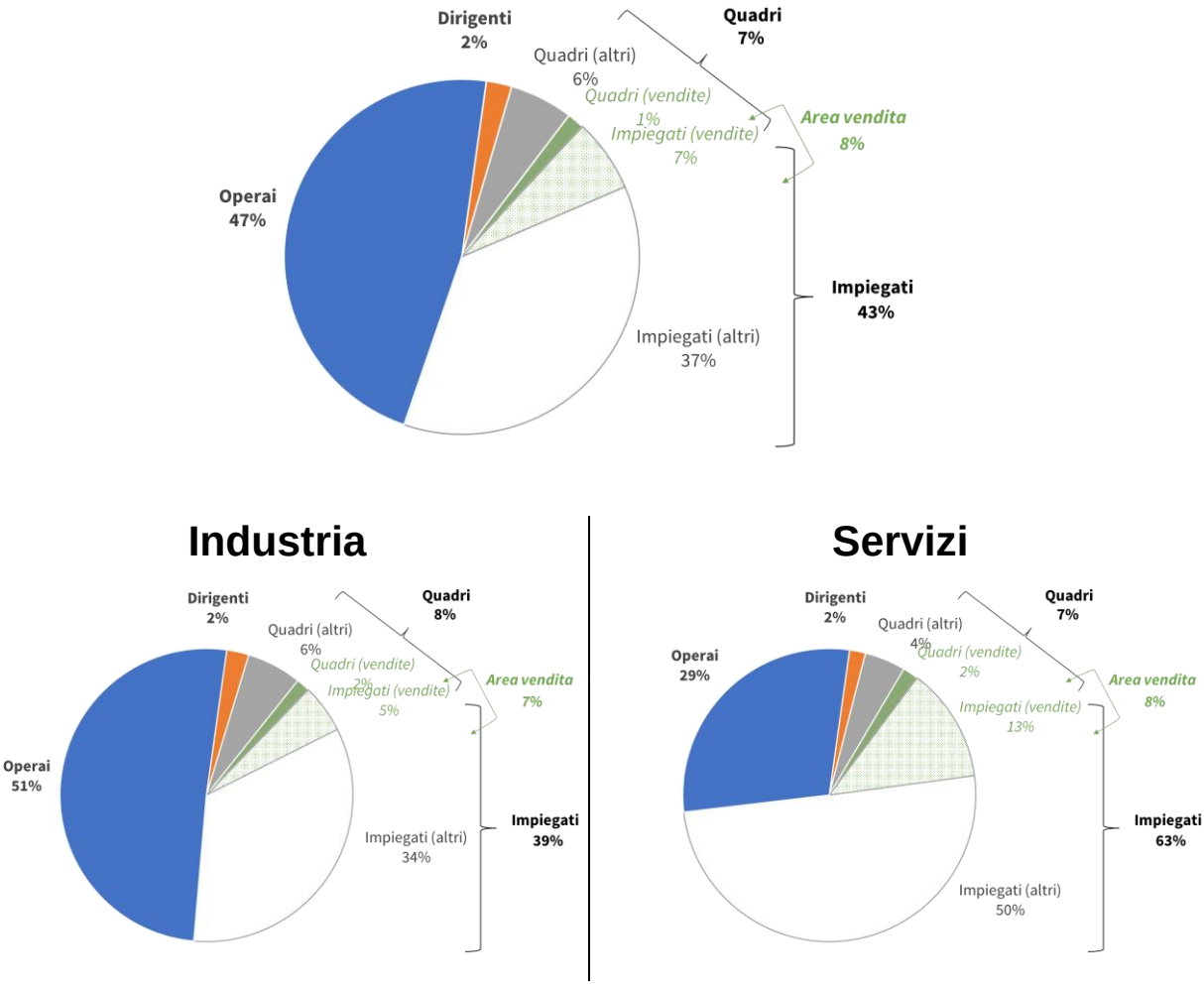


Tabella 10 - Distribuzione dei dipendenti per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	4.294	2.266	6.560
26-100	31.654	7.081	38.735
oltre 100	184.046	43.975	228.021
Totale	**219.994**	**53.322**	**273.315**

5.1.2 Struttura del personale per qualifica

Figura 81 - Distribuzione dei dipendenti per qualifica



5.1.3 Grado di qualificazione

Il **grado di qualificazione** è un indicatore originale dell'indagine retributiva condotta dalle 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 Terziario.
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 11 - 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:
a) da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie previste;
b) 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/adeguatezza 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 12 - 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, impiegati[27] 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 2018;
- orario del personale a tempo pieno e le pause retribuite applicate in azienda;
- totale delle ore non lavorate nel 2018 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:
    - infortunio e malattia professionale;
    - malattia non professionale;
    - congedi retribuiti;
    - altri permessi retribuiti;
    - permessi non retribuiti;
    - sciopero;
    - assemblea;
    - ore di lavoro straordinario.

Procedimento di calcolo

Per il calcolo del tasso di assenza e dei relativi tassi di gravità per causale sono state innanzitutto determinate le **ore lavorabili**.
Ai 365 giorni del 2018 sono stati sottratti:

- i sabati e le domeniche (104 gg. nel corso del 2017) e le festività infrasettimanali (9 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.

Si sono quindi calcolate le **ore perdute per addetto**:

ore perdute per addetto = ore totali di assenza / numero medio di dipendenti nel 2018[28]

Quindi sono stati ottenuti i **tassi di assenza**:

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

Un esempio numerico

Per determinare le ore lavorabili del 2018 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (104 gg.) e le festività infrasettimanali (9 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: supponiamo a titolo di esempio che il totale di questi ammonti a 33 gg.

27 Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.
28 Media aritmetica tra dipendenti, con orario a tempo pieno e contratto di lavoro a tempo indeterminato, in forza al 31.12.2017 e al 31.12.2018.

365 – (104 + 9 + 33) = 219 gg

Il risultato deve esse ricondotto su base settimanale dividendo per 5 e poi moltiplicato per l'orario settimanale applicato in azienda (ad esempio 40 ore), al netto delle pause retribuite (supponiamo 60 minuti alla settimana).

(219 : 5) x (40 – 60 / 60) = 1.708 ore

Dal totale ottenuto vanno quindi sottratte le ore di Cassa Integrazione Guadagni eventualmente utilizzate nel corso dell'anno: a titolo esemplificativo supponiamo siano state in media 50 per ogni lavoratore.

1.708 – 50 = 1.658 ore lavorabili

Le ore di assenza medie per ciascun lavoratore vengono determinate dividendo il numero complessivo di ore perdute nell'anno (per ogni causale) per il numero medio di lavoratori full time e a tempo indeterminato in organico nell'arco dell'anno. Supponiamo che fossero 9 al 31.12.2017 e 11 al 31.12.2018: il numero medio è

(9 + 11) : 2 = 10 addetti

Conseguentemente, immaginando un numero complessivo di ore perdute pari a 700, ogni addetto risulta essersi assentato in media per 70 ore (700 : 10) ed il relativo tasso di assenza è

70 : 1.658 = 4,2%

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 8
Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (totale) 63
Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende fino a 25 dip.) 65
Tabella 5 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende da 26 a 100 dip.) 67
Tabella 6 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (aziende oltre 100 dip.) 69
Tabella 7 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (CCNL metalmeccanico) 71
Tabella 8 - Ore perdute e tassi di assenza per qualifica, genere e causale (CCNL chimico-farmaceutico) 73
Tabella 9 - Distribuzione delle imprese per settore e dimensione 78
Tabella 10 - Distribuzione dei dipendenti per settore e dimensione 78
Tabella 11 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Operai 80
Tabella 12 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Impiegati 81

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 12
Figura 11 - % di lavoratori con competenze digitali (sul totale di chi svolge la stessa mansione) 14
Figura 12 – Peso dei lavoratori con competenze digitali tra le 5 figure in evoluzione 14
Figura 13 - Composizione per genere dei lavoratori con e senza competenze digitali 15
Figura 14 - Distribuzione di laureati e non tra lavoratori con e senza competenze digitali 15
Figura 15 - Differenziale di scolarità tra lavoratori con e senza competenze digitali 16
Figura 16 - Differenziale anagrafico tra lavoratori con e senza competenze digitali 16
Figura 17 - Differenziale retributivo tra lavoratori con e senza competenze digitali 17
Figura 18 - Differenziale retributivo tra gli under 35 con e senza competenze digitali 17
Figura 19 – Diffusione territoriale degli agenti tra le imprese intervistate 19
Figura 20 – Differenze settoriali e dimensionali 20
Figura 21 – Elementi più ricorrenti nel contratto di agenzia 21
Figura 22 – Tasso provigionale medio 22
Figura.23 – Modalità di pagamento delle provvigioni 22
Figura 24 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione) 23
Figura 25 - Diffusione delle politiche retributive (per territorio) 23
Figura 26 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica) 24
Figura 27 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica) 24
Figura 28 - Dinamica retributiva nel 2019 (differenziali per qualifica) 25
Figura 29 - Dinamica retributiva nel 2019 - Dirigenti 26
Figura 30 - Dinamica retributiva nel 2019 - Quadri 27
Figura 31 - Dinamica retributiva nel 2019 - Impiegati 27
Figura 32 - Dinamica retributiva nel 2019 Operai 27
Figura 33 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per settore e dimensione) 29
Figura 34 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per territorio) 30
Figura 35 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Quadri 30
Figura 36 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Impiegati 31
Figura 37 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2018 - Operai 31
Figura 38 - Diffusione contratti aziendali con contenuto economico (per territorio) 32
Figura 39 - Diffusione contratti aziendali con contenuto economico (per dimensione) 32

Figura 40 - Previsioni particolari degli accordi aziendali 33
Figura 41 - Diffusione di clausole che prevedono la convertibilità dei premi in welfare per settore e classe dimensionale 33
Figura 42 - Diffusione di clausole che prevedono la convertibilità dei premi in welfare per territorio 34
Figura 43 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati 34
Figura 44 - Indicatori per classe dimensionale 35
Figura 45 - Indicatori per settore 35
Figura 46 - Set di indicatori utilizzati per territorio 36
Figura 47 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea) 38
Figura 48 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati industria e servizi 39
Figura 49 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati per dimensione di impresa 39
Figura 50 – Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi (per dimensione e settore) 40
Figura 51 – Tasso di turnover (per dimensione e settore) 41
Figura 52 – Tasso di turnover (per territorio) 41
Figura 53 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione e settore) 44
Figura 54 - Diffusione del welfare aziendale (per territorio) 45
Figura 55 – Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per dimensione e settore) 46
Figura 56 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per territorio) 46
Figura 57 - Diffusione e costo strumenti welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir 47
Figura 58 - Diffusione e costo strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per dimensione) 48
Figura 59 - Diffusione e costo strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per macrosettore) 48
Figura 60 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale (per territorio) 49
Figura 61 – Diffusione dello smart working (per dimensione e settore) 51
Figura 62 - Diffusione dello smart working (per territorio) 52
Figura 63 – Diffusione potenziale dello smart working (per dimensione e settore) 52
Figura 64 - Diffusione potenziale dello smart working (per regione) 53
Figura 65 - Diffusione potenziale dello smart working potenziale (per provincia) 53
Figura 66 - Ore lavorabili nel 2018 55
Figura 67 - Ore di CIG utilizzate per addetto nel 2018 56
Figura 68 - Ore di straordinario per addetto nel 2018 57
Figura 69 - Ore di assenza per addetto nel 2018 58
Figura 70 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza: composizione percentuale 59
Figura 71 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza 59
Figura 72 - Ore perdute nel 2018 per causali di assenza: differenze per genere 60
Figura 73 - Tassi di assenza 2018 per causale: differenze di genere 60
Figura 74 - Tassi di assenza 2018 per addetto 61
Figura 75 - Tassi di assenza 2018 per addetto: totale provincia di Bergamo 63
Figura 76 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende fino a 25 dipendenti 65
Figura 77 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende da 26 a 100 dipendenti 67
Figura 78 - Tassi di assenza 2018 per addetto: aziende oltre 100 dipendenti 69
Figura 79 - Tassi di assenza 2018 per addetto: CCNL metalmeccanico 71
Figura 80 - Tassi di assenza 2018 per addetto: CCNL chimico-farmaceutico 73
Figura 81 - Distribuzione dei dipendenti per qualifica 79

Luglio 2019
www. confindustriabergamo.it