



CONFINDUSTRIA BERGAMO

INDICATORI DI POSIZIONAMENTO PER LA FUNZIONE HR



Edizione 2022

**INDICATORI DI
POSIZIONAMENTO PER
LA FUNZIONE HR –
EDIZIONE 2022**

A cura del Centro Studi di Confindustria Bergamo



CONFINDUSTRIA BERGAMO

In collaborazione con



ASSOLOMBARDA



CONFINDUSTRIA
Brescia



Unione degli Industriali
della Provincia di Varese



ICC
DA CENT'ANNI
NEL FUTURO
CONFINDUSTRIA COMO



UNIONE INDUSTRIALI
Torino



CONFINDUSTRIA CUNEO
Unione Industriale della Provincia



UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA



CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO
Le imprese di Bologna,
Ferrara e Modena



CONFINDUSTRIA ANCONA



ASSINDUSTRIA
VENETOCENTRO
IMPRENDITORI PADOVA TREVISO



CONFINDUSTRIA
Verona



CONFINDUSTRIA VICENZA



Unione Industriale
Pisana



CONFINDUSTRIA FIRENZE

Indice

1	INTRODUZIONE	3
1.1	L’iniziativa: metodologia e contenuti	3
1.2	Le dimensioni della partecipazione	3
1.2.1	Distribuzione per settore e dimensione	4
1.2.2	Struttura del personale per qualifica	4
1.3	Il territorio analizzato	5
2	LA GESTIONE DEL PERSONALE	7
2.1	Politiche retributive	7
2.1.1	La diffusione delle politiche retributive	7
2.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti	8
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2022	9
2.2	Sistemi di incentivazione	12
2.2.1	L’ammontare del premio di risultato	12
2.2.2	Diffusione della retribuzione variabile	12
2.2.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	13
2.2.4	I parametri per la corresponsione dei premi	14
2.2.5	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva	17
2.2.6	La conversione del premio	19
2.3	Piani di inserimento	23
2.3.1	Retribuzioni d’ingresso per i neolaureati	23
2.3.2	Gli aumenti nel primo anno	26
3	L’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	27
3.1	Gli orari di lavoro	27
3.2	L’organizzazione dell’attività in smart working	30
3.3	Focus: lo smart working 2.0	32
3.3.1	La diffusione dello smart working strutturale tra aziende e lavoratori	32
3.3.2	Le modalità di introduzione dello smart working 2.0 in azienda	34
3.3.3	Opportunità e rischi	35
3.3.4	L’impatto della scelta su investimenti e organizzazione	36
3.3.5	I temi regolamentati dagli accordi	38
4	FOCUS: LE STRATEGIE DI HR MANAGEMENT	43
4.1	La priorità delle aziende nel 2022	43
4.2	Le strategie più utilizzate	44
4.3	Gli obiettivi	48
4.3.1	Engagement	48
4.3.2	Retention	49
4.3.3	Attraction	50
4.4	Conclusioni	51
5	INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO	53
5.1	Il tasso di turnover	53
5.2	I tassi di assenza	55
5.2.1	Metodologia di calcolo del tasso di assenza	55
5.2.2	Il quadro generale del territorio	58
5.2.3	I numeri in dettaglio – anno 2021	63
6	FOCUS: BERGAMO	89

1 INTRODUZIONE

1.1 L'iniziativa: metodologia e contenuti

Il presente rapporto riunisce i risultati delle indagini condotte tra le imprese associate sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane:

1. la prima è l'**indagine sul lavoro**, svolta annualmente dal Sistema Confindustria;
2. la seconda è una **survey di approfondimento online** condotta tra i direttori del personale; a questa specifica iniziativa aderiscono, oltre a Confindustria Bergamo, solo alcune associazioni territoriali che fanno parte di Confindustria¹.

La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata tra metà febbraio e metà aprile 2022.

Lo scopo delle rilevazioni è monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dal tasso di assenza, al tasso di turnover, all'organizzazione del lavoro da remoto (smart working), alla diffusione e ai contenuti della contrattazione collettiva. La parte che coinvolge i direttori del personale esamina aspetti più specifici: le caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati.

Ogni anno vengono approfonditi i temi più attuali nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane. Quest'anno sono stati individuati due *focus* in particolare:

- l'evoluzione dello smart working (**smart working 2.0**) dopo il periodo dell'emergenza;
- le politiche di **engagement, retention e attraction** delle imprese nel 2022.

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

1.2 Le dimensioni della partecipazione

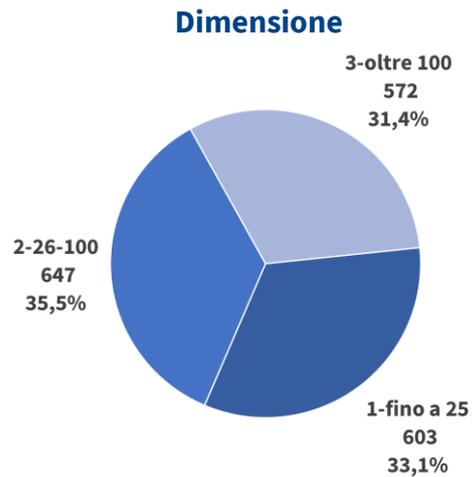
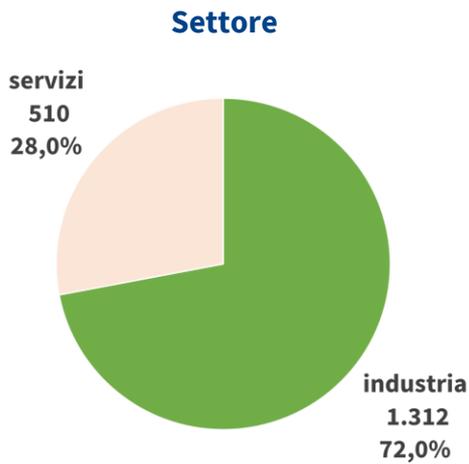
L'**indagine** Confindustria ha raccolto informazioni su oltre 1.500 aziende, con quasi 140.000 lavoratori in organico, mentre alla **survey online** hanno fornito indicazioni oltre 800 imprese, con quasi 260.000 addetti.

Complessivamente hanno collaborato oltre **1.800 imprese** con **302.000 dipendenti**, tra le quali 84 associate a Confindustria Bergamo, con circa 17.000 addetti.

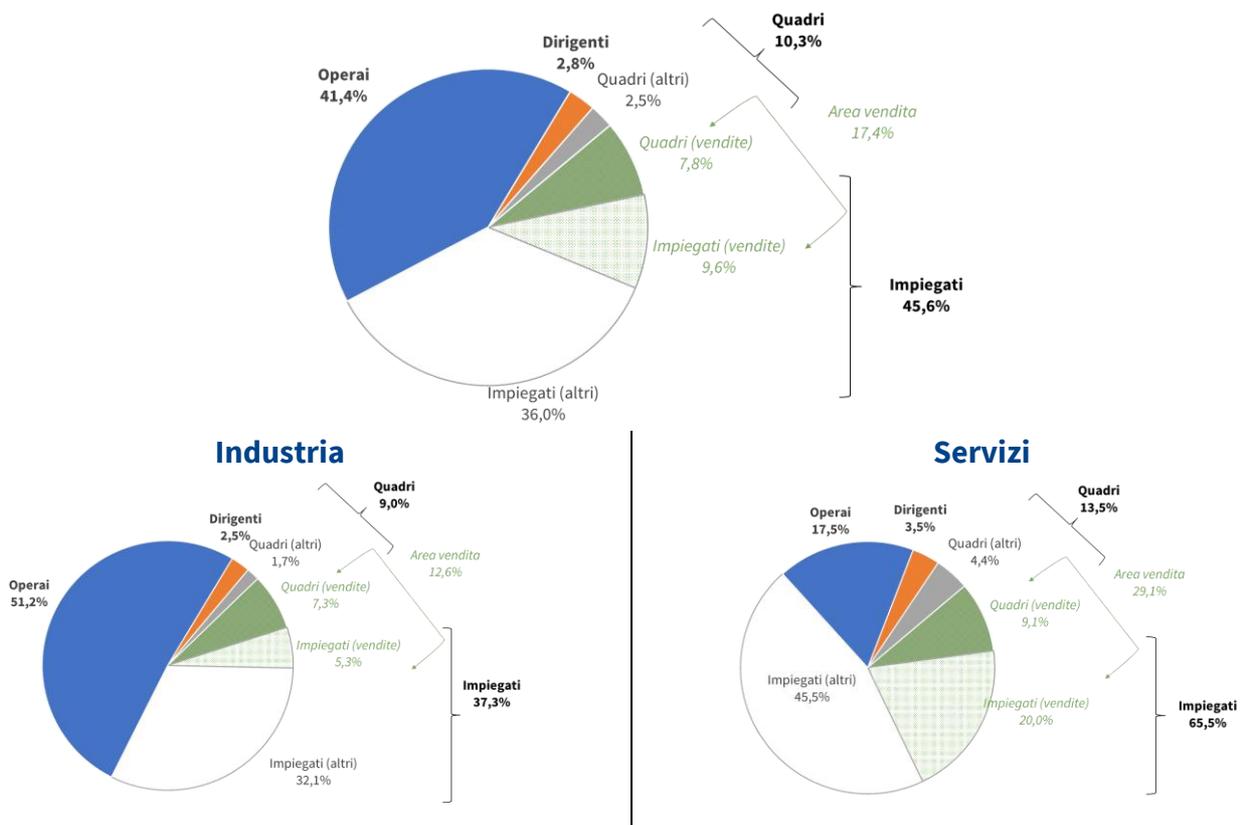
¹ Assolombarda, Confindustria Brescia, Unione degli Industriali della provincia di Varese e Confindustria Como in Lombardia; l'Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte; Assindustria Venetocentro, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto; Confindustria Emilia Area Centro e Unione degli Industriali di Reggio Emilia in Emilia-Romagna; Confindustria Firenze e Unione Industriali Pisa in Toscana; Confindustria Ancona nelle Marche.

1.2.1 Distribuzione per settore e dimensione

	N° aziende			N° dipendenti		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	348	255	603	4.574	2.665	7.238
26-100	490	157	647	26.208	7.952	34.160
oltre 100	474	98	572	179.260	81.451	260.711
Totale	1.312	510	1.822	210.041	92.067	302.108



1.2.2 Struttura del personale per qualifica²

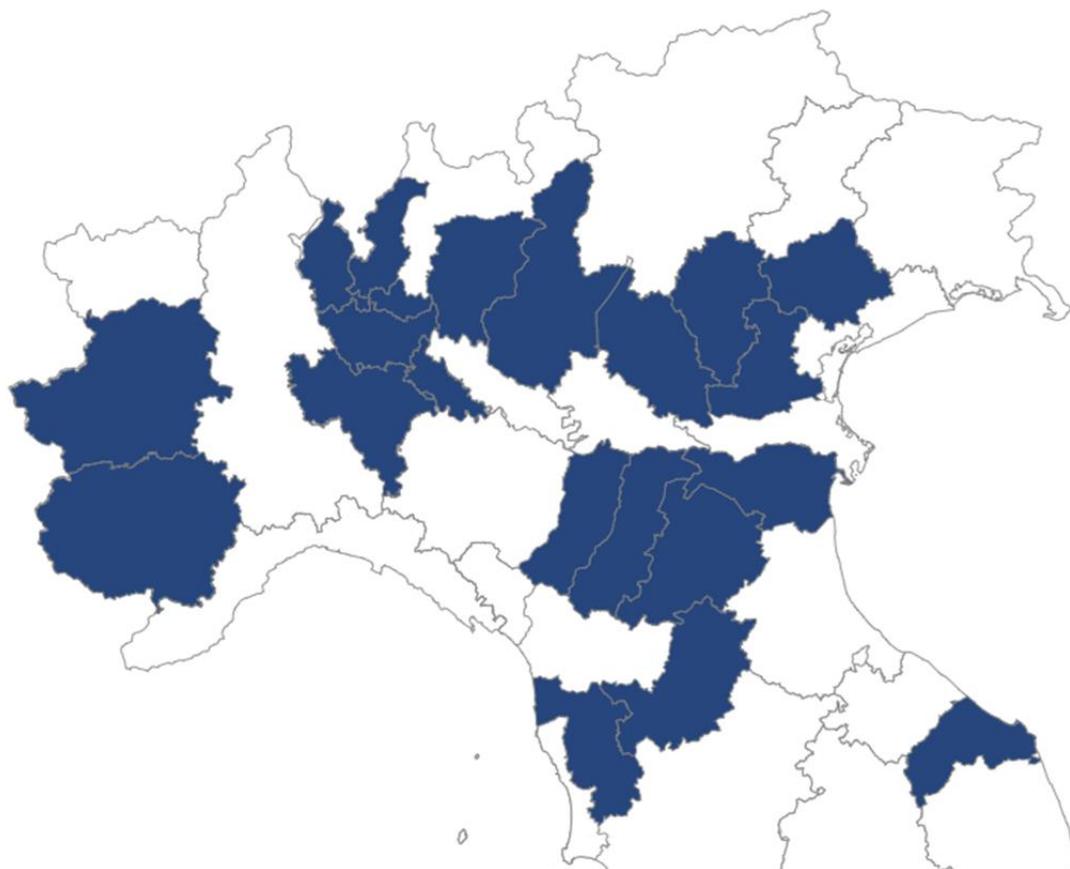


² Nel presente rapporto a causa di approssimazione decimale la somma delle percentuali può non essere pari al 100,0%.

1.3 Il territorio analizzato

Il territorio oggetto di osservazione è quello di competenza delle associazioni³, visualizzato nella seguente mappa:

Figura 1 - La mappa dei territori



Per molti degli argomenti trattati - dinamiche retributive, sistemi di incentivazione, politiche di inserimento dei neolaureati, indicatori dei premi variabili collettivi, diffusione delle misure di welfare aziendale - le differenze nelle strategie adottate sono riconducibili alle caratteristiche dell'impresa (dimensione e settore) più che alla sua localizzazione geografica.

In questi casi, quindi, nel rapporto sono riportati i risultati delle analisi con specifico riferimento al comparto (manifatturiero e servizi) e alla dimensione aziendale (piccola, media e grande).

In tema di **orari di lavoro** e per quanto riguarda il fenomeno delle **assenze dal lavoro**, invece, la specificità territoriale (tessuto economico, specializzazioni professionali) può avere un impatto: pertanto, per quanto riguarda tali ambiti (*cf. par. 3.1 e par. 5.2*), il rapporto riporta i risultati relativi allo **specifico territorio**.

³ Per tre delle associazioni partecipanti la rappresentanza si estende su più province: Assolombarda (Milano, Monza, Pavia e Lodi), Confindustria Emilia Area Centro (Bologna, Modena e Ferrara) e Assindustria Venetocentro (Padova e Treviso).

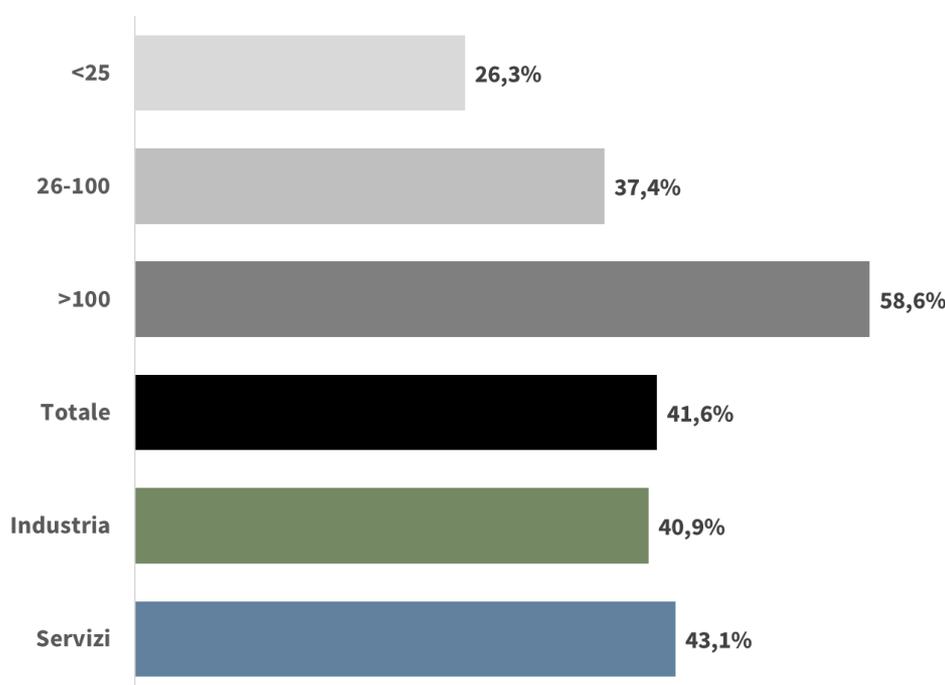
2 LA GESTIONE DEL PERSONALE

2.1 Politiche retributive

2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

Fra tutte le imprese partecipanti all'indagine, il 41,6% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Il valore medio varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni, oltre i 100 addetti, la diffusione raggiunge il 58,6% mentre, in quelle più piccole⁴ sotto i 25 addetti, è decisamente più limitata (26,3%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza è leggermente più elevata nei servizi (43,1%) che nell'industria (40,9%) (Figura 2).

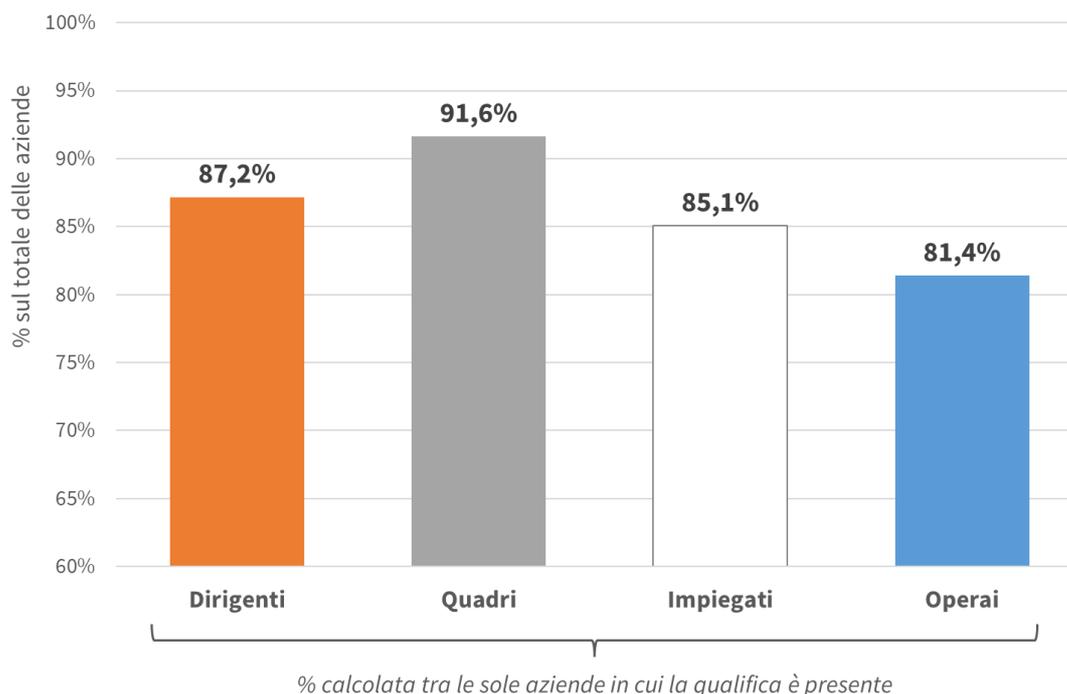
Figura 2 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e settore



Le politiche retributive mirate sono più frequenti per dirigenti, quadri e impiegati; tuttavia, risultano elevate anche per gli operai, con una diffusione che arriva all'81% (Figura 3).

⁴ Nel presente rapporto 2022 la classificazione dimensionale delle aziende sarà la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).

Figura 3 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)



2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

Il set dei criteri utilizzati per la determinazione delle politiche retributive varia notevolmente per le diverse qualifiche. Nella Figura 4 viene messa a confronto la diffusione dei criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale, (per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse per evidenziare le differenze⁵).

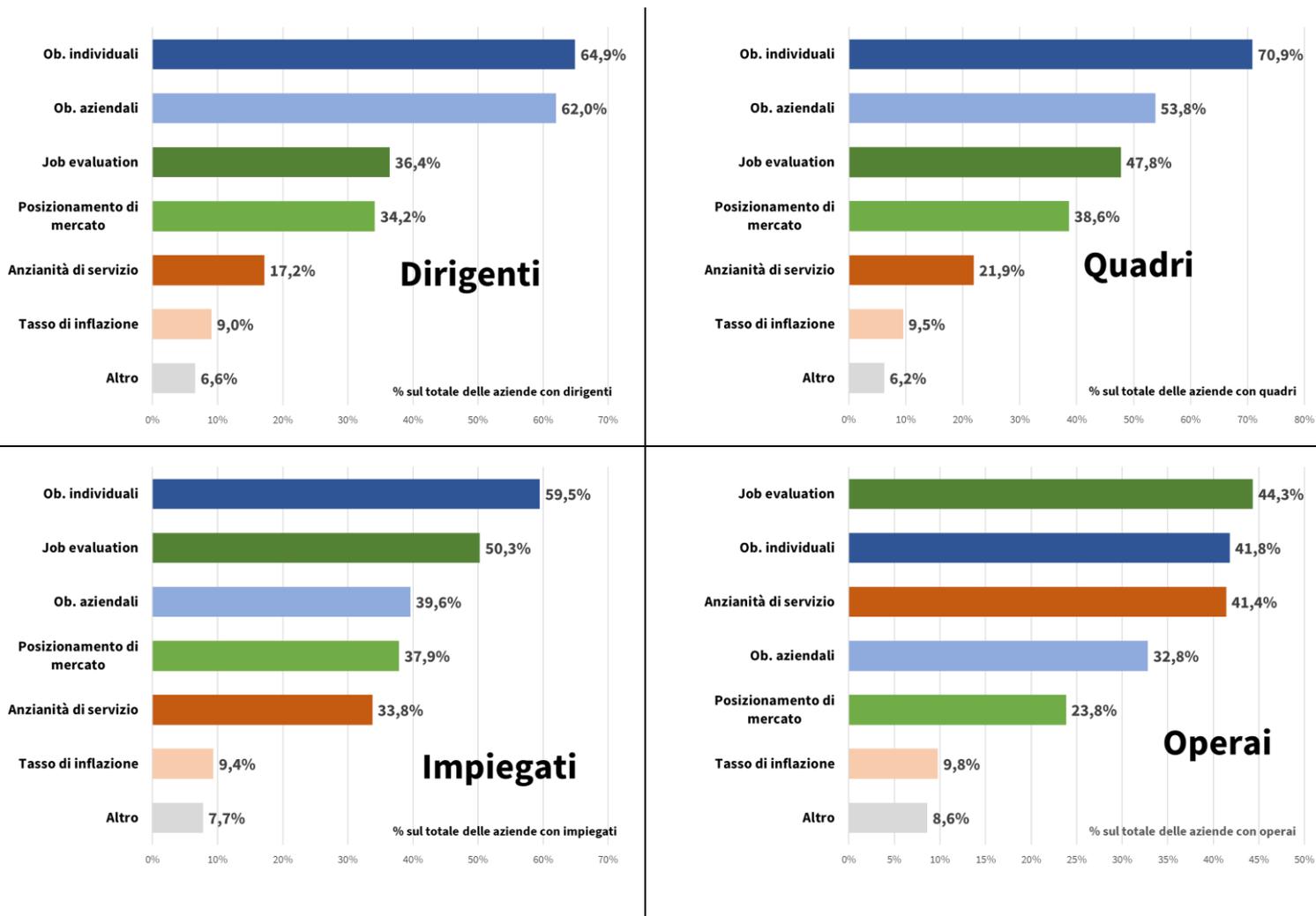
Le differenze fra dirigenti e quadri sono contenute: in entrambi i casi è la performance a guidare le dinamiche retributive, principalmente quella individuale, ma conta anche l'andamento dell'azienda. Allo stesso modo, non si riscontrano particolari differenze nell'utilizzo di criteri legati al posizionamento di mercato e alla job evaluation. Viceversa, i criteri legati ad altri fattori, quali l'anzianità di servizio e il tasso di inflazione, non sono rilevanti per i dirigenti, mentre crescono di importanza per i quadri.

Anche per gli impiegati, il criterio utilizzato con maggior frequenza è quello degli obiettivi individuali, con frequenze di risposta per i criteri della job evaluation e dell'anzianità di servizio più elevate rispetto ai dirigenti e ai quadri.

Il gruppo degli operai evidenzia, invece, un approccio diverso, sia per la gerarchia dei criteri che per la loro incidenza percentuale. I criteri più utilizzati sono la Job evaluation, l'anzianità di servizio e gli obiettivi individuali.

⁵ Nello specifico: in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in scala di verde i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato e job evaluation); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

Figura 4 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)



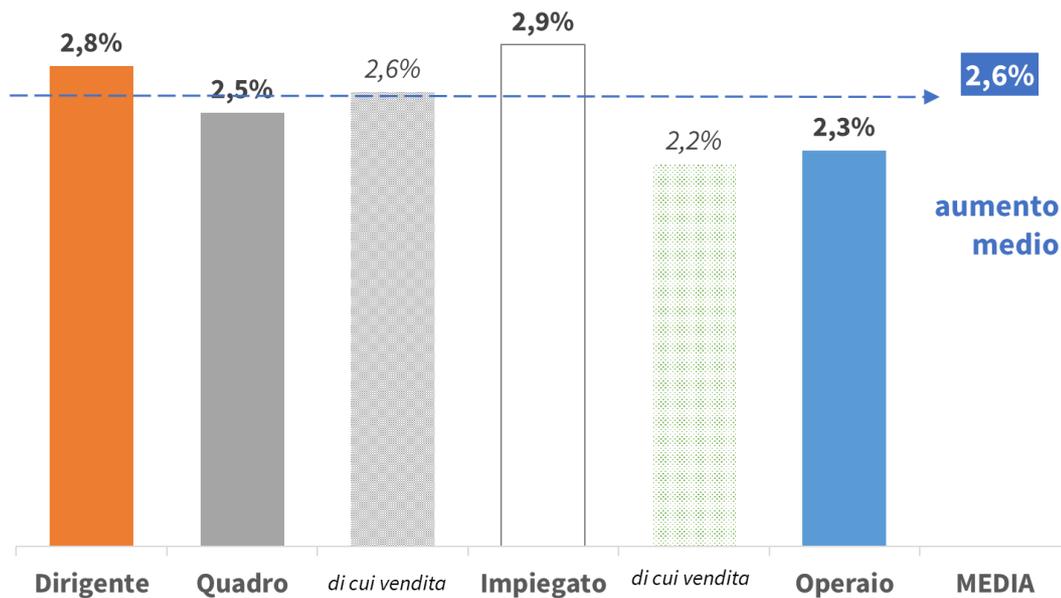
2.1.3 La dinamica retributiva nel 2022⁶

Nel 2022 le politiche delle imprese che hanno partecipato all'indagine hanno fatto registrare un incremento delle retribuzioni lorde complessivo pari a +2,6%.

Superiore rispetto alla media è l'aumento retributivo nel caso dei dirigenti (+2,8%) e degli impiegati (+2,9%). Inferiore, invece, quello destinato ai quadri (+2,5%), agli operai (+2,3%) e agli impiegati del settore vendita (+2,2%). (Figura 5).

⁶ Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2022, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nell'indagine è stata formulata come segue: "Quale è stato (o prevede sarà) l'aumento medio annuo della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) nel 2022 nel complesso e per ciascuna categoria di dipendenti?"

Figura 5 - Dinamica retributiva nel 2022 (differenziali per qualifica)

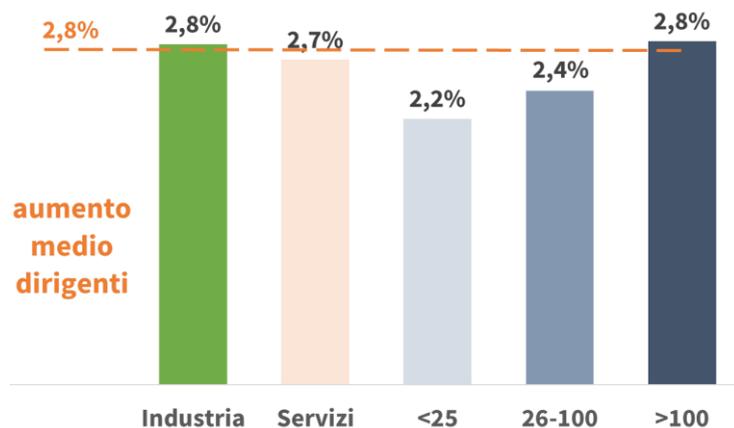


2.1.3.1 Dirigenti

Per quanto riguarda il personale con qualifica di dirigente, l'incremento medio indicato nel 2022 (+2,8%) deriva da variazioni sostanzialmente allineate nell'industria e nei servizi, nonché nelle imprese al di sopra dei 100 addetti.

Per contro, la dinamica salariale registra una variazione più modesta tra le imprese piccole (+2,2%) e di media dimensione (+2,4%).

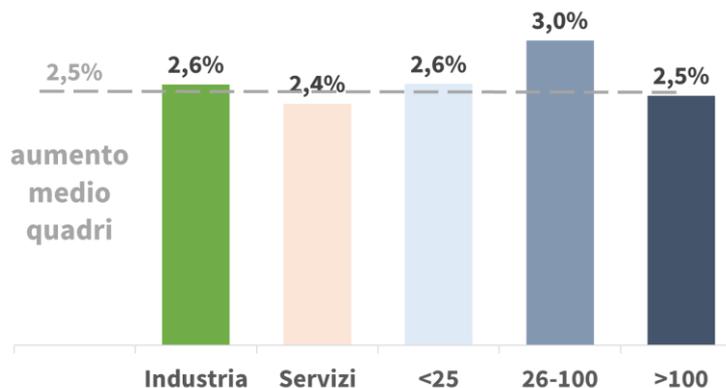
Figura 6 - Dinamica retributiva nel 2022 - Dirigenti



2.1.3.2 Quadri

La situazione dei quadri è omogenea tra le diverse categorie analizzate, con oscillazioni comprese tra +2,4% e +2,6% attorno al valore medio del +2,5%. L'unica eccezione riguarda gli aumenti retributivi nelle imprese di media dimensione, dove si raggiunge il +3,0%.

Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2022 - Quadri

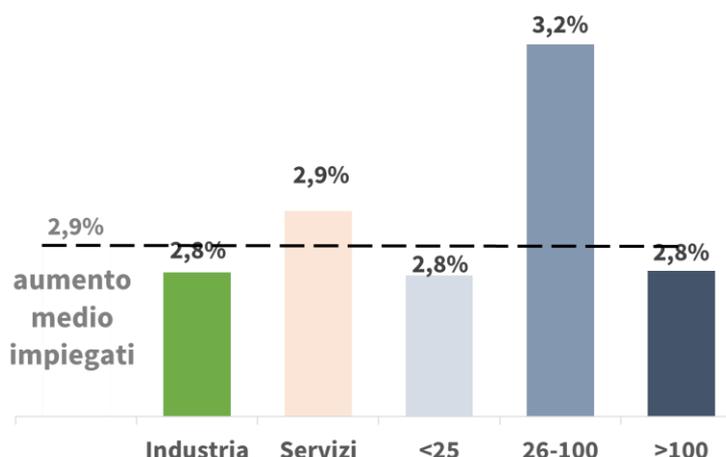


2.1.3.3 Impiegati

Le politiche retributive nel 2022 hanno determinato un incremento medio delle retribuzioni fra gli impiegati del 2,9%.

Il valore è stato superiore nelle imprese medie che hanno dichiarato aumenti pari a +3,2%. Per contro, l'industria, le piccole e le grandi imprese hanno garantito incrementi salariali leggermente sotto la media.

Figura 8 - Dinamica retributiva nel 2022 - Impiegati

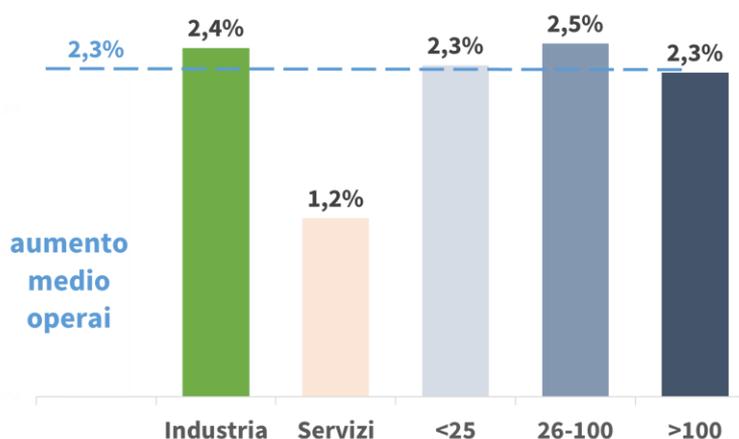


2.1.3.4 Operai

Nel caso degli operai, le politiche retributive del 2022 hanno prodotto aumenti medi nell'ordine del +2,3%.

Il divario fra industria e servizi è molto ampio (+2,4% contro +1,2%) mentre tra le classi dimensionali sono le medie imprese a evidenziare aumenti retributivi leggermente superiori, garantendo un +2,5%.

Figura 9 - Dinamica retributiva nel 2022 - Operai



2.2 Sistemi di incentivazione

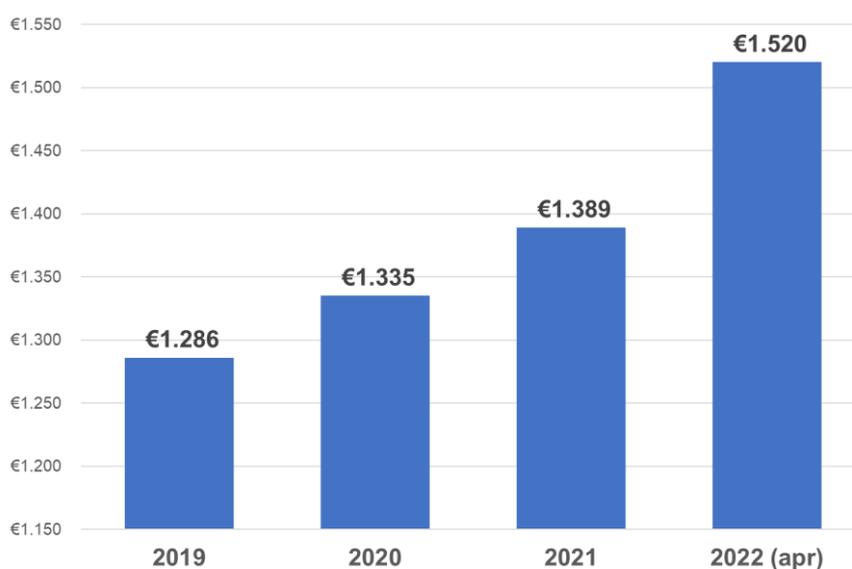
2.2.1 L'ammontare del premio di risultato

L'indagine non ha raccolto informazioni sulla quantificazione del premio di risultato, ma informazioni utili si evincono negli accordi - aziendali o territoriali - depositati presso il Ministero del Lavoro secondo l'articolo 5 del D.M. 25 marzo 2016 che, ad aprile 2022⁷, sono quasi 71 mila.

L'importo medio del premio variabile rilevato negli accordi depositati è significativamente salito nel 2022, superando i 1.500 euro, a fronte dei 1.389 stimati a tutto il dicembre 2021 (+9,4%).

La seguente Figura 10 riporta l'ammontare medio degli anni precedenti comunicato dal Ministero del Lavoro:

Figura 10 - L'importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2022)



fonte: Ministero del lavoro

2.2.2 Diffusione della retribuzione variabile

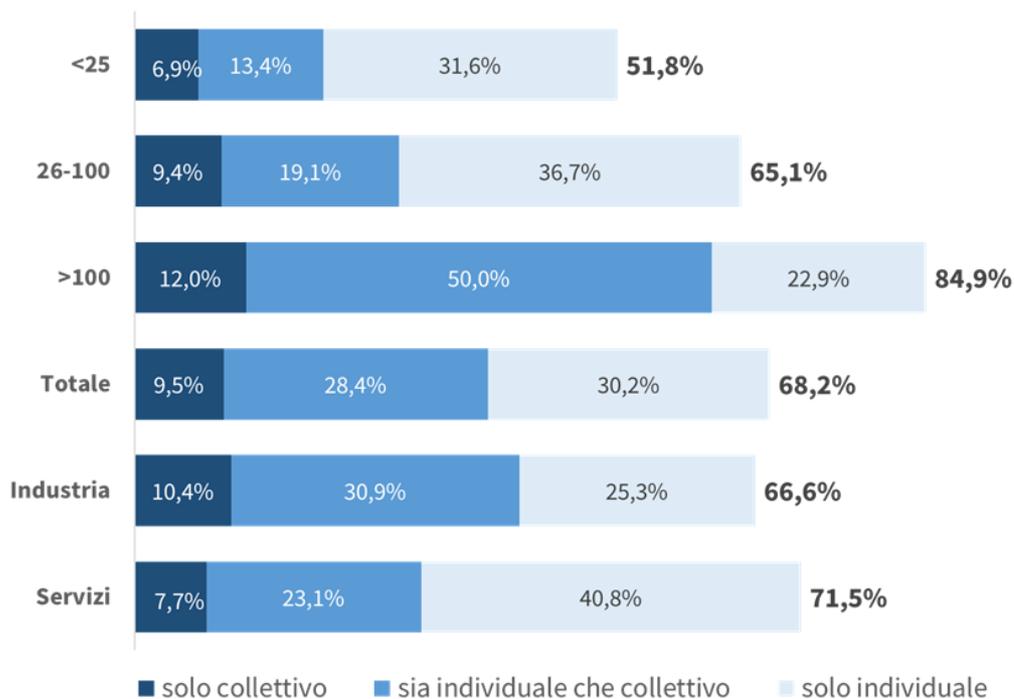
Il 68,2% delle aziende partecipanti all'indagine ha erogato dei premi di risultato. Nel 28,4% dei casi il premio è sia individuale che collettivo, nel 30,2% l'erogazione riguarda solo premi individuali, mentre è limitata al 9,5% delle aziende l'erogazione del solo premio collettivo (Figura 11).

Il dettaglio per dimensione aziendale mostra come la diffusione dei premi di risultato sia correlata positivamente alla dimensione d'impresa: si passa, infatti, dal 51,8% delle piccole all'84,9% delle grandi imprese. Inoltre, in queste ultime, è più diffusa la presenza di entrambe le tipologie di premio: il 50% delle grandi imprese eroga premi di risultato sia collettivi che individuali, mentre, per le piccole e medie imprese la percentuale scende rispettivamente al 13,4% e al 19,1%. La maggiore incidenza della presenza di premi esclusivamente individuali si riscontra, invece, nelle medie imprese (36,7%).

⁷ <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Online-il-Report-Deposito-Contratti-al-15-aprile-2022.aspx>

Anche il settore di attività registra una differente diffusione delle tipologie di premio: il 40,8% delle imprese di servizi eroga solo premi individuali, mentre la formula più diffusa, tra le imprese industriali, è quella che prevede premi sia individuali che collettivi (30,9%).

Figura 11 - Diffusione dei premi di risultato



2.2.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

Il 42,1% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di aver sottoscritto un contratto aziendale con RSU/RSA o OO.SS. La diffusione della contrattazione di secondo livello è maggiore nell'industria (48,0%) rispetto al settore dei servizi (24,7%) e aumenta al crescere delle dimensioni, raggiungendo il 73,2% in quelle con più di 100 dipendenti (Figura 12).

Tra le materie regolate dalla contrattazione di secondo livello, l'85,3% riguarda l'erogazione di un premio di risultato collettivo⁸. Rilevante è la presenza del welfare aziendale (61,9%) e delle agevolazioni legate all'orario di lavoro⁹ (51,6%), oltre (36,1%) alle opportunità di conciliazione vita-lavoro (ad esempio la possibilità di usufruire di una banca ore, di orari di entrata e uscita flessibili e di permessi). Il 29,6% dei contratti prevede l'adozione di protocolli di sicurezza e il 25,7% un'attività di formazione ulteriore rispetto a quella prevista dal CCNL. Poco diffusi sono il coinvolgimento paritetico, le causali contrattuali, la partecipazione agli utili e l'invecchiamento attivo. (Figura 13)

⁸ La percentuale riproporzionata sul totale delle aziende corrisponde al 35,9% (ovvero l'85,3% del 42,1%): il 37,9% riportato nel precedente paragrafo alla Figura 11 (28,4% individuale e collettivo + 9,5% solo collettivo) include anche le imprese in cui il premio è erogato unilateralmente, o accordi scaduti per i quali i premi continuano a essere pagati o casi in cui in azienda è presente un comitato premi.

⁹ Con la locuzione "agevolazioni legate all'orario di lavoro" si intendono agevolazioni inerenti ai turni, la flessibilità dell'orario e maggiorazioni retributive su turni/straordinario.

Figura 12 - Diffusione della contrattazione aziendale

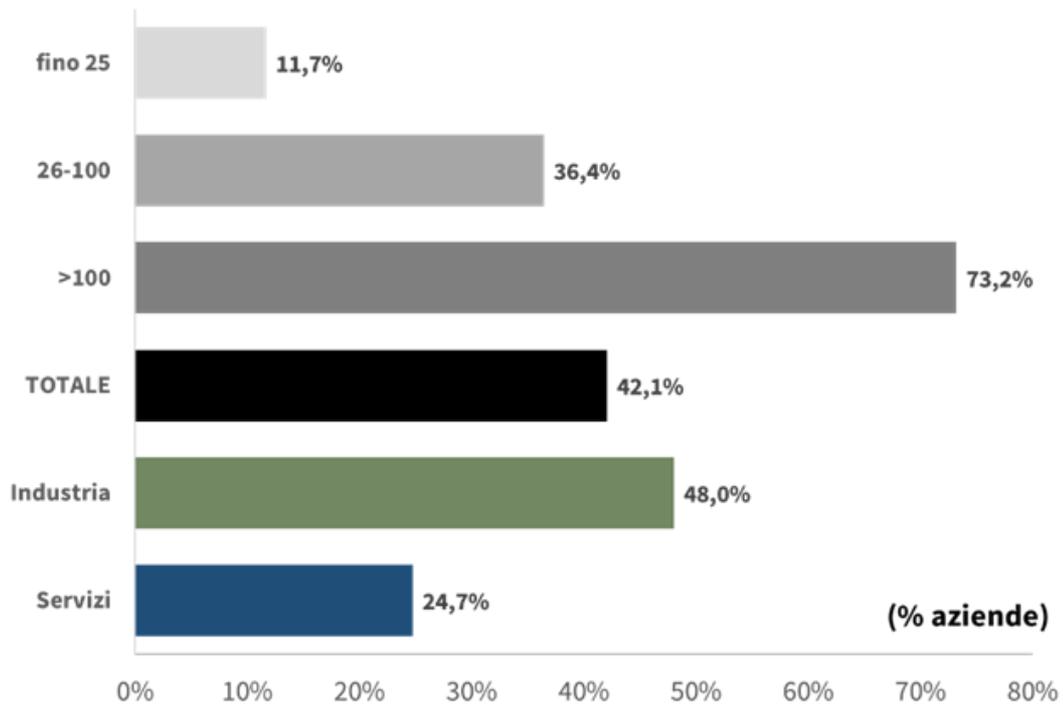
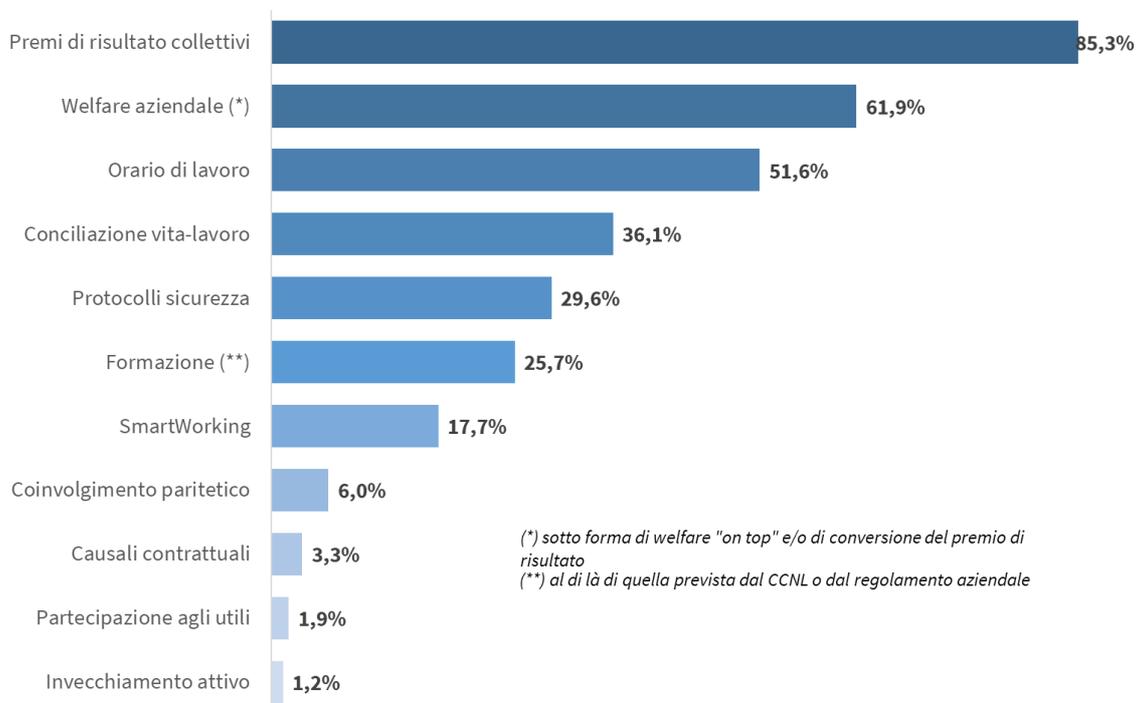


Figura 13 - Materie regolate dal contratto aziendale



2.2.4 I parametri per la corresponsione dei premi

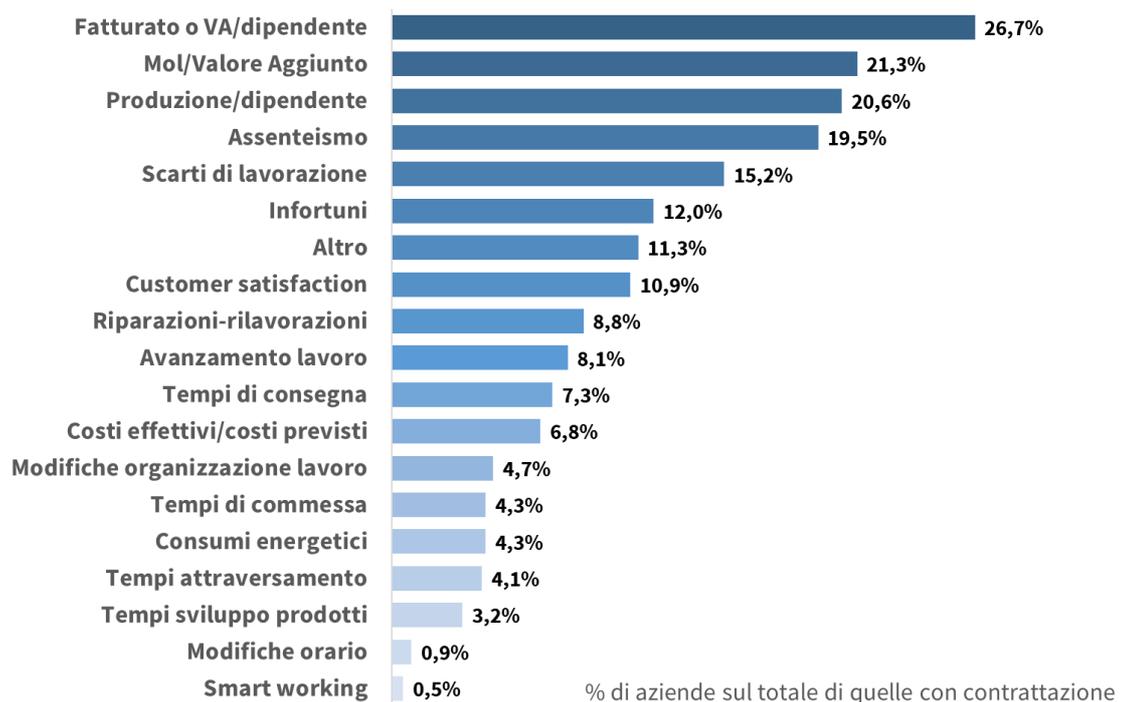
L'indagine ha permesso di evidenziare i parametri più utilizzati dalle imprese nelle quali è presente il premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale. Si conferma, nella sostanza, il trend degli ultimi anni, con un ruolo preminente degli indicatori legati alla redditività e alla produttività, oltre che del

basso tasso di assenteismo (19,5%): infatti, i parametri a cui viene più spesso correlata l'erogazione del premio sono il fatturato o valore aggiunto per dipendente (26,7%), il Mol/Valore aggiunto (21,3%) e la produzione/dipendente (20,6%) (Figura 14).

Seguono, poi, gli indicatori legati alle categorie della qualità ed efficienza: scarti di lavorazione (15,2%), *customer satisfaction* (10,9%), riparazioni-rilavorazioni (8,8%) avanzamento lavoro (8,1%) e tempi di consegna (7,3%). Gli infortuni si assestano sui livelli dell'anno scorso al 12,0%.

Registrano ancora frequenze di risposta molto basse, invece, i parametri legati alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa: smart working e modifiche di orario che non superano la soglia dell'1%.

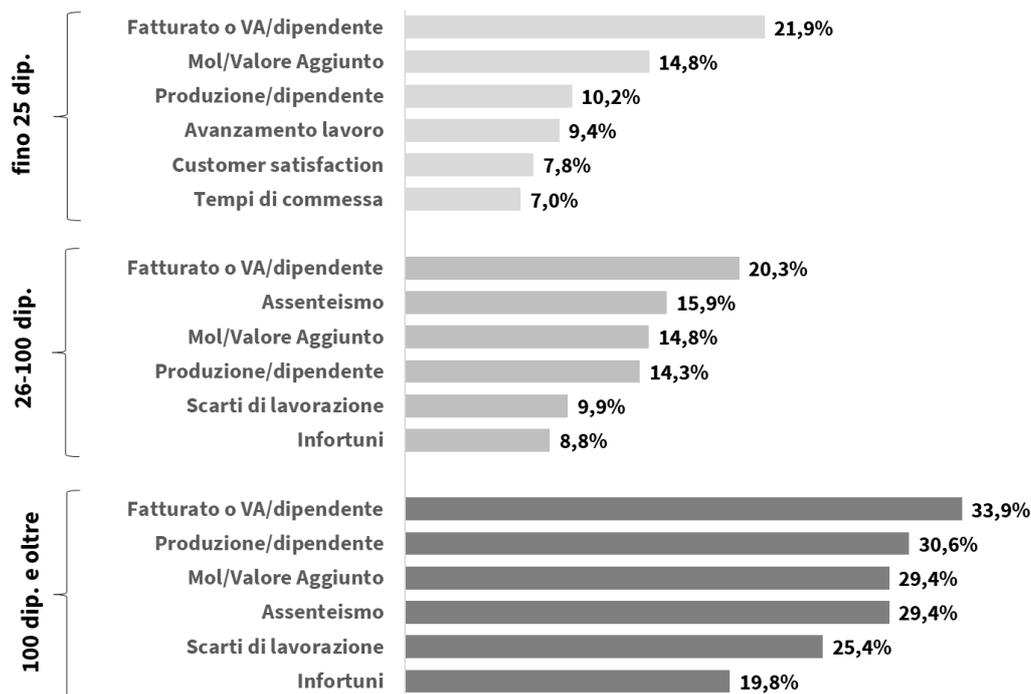
Figura 14 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 15), emerge il ruolo preponderante del fatturato o del valore aggiunto per dipendente, che risulta essere l'indicatore più utilizzato in sede di contrattazione, in tutte le dimensioni aziendali. Con la dimensione aziendale cresce d'importanza il criterio della produzione per dipendente, la cui diffusione passa dal 10,2% nelle piccole imprese, al 14,3% e al 30,6% in quelle medie e grandi.

Il parametro del basso tasso di assenteismo si conferma tra i più rilevanti nelle aziende più strutturate, lo utilizza il 15,9% delle imprese di medie dimensioni e il 29,4% di quelle grandi; non rientra più, invece, tra gli indicatori utilizzati dalle aziende fino a 25 dipendenti che attribuiscono maggiore rilevanza ad altri parametri: l'avanzamento del lavoro (9,4%), la *customer satisfaction* (7,8%) e i tempi di commessa (7,0%). Gli indicatori legati agli scarti di lavorazione e agli infortuni rientrano tra gli indicatori più utilizzati solo nelle imprese di media e grande dimensione.

Figura 15 - Indicatori per classe dimensionale

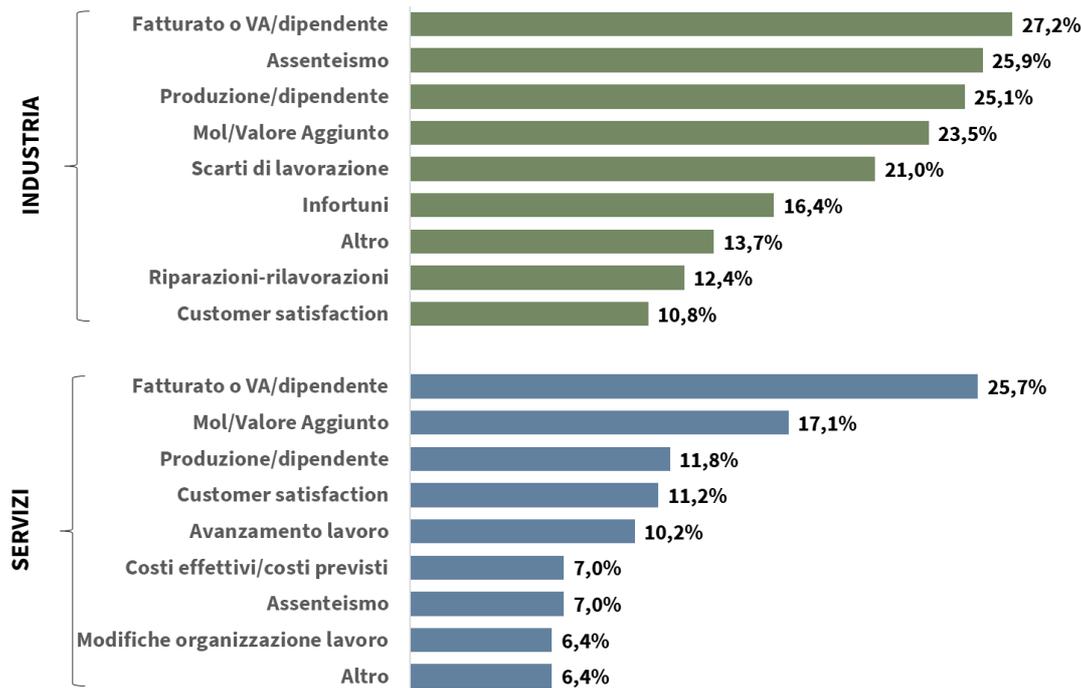


Concentrando l'analisi sul settore di attività (Figura 16), si conferma, sia nell'industria che nei servizi, la sostanziale preminenza dei parametri del fatturato o del valore aggiunto per dipendente, MOL/valore aggiunto e produzione/dipendente. Da segnalare che, nei servizi, a differenza della precedente rilevazione, il basso tasso di assenteismo non è più tra gli indicatori più diffusi. Il parametro è stato infatti sostituito dalla *customer satisfaction* (11,2%), che entra quest'anno nell'elenco degli indicatori più utilizzati. Il basso tasso di assenteismo rimane, invece, importante per l'industria che lo sceglie nel 25,9% dei casi.

Analogamente, l'indicatore degli scarti di lavorazione è utilizzato dal 21,0% delle aziende industriali, mentre, per ovvi motivi, non viene considerato nelle imprese dei servizi.

Inoltre, i dati evidenziano che, mentre nelle aziende industriali i parametri principali hanno una frequenza di diffusione sostanzialmente equivalente, in quelle dei servizi spicca per rilevanza, rispetto agli altri, il criterio del fatturato o valore aggiunto per dipendente.

Figura 16 - Indicatori per settore



2.2.5 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

Come già evidenziato nel paragrafo 2.2.3 relativo ai sistemi di incentivazione, tra le materie regolate dal contratto aziendale troviamo la presenza di welfare nel 61,9% dei casi. La diffusione risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 72,2% nelle aziende con oltre 100 dipendenti. Come si evince dalla Figura 17, non si riscontrano differenze a livello di settore.

È interessante analizzare le differenti modalità di inserimento di welfare aziendale negli accordi di secondo livello. Da una parte individuiamo la presenza di welfare “on top” che prevede la messa a disposizione di welfare al personale non dirigente, aggiuntivo rispetto a quello previsto dalla legge, dal CCNL e dal regolamento aziendale; dall’altra la possibilità di conversione del premio in welfare, oltre alla possibilità che la stessa azienda preveda entrambe le forme.

In tutti i settori e in tutte le classi dimensionali, si registrano le tre diverse modalità (Figura 18). Vi sono però differenze significative che distinguono le classi dimensionali: nelle aziende fino a 25 dipendenti la forma più diffusa è quella del welfare “on top” (44%), formula che diminuisce il proprio peso relativo con l’aumento delle dimensioni aziendali (26% nelle medie aziende, 16% nelle grandi aziende). Al contrario, al crescere della dimensione aziendale aumenta la copresenza di entrambe le forme, che raggiunge una diffusione del 49% nelle aziende con oltre 100 dipendenti.

A livello settoriale, le aziende industriali presentano valori maggiori nelle due modalità proposte singolarmente, mentre nelle aziende di servizi prevale (55%) la copresenza delle due modalità.

Figura 17 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale

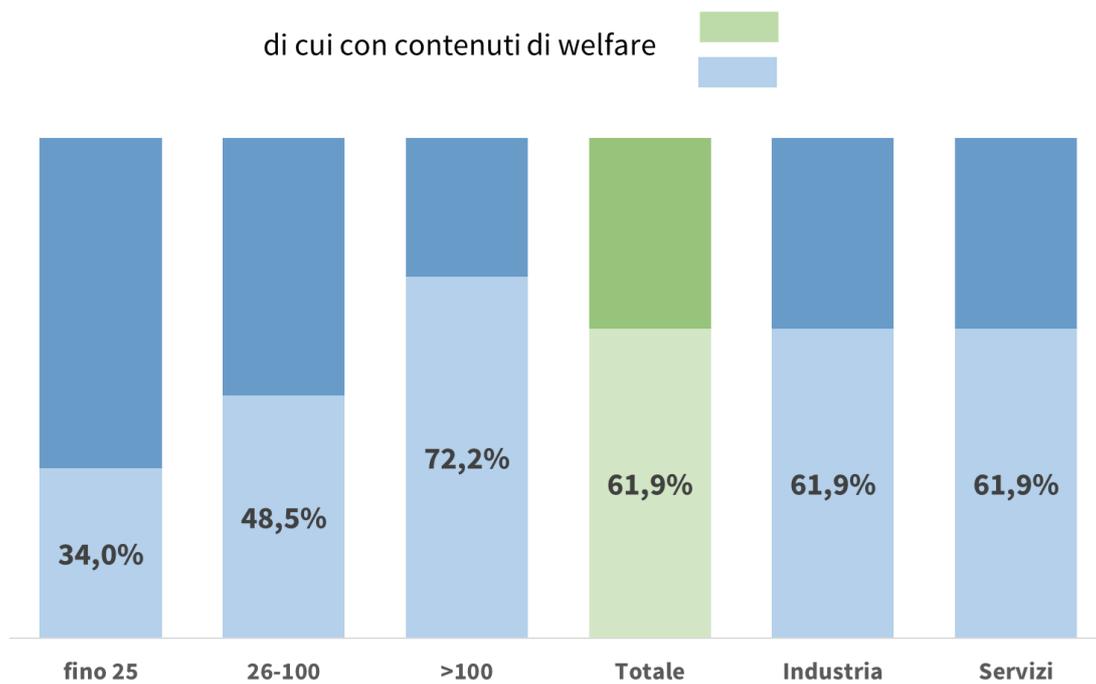
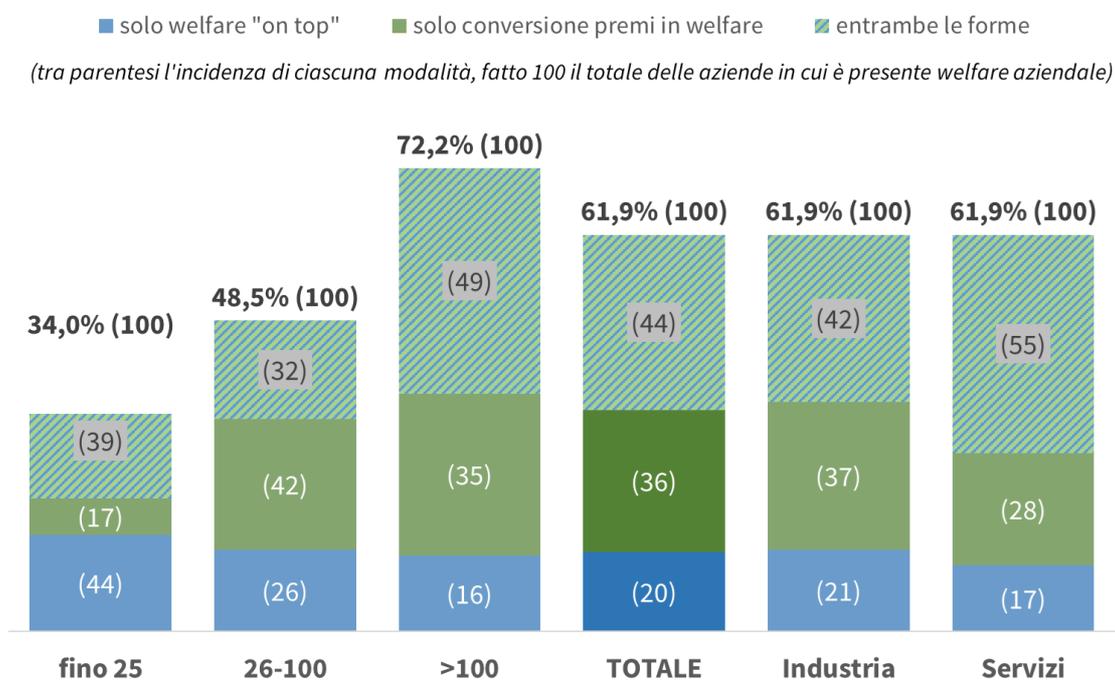


Figura 18 - Welfare aziendale negli accordi di secondo livello

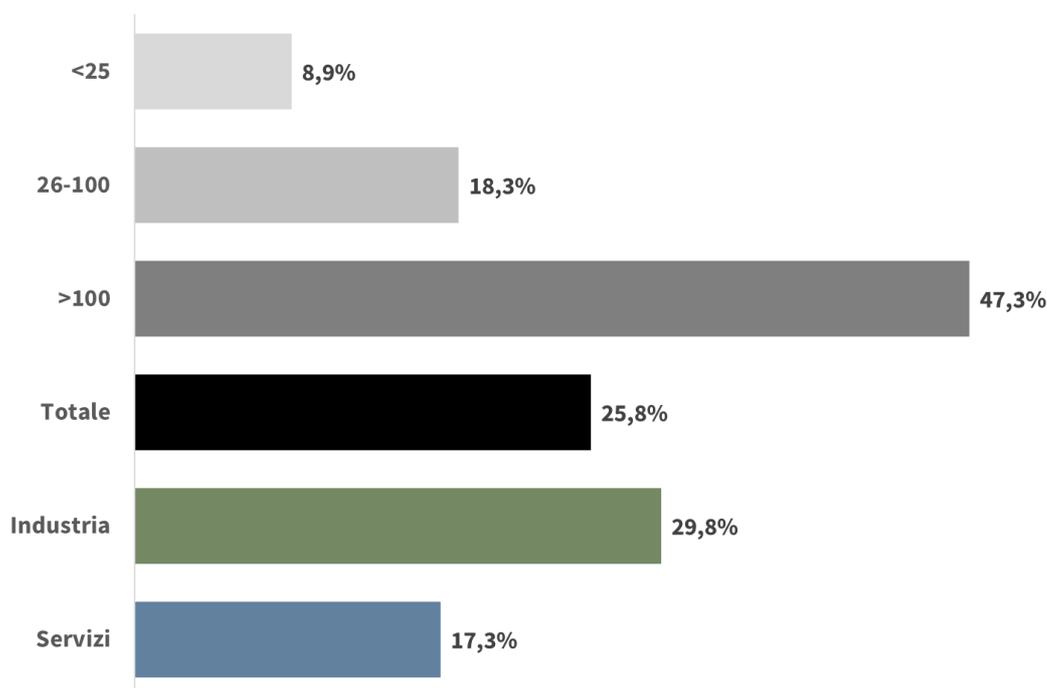


2.2.6 La conversione del premio

La normativa di riferimento sui premi di risultato (art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015) prevede la convertibilità, su richiesta del dipendente beneficiario, del valore del premio in strumenti di welfare, legando all'esercizio di tale facoltà il godimento di ulteriori benefici fiscali e contributivi su quanto corrisposto.

All'interno del campione di rispondenti, la convertibilità del premio viene riscontrata in poco più di un quarto dei casi (25,8%) (Figura 19). La diffusione di questa opzione appare correlata positivamente con le dimensioni aziendali, raggiungendo un valore più elevato (47,3%) nelle aziende di maggiori dimensioni. Risalta il dato estremamente basso di diffusione nelle piccole imprese (8,9%) che tendono, nella quasi totalità, a erogare il premio esclusivamente in denaro. Notevole anche la differenza di diffusione tra le imprese industriali (29,8%) e quella, sensibilmente inferiore, riscontrata nel settore dei servizi (17,3%).

Figura 19 - Diffusione delle clausole di conversione



Il 61,9% delle aziende che non prevede la conversione del premio motiva questa scelta come “non ancora considerata l’opportunità”, nell’11,0% dei casi si segnala l’assenza di un impatto vantaggioso sui dipendenti e nel 7,2% dei casi si è verificato un mancato accordo con le controparti sindacali (Figura 20).

Nelle realtà che prevedono la convertibilità del premio, normalmente, questa è solo parziale, sebbene si sia riscontrata grande variabilità delle risposte all’interno del campione.

Mediamente, viene convertito il 45,5% del valore complessivo (Figura 21), con percentuali inferiori nelle imprese di dimensioni minori. Il valore massimo di conversione si riscontra nelle imprese di grandi dimensioni. A livello di settori non si registrano differenze significative se prendiamo in considerazione i valori minimi mentre uno divario più marcato distingue i valori massimi dell’industria (77,5%) rispetto ai servizi (67,2%).

Figura 20 - Motivi della mancata conversione

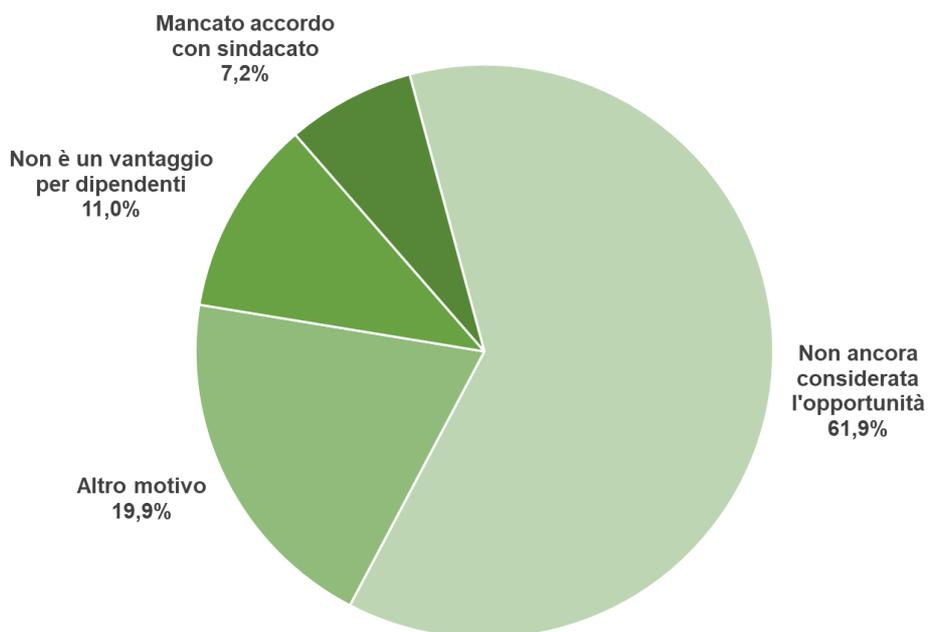
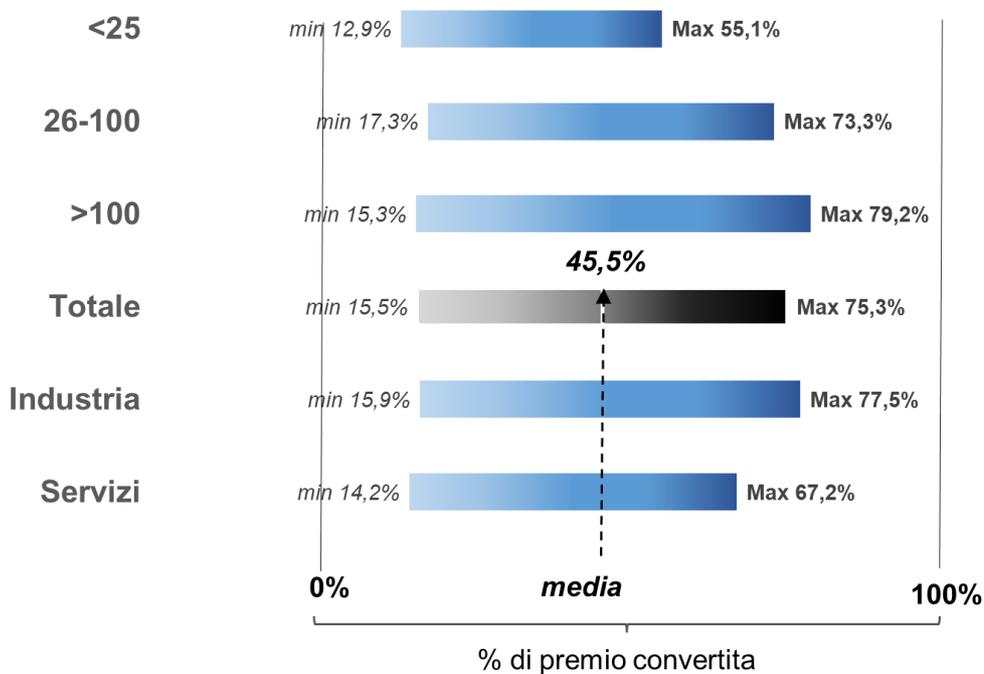
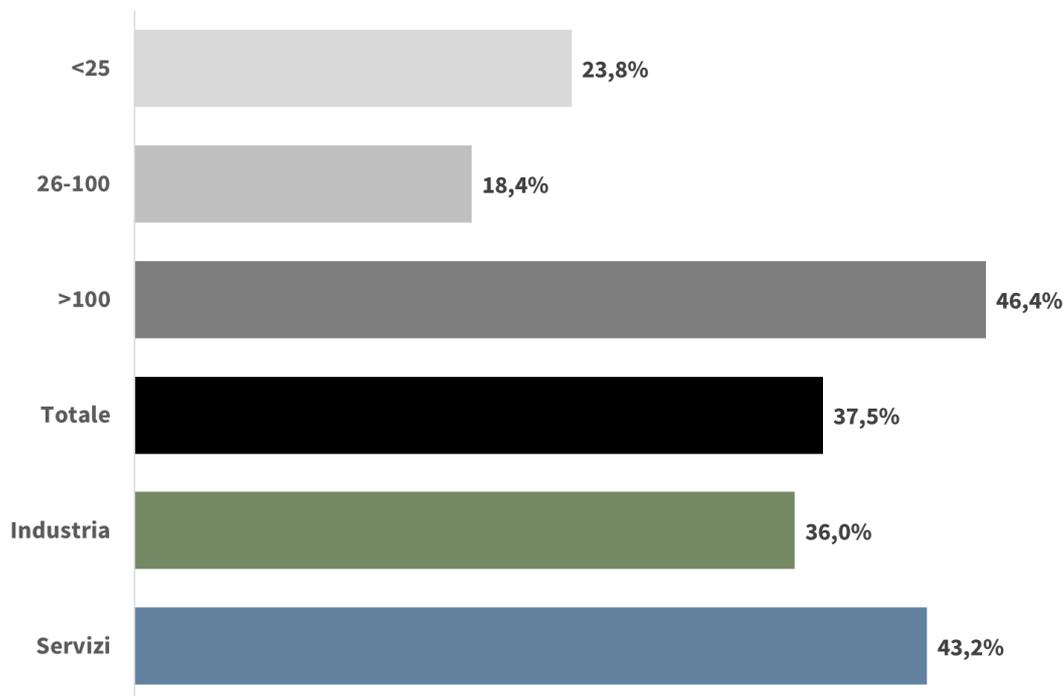


Figura 21 - Percentuale di conversione per settore e dimensione aziendali



In molti casi, al fine di incentivare la conversione da parte dei dipendenti, è prevista una maggiorazione del valore del premio convertito: questo accade, mediamente, nel 37,5% delle imprese (Figura 22). La percentuale di diffusione sale al 46,4% in quelle di maggiori dimensioni, e risulta decisamente superiore nelle aziende dei servizi (43,2%) rispetto a quelle industriali (36,0%).

Figura 22 - Diffusione della previsione di maggiorazioni per la conversione



Mediamente, la maggiorazione riconosciuta in caso di conversione è pari al 18,4% del valore del premio erogato (Figura 23). Anche per quanto riguarda l'incidenza della maggiorazione, si riscontrano valori più elevati nelle aziende dei servizi rispetto a quelle dell'industria. Nelle imprese di medie dimensioni si registra un valore massimo di maggiorazione (29,8%) marcatamente inferiore a quello delle piccole (52,2%) e delle grandi (50,1%) imprese.

Nelle aziende dove si poteva optare per la conversione, in qualsiasi misura, essa è stata scelta mediamente dal 33,9% dei lavoratori (Figura 24), con una significativa differenza degli impiegati (37,3%) rispetto agli operai e ai quadri, entrambi vicini al 29%.

Figura 23 - Percentuale aggiuntiva riconosciuta in caso di conversione

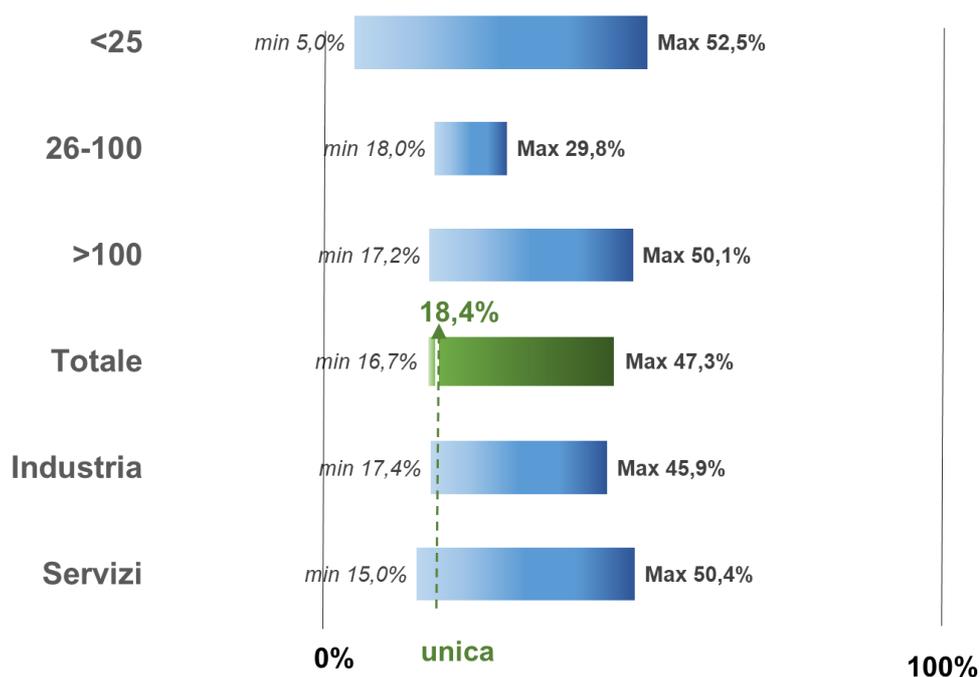
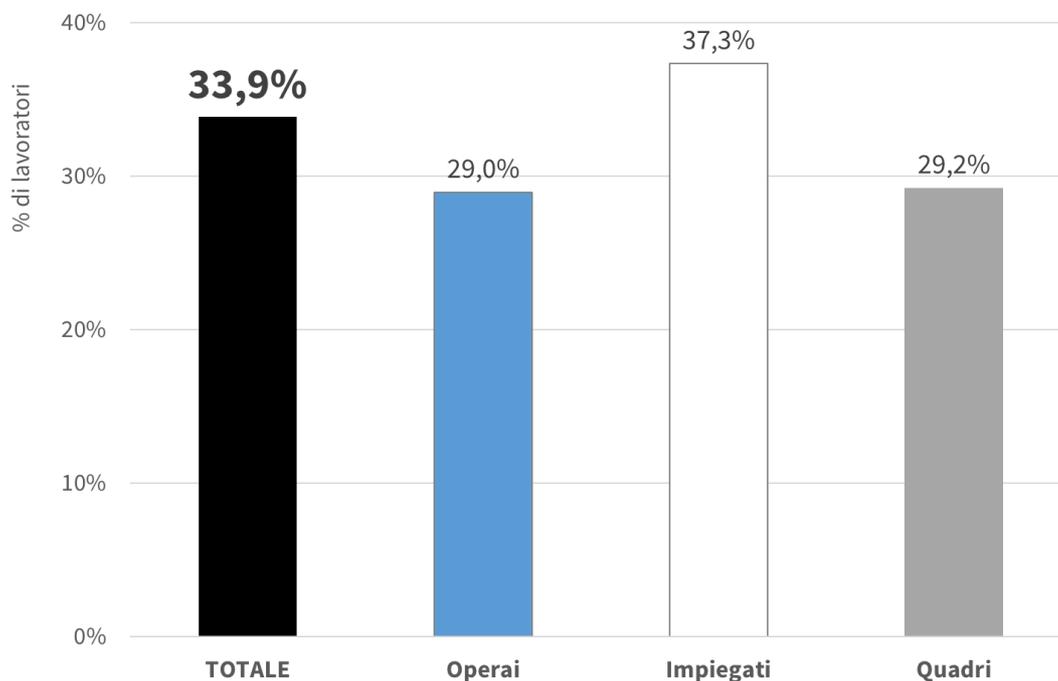


Figura 24 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare



2.3 Piani di inserimento

2.3.1 Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

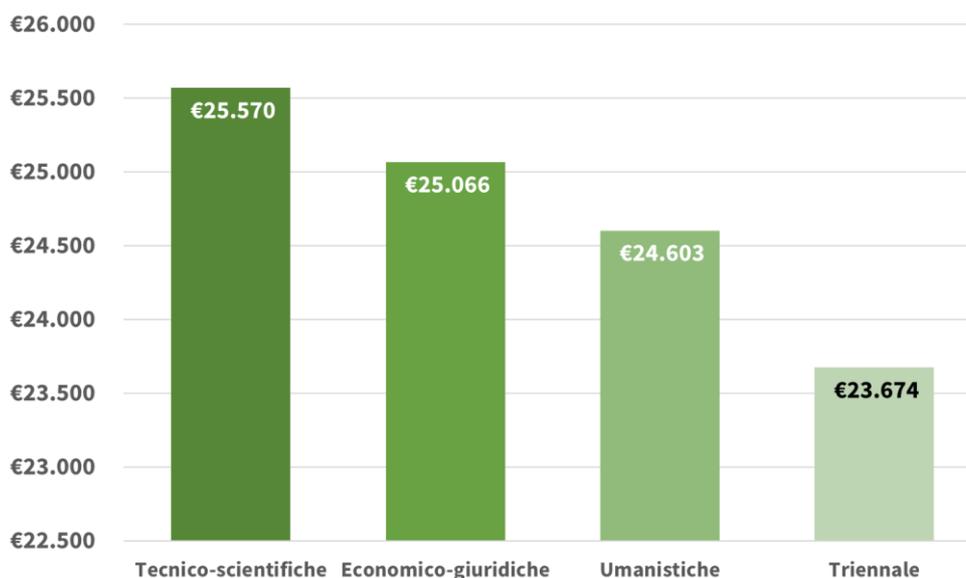
Quale retribuzione accoglie un giovane laureato che entra nel mondo del lavoro? L'indirizzo formativo e la quantità di anni di formazione universitaria in che modo condizionano il salario?

A queste domande l'indagine ha dedicato uno spazio specifico: infatti, rilevando il dato sulle aziende che, nel corso del 2021, hanno assunto un giovane laureato alla prima esperienza lavorativa, è possibile comprendere come si caratterizzino queste dinamiche.

La retribuzione d'ingresso, nella media (Figura 25), si colloca tra i 23.674 e i 25.570 euro, ma sono individuabili differenze legate sia all'indirizzo di studi che al possesso di una laurea triennale o magistrale. L'indirizzo di studi maggiormente remunerato è quello legato alle discipline tecnico-scientifiche: qui, il salario medio d'ingresso è di 25.570 euro, seguito da quello dei laureati in materie economico-giuridiche (25.066 euro) e da chi ha una formazione di tipo umanistico (24.603 euro).

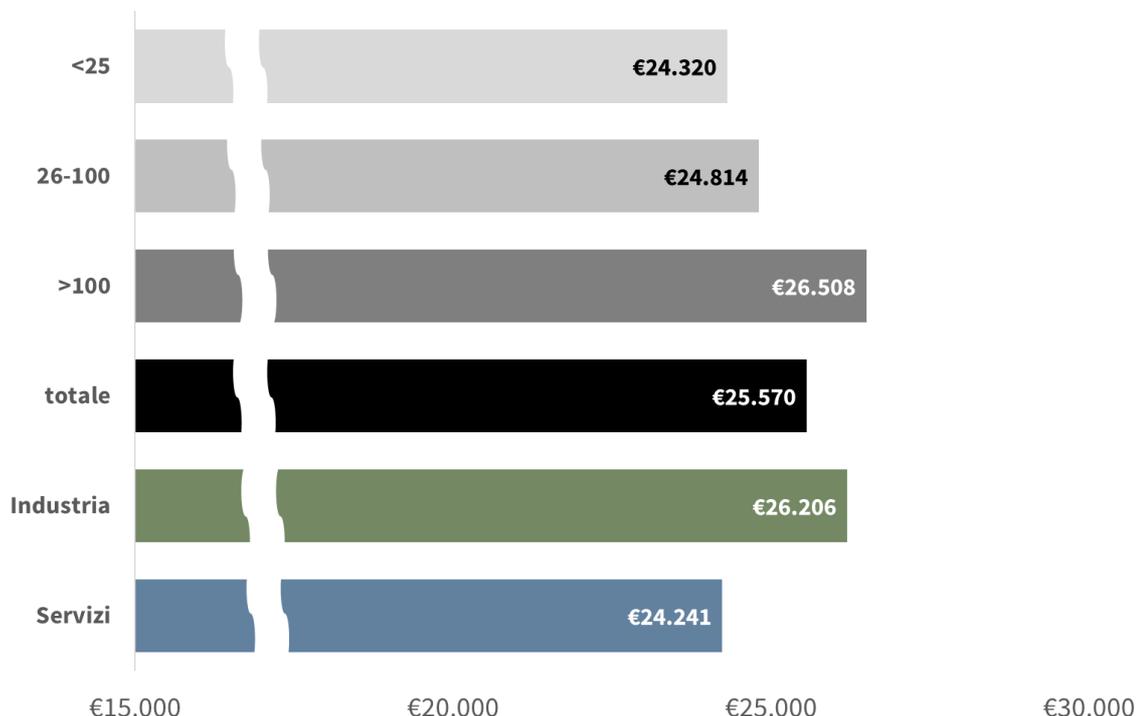
Le retribuzioni più contenute, però, sono quelle legate al percorso universitario triennale: tra di loro, il salario annuo non va, mediamente, oltre i 23.674 euro, con un gap, rispetto alle retribuzioni migliori, che sfiora i 1.900 euro l'anno.

Figura 25 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)



In linea generale, indipendentemente dalla tipologia di laurea, le retribuzioni risultano più alte nelle imprese con più dipendenti e operanti nel settore industriale, mentre la piccola dimensione e i servizi tendono a offrire salari inferiori. Analizzando nel dettaglio i diversi profili, si può osservare che i giovani laureati in materie tecnico-scientifiche (Figura 26) impegnati in grandi aziende (26.508 euro) o nell'industria (26.206 euro) tendono a godere di stipendi mediamente più alti rispetto a quelli operanti in realtà con meno di 25 dipendenti (24.320 euro), di dimensioni medie (24.814 euro) o operanti nel settore dei servizi (24.241 euro). I gap retributivi sono di poco meno di 2.000 euro tra industria e servizi e di quasi 2.200 euro tra aziende piccole e grandi.

Figura 26 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche



Una dinamica simile è osservabile per i laureati in materie economico-giuridiche (Figura 27): anche in questo caso, gli stipendi più alti sono rintracciabili tra le aziende più grandi (25.809 euro) e in quelle operanti nel settore industriale (25.600 euro). In questo caso, la differenza per classe dimensionale è di 1.888 euro, mentre quella per settore è di 1.647 euro. Ancora più marcato, poi, appare il gap registrato tra coloro che hanno conseguito una laurea umanistica: oltre 2.249 euro la differenza fra piccole e grandi imprese, 2.253 euro fra industria e servizi (Figura 28).

Figura 27 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche

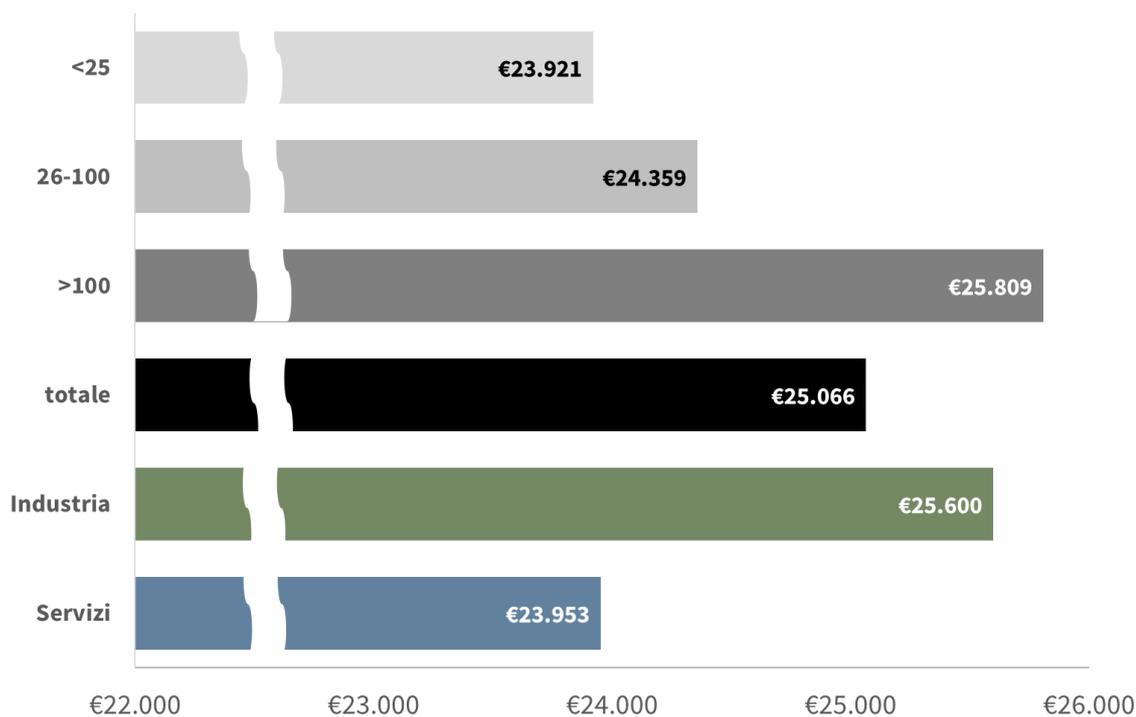
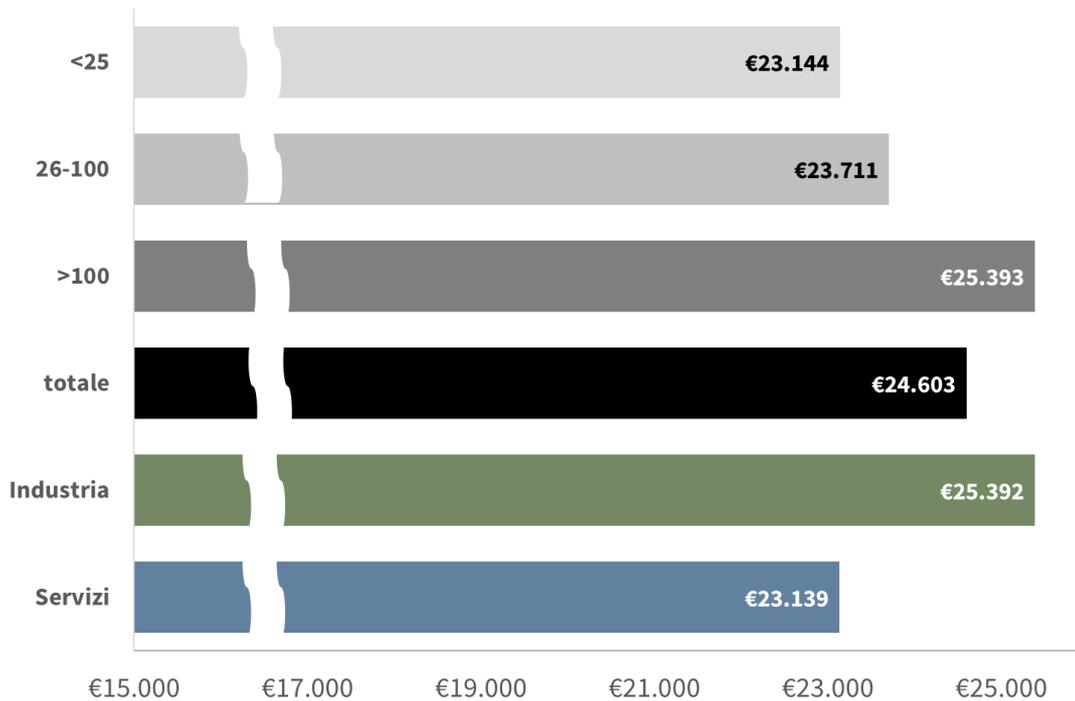


Figura 28 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche



La stessa dinamica interessa i giovani laureati con percorso triennale (Figura 29), ai quali viene, mediamente, riconosciuto il più basso salario d'ingresso (23.674 euro). Anche in questo caso la retribuzione tende a salire nel settore industriale (24.316 euro) mentre si riduce ulteriormente in quello dei servizi (22.458 euro). Allo stesso modo, lo stipendio medio di un neo-laureato triennale tende ad essere proporzionale alla dimensione aziendale: si ferma a 21.754 euro per le realtà più piccole; raggiunge i 23.226 euro per quelle che hanno tra i 26 e i 100 dipendenti; si attesta a 24.704 euro per le grandi aziende.

Figura 29 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali



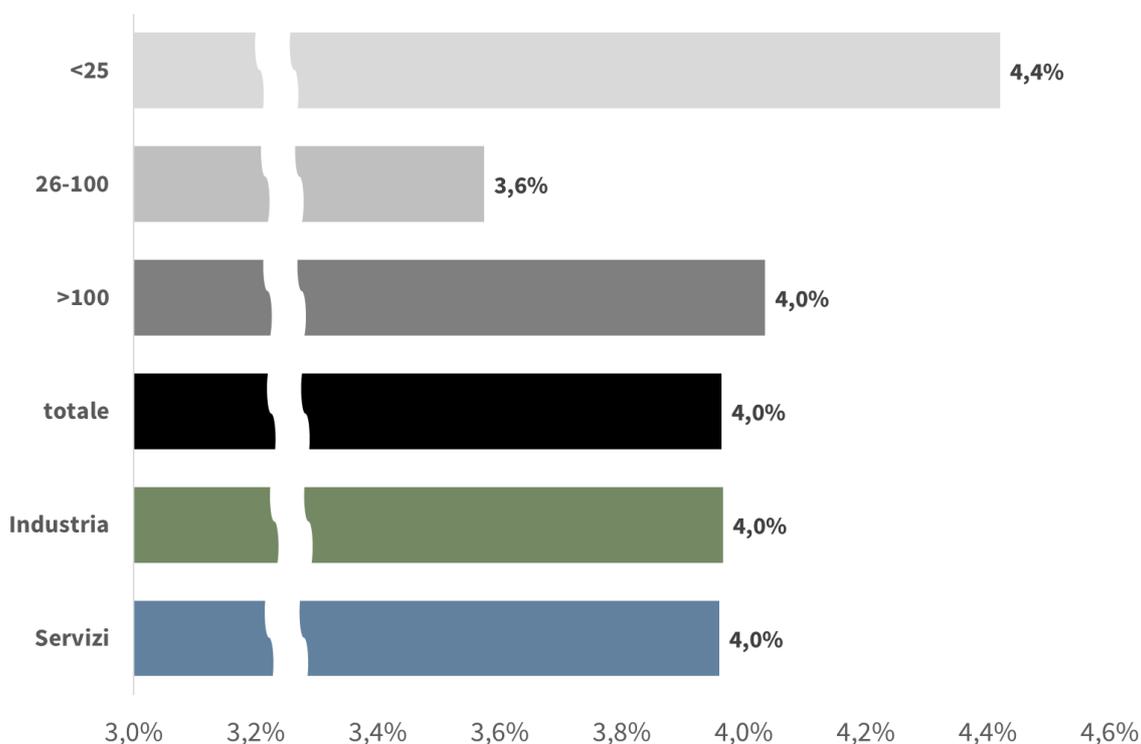
2.3.2 Gli aumenti nel primo anno

La politica adottata circa la retribuzione di inserimento dei neolaureati contribuisce a definire il profilo di *retention* dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi che si registrano nel primo anno di lavoro. L'indagine ha rilevato che tali incrementi, nel 2021, si sono attestati a +4,0%.

Non si sono registrate particolari differenze dal punto di vista del settore, così che le realtà industriali e quelle dei servizi sono allineate al valore medio (entrambe +4,0%).

Invece, maggiori distinguo possono essere apprezzati guardando alla dimensione aziendale, anche se di segno almeno in parte diverso rispetto a quanto osservato per lo stipendio di ingresso. L'incremento medio delle retribuzioni, infatti, tocca il suo valore massimo tra le realtà con meno di 25 dipendenti (+4,4%); si attesta al 3,6% tra quelle tra 26 e 100 dipendenti e risale al 4,0% tra le aziende più grandi (Figura 30).

Figura 30 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi



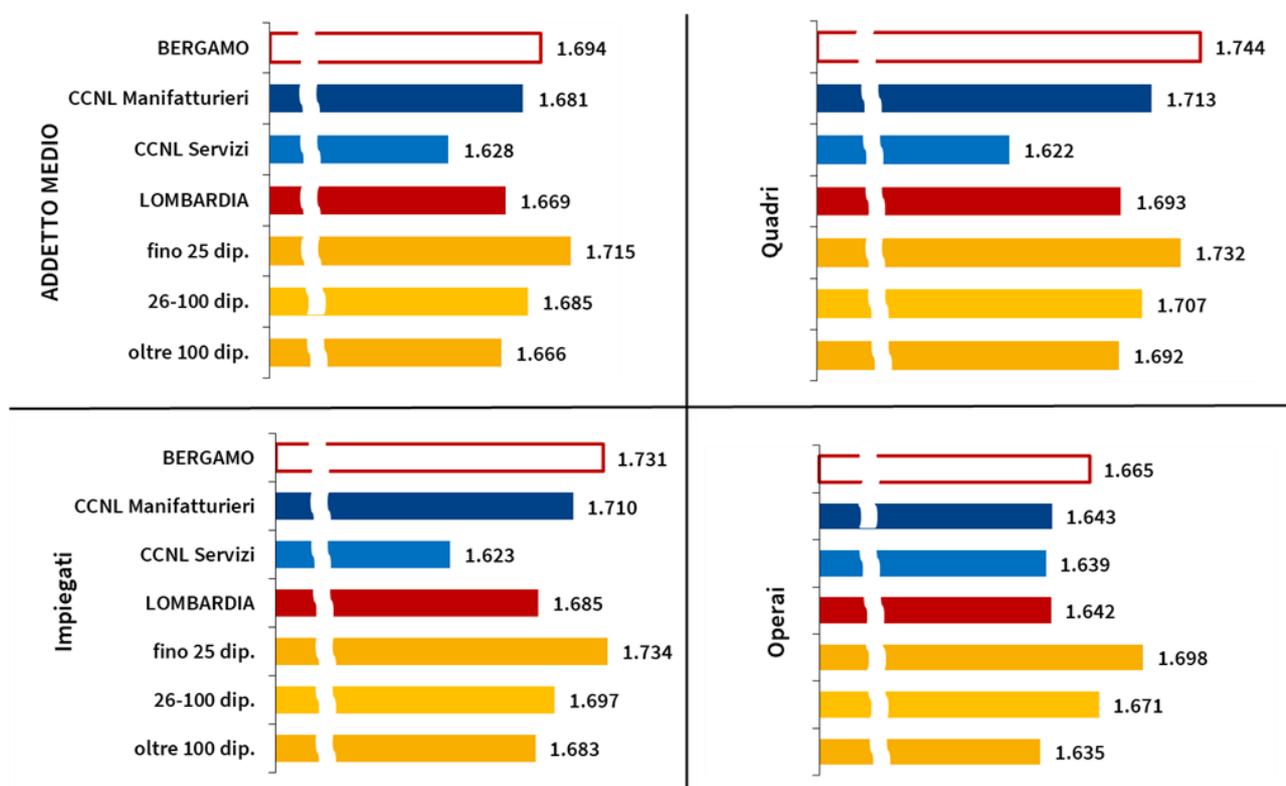
3 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

3.1 Gli orari di lavoro

L'indagine sul lavoro di Confindustria raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, eventuale ricorso alla Cig) vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto cui, ai fini della quantificazione del monte ore effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario¹⁰. In considerazione di una maggiore significatività dei risultati, in questo capitolo **i dati raccolti per la provincia di Bergamo sono evidenziati solo nel valore medio**. Viceversa, l'analisi è focalizzata sui valori riferiti all'ambito regionale, passibili di una puntuale disarticolazione settoriale e dimensionale.

Nel 2021, in Lombardia, le **ore lavorabili** sono state in media 1.669 (Figura 31), con valori crescenti rispetto alla qualifica: 1.642 per gli operai, 1.685 per gli impiegati ed intermedi, 1.693 per i quadri. Questa correlazione positiva è riscontrabile specialmente nelle imprese che adottano contratti manifatturieri, mentre nelle imprese dei servizi si registrano, rispetto alle qualifiche, differenze minime. Le ore lavorabili nelle imprese manifatturiere sono risultate maggiori che nelle imprese dei servizi (rispettivamente, 1.681 e 1.628 ore): ciò è spiegabile con l'ampio gap nelle ore lavorabili di impiegati e quadri – in entrambi i casi, circa 90 ore in più - che sono attivi nel comparto industriale invece che nel terziario.

Figura 31 – Ore lavorabili nel 2021 in Lombardia (per qualifica, settore e classe dimensionale)

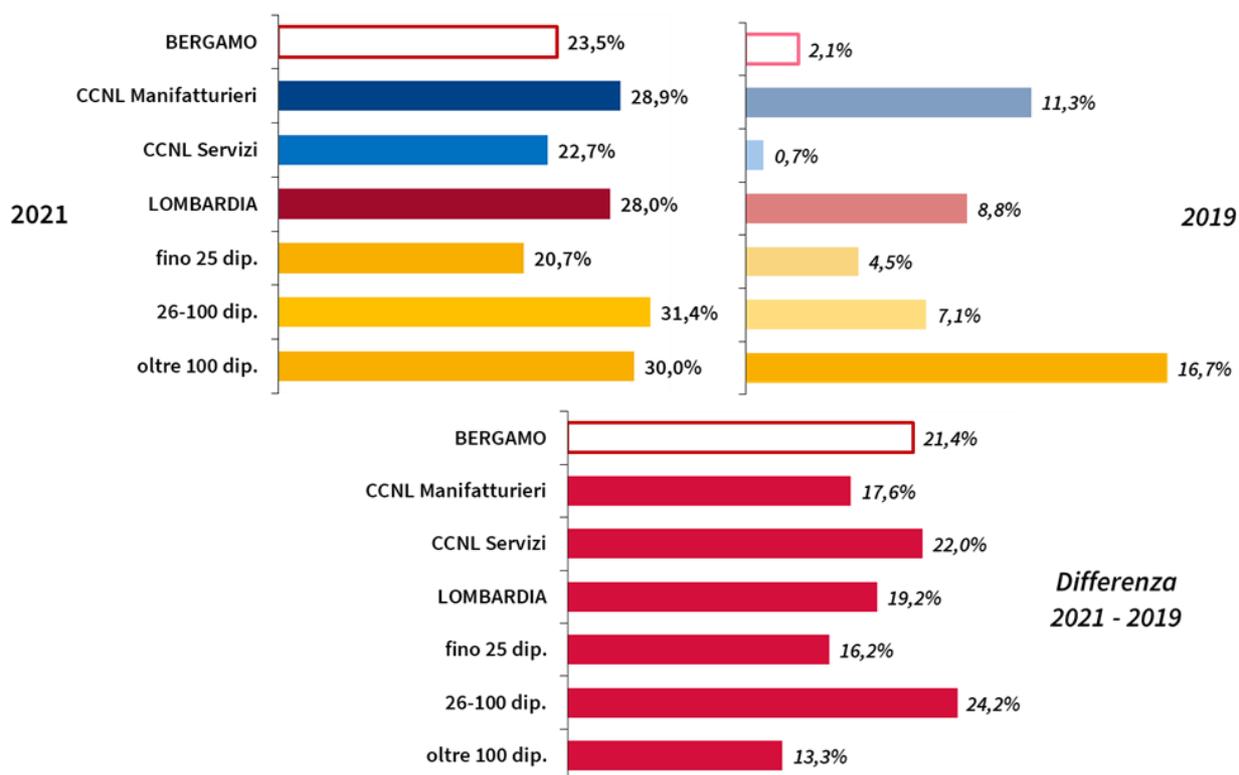


¹⁰ Per un quadro completo sulla metodologia di calcolo si veda il capitolo 5.2.1

Differenze nelle ore lavorabili emergono anche in base alla dimensione d'impresa e indipendentemente dalla qualifica: maggiori nelle piccole imprese (mediamente 1.715) e minori nelle grandi imprese (1.666), anche in virtù del diverso ricorso alla CIG.

Nel corso del 2021 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 28% delle imprese, una percentuale ben superiore – in conseguenza della pandemia, e della normativa di emergenza – al 9% del 2019¹¹ e che ha coinvolto tutte le imprese indipendentemente dalla dimensione aziendale e dal settore (Figura 32).

Figura 32 – Imprese in Lombardia che hanno utilizzato la Cig: 2021 vs 2019



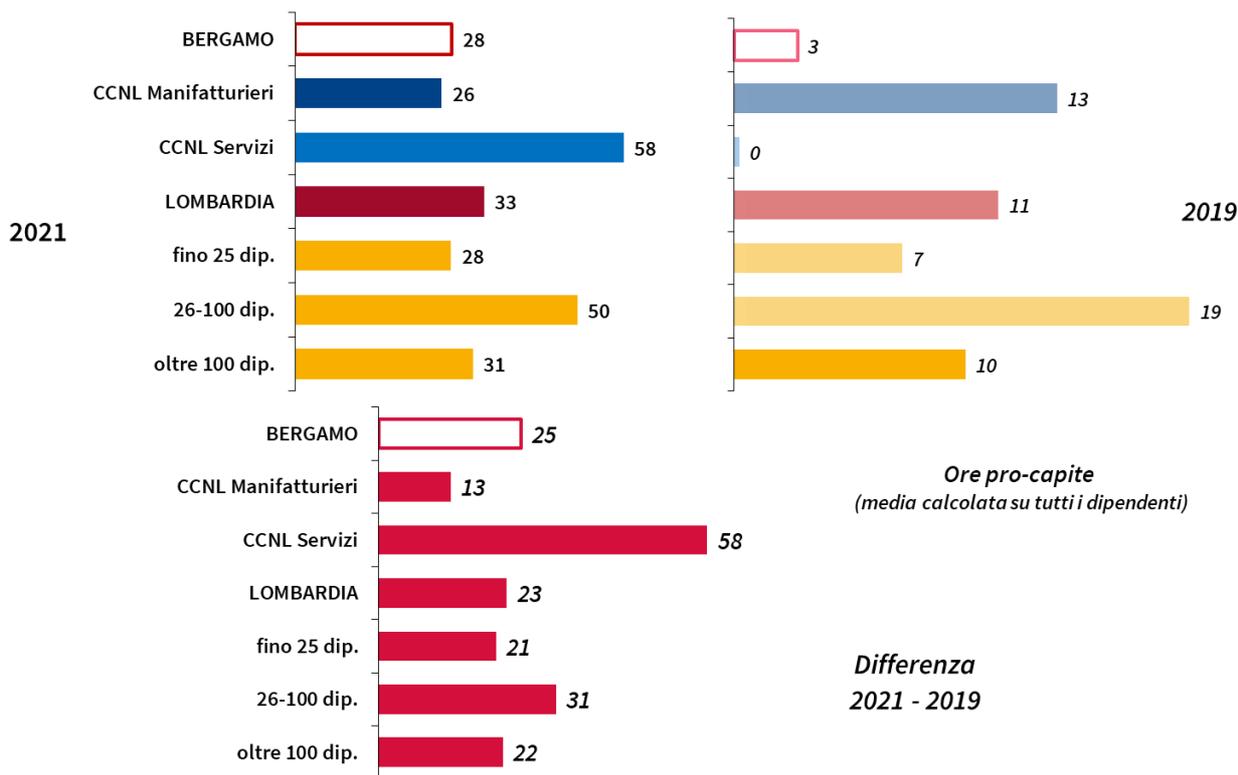
Mediamente nel 2021, per ciascun dipendente in forza, sono state utilizzate 33 ore di cassa integrazione (Figura 33).

Osservando gli scostamenti rispetto a questo valore medio, il fenomeno ha colpito maggiormente le imprese di media dimensione (50 ore, +31 rispetto al 2019) e soprattutto il settore dei servizi: in quest'ultimo, infatti, sono state coinvolte il 23% delle aziende per una media di 58 ore per addetto, quando nel 2019 questi valori erano inferiori all'unità.

Viceversa, sono risultati più protetti, o circoscritti nel tempo, i settori manifatturieri (26 ore per addetto).

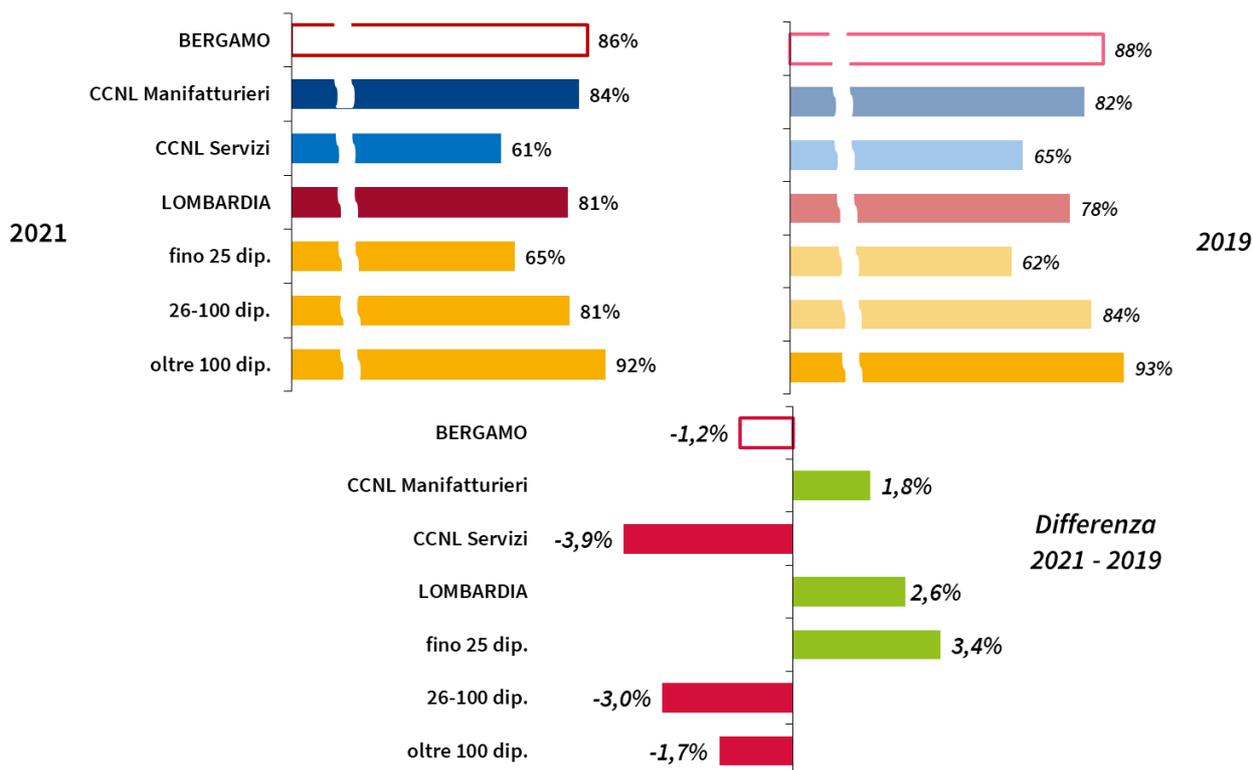
¹¹ Il confronto viene fatto con il 2019 in quanto nel 2020 l'indagine non è stata effettuata.

Figura 33 – Le ore di Cig utilizzate dalle imprese lombarde: 2021 vs 2019



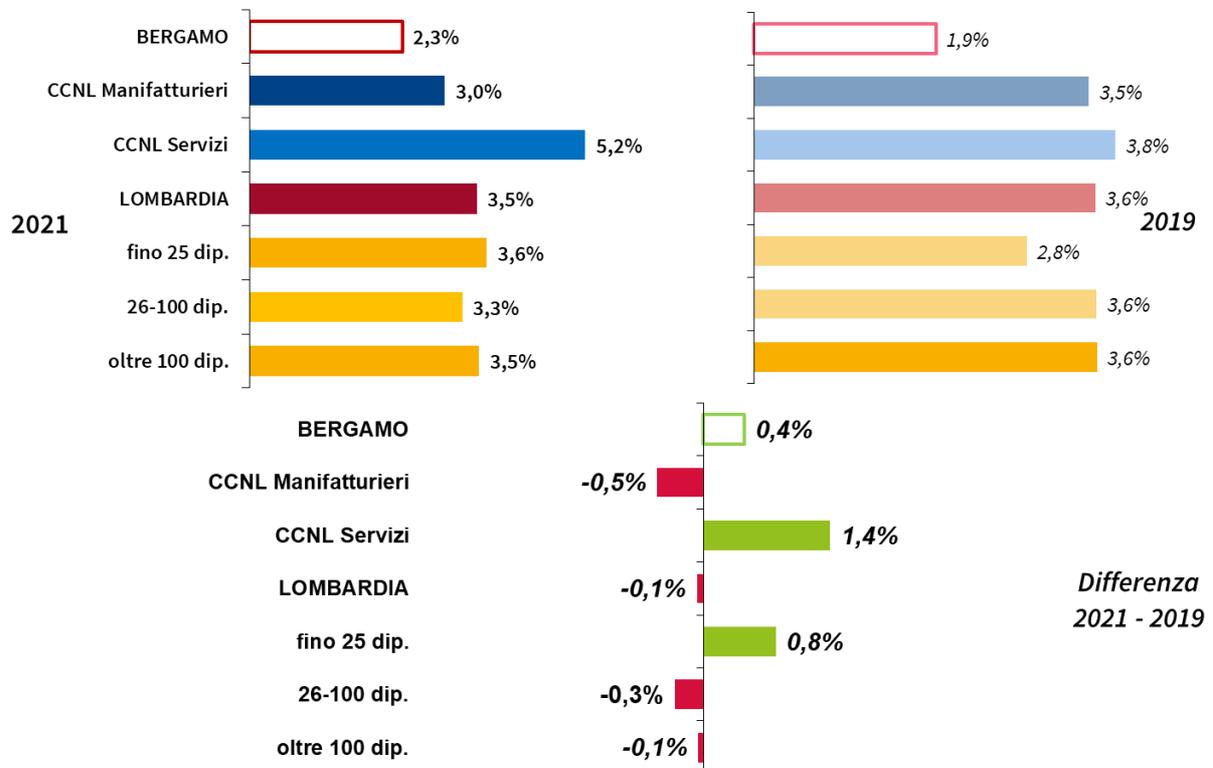
Nel 2021 l'81% delle imprese lombarde ha fatto ricorso al **lavoro straordinario**, una percentuale in linea con il 78% rilevato nel 2019 (Figura 34). Si conferma, come già prima della pandemia, la spiccata diffusione nelle imprese manifatturiere (84%) e in quelle di grandi dimensioni (92%).

Figura 34 – Imprese in Lombardia che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2021 vs 2019



L'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorabili è rimasta pressoché costante (Figura 35), passando, in media, al 3,5% dal 3,6% rilevato nel 2019. L'incremento più significativo si è registrato nelle imprese dei servizi (+1,4 p.p.) e in quelle di minori dimensioni (+0,8 p.p.).

Figura 35 – Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili) in Lombardia: 2021 vs 2019



3.2 L'organizzazione dell'attività in smart working

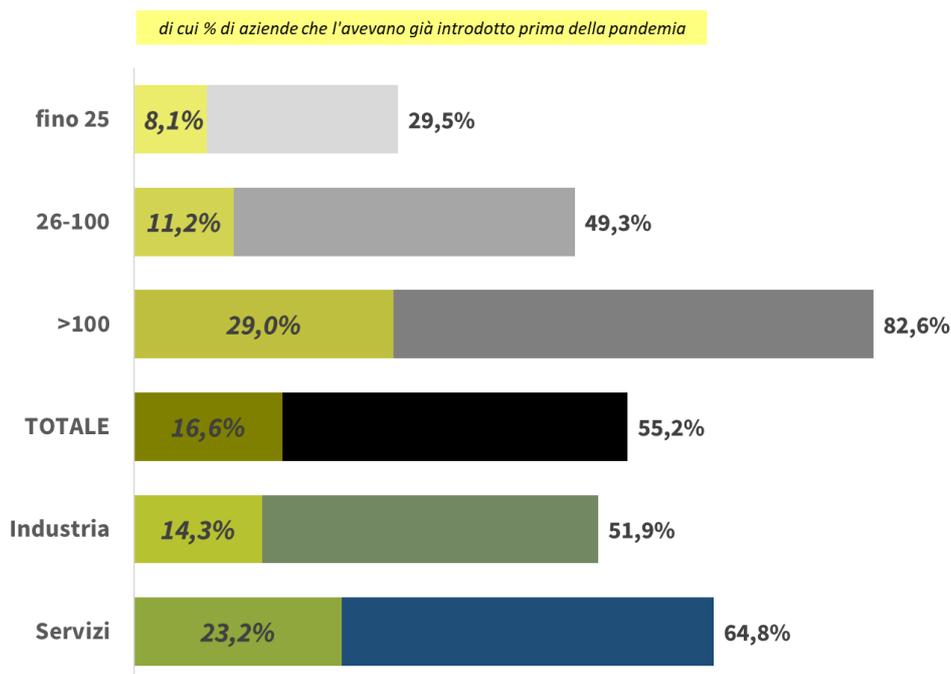
Lo smart working (o *lavoro agile*) è - secondo la definizione della legge¹² - una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”.

Tale modalità organizzativa, già in fase di grande sviluppo prima del 2019, a seguito dell'emergenza creata dalla pandemia e per effetto della rapida e profonda evoluzione del mercato del lavoro dovuta alla digitalizzazione, è diventata un fattore ancor più rilevante ed è ormai comunemente considerata una vera e propria sfida per il futuro.

Nel corso del I trimestre 2022 il 55,2% delle aziende che ha partecipato all'indagine dichiara di utilizzare lo smart working, sia pure, almeno parzialmente, nella sua fattispecie “emergenziale”. Nel periodo pre-Covid la percentuale tra le stesse aziende è risultata del 16,6%.

¹² Art 18, L. 81/2017

Figura 36 - Diffusione dello smart working (per dimensione e settore): 2022 vs periodo pre-Covid



I dati rendono evidente come l'utilizzo di tale forma organizzativa sia correlato alle dimensioni aziendali e che, per ovvi motivi, tendono a farvi ricorso più frequentemente le imprese che offrono servizi rispetto a chi svolge attività produttive.

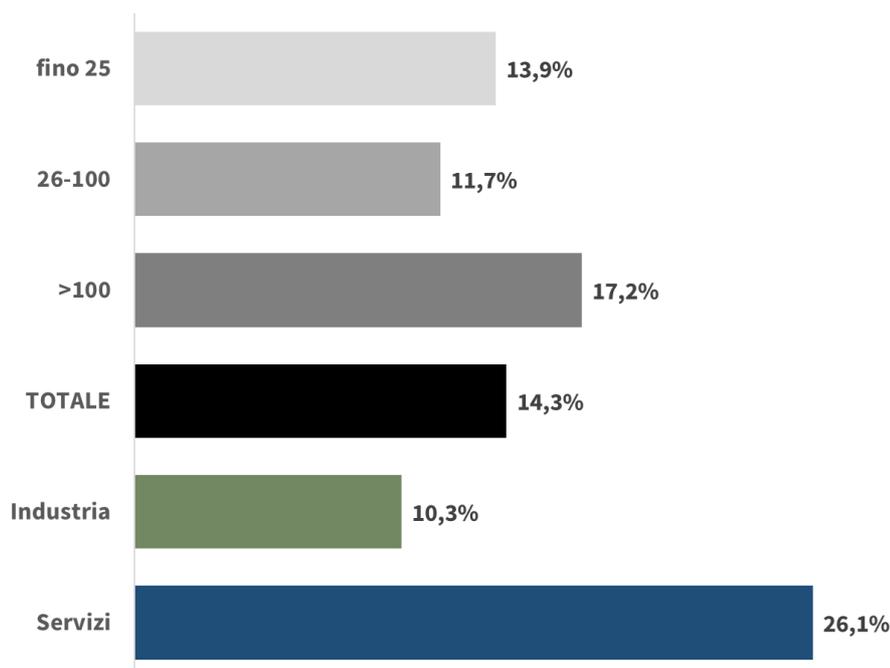
L'emergenza non ha modificato queste tendenze di fondo del fenomeno, se non riducendo, almeno in parte, il gap tra servizi e industria: infatti, prima dell'emergenza la quota di aziende con almeno un lavoratore in smart working nell'industria era circa la metà rispetto ai servizi, mentre ora il differenziale si è vistosamente ridotto.

La quota di lavoratori coinvolti (Figura 37), stando alle informazioni fornite delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, si colloca in media al 14,3%¹³ dei lavoratori *eligibili*, ovvero di chi potenzialmente potrebbe beneficiare di tale opportunità¹⁴. Sotto il profilo del coinvolgimento dei lavoratori (*marginie intensivo*), le differenze per dimensione aziendale si attenuano: nelle piccole realtà, forse perché in molti casi appartenenti al settore dei servizi, la quota degli smart worker sfiora il 14%, superando quella delle realtà di media dimensione (11,7%) e avvicinandosi al 17,2% delle grandi. Viceversa, si accentuano le differenze in base al settore: nelle aziende dei servizi, in media, svolge attività da remoto 1 dipendente su 4, mentre nelle aziende industriali solo 1 ogni 10.

¹³ Il dato più recente (III trim 2021) dell'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano stima in poco più di 4 milioni gli smart worker in Italia, pari al 22% dei circa 18 milioni di lavoratori dipendenti. Il dato include il settore pubblico.

¹⁴ Il concetto si è modificato nel corso del tempo. Prima dell'emergenza erano considerati potenziali smart worker solo i colletti bianchi (dirigenti, quadri e impiegati) nelle aziende con più di 10 addetti. Successivamente, nell'impossibilità di definire con precisione il numero di chi svolge mansioni remotizzabili, per convenzione si sono considerati eligibili tutti i lavoratori alle dipendenze a tempo indeterminato.

Figura 37 - Incidenza degli smart worker sul totale dei lavoratori eligibili (per dimensione e settore)



3.3 Focus: lo smart working 2.0

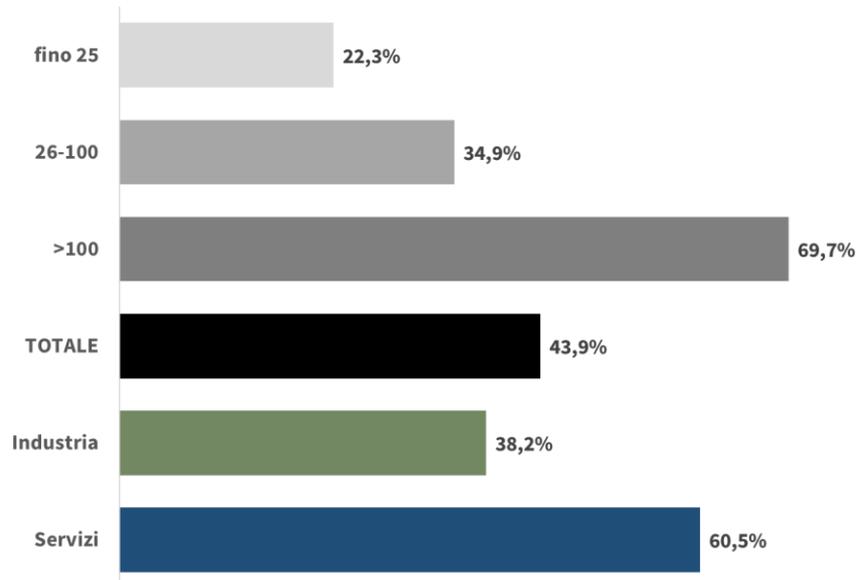
Quale evoluzione avrà lo smart working nel dopo-emergenza? Alla luce di quanto avvenuto per effetto della pandemia, già molte imprese avevano avviato una riflessione sulla valorizzazione dell'organizzazione del lavoro da remoto e, in alcuni casi, introdotto lo smart working in modo strutturale che, in questo rapporto, definiamo, convenzionalmente, *smart working 2.0*, attraverso accordi o regolamenti.

L'indagine ha rilevato quasi 500 aziende in cui questo è avvenuto (o avverrà entro la fine del 2024), pari al 44% di quelle che si sono espresse, e ha approfondito in queste realtà le diverse modalità di implementazione adottate.

3.3.1 La diffusione dello smart working strutturale tra aziende e lavoratori

Guardando alle caratteristiche aziendali, le realtà che hanno introdotto lo smart working 2.0 (o hanno intenzione di farlo entro il 2024) sono concentrate soprattutto tra quelle di maggiori dimensioni (69,7%) e quelle del settore dei servizi (60,5%) (Figura 38).

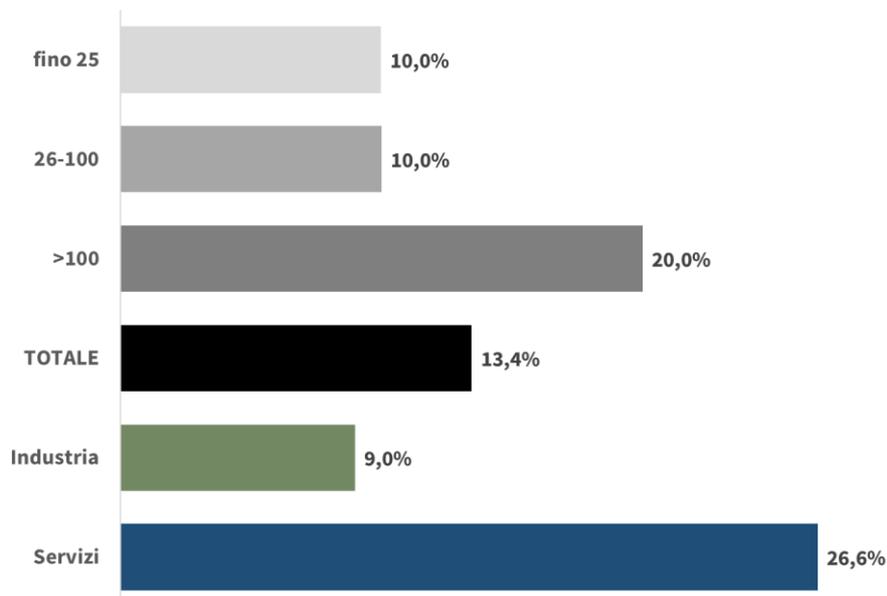
Figura 38 - Diffusione dello smart working 2.0 (per dimensione e settore)



Il numero di dipendenti che le aziende hanno indicato come fruitori della modalità smart 2.0 di lavoro da remoto per almeno una parte del proprio orario lavorativo (in virtù di accordi già in vigore o che si prevede di introdurre entro il prossimo biennio) rappresenta il 13,4% dei lavoratori in forza, con punte del 20,0% nelle realtà oltre i 100 dipendenti e del 26,6% nei servizi (Figura 39).

Anche nel caso dell'incidenza sulla popolazione aziendale, sono le imprese più piccole e quelle industriali a far registrare le percentuali minori.

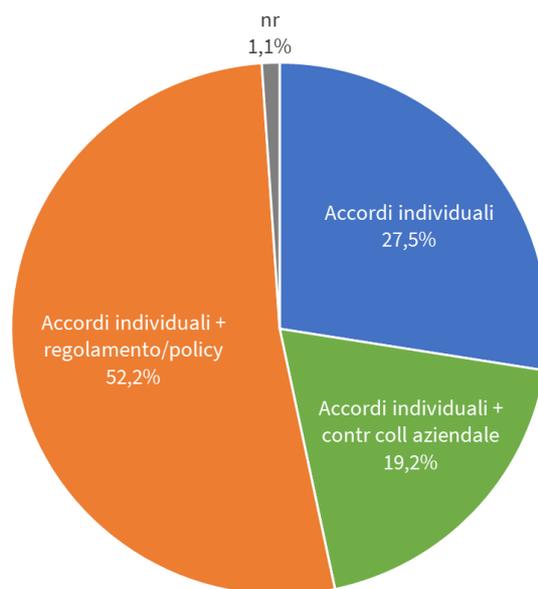
Figura 39 - Incidenza % degli smart worker 2.0 (per dimensione e settore)



3.3.2 Le modalità di introduzione dello smart working 2.0 in azienda

La modalità adottata più diffusamente per regolamentare lo smart working in azienda è quella mista che, oltre agli accordi individuali, prevede un regolamento o una policy (in cinque casi su dieci), mentre il solo accordo individuale è previsto nel 27,5% dei casi. Nel restante 19,2% lo smart working è regolamentato da un contratto collettivo e dall'accordo individuale. (Figura 40)

Figura 40 – Modalità di regolamentazione

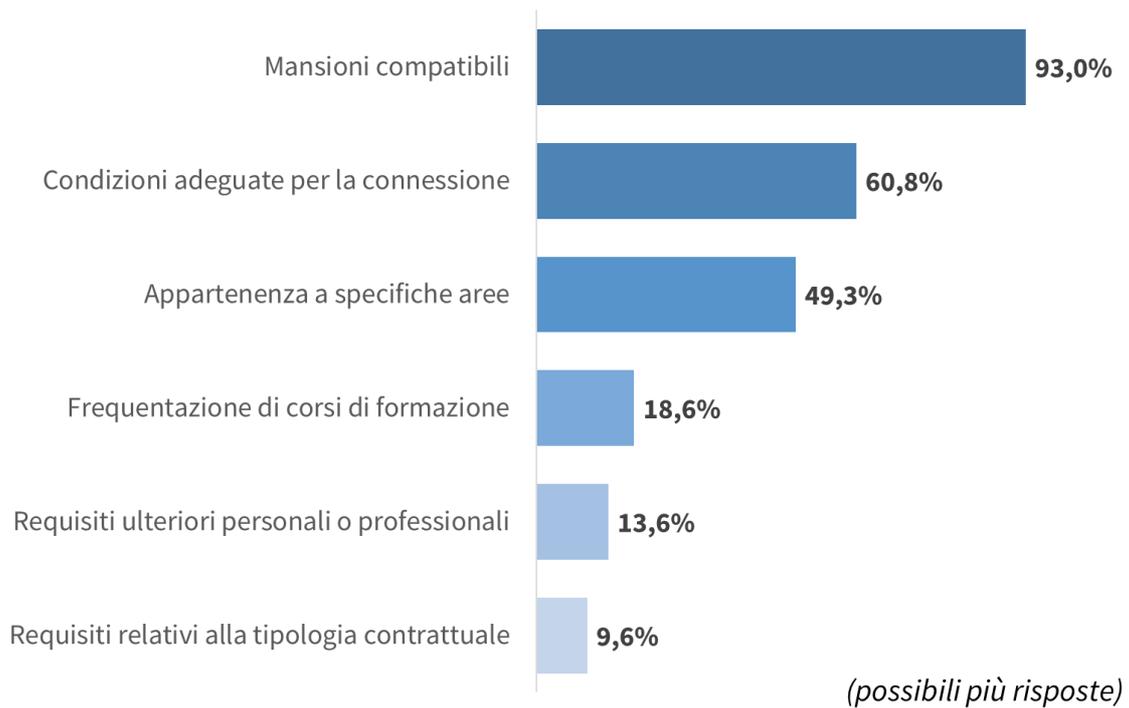


Condizione necessaria affinché il lavoratore possa organizzare la propria attività da remoto è dichiarata essere, dalla quasi totalità delle aziende che ha partecipato alla survey (93,0%), la compatibilità della mansione (Figura 41).

Nel 60,8% dei casi è stabilita la necessità di condizioni adeguate per la connessione e in un altro 49,3% di casi si fa riferimento all'appartenenza del lavoratore a specifiche aree aziendali.

Più raramente (18,6% dei casi) la condizione è l'avvenuta formazione ad hoc; talvolta (13,6%) le condizioni per usufruire della possibilità di lavorare da remoto consistono in specifici requisiti professionali (ad eccezione della compatibilità della mansione, ovviamente) o personali o (9,6%) contrattuali.

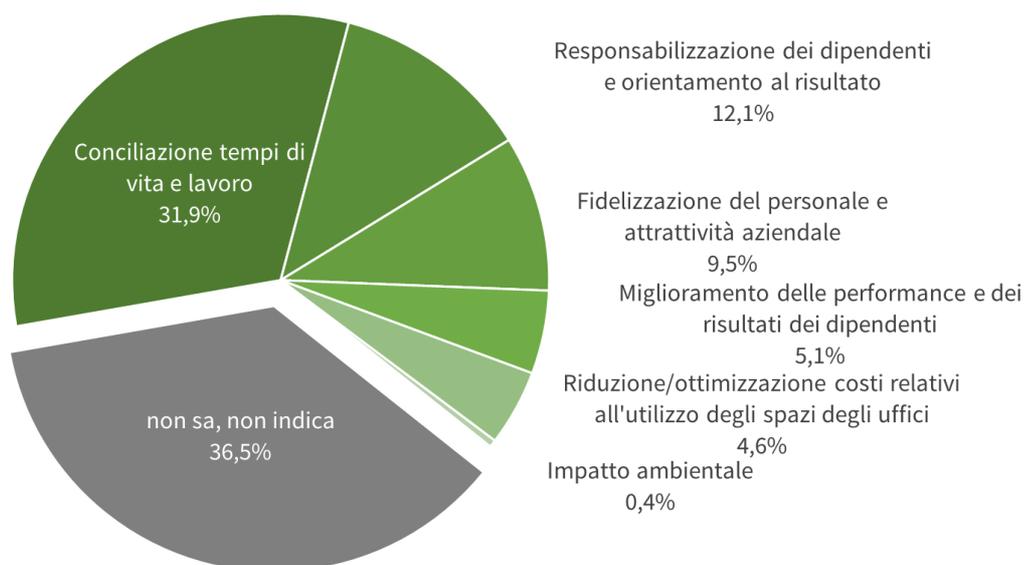
Figura 41 – Condizioni di accesso allo smart working 2.0



3.3.3 Opportunità e rischi

Qual è l'opportunità principale che ha indotto le imprese ad introdurre lo smart working strutturale? ¹⁵. Al primo posto (31,9%) le imprese hanno indicato un vantaggio per i lavoratori, ovvero la loro possibilità di conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro.

Figura 42 – Principale opportunità connessa allo smart working



una sola risposta possibile

¹⁵ La rilevazione offriva una sola possibilità di risposta

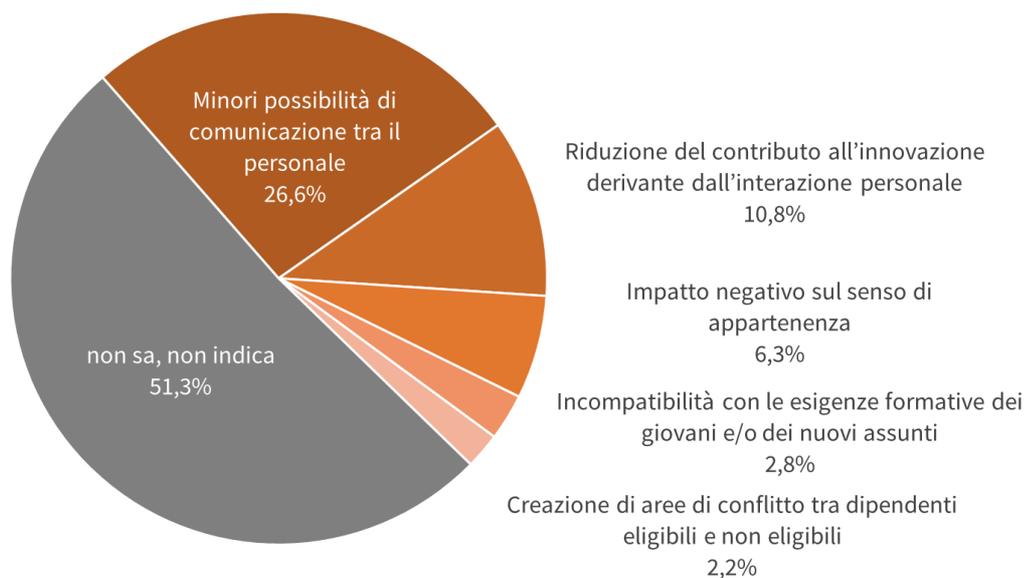
Al secondo posto (12,1%) viene segnalato l’impatto positivo sulla responsabilizzazione dei dipendenti e l’orientamento ai risultati che tale modalità organizzativa rafforza e, con una percentuale analoga (9,5%), il valore dello smart working come strumento di fidelizzazione e attrazione aziendale.

Le valutazioni economiche (riduzione dei costi resa possibile dall’efficientamento degli spazi e la maggiore produttività) raccolgono, nel loro insieme, un altro 9,7%; mentre l’attenzione all’ambiente è la motivazione più importante per una quota marginale di aziende.

L’indagine ha approfondito anche il principale rischio connesso alla possibilità di lavoro da remoto¹⁵ (Figura 43).

Premesso che circa la metà dei rispondenti non ne ha individuato uno specifico, la maggioranza relativa delle aziende risulta preoccupata delle ridotte possibilità di interazione, con impatto negativo sulla comunicazione (26,6%) e sulla possibilità di generare innovazione (10,8%). Un altro rischio considerato (6,3% delle partecipanti) è il possibile impatto negativo sul senso di appartenenza e un ulteriore 2,8% individua un’incompatibilità dello smart working con le esigenze formative dei giovani e neo-assunti. Sorprendentemente sono molto circoscritti (2,2%) i timori di conflitti tra lavoratori eligibili e non, quantomeno come rischio più importante.

Figura 43 – Principale rischio derivante dallo smart working



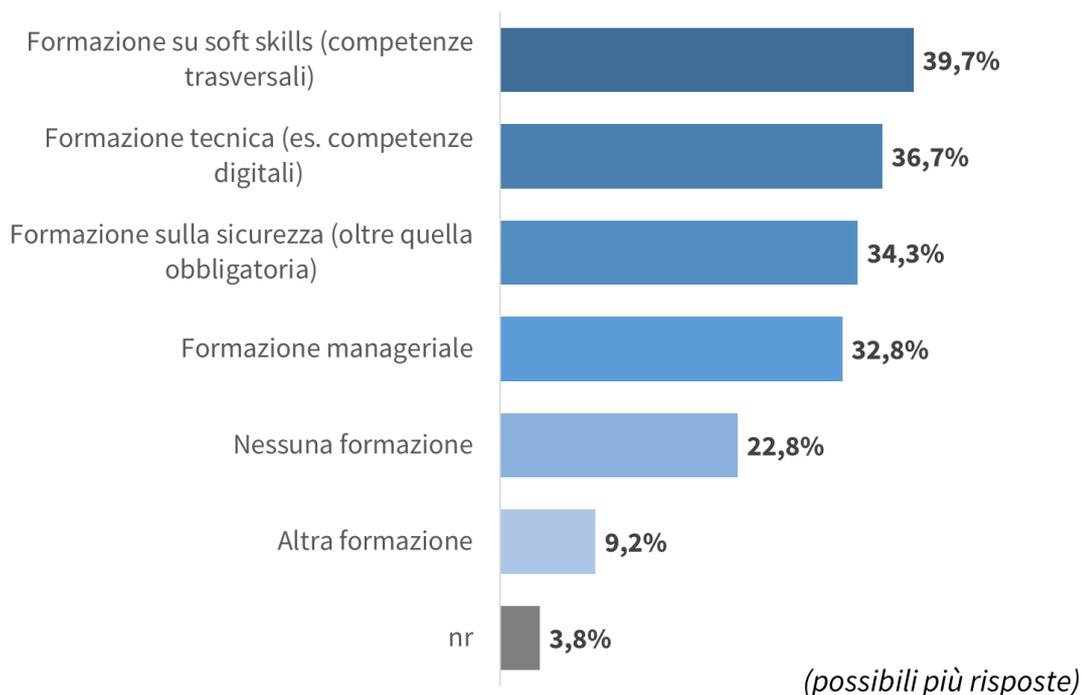
(*) una sola risposta possibile

3.3.4 L’impatto della scelta su investimenti e organizzazione

L’indagine ha approfondito se le aziende che hanno introdotto o si apprestano a introdurre strutturalmente lo smart working, abbiano dovuto investire in formazione del personale, in tecnologia o se siano stati necessari dei cambiamenti organizzativi.

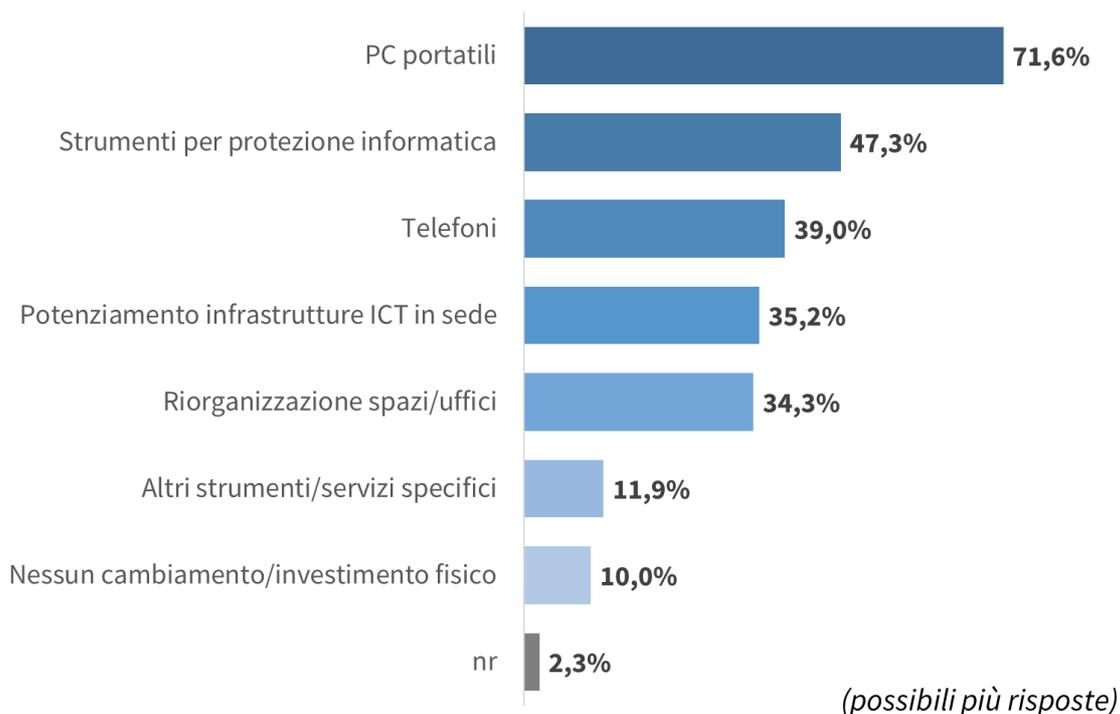
Per quanto riguarda la formazione (Figura 44), solo il 22,8% dei rispondenti non ha effettuato investimenti; viceversa, chi ha effettuato interventi mirati ha cercato di rafforzare le competenze del personale interessato, tanto le skills digitali (36,7% delle aziende), quanto quelle trasversali (39,7% dei casi). Attenzione è stata data anche al tema della sicurezza (dal 34,3% dei rispondenti) e alla preparazione dei manager (nel 32,8% delle imprese).

Figura 44 – Investimenti in formazione connessi allo smart working



Gli investimenti di carattere fisico/tecnologico sono risultati più diffusi di quelli in formazione: solo il 10,0% delle aziende, infatti, non ne ha effettuati (Figura 45). Il più frequente (nel 71,6% dei casi) ha riguardato i pc portatili, mentre telefoni (39,0%) e le infrastrutture della sede (35,2%) sono risultati più spesso già adeguati alle esigenze.

Figura 45 - Investimenti “fisici” connessi allo smart working



Non è stato sottovalutato l'aspetto della sicurezza informatica, oggetto di investimenti da parte di quasi la metà (47,3%) delle aziende che hanno introdotto lo smart working 2.0, mentre la riorganizzazione degli uffici è stata segnalata nel 34,3% dei casi.

Infine, per quanto riguarda i cambiamenti organizzativi legati all'introduzione dello smart working 2.0, emergono per ora politiche aziendali abbastanza conservative. Il 55,9% delle aziende, infatti, non segnala questo tipo di intervento; emerge, in circa un terzo dei casi, l'importanza di adottare sistemi di valutazione basati sul raggiungimento di obiettivi o, più raramente, la previsione di parametri specifici per il premio di produttività. (Figura 46).

Figura 46 – Cambiamenti organizzativi resi necessari dallo smart working



3.3.5 I temi regolamentati dagli accordi

La regolamentazione della collocazione oraria della prestazione in smart working è uno dei temi più regolamentati negli accordi, infatti, è prevista nel 91,0% dei casi; anche se prevalentemente (63,5%) rimanda al normale orario di lavoro. Nei rimanenti casi (36,5%), invece, l'accordo specifica le fasce orarie di reperibilità (Figura 47).

Più della metà degli accordi contiene un preciso riferimento al caso di svolgimento di attività oltre il normale orario lavorativo: quando questa fattispecie viene considerata, la formula prevalentemente utilizzata (63,3%) è per ammetterne la possibilità, ma solo eccezionalmente e comunque previa autorizzazione, mentre nel 36,7% dei casi viene esplicitamente esclusa (Figura 48).

Molto più frequente (81,7%) è invece la regolamentazione dei permessi durante lo smart working 2.0; ammessi nel 95,0% dei casi e solo raramente (5,0%) esclusi (Figura 49).

Figura 47 – Riferimenti alla collocazione oraria della prestazione in smart working

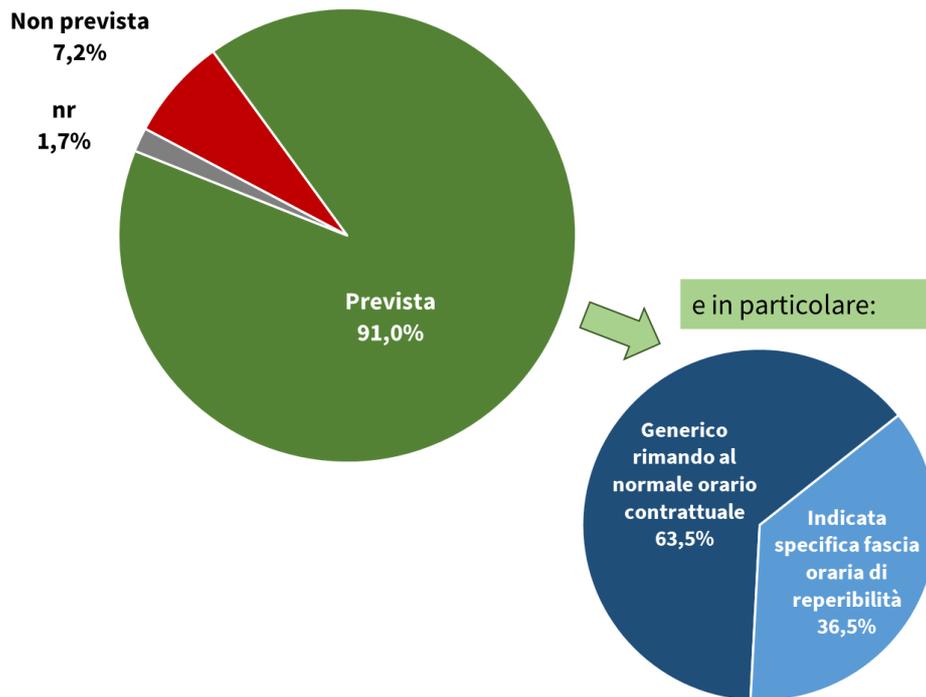


Figura 48 - Riferimenti al lavoro oltre l'orario normale in smart working

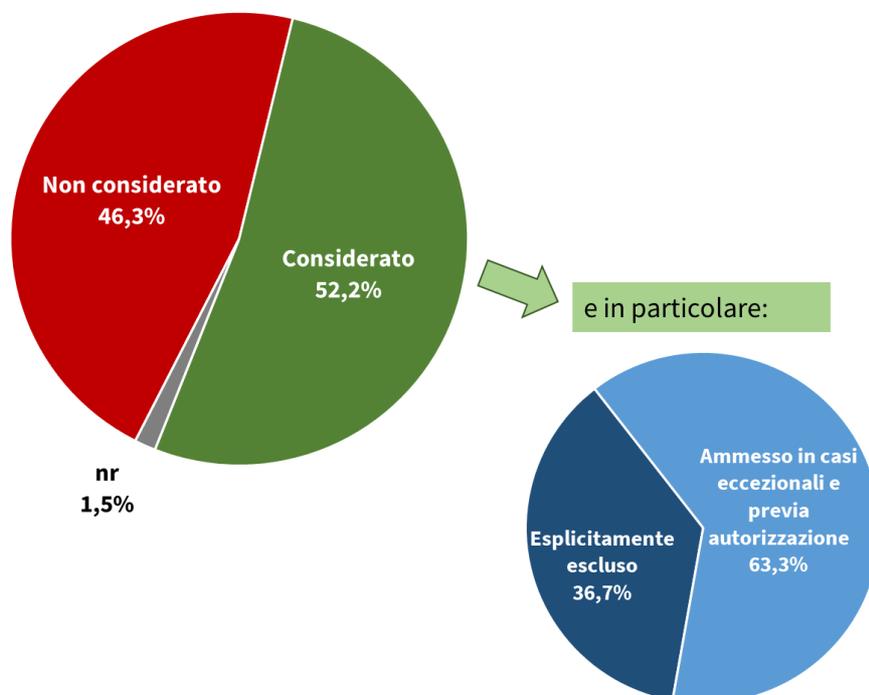
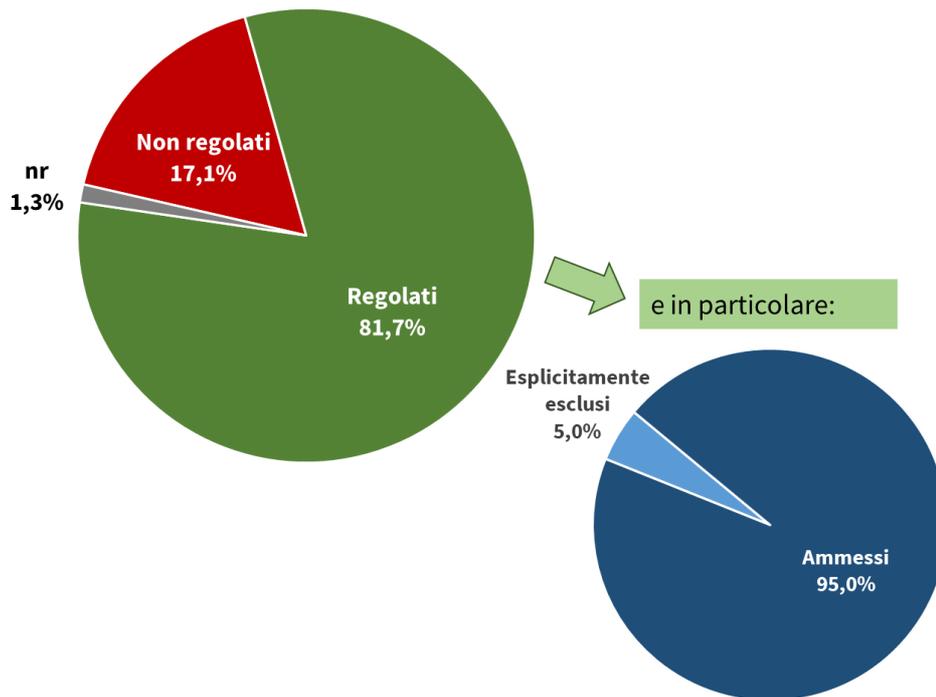
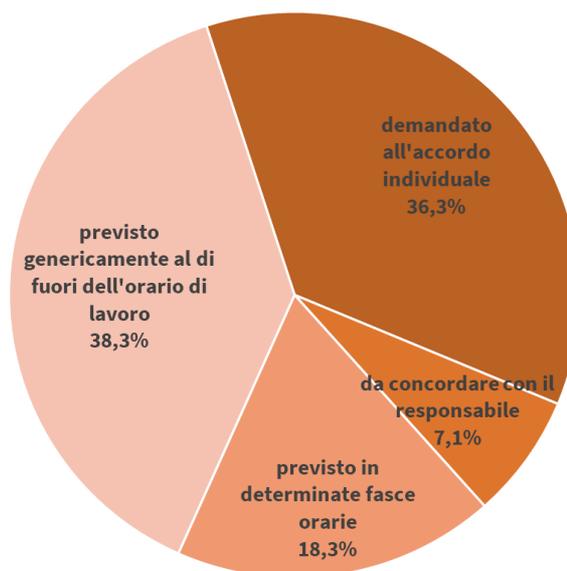


Figura 49 – Permessi nelle giornate di smart working



Per quanto riguarda il diritto alla disconnessione, la regolamentazione più diffusa (38,3%) la prevede, genericamente, al di fuori dell'orario di lavoro. Nel 36,3% dei casi l'azienda demanda la questione all'accordo individuale, mentre più raramente viene disciplinata prevedendola in determinate fasce orarie (18,3%) o da concordare con il responsabile (7,1%). (Figura 50)

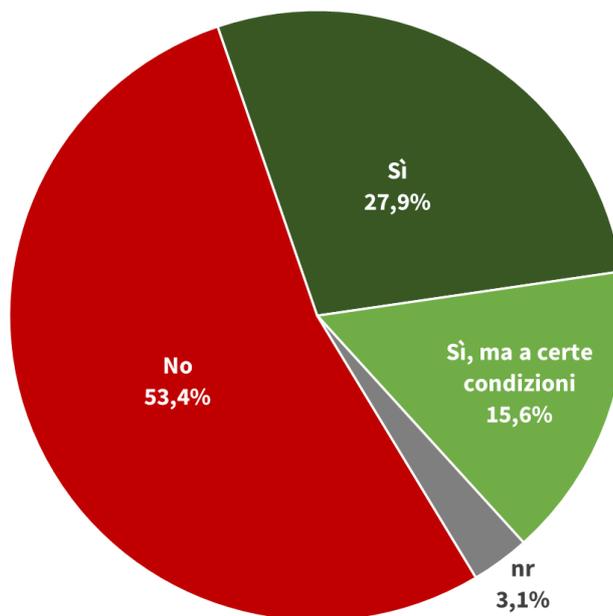
Figura 50 – Regolamentazione del diritto di disconnessione



Tra le aziende che prevedono l'erogazione dei buoni pasto, la maggior parte (53,4%) ha scelto di non erogarli in occasione del lavoro da remoto.

Nei rimanenti casi il buono viene invece erogato anche nei giorni di smart working, in qualche caso (15,6%) condizionatamente al verificarsi di specifiche circostanze. (Figura 51)

Figura 51 – Erogazione dei buoni pasto agli smart worker



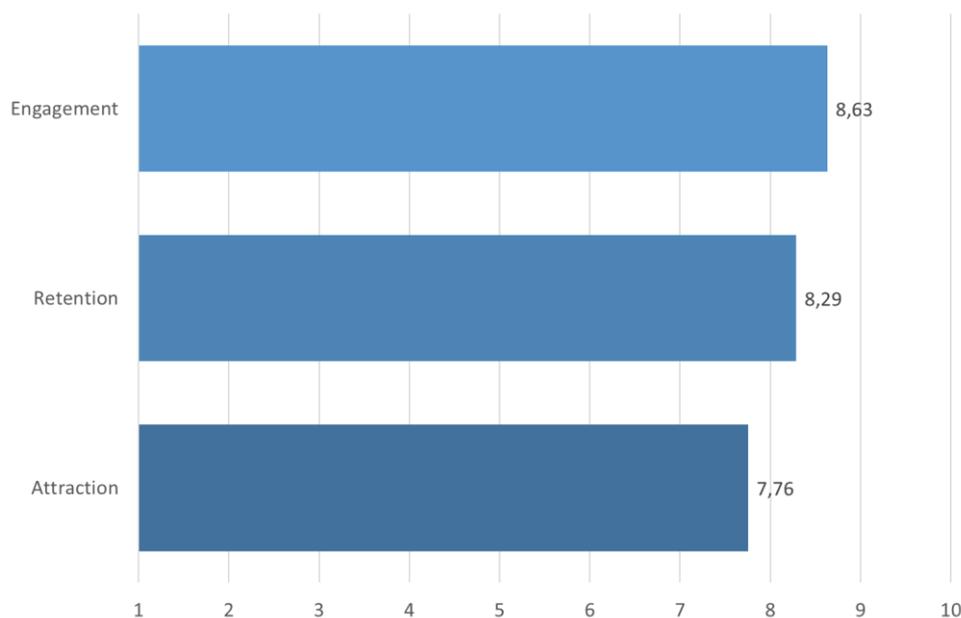
4 FOCUS: LE STRATEGIE DI HR MANAGEMENT

Nell'attuale mercato del lavoro risulta evidente come la sola leva economica non sia più sufficiente per garantirsi i migliori collaboratori possibili e trattenerli. Vi sono altri strumenti strategici che le imprese possono e devono sfruttare per rimanere competitive ed evitare la perdita di talenti e conseguentemente di competitività. L'indagine ha raccolto, dalle imprese, informazioni sulle priorità delle aziende nella gestione delle risorse umane nel 2022 e sulle leve utilizzate¹⁶ per assumere, trattenerne e attrarre i collaboratori.

4.1 La priorità delle aziende nel 2022

La prima domanda proposta riguarda l'importanza delle politiche di attrazione, trattenimento e motivazione delle persone. Le aziende considerano fondamentali le azioni messe in atto in questo senso, in particolare motivare le risorse è ritenuto il più importante dei tre fattori.

Figura 52 – Importanza delle tre leve di HR management (scala 1-10)



Al fine di comprendere meglio in che modo le imprese intendano mettere in atto tali politiche, sono state esaminate inizialmente le priorità in base alle leve strategiche a loro disposizione e successivamente l'analisi si è focalizzata sulle dimensioni aziendali e sul settore di appartenenza. Non sono, invece, risultate rilevanti, a questi fini, le differenze territoriali: quello geografico non è un parametro discriminante nelle scelte aziendali.

¹⁶ L'analisi prevede un successivo approfondimento basato su una survey condotta da OD&M (partner dell'iniziativa) tra i lavoratori, per verificare il livello di allineamento su queste tematiche tra i due attori del mercato del lavoro: le aziende che rappresentano la domanda e i lavoratori che costituiscono l'offerta. I risultati saranno riportati nell'Indagine Retributiva 2022 di prossima realizzazione.

4.2 Le strategie più utilizzate

Sono state considerate 30 leve utilizzabili, raggruppate in 6 ambiti di intervento:

1) ASCOLTO & COMUNICAZIONE

- Comunicazione interna chiara e trasparente
- Strumenti e servizi di ascolto dei dipendenti (survey di clima e ascolto delle esigenze dei lavoratori)
- Investimento su brand reputation
- Dipendenti come ambassador dei progetti aziendali
- Comunicazione differenziata per differenti target di popolazione

2) SVILUPPO

- Formazione continua e percorsi di crescita chiari
- Attenzione ai temi della valutazione della performance
- Progetti orientati alla costruzione di uno stile di leadership allineato ai valori aziendali
- Servizi di Mentorship o Coaching
- Possibilità di rapporti ed esperienze internazionali

3) ORGANIZZAZIONE DINAMISMO E INNOVAZIONE

- Lavoro in team come approccio organizzativo
- Introdurre/ rafforzare la cultura del lavoro per obiettivi
- Opportunità di lavoro agile/ smartworking
- Digitalizzazione
- Posto di lavoro dinamico che proponga progetti in cui credere

4) IDENTITA', VALORI E SOSTENIBILITA'

- Solidità economico-finanziaria dell'azienda
- Comunicare agire e orientare i comportamenti nel rispetto dei valori aziendali
- Introdurre e comunicare attività sui temi della sostenibilità come vantaggio competitivo
- Diversity & Inclusion
- Certificazioni aziendali (best employer, società benefit...)

5) PREMIALITA'

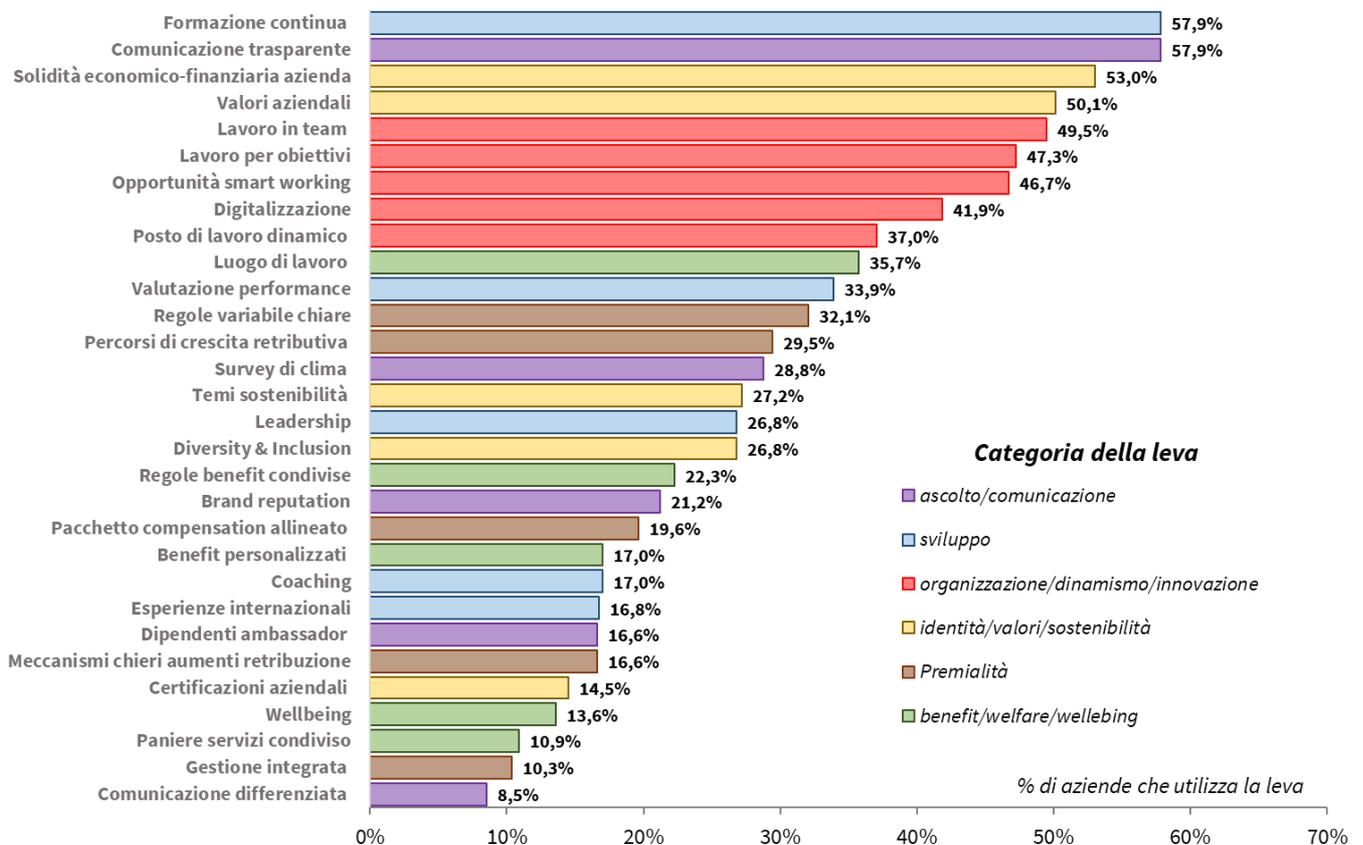
- Regole di erogazione della retribuzione variabile (premi) chiare e formalizzate
- Percorsi di crescita retributiva più chiari nel medio periodo
- Garantire pacchetto di ricompensa allineato alle buone prassi di mercato
- Meccanismi su cui si basano gli aumenti della retribuzione fissa chiari e condivisi
- Gestione integrata di compensation, welfare, sviluppo professionale e ambiente di lavoro

6) BENEFIT WELFARE E WELLBEING

- Luogo di lavoro bello da vedere, confortevole, con spazi dedicati allo svago
- Regole di assegnazione dei benefit tradizionali chiare e condivise
- Benefit personalizzati (palestre, previdenza integrativa, assistenza a non autosufficienti, ecc)
- Cultura/ Servizi orientati al wellbeing (temi nutrizionali, salute psicologica)
- Coinvolgimento nella scelta del paniere dei servizi che l'azienda mette a disposizione

Nella Figura 53 le leve sono state riordinate in funzione della loro diffusione, misurata dalla percentuale di aziende rispondenti che ha indicato di farne uso. Per facilitare la lettura e l'interpretazione dei risultati è stata utilizzata una scala cromatica che riconduce ogni leva alla categoria di appartenenza.

Figura 53 – Diffusione delle leve di HR management (% di aziende sul totale delle rispondenti)



Appare del tutto evidente che, se da un lato le due leve più diffuse sono la formazione continua (categoria *sviluppo*) e la comunicazione trasparente (categoria *ascolto e comunicazione*), dall'altro lato notevoli sforzi sono concentrati nell'ambito dell'*organizzazione, dinamismo e innovazione*. Risulta, infatti, fondamentale la gestione del lavoro in team e per obiettivi. Inoltre, al fine di offrire maggiori opportunità di smart working, il posto di lavoro deve essere dinamico e altamente digitalizzato. Le aziende hanno infatti compreso che il lavoro da remoto è una modalità molto richiesta dai giovani e comunque apprezzata da tutti i lavoratori qualificati, per cui è necessario mettere in atto tutti i cambiamenti organizzativi atti a favorire questa leva, fondamentale per fidelizzare le categorie di collaboratori più strategiche.

La seconda categoria di intervento per diffusione è quella legata *alla sostenibilità, ai valori e all'identità aziendale*. Si tratta di tematiche molto sensibili per le aziende e sulle quali concentrano i propri sforzi, tanto che la solidità economica e i valori aziendali sono al terzo e al quarto posto tra le leve più diffuse.

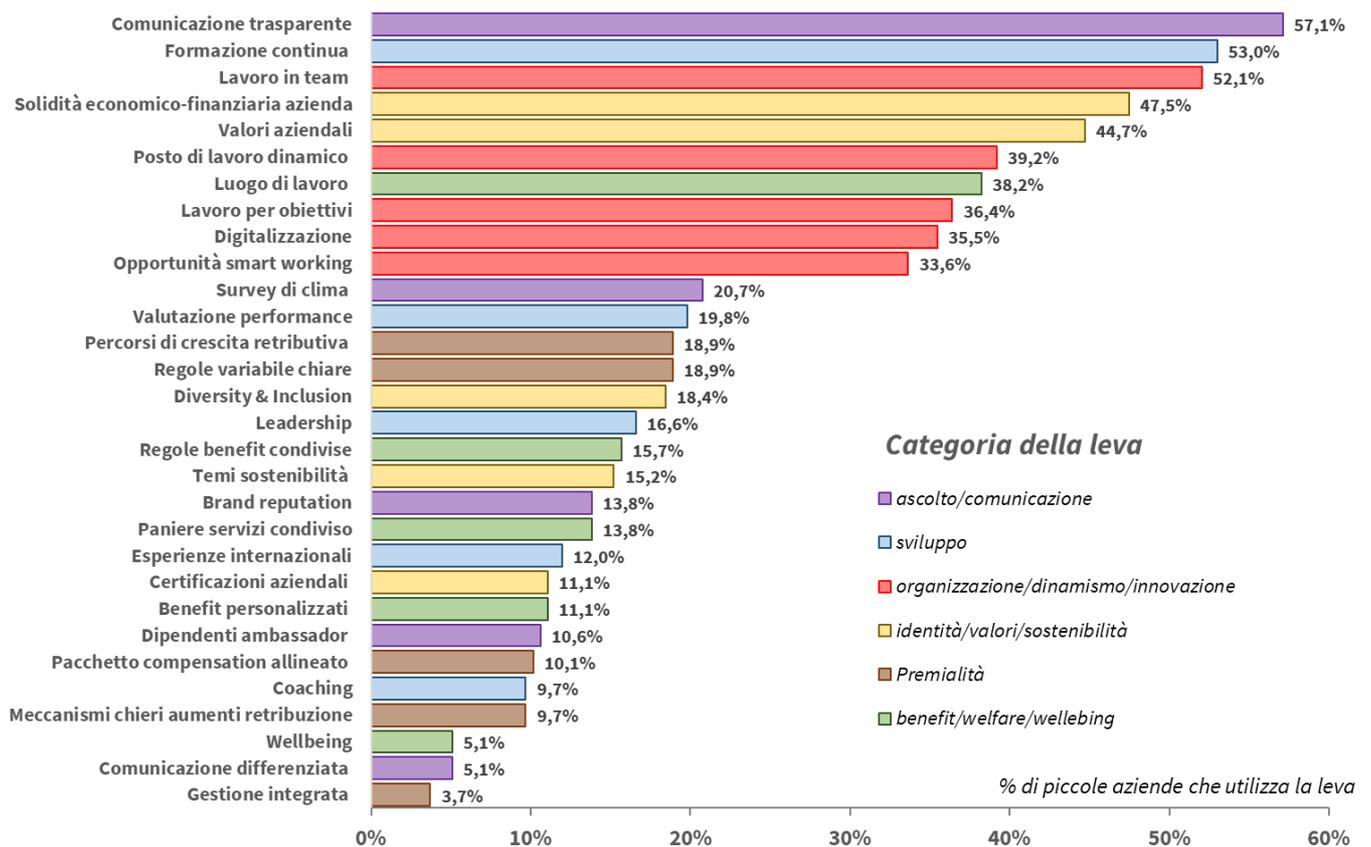
Lo sviluppo delle risorse passa, oltre che per la formazione continua, anche per la valutazione delle performance e per lo sviluppo delle qualità di leadership. Infine, risultano, nel complesso, meno prioritari gli aspetti legati alla comunicazione, al livello di remunerazione e al wellbeing.

Osservando le strategie adottate in funzione alla dimensione aziendale, le piccole imprese (Figura 54) confermano l'importanza strategica della comunicazione trasparente e della formazione continua. Tuttavia, anche per loro sono gli aspetti organizzativi, innovativi e il dinamismo quelli su cui è necessario intervenire maggiormente. La capacità di lavorare in team è la terza leva considerata, i posti di lavoro

devono essere dinamici e molto digitalizzati, inoltre lo smartworking è una leva importante per la gestione delle risorse.

La seconda categoria di intervento per le piccole imprese si conferma essere quella dei valori e dell'identità aziendale con uno sguardo alla sostenibilità. Infine, lo sviluppo legato sia alla formazione continua che alla valutazione delle performance rappresenta, nel suo insieme, la terza categoria di leve da sfruttare.

Figura 54 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende fino a 25 dipendenti



Anche nel cluster delle medie imprese la formazione continua e la comunicazione trasparente confermano la loro importanza strategica per attrarre, motivare e trattenere le risorse più strategiche (Figura 55). Seguono due leve legate all'ambito dei valori e della sostenibilità: la solidità economico - finanziaria e i valori aziendali considerate altrettanto rilevanti. Nel complesso però, anche questa tipologia di imprese concentra maggiormente gli sforzi sugli strumenti organizzativi: il lavoro per obiettivi in squadra è considerato un punto di forza, così come lo smart working e la digitalizzazione rappresentano due leve prioritarie nella gestione delle risorse umane.

Per le aziende di maggiori dimensioni (Figura 56), il mix delle leve cambia leggermente. La formazione continua si conferma la più diffusa in assoluto e al secondo posto si trovano le opportunità legate allo smart working. Non sorprende l'attenzione alle opportunità di lavoro da remoto che in organizzazioni più complesse ha un maggiore spazio di sviluppo ed è forse uno dei principali strumenti a disposizione delle imprese per attrarre e trattenere le risorse migliori. Nel complesso, il gruppo di leve sulle quali si concentrano gli sforzi maggiori è quello organizzativo: non solo smart working ma anche lavoro per obiettivi e in team sono leve vincenti in un ambiente sempre più digitalizzato.

Molto rilevanti sono poi gli strumenti relativi alla sostenibilità e ai valori aziendali, mentre lo sviluppo delle risorse avviene con una attenta valutazione delle performance.

Figura 55 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende 26-100 dipendenti

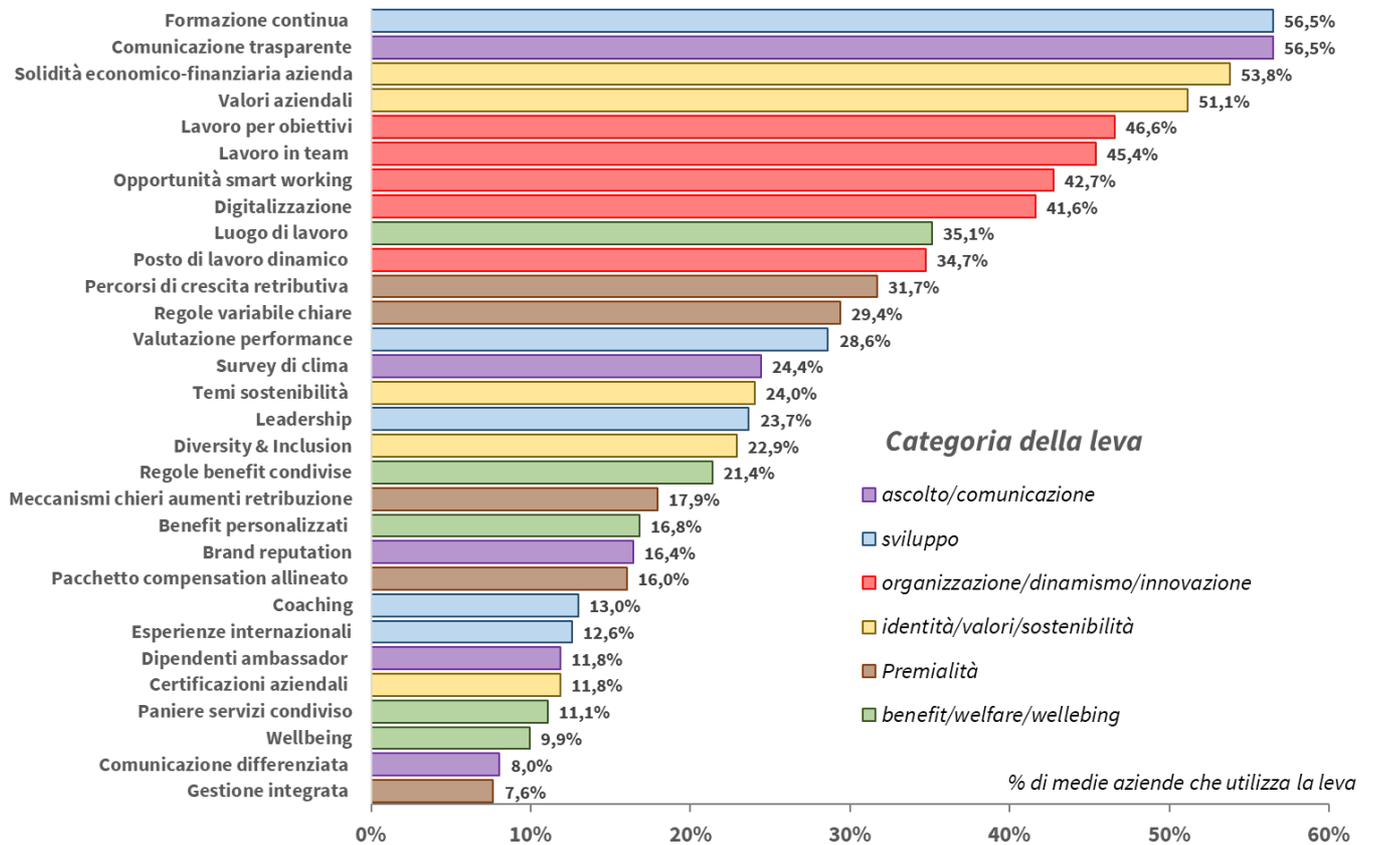
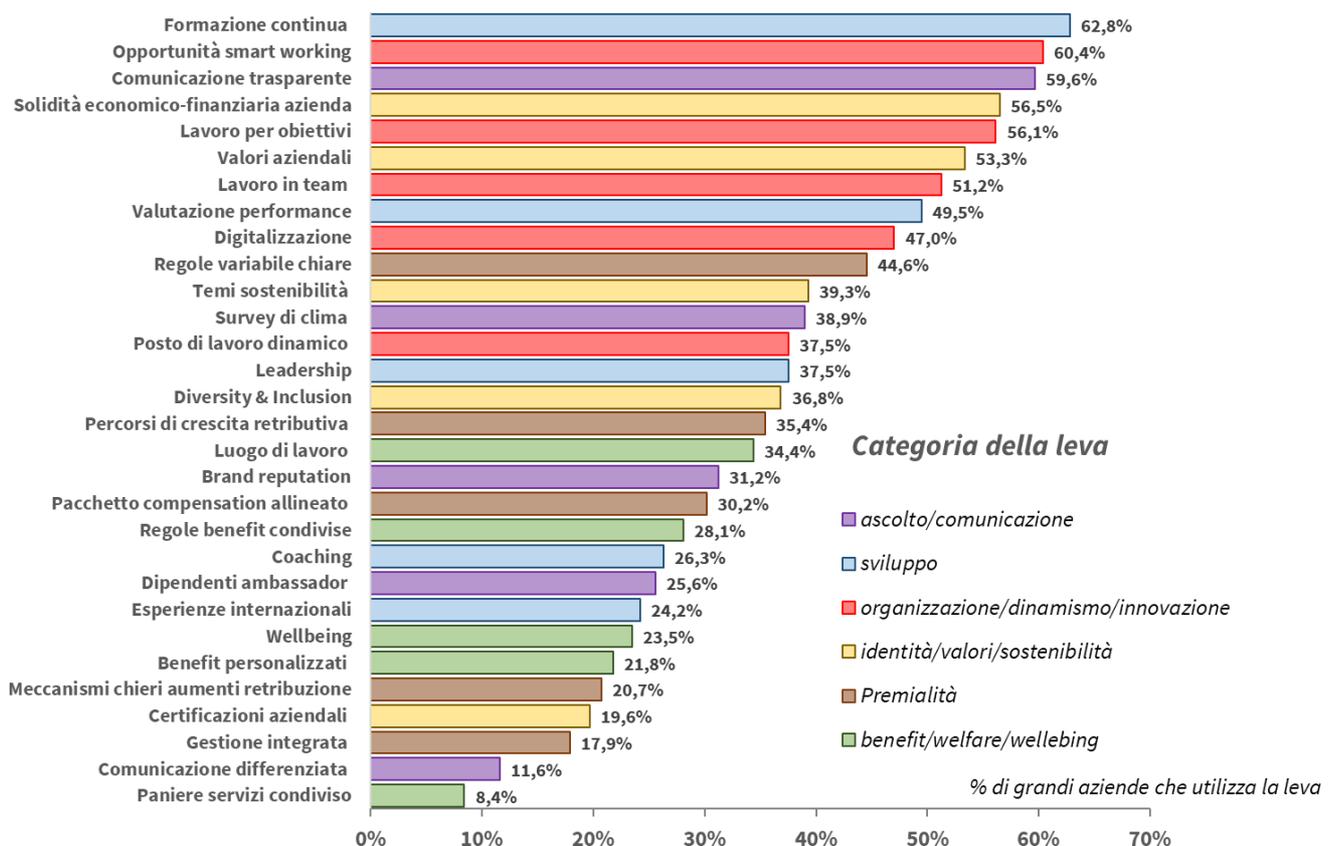


Figura 56 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende con più di 100 dipendenti



In conclusione, emerge una sostanziale omogeneità delle strategie aziendali per quanto attiene alla diffusione delle leve adottate in attraction, retention, and engagement. Ciò potrebbe essere parzialmente spiegabile col fatto che tutte le imprese si rivolgono allo stesso target: le richieste e le priorità delle persone portano all'utilizzo delle medesime leve, con un mix che può variare in funzione delle possibilità e del grado di evoluzione nella gestione delle risorse umane presente nella singola azienda.

4.3 Gli obiettivi

Tre sono i principali obiettivi considerati dalla rilevazione:

- A. motivazione del personale (*engagement*);
- B. attrazione di nuove risorse (*attraction*);
- C. conservazione propri collaboratori (*retention*).

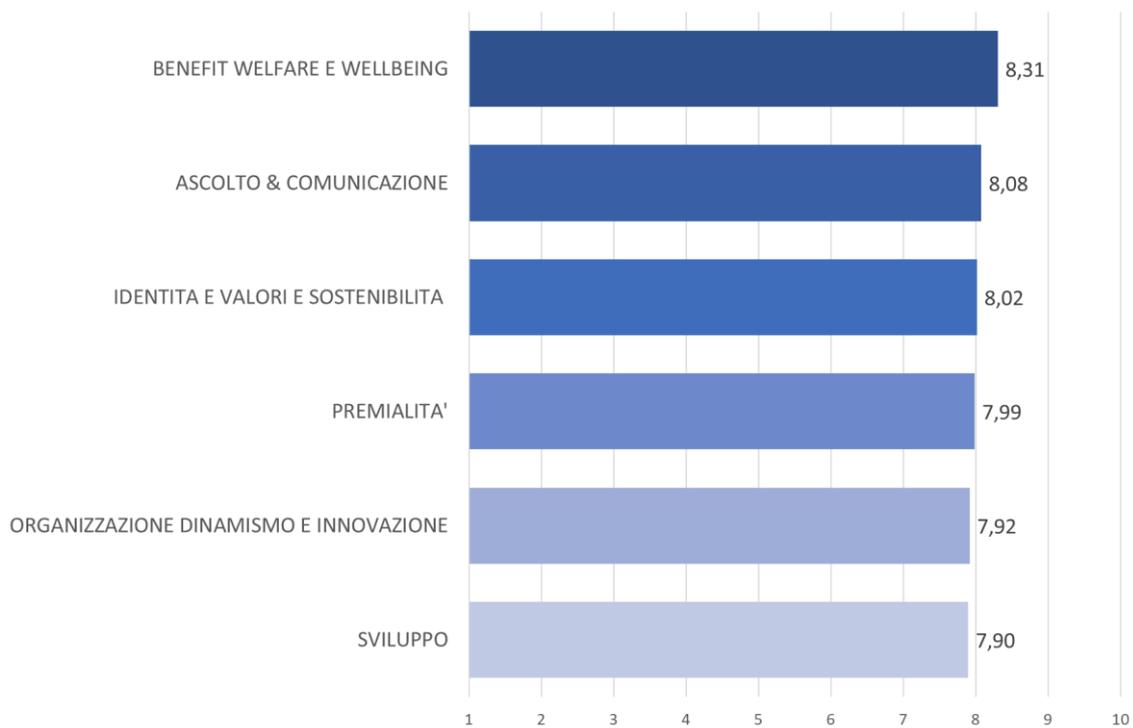
4.3.1 Engagement

La motivazione dei propri collaboratori è un tema strategico per tutte le imprese. Agire in questo senso consente di aumentare il coinvolgimento, la produttività e le performance di tutta l'azienda. L'indagine ha approfondito quali siano le leve più efficaci per raggiungere questo obiettivo.

In una scala da uno a dieci, i responsabili del personale indicano come gli strumenti relativi al welfare e al benessere delle persone abbiano più successo nel motivare i dipendenti, con un punteggio medio di 8,31. Le aziende usano, comunque, in maniera molto intensa anche tutte le altre leve: in particolare sono segnalate come efficaci, per la motivazione, quelle riguardanti gli ambiti della comunicazione, dei valori

e della sostenibilità. Gli strumenti relativi agli ambiti economici, organizzativi e di sviluppo, in alcuni casi, richiedono risorse non sempre a disposizione delle singole aziende. (Figura 57)

Figura 57 – Impatto delle categorie di leve di HR management su *engagement* (scala 1-10)

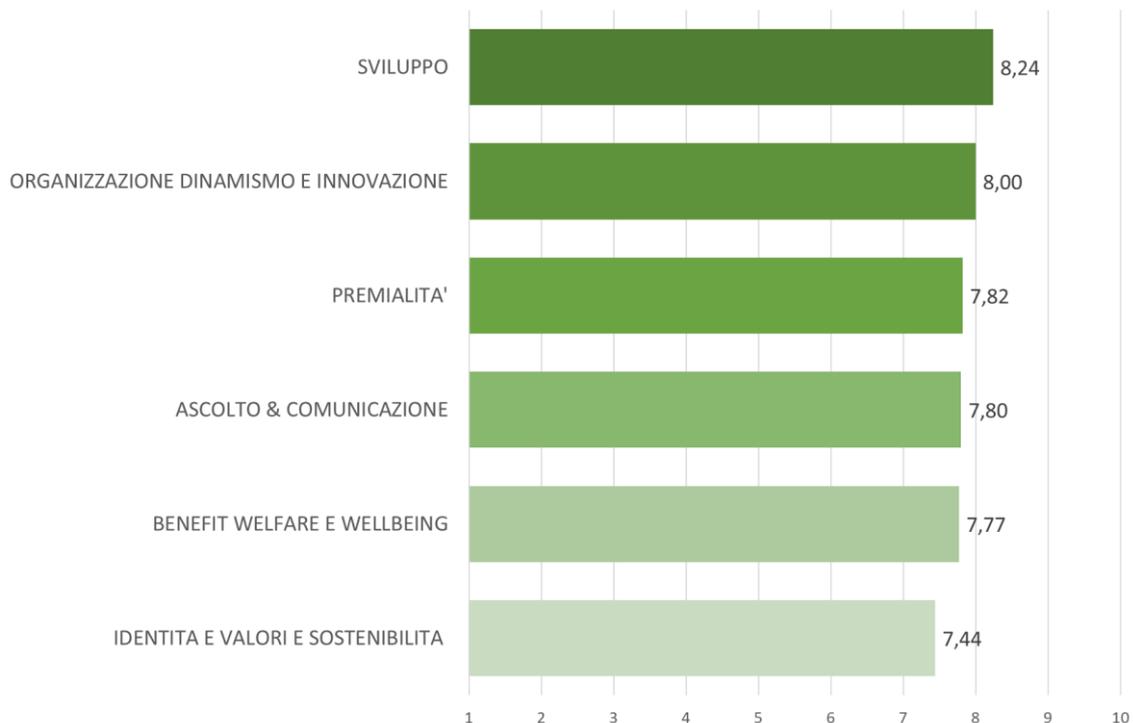


4.3.2 Retention

Uno dei fenomeni di cui si dibatte negli ultimi mesi è quello delle dimissioni. Il turnover volontario¹⁷, soprattutto nel caso delle risorse chiave, è un problema al quale le imprese reagiscono rafforzando le strategie finalizzate a trattenere le persone in azienda. L'indagine ha approfondito quali siano le leve più efficaci per raggiungere questo obiettivo. (Figura 58).

¹⁷ Il rapporto mette a disposizione un valore di riferimento, rappresentato dal tasso di turnover in uscita per dimissioni calcolato dall'indagine sulla base delle informazioni raccolte tra le aziende partecipanti (cfr. 5.1).

Figura 58 - Impatto delle categorie di leve di HR management su *retention* (scala 1-10)



Come era prevedibile, offrire una prospettiva di sviluppo della carriera è una delle strategie vincenti: migliorare la comunicazione, rendere più chiara la valutazione delle performance e modellare i percorsi di leadership, rappresentano le leve principali in questo senso.

Molto impattante è anche la revisione del modello organizzativo: la pandemia ha dimostrato che esistono sistemi di lavoro alternativi che permettono di ottenere gli obiettivi definiti conciliando maggiormente la vita privata delle persone con il lavoro. Su questo aspetto i lavoratori sono diventati molto sensibili e la possibilità di avere una migliore gestione del proprio tempo è sicuramente una motivazione con un peso crescente nelle scelte individuali.

Non meno efficaci, per trattenere le persone, risultano essere gli strumenti economici e monetari; tuttavia, in questo caso, vi possono essere situazioni che limitano le aziende, soprattutto quelle più piccole, nel posizionarsi in modo competitivo rispetto al mercato.

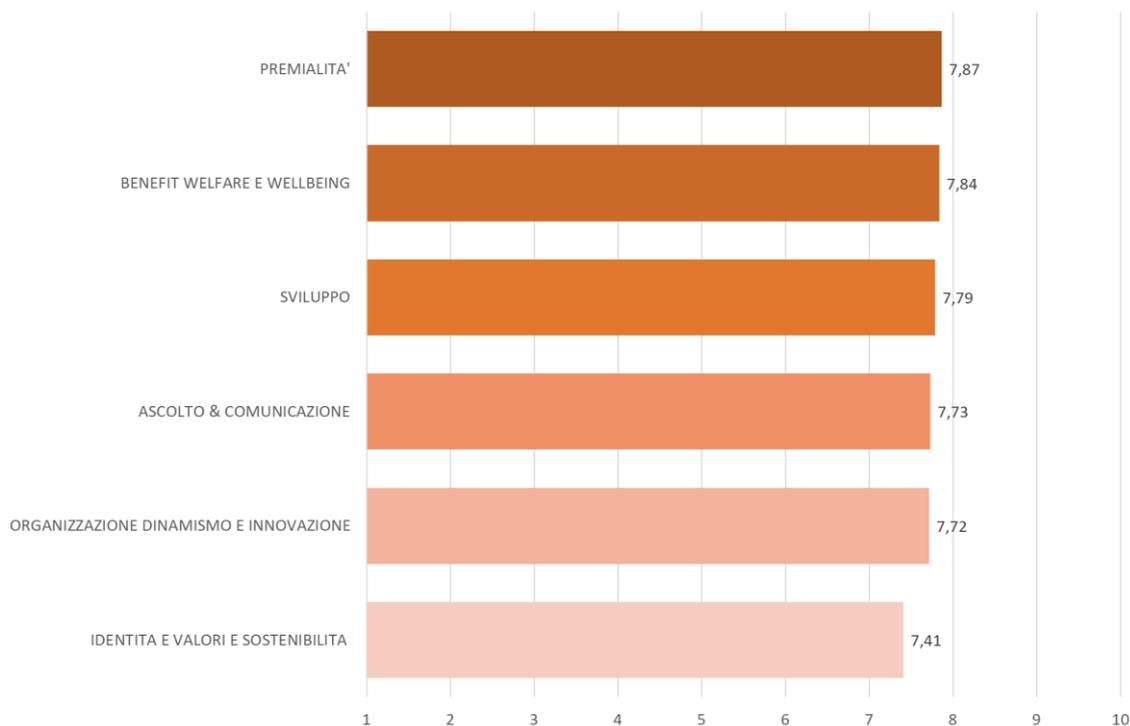
4.3.3 Attraction

La mancanza di alcuni profili professionali specializzati obbliga le imprese a mettere in atto strategie specifiche e calibrate per attrarre i talenti di cui hanno bisogno.

Sotto questo aspetto, le leve più utilizzate dalle aziende partecipanti all'indagine sono quelle monetarie e di welfare: offrire stipendi più elevati, unitamente alla definizione di regole chiare per l'erogazione di premi variabili ha l'efficacia maggiore.

Nel concetto di total reward, inoltre, il pacchetto di compensation include anche elementi di welfare, sempre molto apprezzati e prospettive nello sviluppo di carriera nel medio periodo. Tutto questo deve essere comunicato in modo trasparente, mettendo in evidenza un modello organizzativo innovativo e che tiene conto delle esigenze dei potenziali nuovi assunti. (Figura 59)

Figura 59 - Impatto delle categorie di leve di HR management su *attraction* (scala 1-10)



4.4 Conclusioni

In conclusione, i dati evidenziano la necessità, da parte delle imprese, di mettere a punto sistemi aziendali caratterizzati da: retribuzioni adeguate, sicurezza del posto di lavoro, ambienti positivi, flessibili e innovativi che offrano opportunità di avanzamento di carriera.

Per aiutare le aziende a misurare la propria competitività su questi temi, le Associazioni coinvolte nell'indagine propongono, da diversi anni, un'Indagine Retributiva, per offrire alle imprese uno strumento di benchmarking salariale territoriale che permetta di valutare il grado di allineamento del proprio sistema di compensation con quello del mercato di riferimento. Ciò al fine di ridurre, per quanto possibile, la fuga dei talenti (retention contro turnover volontario), fidelizzare i propri dipendenti chiave (engagement) e attrarre, con le strategie più adeguate, le risorse di cui hanno bisogno.¹⁸

¹⁸ Nella seconda parte dell'anno verrà avviata la nuova edizione di questa iniziativa alla quale saranno invitate tutte le imprese associate.

5 INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO

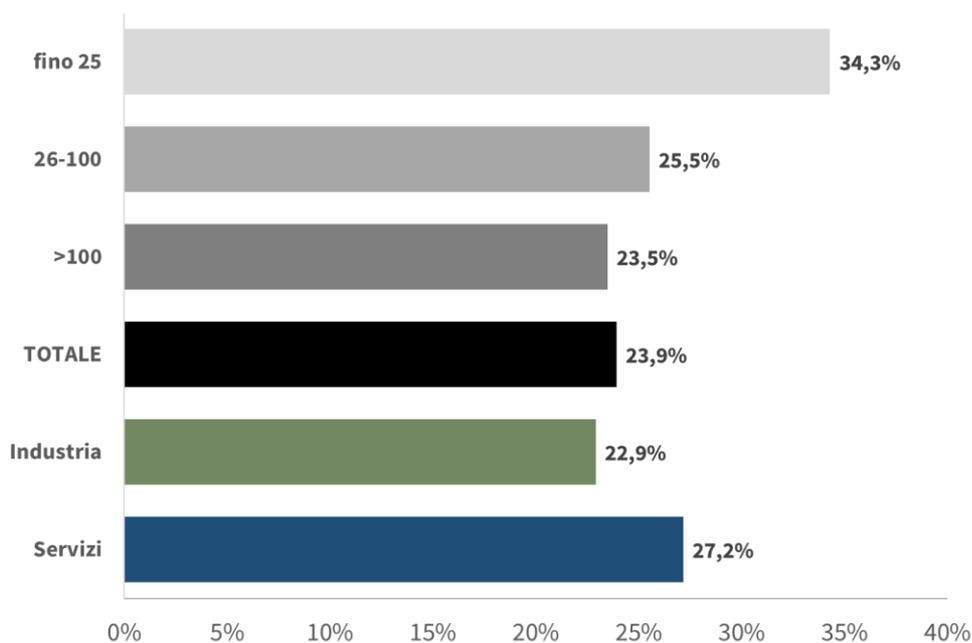
5.1 Il tasso di turnover

Il tasso di turnover misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso di un anno. Tale indicatore rappresenta la quota di forza lavoro che è variata nei 12 mesi o per effetto dell'entrata di nuovi lavoratori oppure come conseguenza della loro uscita dall'azienda. È calcolato, in questa indagine, come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni, avvenute tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre e il numero di dipendenti in organico a inizio periodo.

Di particolare rilievo è la quota determinata dalla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda¹⁹. Si parla, in questo caso, di "tasso di turnover volontario", percentuale che considera solo le uscite per dimissioni e rappresenta una misura diretta delle potenzialità aziendali in termini di *retention*. Il valore è, peraltro, correlato alle condizioni esterne del mercato locale del lavoro: un mercato particolarmente dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite, mentre una situazione esterna caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda.

Nel 2021, nelle oltre 1.500 aziende che hanno partecipato all'indagine, è stato registrato un tasso di turnover medio del 23,9%, in crescita di 5,6 punti rispetto al 18,3% rilevato nel 2020. Rispetto ai risultati precedenti trovano conferma le principali tendenze per settore e dimensione delle imprese. (Figura 60)

Figura 60 - Tasso di turnover per dimensione e settore 2021

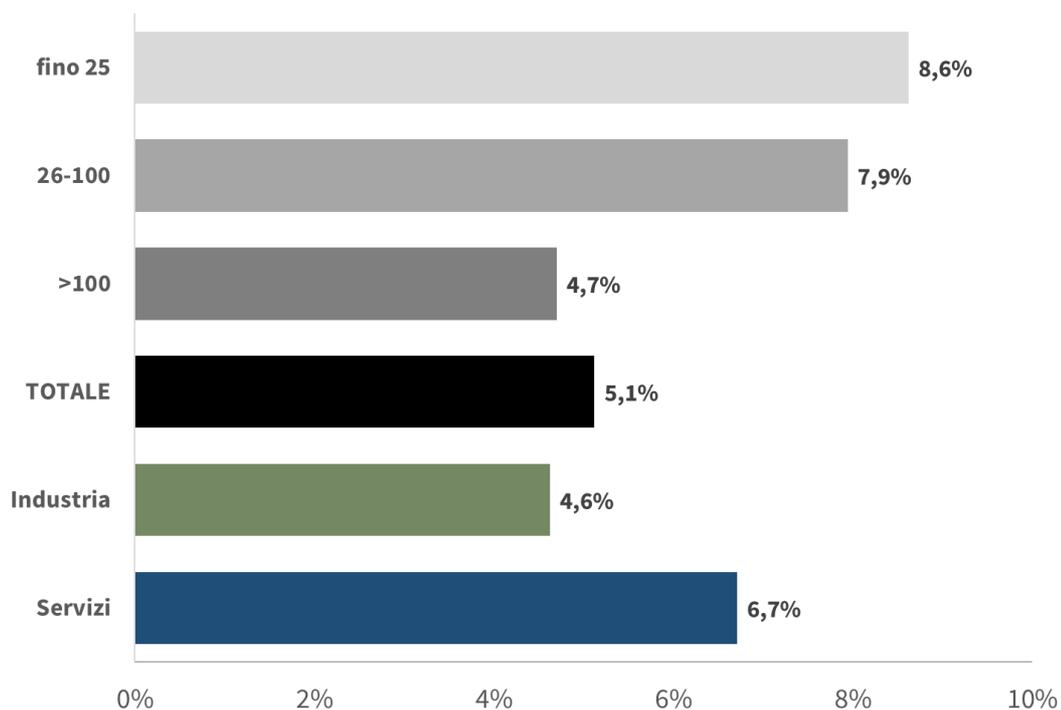


¹⁹ La parte di turnover non volontario è costituita per la maggior parte dalla scadenza dei rapporti a termine e, in misura minore, dalle uscite per pensionamento o licenziamento.

Come negli anni scorsi, il dato più elevato si registra nelle aziende di servizi, dove la percentuale si colloca al 27,2%, in aumento rispetto al 20,8% della precedente edizione dell'indagine, e in quelle di minori dimensioni, in cui il tasso sale al 34,3% dal precedente 24,7%.

Il flusso in uscita dovuto alle dimissioni dei lavoratori pesa per poco meno di un quinto sul totale: il tasso di turnover volontario è, infatti, mediamente pari al 5,1%, con una discreta variabilità in funzione della tipologia di azienda, come mostra la Figura 61.

Figura 61 - Tasso di turnover volontario – 2021 (per dimensione e settore)



In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2021 hanno scelto di uscire dall'azienda sono più numerosi nelle realtà con meno di 100 dipendenti (7,9% nelle aziende di media dimensione e 8,6% in quelle con meno di 25 dipendenti): nelle grandi imprese, infatti, la percentuale non raggiunge il 5% (4,7%).

Il dato medio è più alto nei servizi, sia per un effetto della dimensione (è il settore in cui si concentrano le realtà più piccole), sia perché il comparto offre maggiori opportunità, sia per le caratteristiche intrinseche delle figure professionali occupate. Nell'industria il tasso di turnover volontario è del 4,6%, inferiore di mezzo punto rispetto alla media.

Il peso del turnover incentivato è pari allo 0,9%. Gli incentivi all'uscita hanno un peso superiore nelle aziende di grandi dimensioni e nell'industria (percentuale pari al dato medio), mentre nelle piccole imprese raggiunge lo 0,5%, è lo 0,6% nelle medie ed è pari allo 0,7% nei servizi.

5.2 I tassi di assenza

5.2.1 Metodologia di calcolo del tasso di assenza

La misurazione del fenomeno delle assenze è, da molti anni, un'esigenza sentita nelle organizzazioni aziendali, anche se nel tempo sono cambiate le ragioni per le quali vi si è fatto ricorso: verifica degli effetti della conflittualità, monitoraggio della morbilità (frequenza percentuale di una malattia in una comunità in rapporto a un determinato periodo di tempo), stima dell'efficienza, ecc.

Da un punto di vista numerico i tassi di assenza rappresentano la quota di tempo lavorabile perduta per vari motivi di assenza.

Per un calcolo corretto, quindi, è importante definire il tempo potenzialmente **lavorabile**, che non coincide con l'orario teorico che può essere calcolato - a tavolino - in base agli elementi del contratto.

Partendo dall'orario settimanale applicato a livello aziendale e moltiplicando per il numero di settimane è, infatti, possibile definire il numero di **ore teoriche** di lavoro. In un semplice esempio, se l'orario settimanale è di 40 ore, teoricamente, in un anno, le ore di lavoro sarebbero 2.080, che si ottengono moltiplicando 40 per 52 settimane.

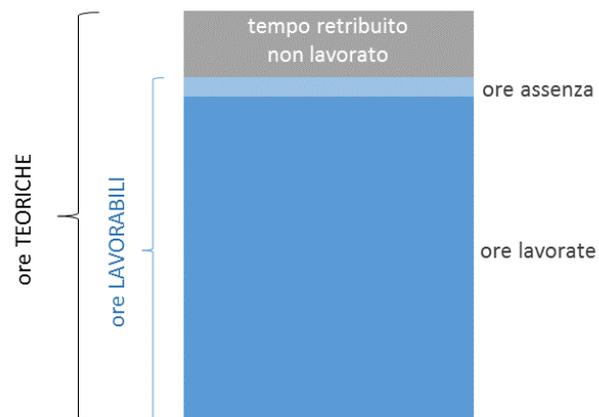
In realtà non è così, per un duplice motivo:

- da un lato, infatti, i contratti prevedono alcuni istituti che danno luogo a quello che viene normalmente definito *tempo retribuito non lavorato*: si tratta delle ferie, del cosiddetto *recupero ex festività*, dell'istituto della *riduzione orario di lavoro*, degli eventuali interventi della *Cassa Integrazione Guadagni*.
- dall'altro, nell'arco dell'anno sono distribuiti giorni che - per legge - sono considerati *festivi* e se, per effetto del calendario, questi cadono tra il lunedì ed il venerdì, l'orario di lavoro della settimana risulta inferiore a quello standard.

I giorni festivi in Italia sono 11, ovvero:

- ✓ Capodanno (1° gennaio);
- ✓ Epifania (6 gennaio);
- ✓ Lunedì dell'Angelo o Pasquetta (il lunedì dopo la Pasqua);
- ✓ Festa della Liberazione (25 aprile);
- ✓ Festa dei lavoratori (1° maggio);
- ✓ Festa della Repubblica (2 giugno);
- ✓ Assunzione di Maria Vergine o Ferragosto (15 agosto);
- ✓ Tutti i santi (1° novembre);
- ✓ Immacolata Concezione (8 dicembre);
- ✓ Natale (25 dicembre);
- ✓ Santo Stefano (26 dicembre)

A questi va aggiunto un dodicesimo giorno, diverso a seconda del territorio, che è il Santo Patrono.



Il calcolo delle ore lavorabili effettuato nell'ambito del Sistema Confindustria viene effettuato con riferimento al **personale a tempo pieno** e con **contratto a tempo indeterminato**, così da poter utilizzare parametri standardizzati, inadeguati per i lavoratori part-time (per i quali sono previsti specifici orari settimanali) e per quelli con contratto a termine (in forza per porzioni d'anno).

Per tenere conto del turnover dell'organico, la forza lavoro considerata è quella *mediamente presente*, calcolata come media aritmetica tra il personale in forza al 1° gennaio e al 31 dicembre dell'anno; i lavoratori considerati sono solo quelli alle dipendenze e, tra questi, non vengono considerati i dirigenti.

L'indagine raccoglie dalle aziende, distintamente per quadri, impiegati 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 dell'anno;
- orario del personale a tempo pieno e le pause retribuite applicate in azienda;
- totale delle ore non lavorate nel corso dell'anno per intervento CIG (ordinaria, straordinaria e in deroga), distintamente per il personale maschile e per quello femminile, nonché per qualifica.

Non vengono invece considerate, ai fini del calcolo, le ore di lavoro straordinario²⁰, ovvero quelle eccedenti il normale orario contrattuale, eventualmente prestate dal personale operaio e impiegatizio nel corso dell'anno.

Le causali di assenza convenzionalmente considerate dal metodo di calcolo adottato nel Sistema di Confindustria sono 7, nell'ordine:

- ✓ **infortunio e malattia professionale;**
- ✓ **malattia non professionale** (inclusi 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);
- ✓ **altri permessi retribuiti**, tra cui i permessi sindacali (aziendali, provinciali, nazionali) e tutti i permessi per visite mediche e altri motivi retribuiti (non rientrano invece quelli goduti a fronte di riduzione di orario di lavoro);
- ✓ **permessi non retribuiti**, dove vengono contabilizzate – tra le altre - anche le ore di congedo parentale non retribuite e le astensioni facoltative per maternità non retribuite.
- ✓ **sciopero;**
- ✓ **assemblea;**
- ✓ **congedi retribuiti**, che comprendono sia i congedi parentali (es. maternità obbligatoria e facoltativa, allattamento) sia quelli matrimoniali.

L'inclusione nel calcolo delle ore di congedo parentale è funzionale allo scopo del calcolo, che è quello di determinare la quota di tempo lavorabile durante la quale - per ragioni del tutto lecite - non viene svolta dal lavoratore la prestazione lavorativa.

Per evitare possibili interpretazioni equivocate spesso il tasso di assenza del personale femminile viene rappresentato mettendo in evidenza la quota riconducibile a questa specifica causale.

²⁰ L'informazione viene comunque raccolta per calcolare un indicatore simmetrico rispetto al tasso di assenza, il tasso di utilizzo del lavoro straordinario che ha al denominatore la stessa base del tasso di assenza – le ore lavorabili – e misura quindi la quantità di tempo aggiunto a quello lavorabile.

Procedimento di calcolo del tasso di assenza: un esempio numerico

Per determinare le ore lavorabili del 2021 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (104 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (7 gg. nel 2021);
- 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.

$$365 - (104 + 7 + 33) = 221 \text{ gg}$$

Il risultato deve essere 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).

$$(221 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.724 \text{ ore}$$

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.

$$1.724 - 50 = 1.674 \text{ ore lavorabili}$$

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 31.12.2020 e 11 al 31.12.2021: il numero medio è

$$(9 + 11) : 2 = 10 \text{ addetti}$$

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 di conseguenza è

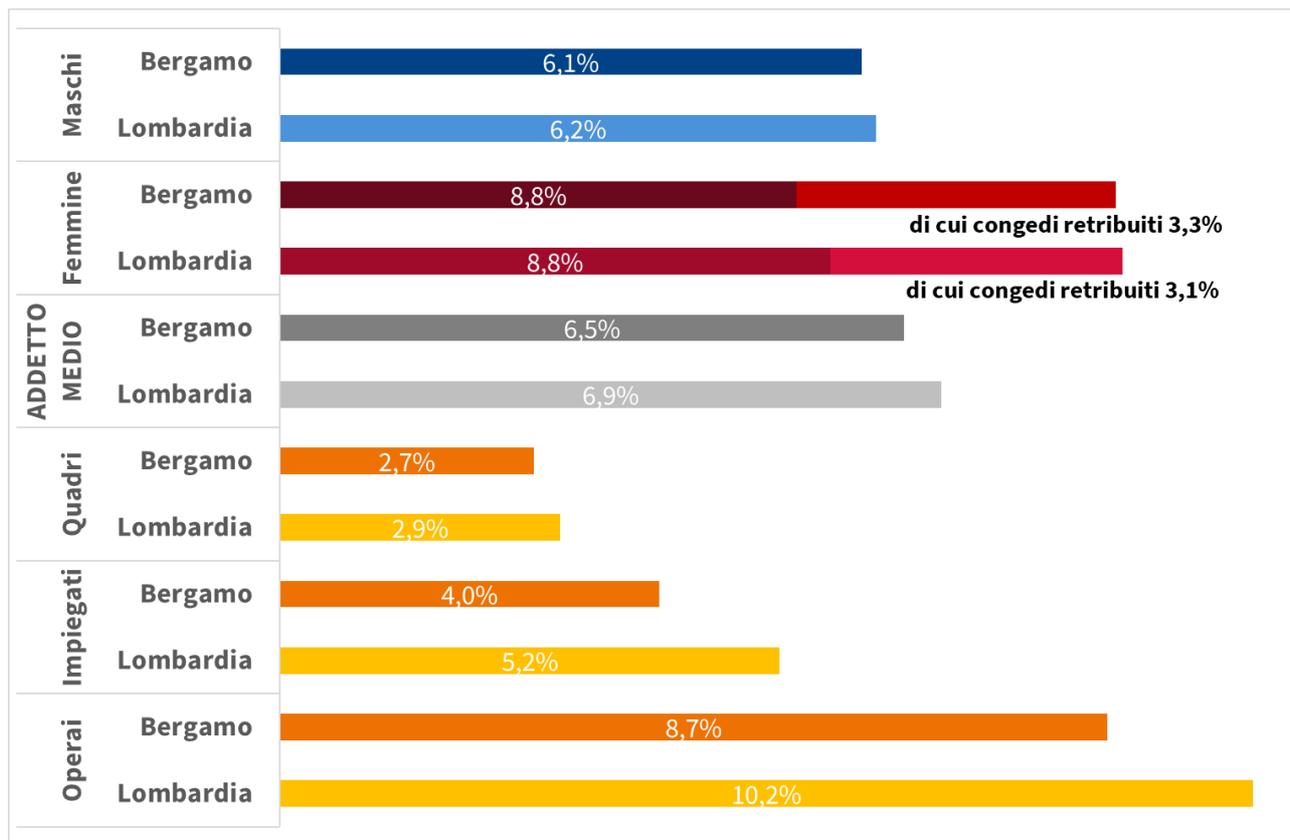
$$70 : 1.674 = 4,2\%$$

5.2.2 Il quadro generale del territorio

Nel 2021 il tasso di assenza medio a Bergamo è risultato sostanzialmente allineato a quello regionale (Figura 62). Ciò è vero osservando anche la disarticolazione per genere e per qualifica degli addetti.

Tuttavia, in considerazione di una maggiore significatività dei risultati quando l'analisi assume un dettaglio maggiore, i dati riportati in questa sezione, a meno che non sia diversamente esplicitato, si riferiscono all'intera Lombardia. I dati provinciali medi più rilevanti sono comunque dettagliati nelle tabelle del capitolo 5.2.3.

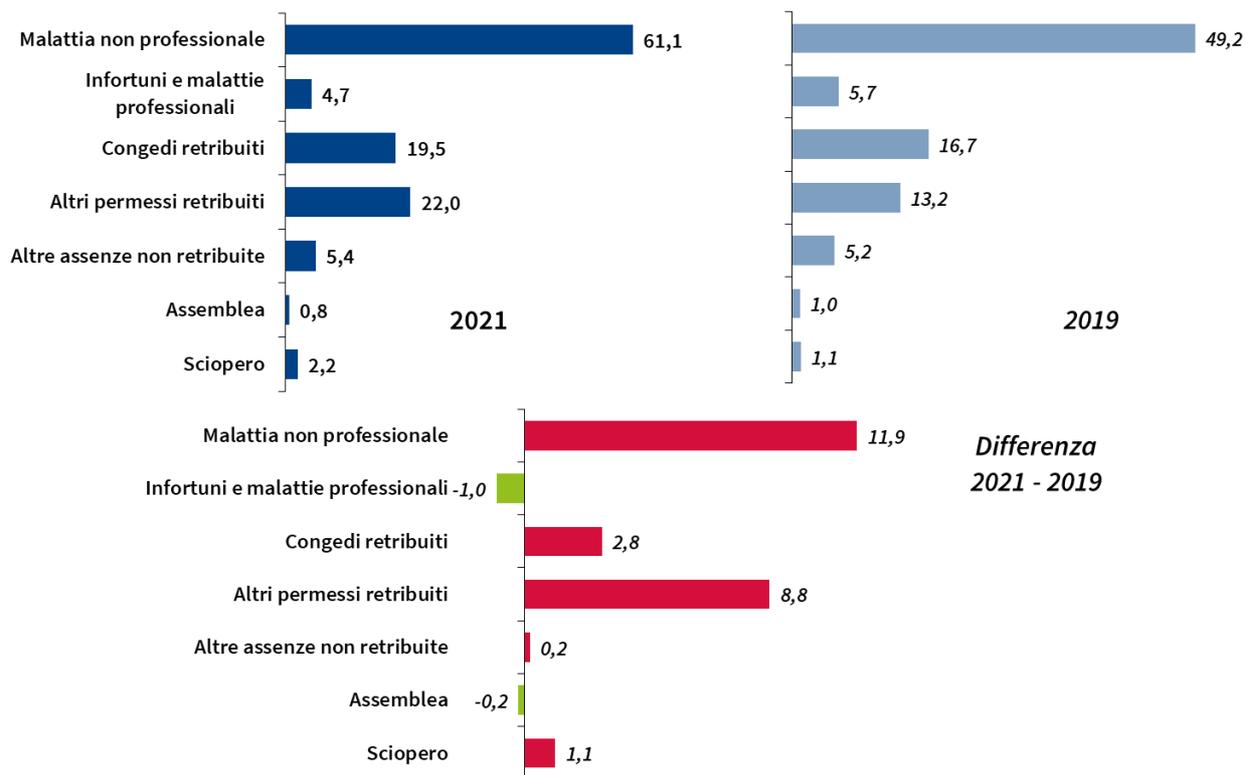
Figura 62 – Tassi di assenza: confronto Bergamo-Lombardia



Mediamente, nel 2021, ogni dipendente si è assentato per circa 116 ore (111 a Bergamo), cioè 24 ore in più delle 92 rilevate nel 2019.

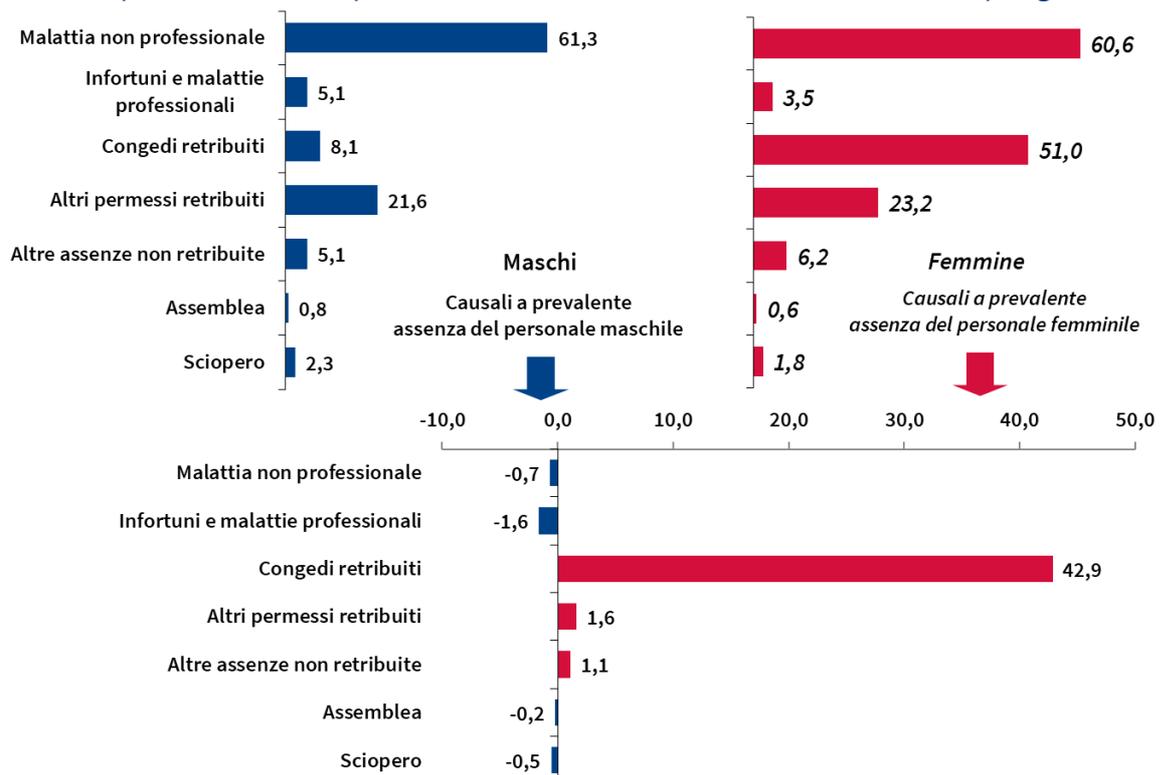
La causa principale di questo corposo incremento, come indicato nella Figura 63, è riconducibile alla situazione pandemica che ha caratterizzato, se non tutti, certamente molti mesi del 2021. La malattia non professionale è, infatti, la principale causa di assenza: sono riconducibili a questo motivo 61 ore, un incremento di 12 ore rispetto al 2019. Crescono in maniera significativa anche le ore di assenza legate alla causale degli altri permessi retribuiti (+9 ore) e, seppur in misura minore, ai congedi (+2,8 ore).

Figura 63 – Ore perse per causali di assenza: 2021 vs 2019



Per quanto riguarda le ore di assenza, sono ovviamente significativi i differenziali per genere rilevati nell'ambito dei congedi retribuiti, che includono la maternità obbligatoria (51 ore contro 8), mentre non si riscontrano differenze rilevanti nelle altre causali.

Figura 64 – Ore perse nel 2021 per causali di assenza in Lombardia: differenze per genere



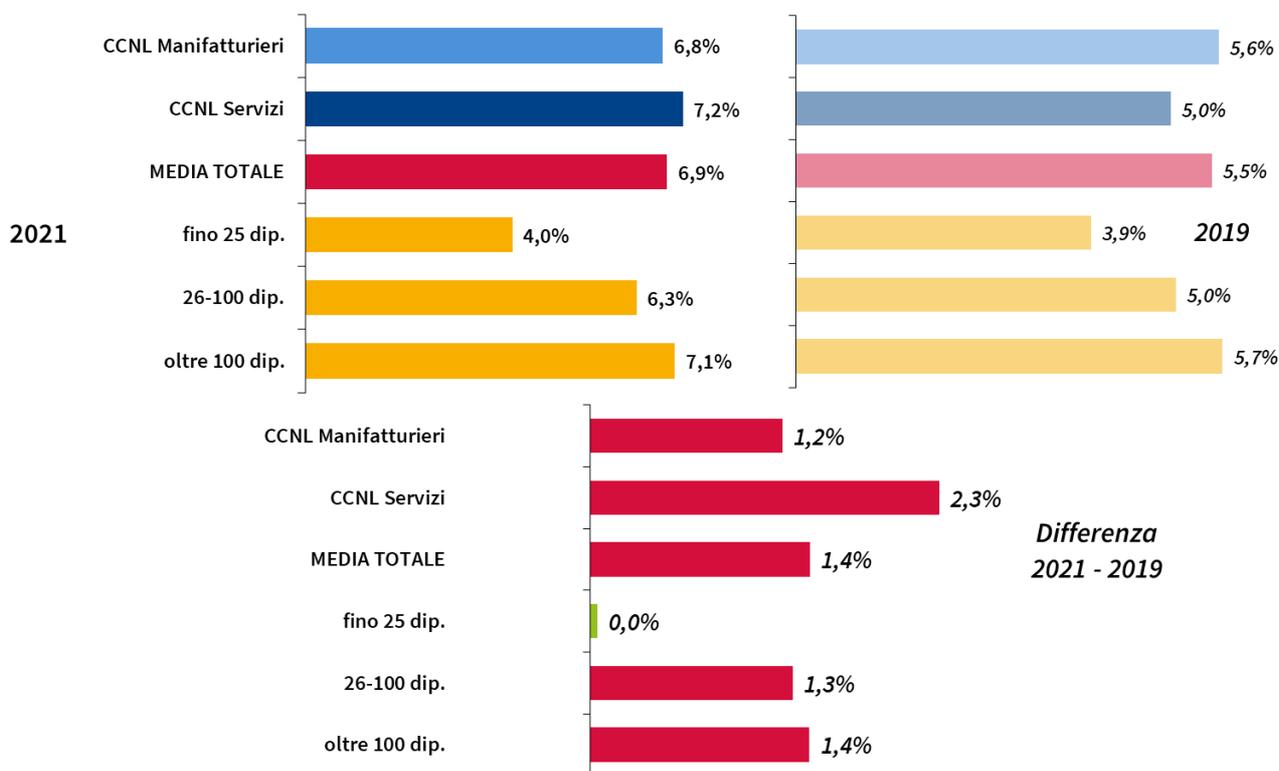
Mettendo in relazione le ore perdute con le ore lavorabili (esaminate nel capitolo 3) si determina il tasso di assenza, che rappresenta quindi la percentuale di ore potenzialmente lavorabili perse per le varie causali.

Il tasso di assenza in Lombardia nel 2021 si è assestato mediamente al 6,9%, in crescita rispetto al 5,5% registratosi nel 2019. La crescita coinvolge sia il comparto manifatturiero (+1,2 p.p.) che, in maggior misura, i servizi (+2,3 p.p.).

Guardando alla dimensione aziendale, il tasso di assenza medio è aumentato maggiormente nelle aziende di media-grande dimensione (rispettivamente, +1,3 e +1,4 p.p.) rispetto alle piccole, rimaste pressoché stabili sui livelli del 2019.

Come già osservato (Figura 62), i valori relativi alla provincia di Bergamo sono sostanzialmente allineati al dato regionale, almeno per quanto riguarda il dato medio e la sua disarticolazione per genere e per inquadramento. Il dettaglio è consultabile alle Tabelle 1-4 del paragrafo 5.2.3.

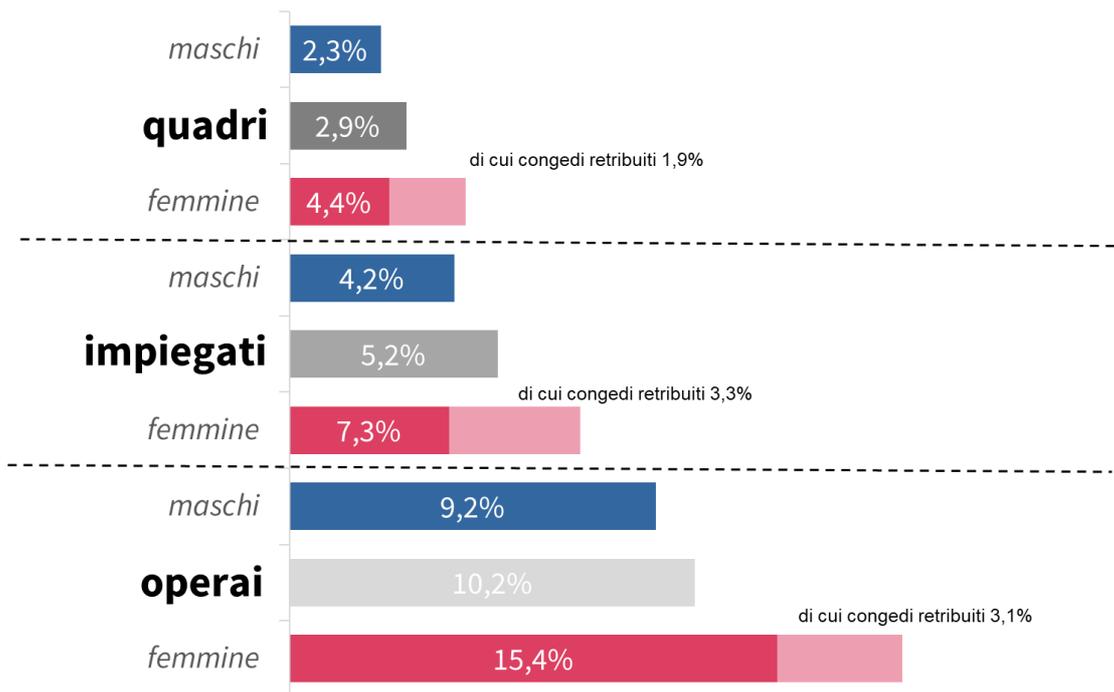
Figura 65 – Tassi di assenza addetto medio in Lombardia: 2021 vs 2019



Il tasso di assenza risulta inversamente correlato alla qualifica, variando dal minimo relativo ai quadri (2,9%), passando attraverso il 5,2% degli impiegati fino al 10,2% registrato tra gli operai (Figura 66).

Esiste poi, una maggiore incidenza nel personale femminile, anche al netto dei congedi retribuiti, che cresce, rispettivamente, dal 4,4% nel caso dei quadri, al 7,3% nel caso degli impiegati, fino al 15,4% nel caso degli operai.

Figura 66 – Tassi di assenza per qualifica e genere in Lombardia



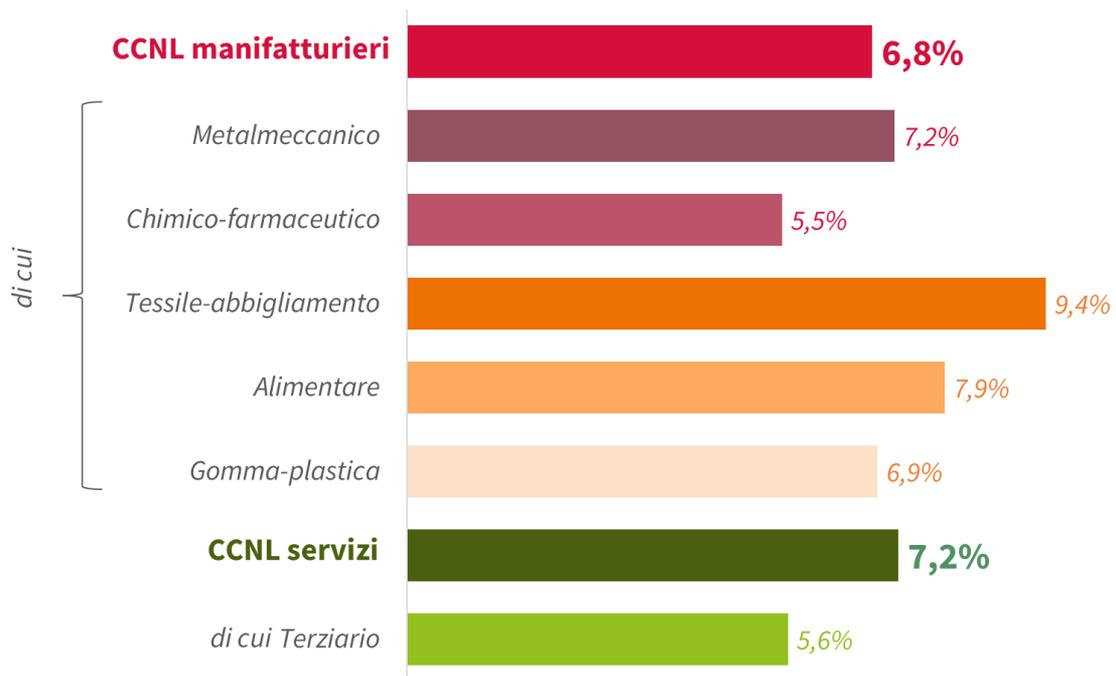
Queste caratteristiche permettono di interpretare le differenze nel tasso di assenza registrate nelle imprese operanti nei diversi settori economici, o che comunque applicano diversi contratti collettivi (Figura 67).

Per quanto riguarda i CCNL manifatturieri, molte di queste differenze si spiegano con la natura più o meno labour-intensive dell'attività. Ad esempio, il metalmeccanico registra un tasso di assenza del 7,2%, poco sopra la media del comparto, mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 5,5%: ciò è spiegabile con la diversa composizione dei dipendenti in questi due gruppi: una forte presenza di operai nel primo (48%) contrapposta ad una ampia fetta di dipendenti inquadrati come impiegati (54%) e quadri (29%) nel secondo. Anche l'elevata quota della componente femminile, come nel caso delle aziende del tessile-abbigliamento (9,4%), può contribuire a dar conto di un tasso di assenza superiore alla media.

Il CCNL più rappresentativo tra quelli del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 5,6%, inferiore alla media del 7,3% a causa di una minor presenza, rispetto agli altri contratti, di personale operaio.

Da ricordare anche la diversa incidenza del tasso di assenza con riferimento alla dimensione aziendale (Figura 65), con tre punti di differenza tra le piccole imprese (4%) e le grandi imprese (7,1%).

Figura 67 – Tassi di assenza 2021 per CCNL in Lombardia



5.2.3 I numeri in dettaglio – anno 2021

Provincia di Bergamo

Figura 68 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) - BERGAMO

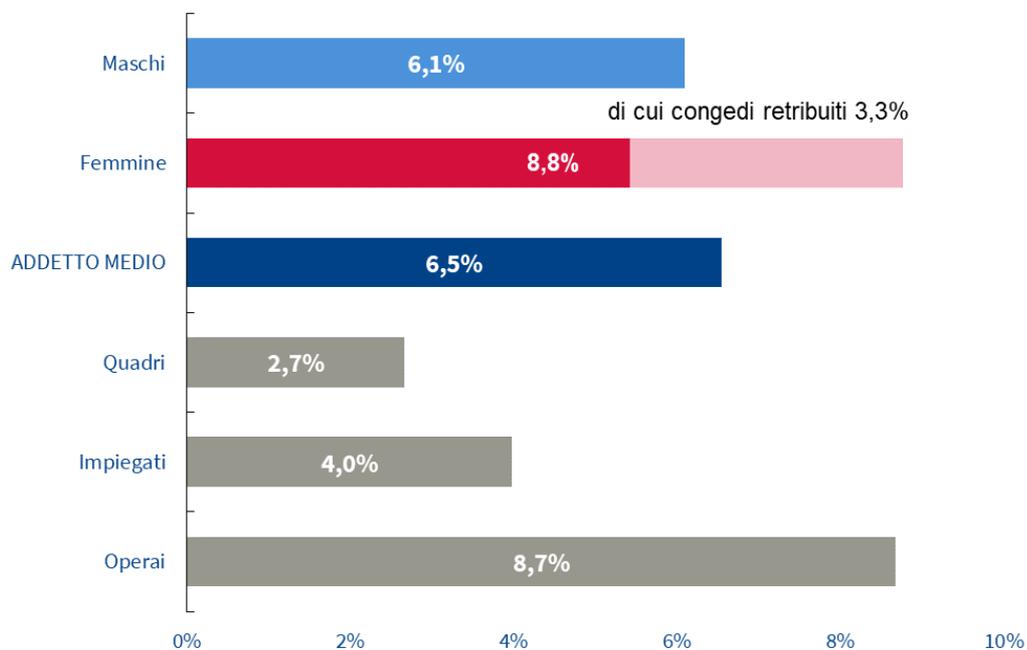


Tabella 1- Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - BERGAMO

ORE LAVORABILI	1.694,0	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		4,7	2,8	4,4	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		69,5	68,5	69,4	4,1%	4,0%	4,1%
di cui carenza 3 gg		4,9	10,1	5,7	0,3%	0,6%	0,3%
Congedi retribuiti		10,8	57,0	18,5	0,6%	3,3%	1,1%
Altri permessi retribuiti		9,0	12,7	9,6	0,5%	0,7%	0,6%
Permessi non retribuiti		4,9	6,7	5,2	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		3,2	1,0	2,8	0,2%	0,1%	0,2%
Assemblea		1,0	0,7	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Assenze		103,1	149,5	110,8	6,1%	8,8%	6,5%

Tabella 2 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - BERGAMO

ORE LAVORABILI	1.743,7	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		0,3	0,1	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		26,0	19,1	24,6	1,5%	1,1%	1,4%
di cui carenza 3 gg		2,1	3,2	2,3	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		4,8	42,5	12,3	0,3%	2,4%	0,7%
Altri permessi retribuiti		5,3	4,6	5,2	0,3%	0,3%	0,3%
Permessi non retribuiti		3,0	3,5	3,1	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		1,0	0,3	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		40,6	70,1	46,4	2,3%	4,0%	2,7%

Tabella 3 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - BERGAMO

ORE LAVORABILI	1.730,9	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		0,8	2,5	1,2	0,0%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		27,7	39,4	30,8	1,6%	2,3%	1,8%
di cui carenza 3 gg		3,7	6,0	4,3	0,2%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		6,5	63,0	21,8	0,4%	3,6%	1,3%
Altri permessi retribuiti		10,1	14,5	11,3	0,6%	0,8%	0,7%
Permessi non retribuiti		1,4	5,9	2,6	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,4	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		47,6	126,0	68,8	2,7%	7,3%	4,0%

Tabella 4 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - BERGAMO

ORE LAVORABILI	1.665,4	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,1	3,9	6,8	0,4%	0,2%	0,4%
Malattia non professionale		94,9	129,9	98,3	5,7%	7,8%	5,9%
di cui carenza 3 gg		5,8	18,7	7,0	0,3%	1,1%	0,4%
Congedi retribuiti		13,6	50,9	17,3	0,8%	3,1%	1,0%
Altri permessi retribuiti		8,8	11,9	9,1	0,5%	0,7%	0,5%
Permessi non retribuiti		6,9	8,8	7,1	0,4%	0,5%	0,4%
Sciopero		4,7	2,4	4,5	0,3%	0,1%	0,3%
Assemblea		1,3	1,2	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		137,3	209,1	144,4	8,2%	12,6%	8,7%

Lombardia

Figura 69 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) - LOMBARDIA

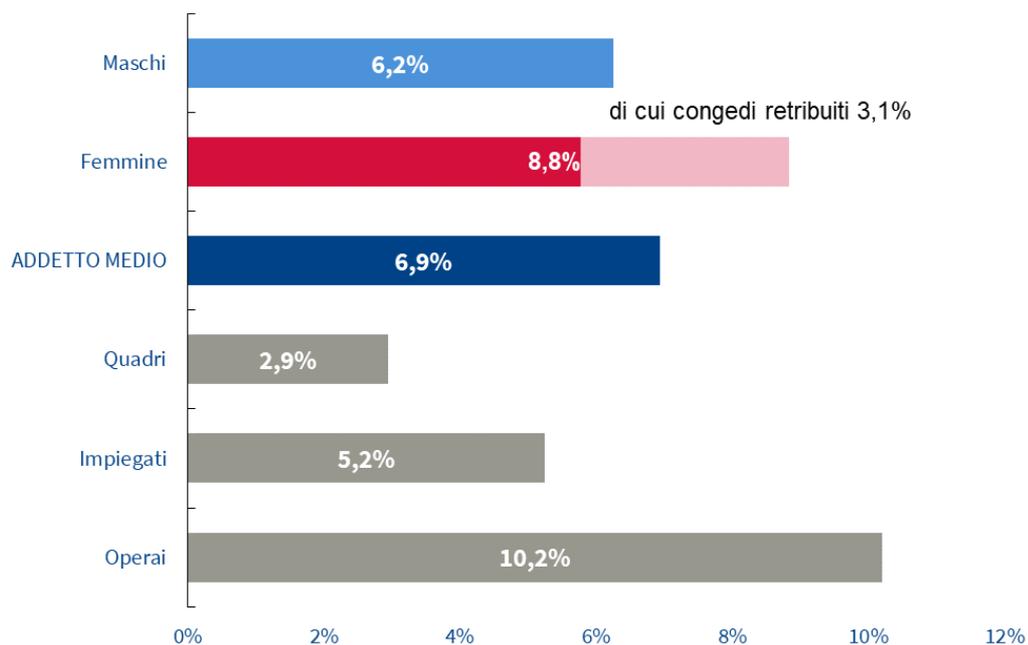


Tabella 5 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA

ORE LAVORABILI	1.668,6	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,1	3,5	4,7	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		61,3	60,6	61,1	3,7%	3,6%	3,7%
di cui carenza 3 gg		5,1	7,3	5,7	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		8,1	51,0	19,5	0,5%	3,1%	1,2%
Altri permessi retribuiti		21,6	23,2	22,0	1,3%	1,4%	1,3%
Permessi non retribuiti		5,1	6,2	5,4	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		2,3	1,8	2,2	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,8	0,6	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		104,4	147,0	115,7	6,2%	8,8%	6,9%

Tabella 6 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA

ORE LAVORABILI	1.693,4	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,6	3,4	2,8	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		19,4	21,2	20,0	1,1%	1,3%	1,2%
di cui carenza 3 gg		1,7	2,3	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		3,6	32,5	12,3	0,2%	1,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		12,0	14,2	12,7	0,7%	0,8%	0,7%
Permessi non retribuiti		1,2	3,4	1,8	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		39,1	75,0	49,8	2,3%	4,4%	2,9%

Tabella 7 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA

ORE LAVORABILI	1.685,3	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,1	2,5	2,3	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		34,6	39,4	36,3	2,0%	2,3%	2,2%
di cui carenza 3 gg		3,0	4,3	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		7,6	55,3	24,1	0,4%	3,3%	1,4%
Altri permessi retribuiti		22,3	20,5	21,7	1,3%	1,2%	1,3%
Permessi non retribuiti		2,6	4,4	3,3	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		70,2	122,6	88,3	4,2%	7,3%	5,2%

Tabella 8 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA

ORE LAVORABILI	1.641,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		8,5	6,1	8,1	0,5%	0,4%	0,5%
Malattia non professionale		96,0	136,1	102,5	5,8%	8,4%	6,2%
di cui carenza 3 gg		7,9	17,6	9,4	0,5%	1,1%	0,6%
Congedi retribuiti		9,7	50,7	16,3	0,6%	3,1%	1,0%
Altri permessi retribuiti		23,3	35,1	25,2	1,4%	2,2%	1,5%
Permessi non retribuiti		8,3	12,3	8,9	0,5%	0,8%	0,5%
Sciopero		4,6	6,6	4,9	0,3%	0,4%	0,3%
Assemblea		1,4	1,8	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		151,8	248,8	167,4	9,2%	15,4%	10,2%

Lombardia - Aziende fino ai 25 dipendenti

Figura 70 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (<25)

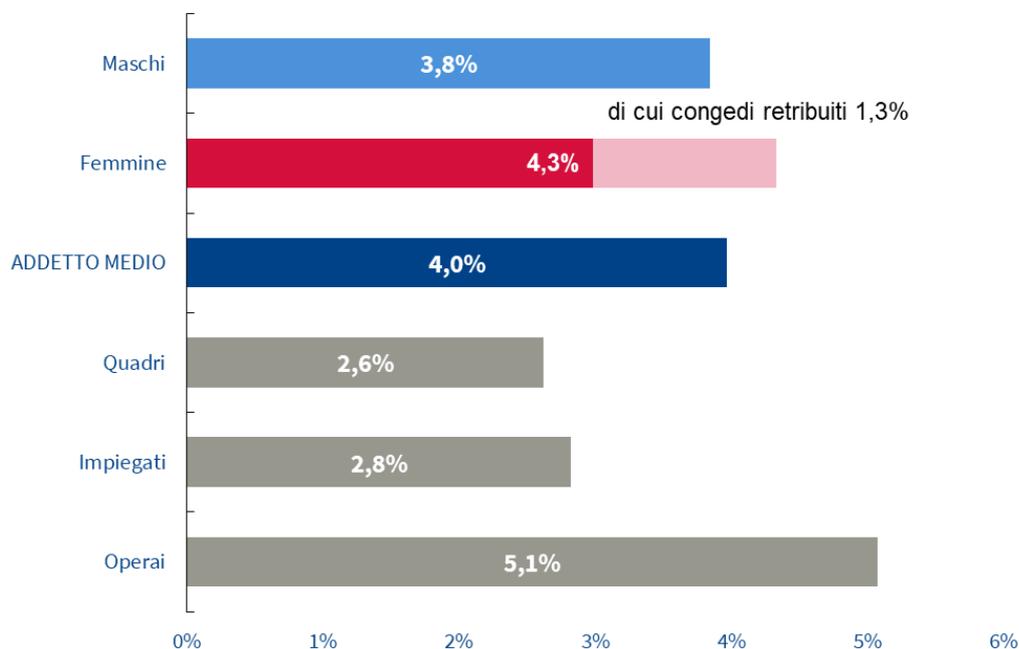


Tabella 9 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) – LOMBARDIA (<25)

ORE LAVORABILI	1.715,2	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,4	0,8	4,2	0,3%	0,0%	0,2%
Malattia non professionale		44,4	28,4	40,2	2,6%	1,7%	2,3%
di cui carenza 3 gg		7,0	5,2	6,5	0,4%	0,3%	0,4%
Congedi retribuiti		3,4	23,1	8,5	0,2%	1,3%	0,5%
Altri permessi retribuiti		8,6	15,3	10,4	0,5%	0,9%	0,6%
Permessi non retribuiti		3,9	6,3	4,5	0,2%	0,4%	0,3%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		66,0	73,9	68,1	3,8%	4,3%	4,0%

Tabella 10 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (<25)

ORE LAVORABILI	1.731,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,0	0,0	0,7	0,1%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		37,8	3,7	29,3	2,2%	0,2%	1,7%
di cui carenza 3 gg		12,5	1,2	9,7	0,7%	0,1%	0,6%
Congedi retribuiti		3,7	2,2	3,3	0,2%	0,1%	0,2%
Altri permessi retribuiti		10,6	15,8	11,9	0,6%	0,9%	0,7%
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	0,1	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		53,0	21,7	45,3	3,1%	1,2%	2,6%

Tabella 11 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (<25)

ORE LAVORABILI	1.734,2	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		3,5	0,2	2,0	0,2%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		24,3	20,6	22,6	1,4%	1,2%	1,3%
di cui carenza 3 gg		3,5	5,3	4,3	0,2%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		3,8	25,1	13,4	0,2%	1,5%	0,8%
Altri permessi retribuiti		7,4	10,7	8,9	0,4%	0,6%	0,5%
Permessi non retribuiti		1,2	2,7	1,9	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		40,3	59,4	48,9	2,3%	3,4%	2,8%

Tabella 12 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (<25)

ORE LAVORABILI	1.698,2	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		6,9	3,0	6,4	0,4%	0,2%	0,4%
Malattia non professionale		55,0	59,0	55,4	3,2%	3,6%	3,3%
di cui carenza 3 gg		8,1	6,1	7,8	0,5%	0,4%	0,5%
Congedi retribuiti		3,1	22,3	5,4	0,2%	1,4%	0,3%
Altri permessi retribuiti		9,0	29,2	11,3	0,5%	1,8%	0,7%
Permessi non retribuiti		5,6	19,0	7,2	0,3%	1,2%	0,4%
Sciopero		0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		80,0	132,7	86,1	4,7%	8,1%	5,1%

Lombardia – Aziende con 26-99 dipendenti

Figura 71 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (26-99)

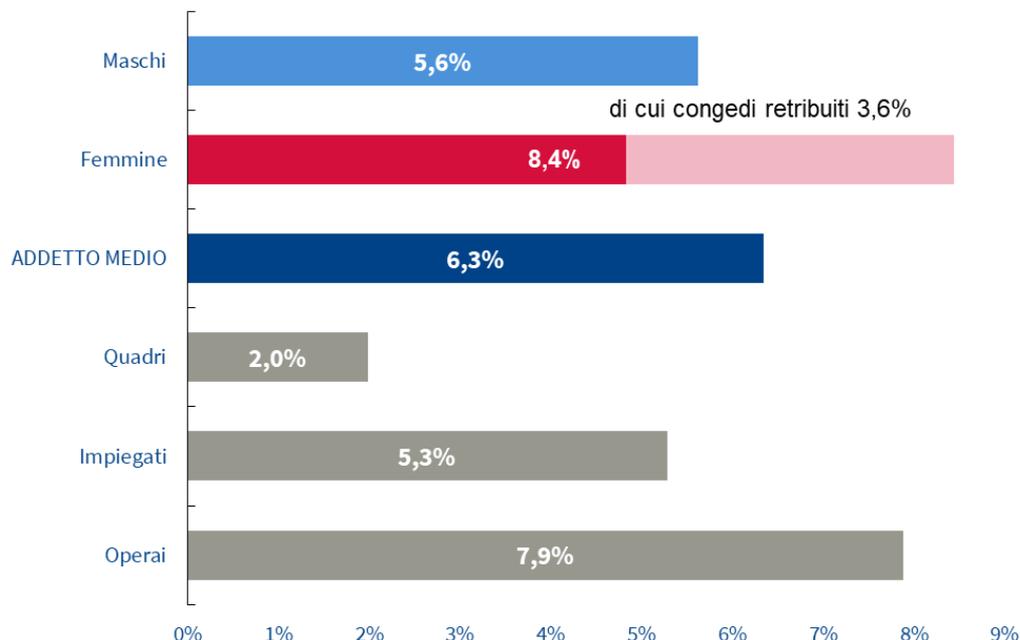


Tabella 13 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (26-99)

ORE LAVORABILI	1.684,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		6,3	1,6	5,1	0,4%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		63,6	54,9	61,3	3,7%	3,3%	3,6%
di cui carenza 3 gg		7,5	6,1	7,2	0,4%	0,4%	0,4%
Congedi retribuiti		9,1	59,5	22,2	0,5%	3,6%	1,3%
Altri permessi retribuiti		10,4	17,6	12,3	0,6%	1,1%	0,7%
Permessi non retribuiti		4,8	4,6	4,7	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		0,3	0,1	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,0	0,4	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Assenze		95,5	138,9	106,8	5,6%	8,4%	6,3%

Tabella 14 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (26-99)

ORE LAVORABILI	1.706,7	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		1,4	0,6	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		18,4	18,4	18,4	1,1%	1,1%	1,1%
di cui carenza 3 gg		2,0	2,4	2,1	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		1,9	11,2	4,4	0,1%	0,7%	0,3%
Altri permessi retribuiti		6,9	15,6	9,2	0,4%	0,9%	0,5%
Permessi non retribuiti		0,6	0,9	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		29,4	46,8	34,0	1,7%	2,7%	2,0%

Tabella 15 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (26-99)

ORE LAVORABILI	1.696,9	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		2,0	1,4	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		33,7	41,3	36,7	2,0%	2,5%	2,2%
di cui carenza 3 gg		4,6	6,0	5,2	0,3%	0,4%	0,3%
Congedi retribuiti		8,6	76,7	35,9	0,5%	4,6%	2,1%
Altri permessi retribuiti		11,3	14,8	12,7	0,7%	0,9%	0,7%
Permessi non retribuiti		2,1	2,4	2,2	0,1%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		57,9	136,8	89,5	3,4%	8,2%	5,3%

Tabella 16 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (26-99)

ORE LAVORABILI	1.671,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		9,4	2,4	8,4	0,6%	0,2%	0,5%
Malattia non professionale		86,6	95,2	87,9	5,1%	6,1%	5,3%
di cui carenza 3 gg		9,9	7,5	9,6	0,6%	0,5%	0,6%
Congedi retribuiti		10,3	34,0	13,7	0,6%	2,2%	0,8%
Altri permessi retribuiti		10,3	24,4	12,4	0,6%	1,6%	0,7%
Permessi non retribuiti		6,9	10,7	7,4	0,4%	0,7%	0,4%
Sciopero		0,5	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,6	0,9	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		125,6	167,9	131,8	7,4%	10,7%	7,9%

Lombardia – Aziende con oltre 100 dipendenti

Figura 72 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (>100)

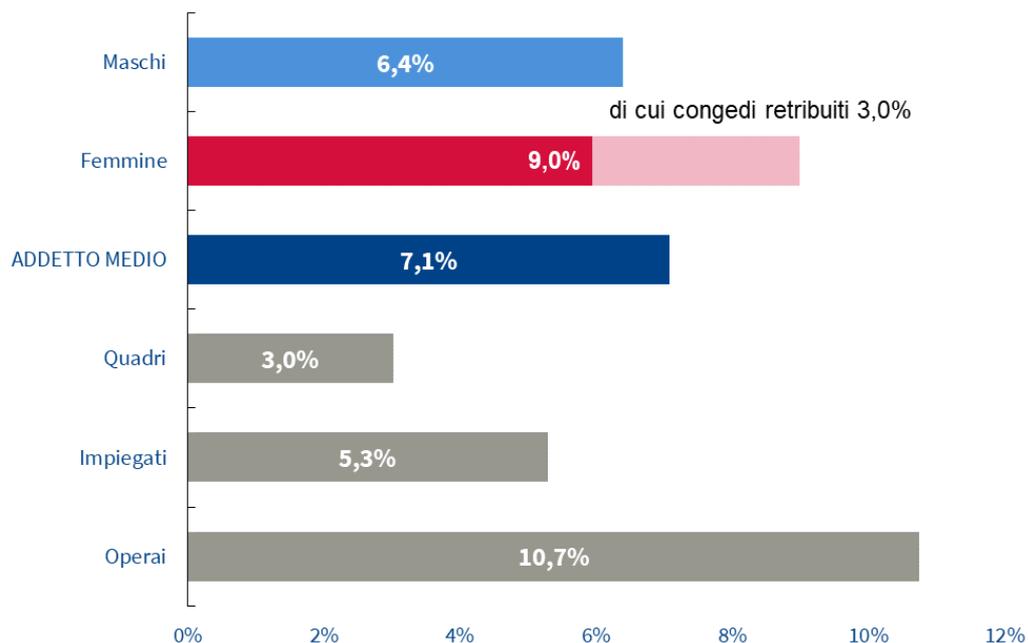


Tabella 17 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (>100)

ORE LAVORABILI	1.665,6	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,0	3,8	4,7	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		61,4	62,1	61,6	3,7%	3,7%	3,7%
di cui carenza 3 gg		4,7	7,5	5,5	0,3%	0,5%	0,3%
Congedi retribuiti		8,1	50,5	19,4	0,5%	3,0%	1,2%
Altri permessi retribuiti		23,3	24,1	23,5	1,4%	1,4%	1,4%
Permessi non retribuiti		5,2	6,4	5,5	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		2,6	2,0	2,5	0,2%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,8	0,7	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		106,4	149,6	117,8	6,4%	9,0%	7,1%

Tabella 18 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (>100)

ORE LAVORABILI	1.692,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,7	3,6	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		19,3	21,5	20,0	1,1%	1,3%	1,2%
di cui carenza 3 gg		1,6	2,3	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		3,7	34,2	12,9	0,2%	2,0%	0,8%
Altri permessi retribuiti		12,4	14,1	12,9	0,7%	0,8%	0,8%
Permessi non retribuiti		1,2	3,6	1,9	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		39,7	77,2	51,0	2,3%	4,6%	3,0%

Tabella 19 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (>100)

ORE LAVORABILI	1.683,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,1	2,7	2,3	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		34,9	39,6	36,5	2,1%	2,4%	2,2%
di cui carenza 3 gg		2,8	4,1	3,2	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		7,6	53,3	23,0	0,4%	3,2%	1,4%
Altri permessi retribuiti		23,7	21,5	22,9	1,4%	1,3%	1,4%
Permessi non retribuiti		2,7	4,7	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		71,9	122,3	88,9	4,3%	7,3%	5,3%

Tabella 20 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (>100)

ORE LAVORABILI	1.635,3	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		8,3	6,8	8,1	0,5%	0,4%	0,5%
Malattia non professionale		98,9	143,8	106,3	6,0%	8,9%	6,5%
di cui carenza 3 gg		7,5	19,3	9,4	0,5%	1,2%	0,6%
Congedi retribuiti		9,9	53,8	17,1	0,6%	3,3%	1,0%
Altri permessi retribuiti		26,0	36,8	27,7	1,6%	2,3%	1,7%
Permessi non retribuiti		8,6	12,4	9,2	0,5%	0,8%	0,6%
Sciopero		5,4	7,7	5,8	0,3%	0,5%	0,4%
Assemblea		1,4	2,0	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		158,5	263,2	175,7	9,7%	16,2%	10,7%

Lombardia – Aziende con CCNL manifatturiero

Figura 73 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (MANIF)

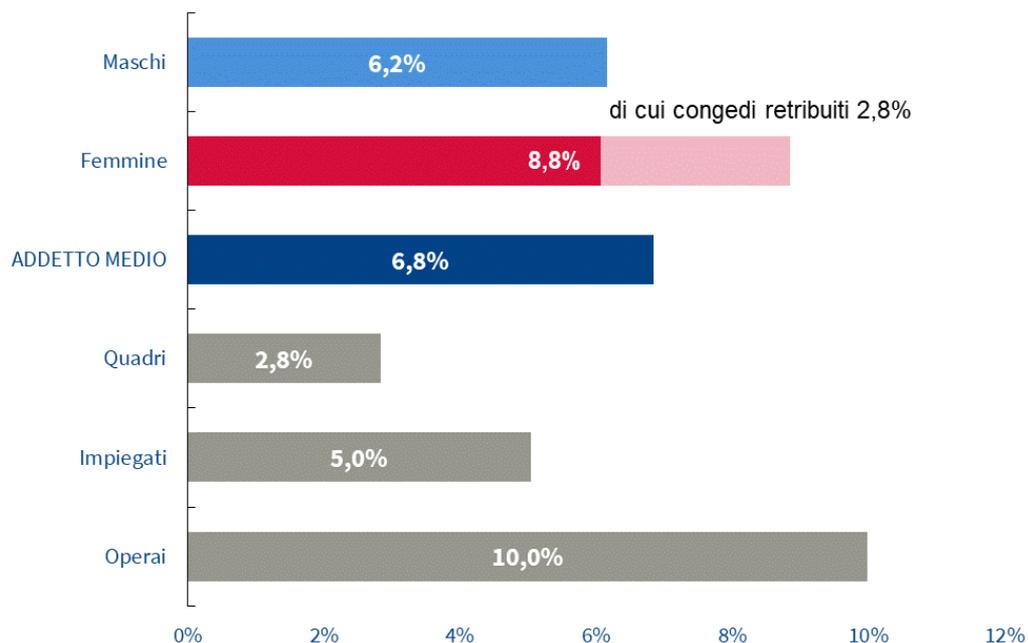


Tabella 21 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (MANIF)

ORE LAVORABILI	1.681,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		5,1	3,9	4,7	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		60,1	64,1	61,1	3,6%	3,8%	3,6%
di cui carenza 3 gg		5,7	8,2	6,3	0,3%	0,5%	0,4%
Congedi retribuiti		9,4	46,5	18,9	0,6%	2,8%	1,1%
Altri permessi retribuiti		20,1	24,0	21,1	1,2%	1,4%	1,3%
Permessi non retribuiti		5,3	6,9	5,7	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		2,6	2,3	2,5	0,2%	0,1%	0,2%
Assemblea		1,0	0,8	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Assenze		103,6	148,5	115,0	6,2%	8,8%	6,8%

Tabella 22 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (MANIF)

ORE LAVORABILI	1.713,0	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		3,0	4,0	3,3	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		18,8	19,2	18,9	1,1%	1,1%	1,1%
di cui carenza 3 gg		1,2	1,5	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		4,0	30,6	11,8	0,2%	1,8%	0,7%
Altri permessi retribuiti		12,2	12,6	12,3	0,7%	0,7%	0,7%
Permessi non retribuiti		1,3	3,4	1,9	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,3	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		39,6	70,0	48,5	2,3%	4,1%	2,8%

Tabella 23 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (MANIF)

ORE LAVORABILI	1.709,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,3	3,0	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		33,4	39,2	35,3	2,0%	2,3%	2,1%
di cui carenza 3 gg		3,0	4,0	3,3	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		9,2	52,5	23,3	0,5%	3,1%	1,4%
Altri permessi retribuiti		20,9	20,7	20,8	1,2%	1,2%	1,2%
Permessi non retribuiti		2,6	5,0	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,4	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		69,4	121,0	86,2	4,1%	7,1%	5,0%

Tabella 24 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (MANIF)

ORE LAVORABILI	1.642,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,8	5,5	7,4	0,5%	0,3%	0,5%
Malattia non professionale		92,6	133,8	99,7	5,6%	8,3%	6,1%
di cui carenza 3 gg		9,0	19,4	10,8	0,5%	1,2%	0,6%
Congedi retribuiti		11,0	42,8	16,5	0,7%	2,7%	1,0%
Altri permessi retribuiti		21,3	36,0	23,9	1,3%	2,2%	1,5%
Permessi non retribuiti		8,5	12,3	9,2	0,5%	0,8%	0,6%
Sciopero		5,0	7,4	5,4	0,3%	0,5%	0,3%
Assemblea		1,7	2,0	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		147,9	239,9	163,8	9,0%	14,9%	10,0%

Lombardia – Aziende con CCNL metalmeccanico

Figura 74 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (MECC)

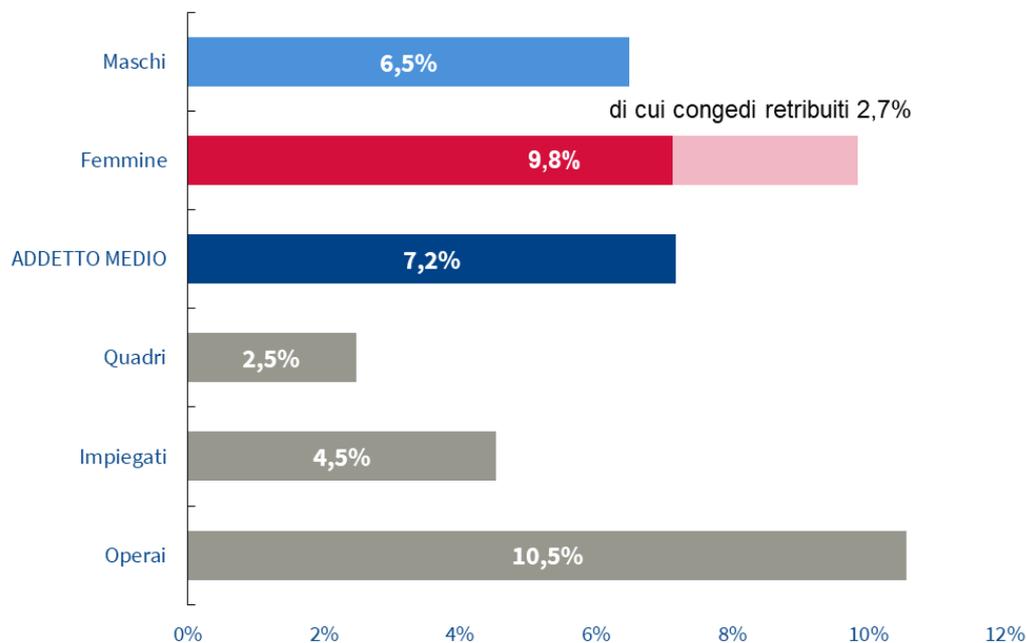


Tabella 25 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (MECC)

ORE LAVORABILI	1.668,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		4,7	2,4	4,2	0,3%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		63,1	76,4	65,8	3,8%	4,6%	3,9%
di cui carenza 3 gg		6,4	10,0	7,2	0,4%	0,6%	0,4%
Congedi retribuiti		8,7	45,3	16,1	0,5%	2,7%	1,0%
Altri permessi retribuiti		20,9	27,6	22,3	1,3%	1,7%	1,3%
Permessi non retribuiti		5,7	6,5	5,9	0,3%	0,4%	0,4%
Sciopero		3,9	4,5	4,0	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		1,3	1,3	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		108,3	163,9	119,6	6,5%	9,8%	7,2%

Tabella 26 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (MECC)

ORE LAVORABILI	1.701,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		0,7	0,7	0,7	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		19,8	22,0	20,3	1,2%	1,3%	1,2%
di cui carenza 3 gg		1,7	2,2	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		3,1	25,5	7,6	0,2%	1,5%	0,4%
Altri permessi retribuiti		10,9	15,4	11,8	0,6%	0,9%	0,7%
Permessi non retribuiti		1,1	2,2	1,4	0,1%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		35,8	66,1	42,0	2,1%	3,9%	2,5%

Tabella 27 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (MECC)

ORE LAVORABILI	1.704,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,8	1,1	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		33,7	38,5	35,0	2,0%	2,3%	2,1%
di cui carenza 3 gg		3,0	4,4	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		6,3	48,1	17,1	0,4%	2,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		18,9	21,3	19,5	1,1%	1,3%	1,1%
Permessi non retribuiti		2,5	4,1	2,9	0,1%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,6	0,2	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,4	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		64,3	113,8	77,1	3,8%	6,7%	4,5%

Tabella 28 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (MECC)

ORE LAVORABILI	1.628,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,6	4,7	7,2	0,5%	0,3%	0,4%
Malattia non professionale		93,6	146,6	101,8	5,7%	9,1%	6,2%
di cui carenza 3 gg		9,9	20,3	11,5	0,6%	1,2%	0,7%
Congedi retribuiti		11,5	45,6	16,7	0,7%	2,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		24,2	39,9	26,6	1,5%	2,5%	1,6%
Permessi non retribuiti		9,1	11,2	9,4	0,6%	0,7%	0,6%
Sciopero		7,2	11,9	8,0	0,4%	0,7%	0,5%
Assemblea		2,1	2,8	2,2	0,1%	0,2%	0,1%
Assenze		155,3	262,7	171,8	9,5%	16,4%	10,5%

Lombardia – Aziende con CCNL chimico

Figura 75 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (CHIM)

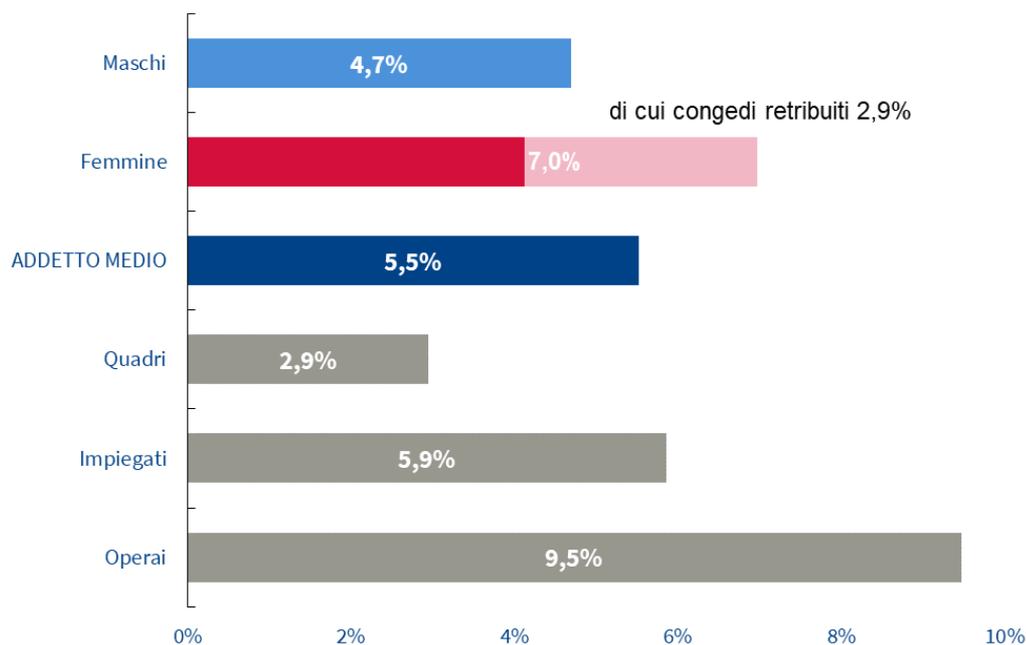


Tabella 29 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (CHIM)

ORE LAVORABILI	1.709,6	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		4,2	6,7	5,1	0,2%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		37,1	37,8	37,4	2,2%	2,2%	2,2%
di cui carenza 3 gg		3,9	5,1	4,3	0,2%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		11,7	49,1	25,3	0,7%	2,9%	1,5%
Altri permessi retribuiti		24,3	20,8	23,1	1,4%	1,2%	1,3%
Permessi non retribuiti		1,6	4,4	2,6	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,4	0,5	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,4	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		80,0	119,7	94,4	4,7%	7,0%	5,5%

Tabella 30 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (CHIM)

ORE LAVORABILI	1.716,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,6	5,8	5,6	0,3%	0,3%	0,3%
Malattia non professionale		16,0	17,8	16,6	0,9%	1,0%	1,0%
di cui carenza 3 gg		0,7	1,3	0,9	0,0%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		4,7	30,1	13,5	0,3%	1,7%	0,8%
Altri permessi retribuiti		14,3	12,8	13,8	0,8%	0,7%	0,8%
Permessi non retribuiti		0,8	0,4	0,7	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		41,7	67,3	50,6	2,4%	3,9%	2,9%

Tabella 31 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (CHIM)

ORE LAVORABILI	1.718,7	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		3,5	6,1	4,5	0,2%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		31,7	32,0	31,8	1,8%	1,9%	1,9%
di cui carenza 3 gg		2,4	3,8	3,0	0,1%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		16,3	56,0	32,2	0,9%	3,3%	1,9%
Altri permessi retribuiti		30,7	24,0	28,0	1,8%	1,4%	1,6%
Permessi non retribuiti		1,4	5,4	3,0	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,4	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,9	0,5	0,7	0,1%	0,0%	0,0%
Assenze		84,9	124,2	100,7	4,9%	7,2%	5,9%

Tabella 32 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (CHIM)

ORE LAVORABILI	1.663,3	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		3,8	12,4	6,0	0,2%	0,7%	0,4%
Malattia non professionale		89,3	122,3	97,8	5,4%	7,3%	5,9%
di cui carenza 3 gg		13,7	22,3	15,9	0,8%	1,3%	0,9%
Congedi retribuiti		10,4	59,8	23,2	0,6%	3,6%	1,4%
Altri permessi retribuiti		22,9	24,3	23,3	1,4%	1,4%	1,4%
Permessi non retribuiti		3,8	9,3	5,2	0,2%	0,6%	0,3%
Sciopero		0,9	2,8	1,4	0,1%	0,2%	0,1%
Assemblea		0,4	0,5	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		131,5	231,4	157,4	7,9%	13,8%	9,5%

Lombardia – Aziende con CCNL gomma-plastica

Figura 76 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (GOM/PL)

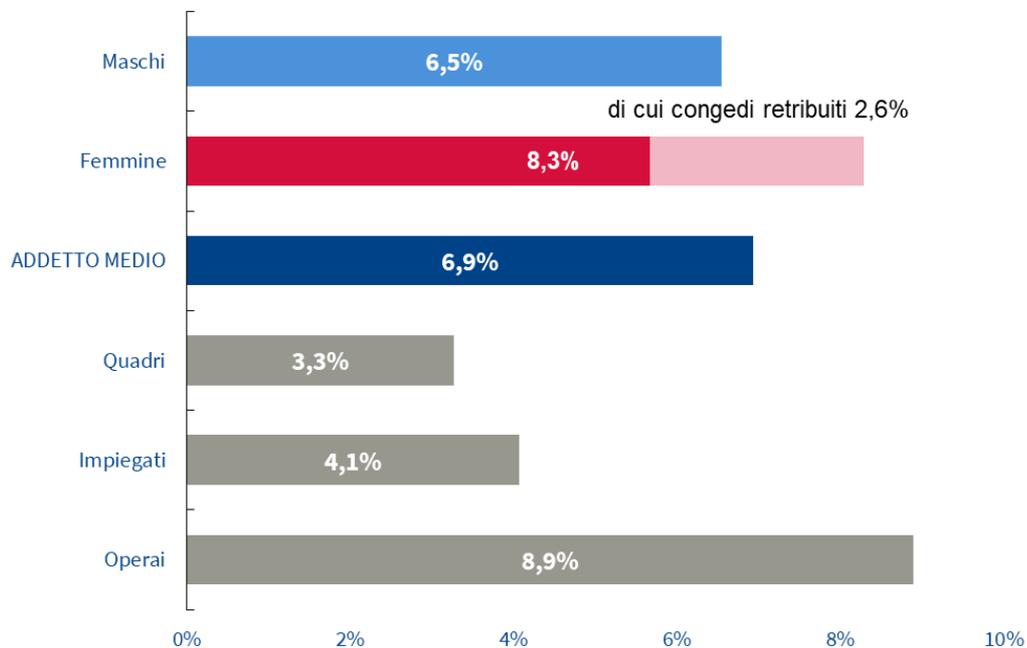


Tabella 33 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (GOM/PL)

ORE LAVORABILI	1.705,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,1	1,5	5,9	0,4%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		75,2	63,3	72,6	4,4%	3,7%	4,3%
di cui carenza 3 gg		6,2	12,6	7,6	0,4%	0,7%	0,4%
Congedi retribuiti		6,2	44,7	14,6	0,4%	2,6%	0,9%
Altri permessi retribuiti		13,3	11,5	12,9	0,8%	0,7%	0,8%
Permessi non retribuiti		9,0	19,5	11,3	0,5%	1,1%	0,7%
Sciopero		0,5	0,5	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		111,7	141,3	118,1	6,5%	8,3%	6,9%

Tabella 34 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (GOM/PL)

ORE LAVORABILI	1.750,3	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		0,6	0,1	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		26,7	17,1	23,8	1,5%	1,0%	1,4%
di cui carenza 3 gg		0,7	0,4	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		3,3	18,0	7,8	0,2%	1,0%	0,4%
Altri permessi retribuiti		7,0	3,7	6,0	0,4%	0,2%	0,3%
Permessi non retribuiti		6,6	47,4	19,0	0,4%	2,7%	1,1%
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%
Assenze		44,4	86,3	57,1	2,5%	4,9%	3,3%

Tabella 35 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (GOM/PL)

ORE LAVORABILI	1.738,7	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,8	0,7	1,4	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		31,2	30,9	31,1	1,8%	1,8%	1,8%
di cui carenza 3 gg		5,1	3,5	4,5	0,3%	0,2%	0,3%
Congedi retribuiti		6,9	38,9	18,2	0,4%	2,2%	1,0%
Altri permessi retribuiti		12,0	9,9	11,2	0,7%	0,6%	0,6%
Permessi non retribuiti		6,6	12,3	8,6	0,4%	0,7%	0,5%
Sciopero		0,2	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		58,7	92,9	70,8	3,4%	5,3%	4,1%

Tabella 36 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (GOM/PL)

ORE LAVORABILI	1.683,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		9,8	2,7	8,8	0,6%	0,2%	0,5%
Malattia non professionale		96,9	116,3	99,6	5,7%	7,1%	5,9%
di cui carenza 3 gg		7,3	27,3	10,1	0,4%	1,6%	0,6%
Congedi retribuiti		6,3	60,0	13,9	0,4%	3,7%	0,8%
Altri permessi retribuiti		14,6	15,9	14,8	0,9%	1,0%	0,9%
Permessi non retribuiti		10,1	19,1	11,4	0,6%	1,2%	0,7%
Sciopero		0,7	1,2	0,7	0,0%	0,1%	0,0%
Assemblea		0,3	0,7	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		138,7	216,0	149,7	8,2%	13,2%	8,9%

Lombardia - Aziende con CCNL tessile

Figura 77 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (TESS)

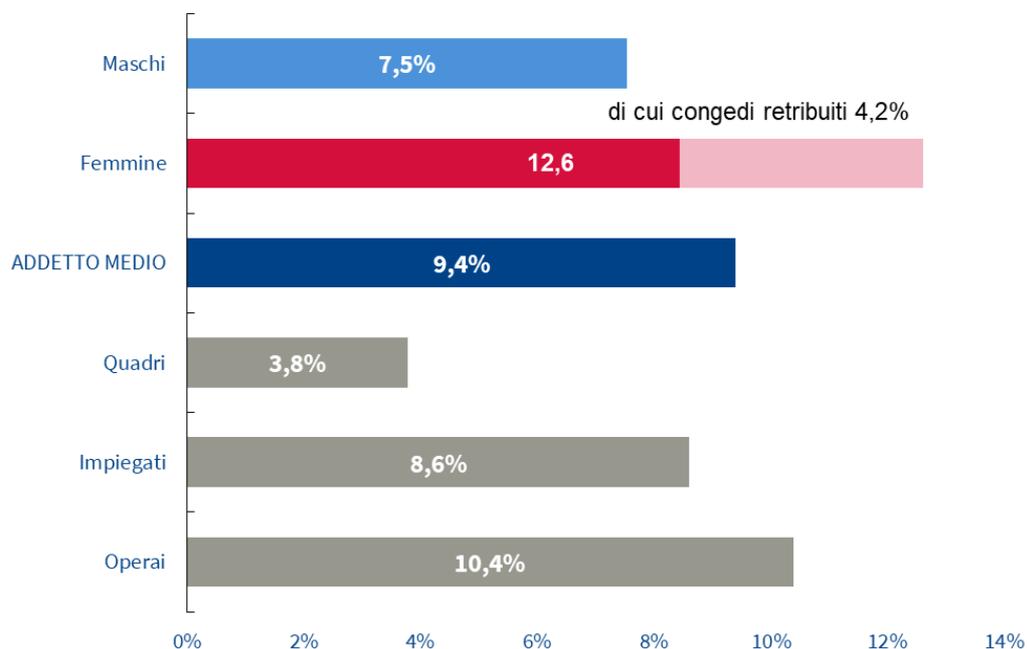


Tabella 37 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (TESS)

ORE LAVORABILI	1.586,9	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,1	4,6	6,2	0,4%	0,3%	0,4%
Malattia non professionale		74,3	79,8	76,3	4,6%	5,1%	4,8%
di cui carenza 3 gg		7,9	10,1	8,7	0,5%	0,6%	0,5%
Congedi retribuiti		4,0	64,6	26,8	0,3%	4,2%	1,7%
Altri permessi retribuiti		28,7	40,6	33,1	1,8%	2,6%	2,1%
Permessi non retribuiti		6,1	5,4	5,9	0,4%	0,3%	0,4%
Sciopero		0,5	0,3	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,5	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		121,1	195,8	149,2	7,5%	12,6%	9,4%

Tabella 38 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (TESS)

ORE LAVORABILI	1.697,2	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,0	16,0	5,5	0,1%	1,0%	0,3%
Malattia non professionale		28,7	58,0	36,1	1,7%	3,5%	2,1%
di cui carenza 3 gg		3,4	4,7	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		0,3	34,7	9,0	0,0%	2,1%	0,5%
Altri permessi retribuiti		11,7	12,6	11,9	0,7%	0,8%	0,7%
Permessi non retribuiti		0,7	4,0	1,5	0,0%	0,2%	0,1%
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%
Assenze		43,4	125,3	64,1	2,5%	7,5%	3,8%

Tabella 39 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (TESS)

ORE LAVORABILI	1.633,9	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		3,5	5,9	4,6	0,2%	0,4%	0,3%
Malattia non professionale		47,7	48,9	48,2	2,8%	3,1%	3,0%
di cui carenza 3 gg		8,7	8,7	8,7	0,6%	0,6%	0,6%
Congedi retribuiti		2,6	114,1	53,6	0,2%	7,2%	3,3%
Altri permessi retribuiti		31,5	29,4	30,5	1,9%	1,9%	1,9%
Permessi non retribuiti		3,5	2,9	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,3	0,4	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		89,2	201,7	140,6	5,3%	12,7%	8,6%

Tabella 40 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (TESS)

ORE LAVORABILI	1.548,9	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		9,4	2,9	7,2	0,6%	0,2%	0,5%
Malattia non professionale		91,8	107,9	97,2	5,9%	7,1%	6,3%
di cui carenza 3 gg		7,8	11,5	9,1	0,5%	0,7%	0,6%
Congedi retribuiti		5,0	23,1	11,1	0,3%	1,5%	0,7%
Altri permessi retribuiti		28,6	51,9	36,4	1,8%	3,4%	2,3%
Permessi non retribuiti		8,0	7,6	7,9	0,5%	0,5%	0,5%
Sciopero		0,6	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,7	1,0	0,8	0,0%	0,1%	0,1%
Assenze		144,1	194,6	160,9	9,2%	12,8%	10,4%

Lombardia – Aziende con CCNL alimentare

Figura 78 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (ALIM)

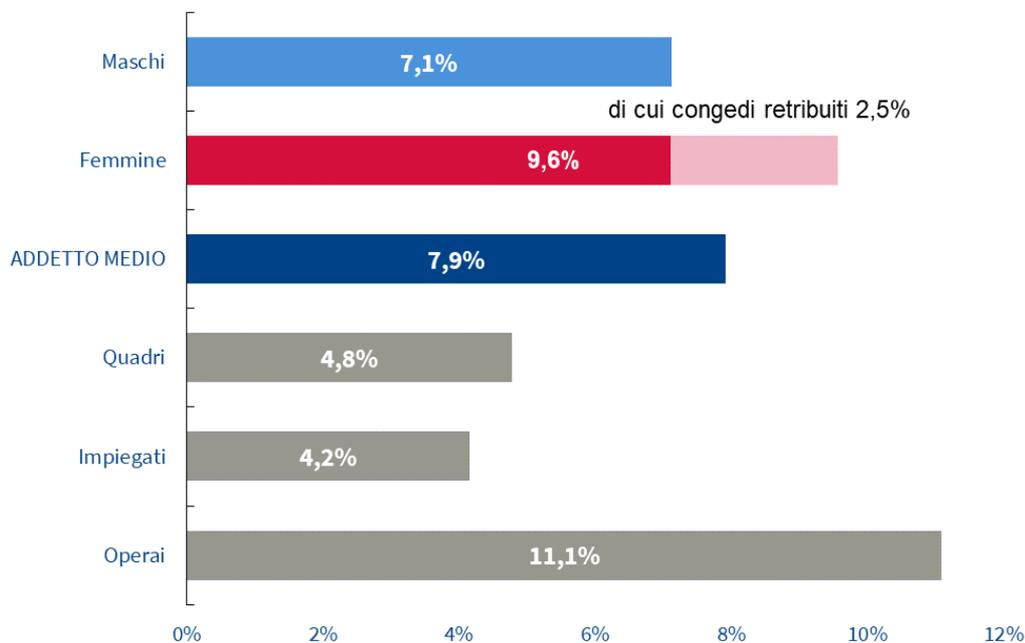


Tabella 41 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (ALIM)

ORE LAVORABILI	1.679,2	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,7	2,7	4,7	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		75,3	80,3	76,9	4,5%	4,8%	4,6%
di cui carenza 3 gg		1,8	10,1	4,5	0,1%	0,6%	0,3%
Congedi retribuiti		9,6	41,2	19,8	0,6%	2,5%	1,2%
Altri permessi retribuiti		17,5	24,1	19,6	1,0%	1,4%	1,2%
Permessi non retribuiti		8,0	9,4	8,5	0,5%	0,6%	0,5%
Sciopero		2,5	2,1	2,4	0,2%	0,1%	0,1%
Assemblea		1,0	1,0	1,0	0,1%	0,1%	0,1%
Assenze		119,6	160,8	132,9	7,1%	9,6%	7,9%

Tabella 42 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (ALIM)

ORE LAVORABILI	1.743,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,1	0,5	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		30,1	14,3	23,6	1,7%	0,8%	1,4%
di cui carenza 3 gg		0,1	0,5	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		10,3	93,3	44,4	0,6%	5,3%	2,5%
Altri permessi retribuiti		11,7	9,0	10,6	0,7%	0,5%	0,6%
Permessi non retribuiti		3,0	1,8	2,6	0,2%	0,1%	0,1%
Sciopero		1,9	0,2	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		58,2	119,2	83,2	3,3%	6,8%	4,8%

Tabella 43 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (ALIM)

ORE LAVORABILI	1.732,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		2,6	0,6	1,6	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		25,9	34,0	29,8	1,5%	2,0%	1,7%
di cui carenza 3 gg		0,6	0,9	0,8	0,0%	0,1%	0,0%
Congedi retribuiti		8,2	39,5	23,1	0,5%	2,3%	1,3%
Altri permessi retribuiti		10,0	13,5	11,6	0,6%	0,8%	0,7%
Permessi non retribuiti		4,5	5,5	5,0	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		0,8	0,2	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		52,4	93,5	72,0	3,0%	5,4%	4,2%

Tabella 44 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (ALIM)

ORE LAVORABILI	1.634,1	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		7,5	6,7	7,4	0,5%	0,4%	0,5%
Malattia non professionale		102,1	171,4	116,4	6,2%	10,8%	7,1%
di cui carenza 3 gg		2,5	27,3	7,6	0,2%	1,6%	0,5%
Congedi retribuiti		10,2	28,5	13,9	0,6%	1,8%	0,9%
Altri permessi retribuiti		21,5	45,0	26,3	1,3%	2,8%	1,6%
Permessi non retribuiti		10,1	17,8	11,7	0,6%	1,1%	0,7%
Sciopero		3,4	5,5	3,8	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		1,3	2,6	1,6	0,1%	0,2%	0,1%
Assenze		156,1	277,4	181,1	9,5%	17,5%	11,1%

Lombardia – Aziende con CCNL servizi

Figura 79 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (SERV)

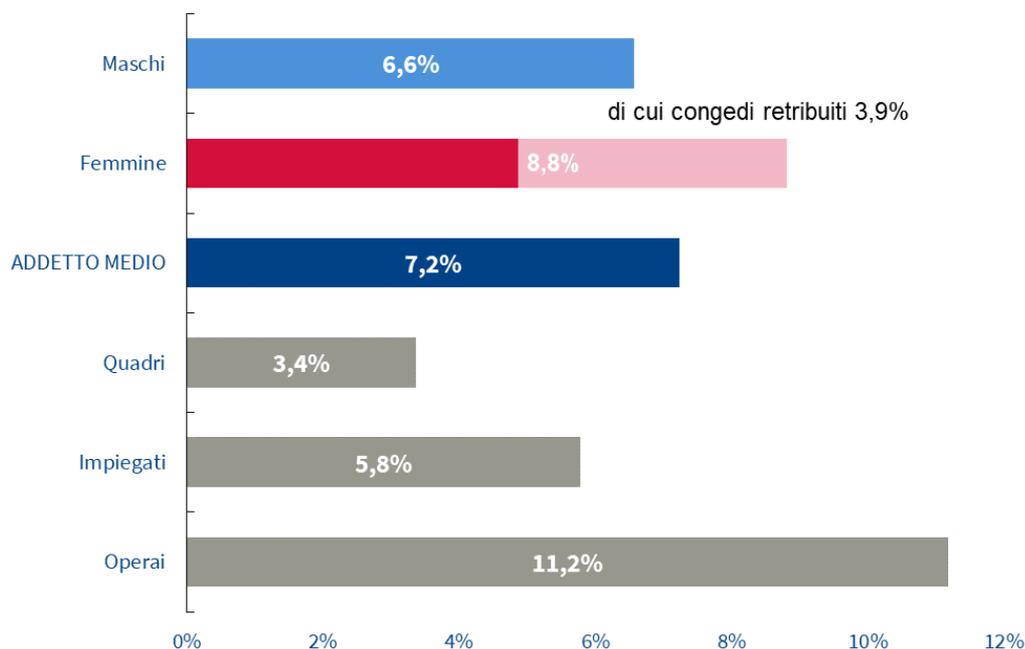


Tabella 45 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (SERV)

ORE LAVORABILI	1.627,8	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,4	2,5	4,5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		65,4	50,9	61,1	4,0%	3,1%	3,8%
di cui carenza 3 gg		3,0	4,9	3,5	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		3,5	63,7	21,4	0,2%	3,9%	1,3%
Altri permessi retribuiti		26,8	20,9	25,1	1,6%	1,3%	1,5%
Permessi non retribuiti		4,5	4,3	4,4	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		1,4	0,2	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		0,2	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		107,2	142,5	117,7	6,6%	8,8%	7,2%

Tabella 46 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (SERV)

ORE LAVORABILI	1.622,3	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		0,9	1,3	1,0	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		21,7	27,8	23,7	1,3%	1,7%	1,5%
di cui carenza 3 gg		3,6	5,0	4,0	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		2,0	38,9	14,1	0,1%	2,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti		11,4	19,6	14,1	0,7%	1,2%	0,9%
Permessi non retribuiti		0,9	3,3	1,7	0,1%	0,2%	0,1%
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%
Assenze		36,9	90,9	54,6	2,3%	5,7%	3,4%

Tabella 47 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (SERV)

ORE LAVORABILI	1.623,0	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		1,6	1,5	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		38,0	39,7	38,7	2,3%	2,4%	2,4%
di cui carenza 3 gg		2,9	4,9	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		3,0	61,1	26,1	0,2%	3,8%	1,6%
Altri permessi retribuiti		26,5	20,0	23,9	1,6%	1,2%	1,5%
Permessi non retribuiti		2,8	3,3	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		72,5	125,8	93,7	4,5%	7,8%	5,8%

Tabella 48 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (SERV)

ORE LAVORABILI	1.638,6	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortuni e malattie professionali		11,0	11,1	11,0	0,7%	0,7%	0,7%
Malattia non professionale		110,2	153,6	114,7	6,7%	9,4%	7,0%
di cui carenza 3 gg		2,9	4,6	3,1	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		4,6	109,2	15,6	0,3%	6,7%	0,9%
Altri permessi retribuiti		31,4	28,1	31,1	1,9%	1,7%	1,9%
Permessi non retribuiti		7,5	11,8	8,0	0,5%	0,7%	0,5%
Sciopero		2,7	1,0	2,6	0,2%	0,1%	0,2%
Assemblea		0,3	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		167,9	315,0	183,2	10,2%	19,3%	11,2%

Lombardia - Aziende con CCNL terziario (commercio)

Figura 80 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (COMM)

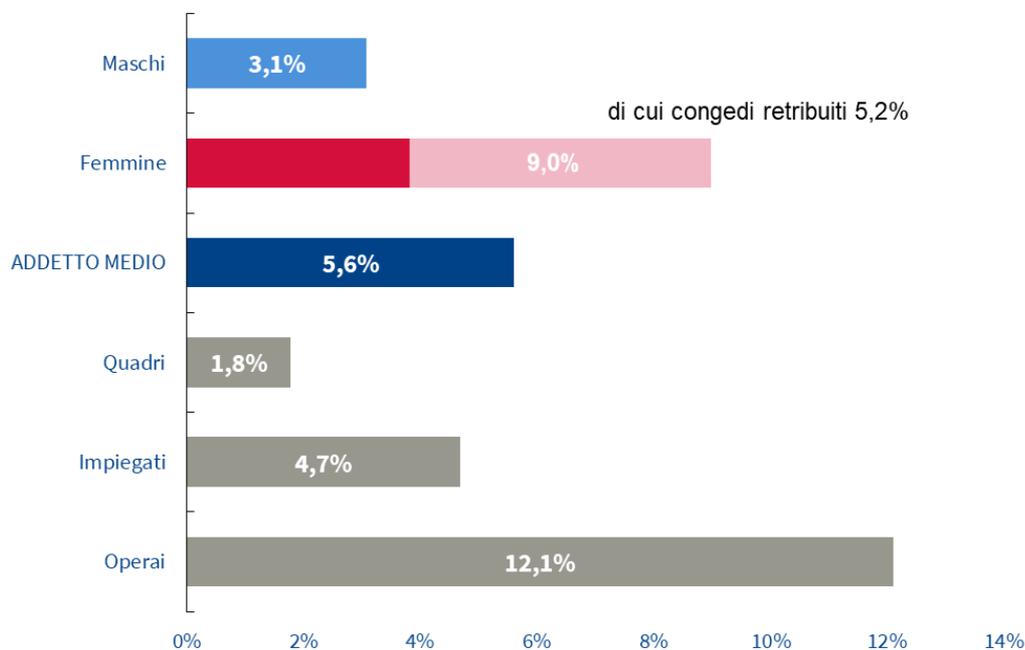


Tabella 49 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale) - LOMBARDIA (COMM)

ORE LAVORABILI	1.694,4	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,9	2,1	2,0	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		38,3	48,4	42,7	2,3%	2,9%	2,5%
di cui carenza 3 gg		4,4	5,0	4,6	0,3%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		3,1	87,6	39,3	0,2%	5,2%	2,3%
Altri permessi retribuiti		7,0	12,1	9,2	0,4%	0,7%	0,5%
Permessi non retribuiti		1,7	2,1	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
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%
Assenze		52,1	152,4	95,0	3,1%	9,0%	5,6%

Tabella 50 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale) - LOMBARDIA (COMM)

ORE LAVORABILI	1.720,0	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		0,0	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		18,5	13,6	16,9	1,1%	0,8%	1,0%
di cui carenza 3 gg		6,0	3,0	5,0	0,4%	0,2%	0,3%
Congedi retribuiti		1,2	21,7	7,7	0,1%	1,3%	0,5%
Altri permessi retribuiti		4,6	7,3	5,4	0,3%	0,4%	0,3%
Permessi non retribuiti		0,3	0,8	0,5	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%
Assenze		24,6	43,6	30,6	1,4%	2,5%	1,8%

Tabella 51 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale) - LOMBARDIA (COMM)

ORE LAVORABILI	1.698,5	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		1,2	0,5	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		25,4	32,7	28,9	1,5%	1,9%	1,7%
di cui carenza 3 gg		4,1	5,4	4,7	0,2%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		2,9	83,3	41,3	0,2%	4,9%	2,4%
Altri permessi retribuiti		5,1	10,4	7,7	0,3%	0,6%	0,5%
Permessi non retribuiti		0,4	1,3	0,8	0,0%	0,1%	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%
Assenze		35,0	128,3	79,6	2,1%	7,6%	4,7%

Tabella 52 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale) - LOMBARDIA (COMM)

ORE LAVORABILI	1.659,7	ORE PERDUTE			TASSO DI ASSENZA		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Infortunati e malattie professionali		5,6	11,7	7,6	0,3%	0,7%	0,5%
Malattia non professionale		90,7	156,5	112,6	5,5%	9,4%	6,8%
di cui carenza 3 gg		3,8	4,3	4,0	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		5,1	159,1	56,2	0,3%	9,6%	3,4%
Altri permessi retribuiti		14,2	24,6	17,7	0,9%	1,5%	1,1%
Permessi non retribuiti		6,7	7,2	6,9	0,4%	0,4%	0,4%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,1	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assenze		122,4	359,2	200,9	7,4%	21,6%	12,1%

6 FOCUS: BERGAMO

Il rapporto è frutto di rilevazioni condotte in modo coordinato da 15 Associazioni che coinvolgono 21 territori provinciali. Per scelta condivisa e robustezza metodologica, i temi sono stati analizzati utilizzando il database aggregato, senza fare riferimento ai singoli territori. Viene qui riportata una selezione di dati riferiti alla provincia di Bergamo: la loro rappresentatività è dunque ridotta e, per un corretto esercizio di benchmark, va completata alla luce delle variabili (dimensione e settore) utilizzate per leggere i fenomeni dal punto di vista aggregato.

	<25	26-100	>100	industria	servizi	Totale	Bergamo
Struttura dell'occupazione nel campione dei rispondenti							
Dirigenti	2,0%	2,3%	2,9%	2,8%	2,7%	2,8%	2,9%
Quadri	5,2%	5,9%	9,9%	8,8%	11,4%	9,4%	6,6%
Impiegati	47,4%	42,4%	41,0%	36,7%	56,1%	41,3%	32,6%
Operai	45,5%	49,4%	46,2%	51,6%	29,7%	46,5%	57,9%
Turnover							
Volontario	8,6%	7,9%	4,7%	4,6%	6,7%	5,1%	4,8%
Incentivato	0,5%	0,6%	0,9%	0,9%	0,7%	0,9%	2,2%
Totale	34,3%	25,5%	23,5%	22,9%	27,2%	23,9%	20,7%
Lo smart working nel periodo pre-pandemia							
Diffusione	8,1%	11,2%	29,0%	14,3%	23,2%	16,6%	20,0%
Lo smart working nel primo trimestre 2022							
Solo di emergenza	22,7%	38,1%	58,0%	39,7%	43,1%	40,6%	54,0%
Strutturale	6,8%	11,2%	24,6%	12,2%	21,7%	14,6%	18,0%
Incidenza media	13,9%	11,7%	17,2%	10,3%	26,1%	14,3%	13,6%
Lo smart working strutturale nei prossimi due anni							
% aziende	22,3%	34,9%	69,7%	38,2%	60,5%	43,9%	53,0%
Incidenza media	10,0%	10,0%	20,0%	9,0%	26,6%	13,4%	6,8%
Diffusione delle politiche retributive							
% aziende	26,3%	37,4%	58,6%	40,9%	43,1%	41,6%	47,4%
Diffusione dei premi di risultato							
Solo individuale	31,6%	36,7%	22,9%	25,3%	40,8%	30,2%	22,8%
Indiv. e collett.	13,4%	19,1%	50,0%	30,9%	23,1%	28,4%	35,1%
Solo collettivo	6,9%	9,4%	12,0%	10,4%	7,7%	9,5%	12,3%
Totale	51,8%	65,1%	84,9%	66,6%	71,5%	68,2%	70,2%
Diffusione della contrattazione aziendale							
% aziende	11,7%	36,4%	73,2%	48,0%	24,7%	42,1%	50,0%
Diffusione del welfare aziendale							
% dipendenti	5,5%	19,3%	71,9%	67,0%	58,5%	65,0%	67,0%
% aziende	34,0%	48,5%	72,2%	61,9%	61,9%	61,9%	76,0%
di cui: welfare "on top"	44%	26%	16%	20%	21%	17%	21%
di cui: solo conversione premi	17%	42%	35%	36%	37%	28%	37%
di cui: entrambi	39%	32%	49%	44%	42%	55%	42%

Indice delle figure

Figura 1 - La mappa dei territori	5
Figura 2 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e settore	7
Figura 3 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica).....	8
Figura 4 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)	9
Figura 5 - Dinamica retributiva nel 2022 (differenziali per qualifica).....	10
Figura 6 - Dinamica retributiva nel 2022 - Dirigenti	10
Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2022 - Quadri	11
Figura 8 - Dinamica retributiva nel 2022 - Impiegati.....	11
Figura 9 - Dinamica retributiva nel 2022 - Operai	11
Figura 10 - L'importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2022).....	12
Figura 11 - Diffusione dei premi di risultato	13
Figura 12 - Diffusione della contrattazione aziendale	14
Figura 13 - Materie regolate dal contratto aziendale	14
Figura 14 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati	15
Figura 15 - Indicatori per classe dimensionale	16
Figura 16 - Indicatori per settore	17
Figura 17 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale	18
Figura 18 - Welfare aziendale negli accordi di secondo livello.....	18
Figura 19 - Diffusione delle clausole di conversione	19
Figura 20 - Motivi della mancata conversione	20
Figura 21 - Percentuale di conversione per settore e dimensione aziendali.....	20
Figura 22 - Diffusione della previsione di maggiorazioni per la conversione	21
Figura 23 - Percentuale aggiuntiva riconosciuta in caso di conversione.....	22
Figura 24 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare	22
Figura 25 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea).....	23
Figura 26 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche	24
Figura 27 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche.....	24
Figura 28 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche.....	25
Figura 29 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali	25
Figura 30 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi	26
Figura 31 - Ore lavorabili nel 2021 in Lombardia (per qualifica, settore e classe dimensionale)	27
Figura 32 - Imprese in Lombardia che hanno utilizzato la Cig: 2021 vs 2019.....	28
Figura 33 - Le ore di Cig utilizzate dalle imprese lombarde: 2021 vs 2019.....	29
Figura 34 - Imprese in Lombardia che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2021 vs 2019	29
Figura 35 - Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili) in Lombardia: 2021 vs 2019	30
Figura 36 - Diffusione dello smart working (per dimensione e settore): 2022 vs periodo pre-Covid	31
Figura 37 - Incidenza degli smart worker sul totale dei lavoratori eligibili (per dimensione e settore)	32
Figura 38 - Diffusione dello smart working 2.0 (per dimensione e settore).....	33
Figura 39 - Incidenza % degli smart worker 2.0 (per dimensione e settore)	33
Figura 40 - Modalità di regolamentazione.....	34
Figura 41 - Condizioni di accesso allo smart working 2.0	35
Figura 42 - Principale opportunità connessa allo smart working	35
Figura 43 - Principale rischio derivante dallo smart working.....	36
Figura 44 - Investimenti in formazione connessi allo smart working	37
Figura 45 - Investimenti "fisici" connessi allo smart working	37

Figura 46 – Cambiamenti organizzativi resi necessari dallo smart working	38
Figura 47 – Riferimenti alla collocazione oraria della prestazione in smart working	39
Figura 48 - Riferimenti al lavoro oltre l’orario normale in smart working	39
Figura 49 – Permessi nelle giornate di smart working.....	40
Figura 50 – Regolamentazione del diritto di disconnessione	40
Figura 51 – Erogazione dei buoni pasto agli smart worker	41
Figura 52 – Importanza delle tre leve di HR management (scala 1-10)	43
Figura 53 – Diffusione delle leve di HR management (% di aziende sul totale delle rispondenti)	45
Figura 54 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende fino a 25 dipendenti.....	46
Figura 55 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende 26-100 dipendenti	47
Figura 56 - Diffusione delle leve di HR management tra le aziende con più di 100 dipendenti.....	48
Figura 57 – Impatto delle categorie di leve di HR management su <i>engagement</i> (scala 1-10)	49
Figura 58 - Impatto delle categorie di leve di HR management su <i>retention</i> (scala 1-10).....	50
Figura 59 - Impatto delle categorie di leve di HR management su <i>attraction</i> (scala 1-10)	51
Figura 60 - Tasso di turnover per dimensione e settore 2021	53
Figura 61 - Tasso di turnover volontario – 2021 (per dimensione e settore)	54
Figura 62 – Tassi di assenza: confronto Bergamo-Lombardia	58
Figura 63 – Ore perse per causali di assenza: 2021 vs 2019.....	59
Figura 64 – Ore perse nel 2021 per causali di assenza in Lombardia: differenze per genere	59
Figura 65 – Tassi di assenza addetto medio in Lombardia: 2021 vs 2019.....	60
Figura 66 – Tassi di assenza per qualifica e genere in Lombardia	61
Figura 67 – Tassi di assenza 2021 per CCNL in Lombardia	62
Figura 68 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) - BERGAMO	63
Figura 69 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) - LOMBARDIA	65
Figura 70 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (<25)	67
Figura 71 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (26-99)	69
Figura 72 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (>100)	71
Figura 73 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (MANIF)	73
Figura 74 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (MECC).....	75
Figura 75 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (CHIM)	77
Figura 76 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (GOM/PL).....	79
Figura 77 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (TESS).....	81
Figura 78 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (ALIM)	83
Figura 79 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (SERV).....	85
Figura 80 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica) – LOMBARDIA (COMM)	87



CONFINDUSTRIA BERGAMO

Confindustria Bergamo

Via Stezzano, 87 | 24126 Bergamo

Contatti

m.longhi@confindustriabergamo.it

p.frecassetti@confindustriabergamo.it

Ogni diritto sui contenuti del documento è riservato ai sensi della normativa vigente. In caso di riproduzione, divulgazione, duplicazione e/o uso anche parziale si ricorda la necessità di citazione della fonte. Nessuna responsabilità derivante dall'uso dei contenuti, eventualmente anche erronei e/o parziali, del documento potrà essere imputata a Confindustria Bergamo e/o ai soggetti agenti sotto la propria responsabilità, salvi i limiti dell'art.1229 c.c.

Luglio 2022

www.confindustriabergamo.it