



CONFINDUSTRIA BERGAMO



CONFINDUSTRIA
Lombardia

I NUMERI PER LE RISORSE UMANE



Edizione 2023

Indice

1	INTRODUZIONE	3
1.1	L’iniziativa: metodologia e contenuti	3
1.2	Le dimensioni della partecipazione	3
1.2.1	Distribuzione delle aziende lombarde per settore e dimensione	3
1.2.2	Struttura del personale per qualifica	4
1.3	Le associazioni aderenti all’iniziativa	5
1.4	Il territorio analizzato	5
2	LA GESTIONE DEL PERSONALE	7
2.1	Le 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 2023	9
	<i>Dirigenti</i>	<i>10</i>
	<i>Quadri</i>	<i>11</i>
	<i>Impiegati</i>	<i>11</i>
	<i>Operai</i>	<i>11</i>
2.2	L’impatto dell’inflazione	12
2.3	Sistemi di incentivazione	17
2.3.1	L’ammontare del premio di risultato	17
2.3.2	Diffusione della retribuzione variabile	17
2.3.3	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale	18
2.3.4	I parametri per la corresponsione dei premi	19
2.4	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva	22
2.4.1	La conversione del premio	24
2.4.2	Innalzamento della soglia di esenzione per i <i>fringe benefit</i>	26
3	L’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	31
3.1	Gli orari di lavoro	31
3.2	L’organizzazione dell’attività in <i>smart working</i>	35
3.3	Vantaggi e svantaggi dello <i>smart working</i>	36
4	LE POLITICHE DI ASSUNZIONE	39
4.1	Difficoltà di assunzione	39
4.1.1	Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior	39
4.1.2	Il focus dell’Indagine Confindustria	40
4.2	Il ricambio generazionale	42
4.3	Piani di inserimento	44
4.3.1	Retribuzioni d’ingresso per i neolaureati	44
4.3.2	Gli aumenti nel primo anno	47
5	INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO	49
5.1	Il tasso di <i>turnover</i>	49
5.2	I tassi di assenza	51
5.2.1	Metodologia di calcolo del tasso di assenza	51
5.2.2	Il quadro generale del territorio	54
5.2.3	I numeri in dettaglio – anno 2022	57
	<i>Totale Lombardia</i>	<i>57</i>
	<i>Aziende fino a 25 dipendenti</i>	<i>59</i>
	<i>Aziende con 26-99 dipendenti</i>	<i>61</i>
	<i>Aziende con 100 dipendenti e oltre</i>	<i>63</i>

<i>Aziende con CCNL manifatturieri</i>	65
<i>Aziende con CCNL servizi</i>	67
<i>Aziende con CCNL metalmeccanico</i>	69
<i>Aziende con CCNL chimico-farmaceutico</i>	71
<i>Aziende con CCNL alimentare</i>	73
<i>Aziende con CCNL gomma-plastica</i>	75
<i>Aziende con CCNL sistema moda</i>	77
<i>Aziende con CCNL terziario</i>	79
<i>Bergamo</i>	81

6 FOCUS: BERGAMO..... 83

1 INTRODUZIONE

1.1 L’iniziativa: metodologia e contenuti

Questo 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 personale¹.

La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata tra metà febbraio e fine marzo 2023.

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, in particolare, ci si è concentrati su:

- l’*impatto dell’inflazione* sulle politiche retributive;
- le *difficoltà di reperimento* di alcune professionalità più ricercate dalle imprese;
- il *ricambio generazionale*.

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

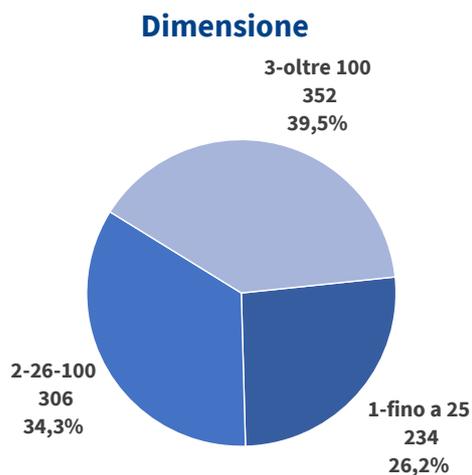
L’**indagine sul lavoro** ha raccolto informazioni su quasi 1.800 aziende, mentre alla **survey online** hanno fornito indicazioni quasi 900 imprese: complessivamente hanno collaborato oltre 2.000 imprese con quasi 400.000 dipendenti, tra le quali **892** associate a Confindustria Lombardia², con **260.000** addetti.

1.2.1 Distribuzione delle aziende lombarde per settore e dimensione

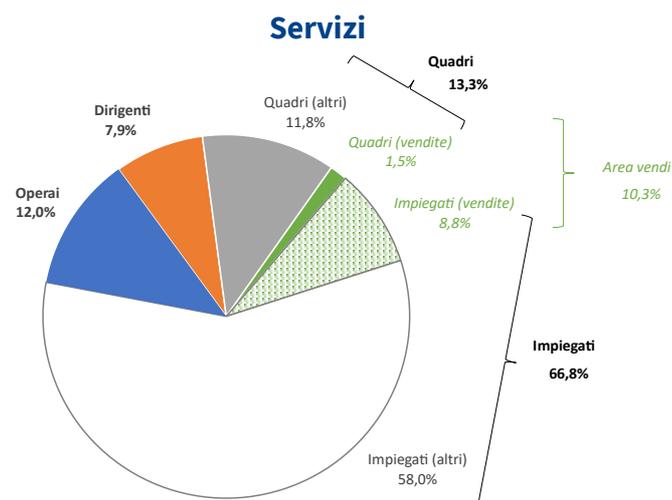
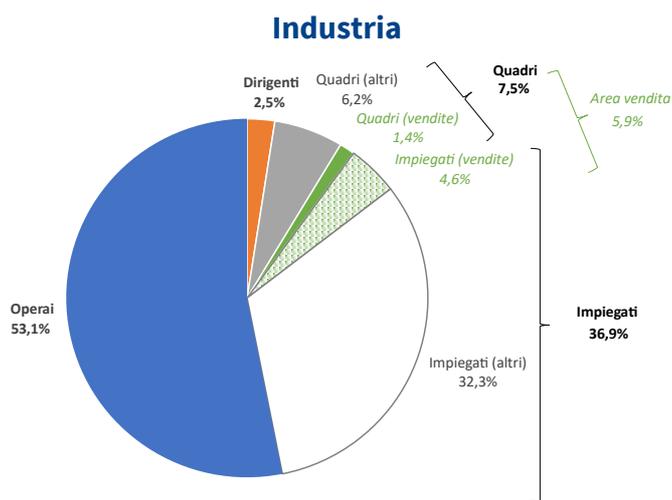
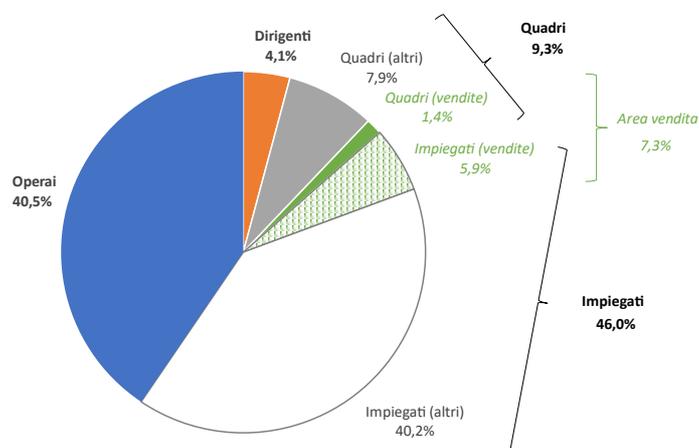
	N° aziende			N° dipendenti		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	143	91	234	1.904	1.014	2.918
26-100	240	66	306	13.424	3.389	16.813
oltre 100	283	69	352	154.098	85.478	239.576
Totale	666	226	892	169.426	89.881	259.307

¹ A questa specifica iniziativa aderiscono solo alcune associazioni territoriali che fanno parte di Confindustria.

² Confindustria Lombardia è la confederazione regionale di Confindustria di cui fanno parte 9 associazioni territoriali: Assolombarda, Confindustria Brescia, Confindustria Varese, Confindustria Bergamo, Confindustria Alto Milanese, Associazione Industriali Cremona, Confindustria Mantova, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Como.



1.2.2 Struttura del personale per qualifica³



³ Nel presente rapporto a causa di approssimazione decimale la somma delle percentuali può non essere pari al 100%.

1.3 Le associazioni aderenti all’iniziativa

Nel 2023 all’iniziativa hanno aderito 23 Associazioni territoriali che, ad integrazione dell’indagine del Sistema, hanno condotto una survey online di approfondimento di temi specifici, in particolare le politiche di HR management.

Il tratto comune di queste associazioni, in gran parte concentrate nelle regioni del Nord (ma non solo) sono le caratteristiche della base associativa: imprese innovative, spesso internazionalizzate, con significativi investimenti in capitale umano e quindi interessate a informazioni più dettagliate sulla gestione del personale.

Lombardia	Piemonte	Centro
ASSOLOMBARDA	UNIONE INDUSTRIALI Torino	UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA
CONFINDUSTRIA Brescia	CONFINDUSTRIA CUNEO <small>Unione Industriale della Provincia</small>	CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO <small>Le imprese di Bologna, Ferrara e Modena</small>
CONFINDUSTRIA Varese	CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA	CONFINDUSTRIA FIRENZE
CONFINDUSTRIA BERGAMO	CONFINDUSTRIA Novara Vercelli Valsesia	CONFINDUSTRIA LIVORNO MASSA CARRARA
CONFINDUSTRIA ALTO MILANESE	UNIONE INDUSTRIALE BIELLESE	Unione Industriale Pisana
Associazione Industriali Cremona		
CONFINDUSTRIA Mantova		
CONFINDUSTRIA ICCO E SONERIO		
CONFINDUSTRIA COMO		
	Triveneto	
	CONFINDUSTRIA Verona	CONFINDUSTRIA VICENZA
	CONFINDUSTRIA VENETO EST	CONFINDUSTRIA ALTO ADRIATICO <small>Gorizia Pordenone Trieste</small>

1.4 Il territorio analizzato

Oggetto di analisi è il territorio della Lombardia. Il criterio di selezione delle informazioni da elaborare, attinte dal database costruito sulla base delle informazioni fornite dalle 2.000 aziende che hanno complessivamente aderito all’iniziativa, non è quindi correlato al rapporto associativo bensì a quello geografico.

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 (industria e servizi) e alla dimensione aziendale (piccola, media e grande).

Figura 1 - La mappa dei territori

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 tale ambito (cfr. paragrafi 5.2.2 e 5.2.3), il rapporto riporta i risultati anche con un livello di dettaglio sub-regionale, in zone visualizzate dalla mappa seguente.



Come evidente dalla mappa, le disaggregazioni in parte coincidono con i confini amministrativi provinciali (Bergamo, Brescia e Varese), in parte sono riconducibili alla competenza associativa (Milano, Monza, Lodi e Pavia per Assolombarda; Como, Lecco e Sondrio per Confindustria Lecco e Sondrio con Confindustria Como), in parte riguardano territori contigui (Mantova e Cremona) che, individualmente, non dispongono di dati sufficientemente rappresentativi.

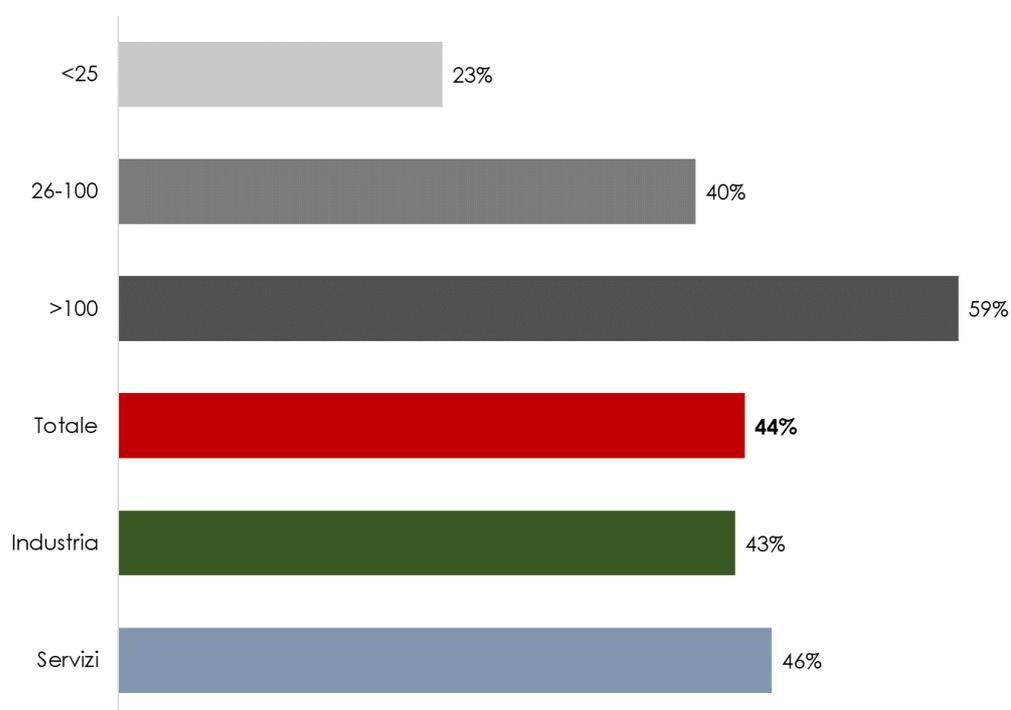
2 LA GESTIONE DEL PERSONALE

2.1 Le politiche retributive

2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

Fra tutte le imprese lombarde partecipanti all'indagine, il 44% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Tale valore varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà più strutturate, oltre i 100 addetti, la diffusione si attesta al 59% mentre, in quelle più piccole⁴ sotto i 25 addetti, è decisamente più limitata (23%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza è leggermente più bassa nell'industria (43%) rispetto ai servizi (46%) (Figura 2).

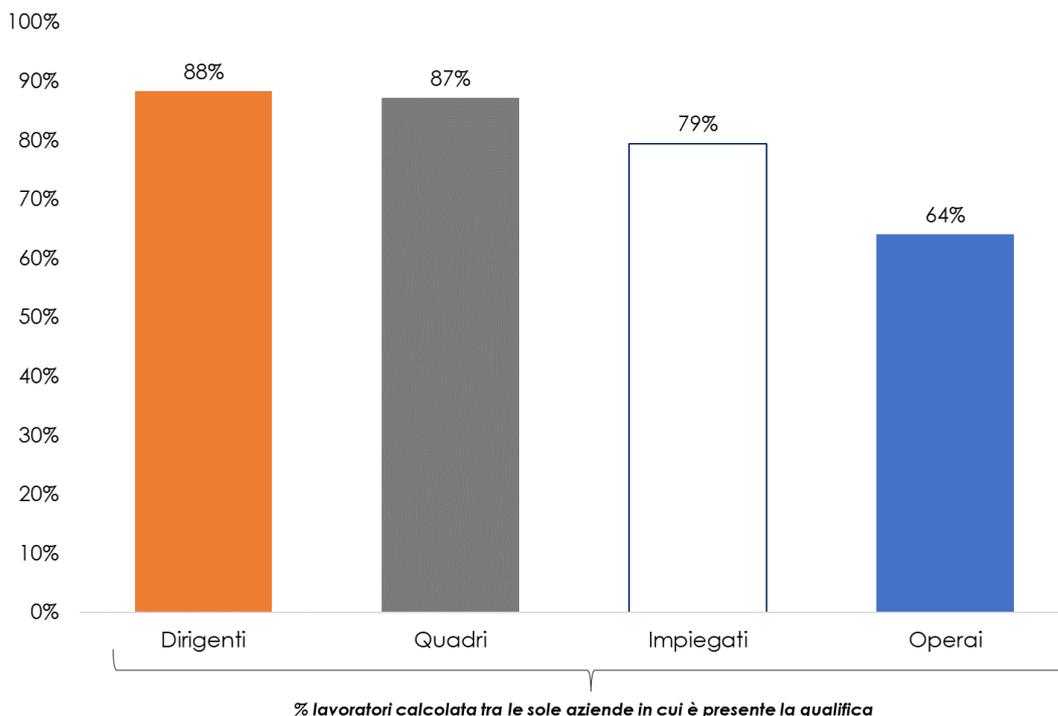
Figura 2 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e per settore



Le politiche retributive mirate in base alla qualifica sono significativamente più frequenti per dirigenti (88%) e quadri (87%) che per impiegati (79%) e operai (64%) (Figura 3).

⁴ Nel presente rapporto 2023 la classificazione dimensionale delle aziende sarà la seguente: piccole (fino a 25 dipendenti), medie (26-100 dipendenti), grandi (oltre 100 dipendenti).

Figura 3 - Diffusione delle politiche retributive mirate per qualifica



2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

Il set dei criteri⁵ 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 diverse⁶).

Fra i dirigenti, le dinamiche retributive sono prevalentemente guidate dalla performance (aziendale e individuale) e dal posizionamento rispetto al mercato di riferimento, mentre altri fattori, come l'anzianità di servizio, rivestono un'importanza minore. Considerazioni complessivamente analoghe riguardano i quadri, dove tuttavia la *job evaluation*, il tasso di inflazione e la anzianità di servizio ricoprono maggiore rilevanza nei confronti di quanto riscontrato fra i dirigenti.

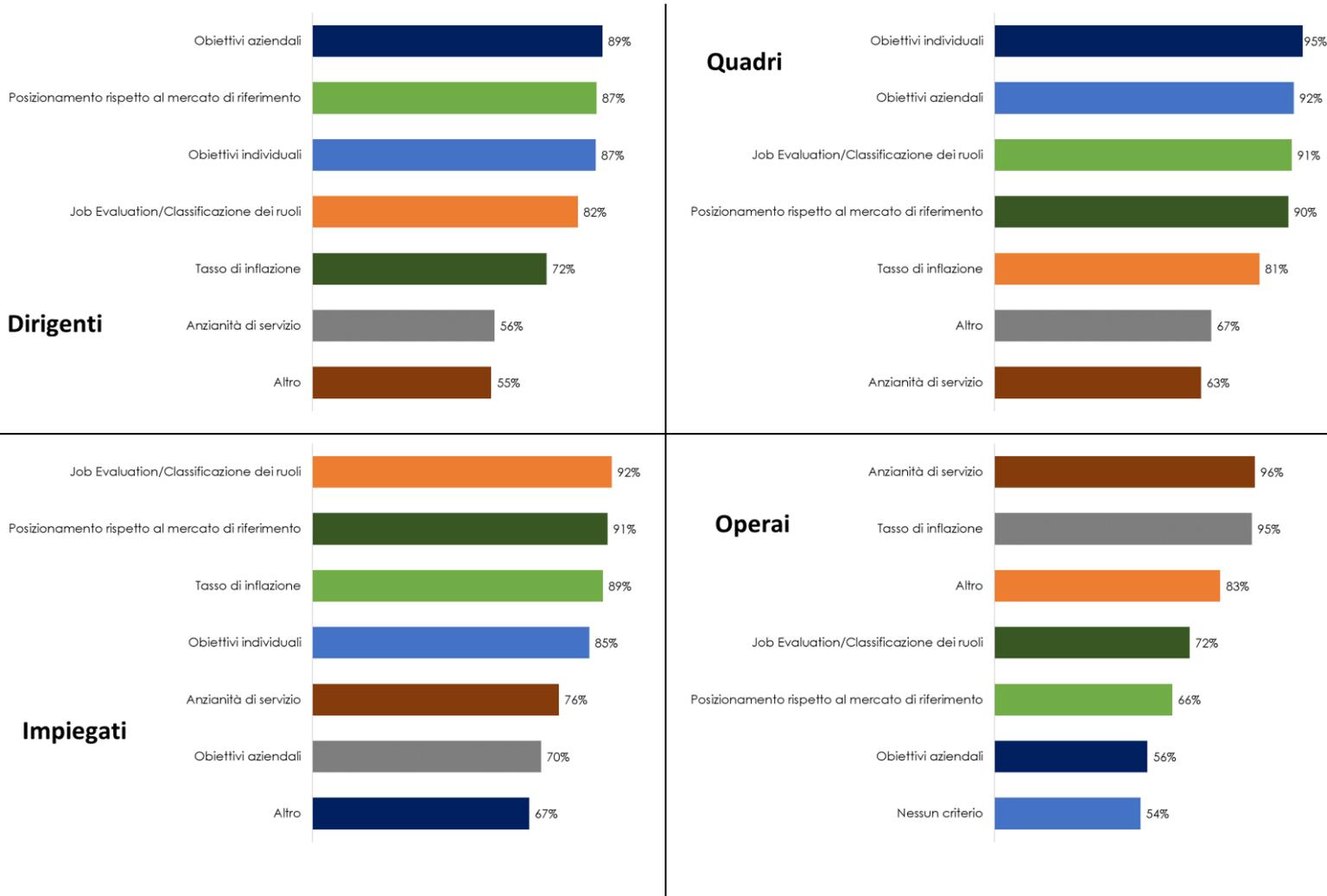
Per gli impiegati i criteri sono sostanzialmente diversi. In questo ambito le politiche retributive sono prevalentemente guidate dalla *job evaluation*, dal posizionamento rispetto al mercato di riferimento e dal recupero del tasso di inflazione; gli obiettivi individuali e aziendali sono meno adottati.

Infine, nel caso degli operai si evidenzia un approccio maggiormente legato ad automatismi, in base al quale l'anzianità di servizio e il recupero del tasso di inflazione guidano gli incrementi retributivi formalizzati.

⁵ Rispetto al 2021 è cambiata la modalità di rilevazione del dato, con riflessi sulle percentuali di risposta, ma non sulle tendenze di fondo.

⁶ 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 rispetto al mercato di riferimento e *job evaluation*); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

Figura 4 - Criteri di riferimento delle politiche retributive mirate per qualifica



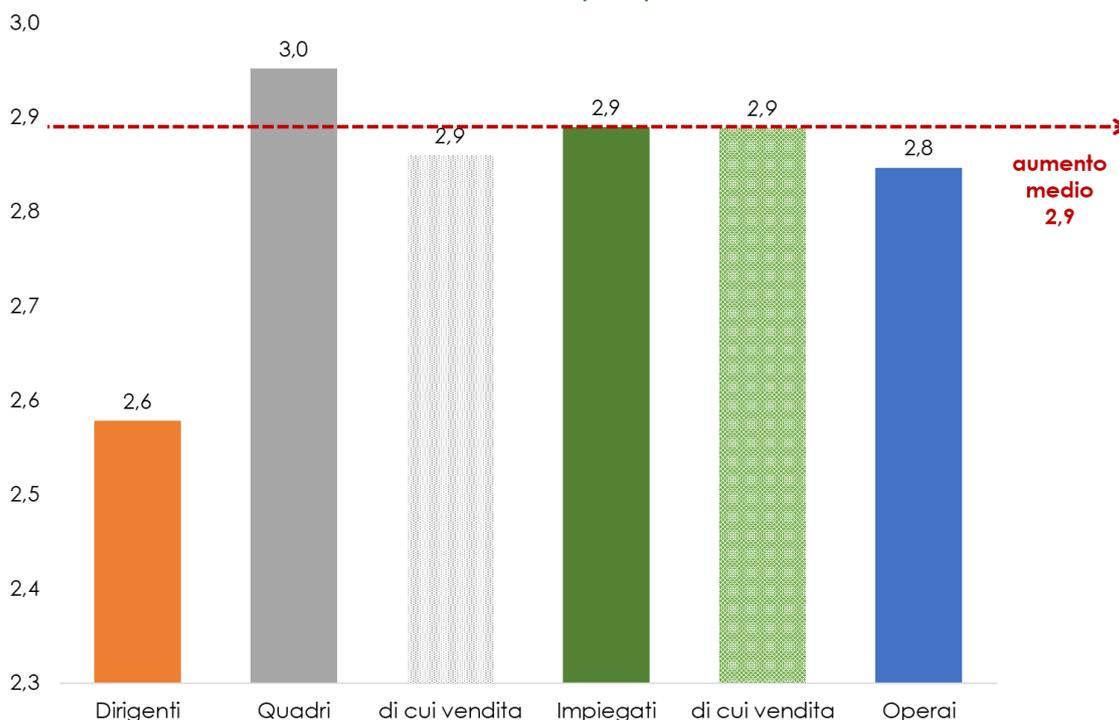
2.1.3 La dinamica retributiva nel 2023⁷

Nel 2023 le politiche delle imprese lombarde che hanno partecipato all'indagine hanno fatto registrare un incremento delle retribuzioni lorde complessivamente pari a +2,9% (con punte del +4,4% nel comparto metalmeccanico), con differenze piuttosto limitate fra le varie qualifiche del personale dipendente.

In linea con il dato medio si posizionano i quadri (+3,0%), gli impiegati (+2,9%) e gli operai (+2,8%), mentre i dirigenti (+2,6%) ricevono aumenti di entità leggermente inferiore. Gli addetti dell'area vendita evidenziano incrementi assolutamente non difforni dalla media generale (Figura 5).

⁷ Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2023, 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 2023 nel complesso e per ciascuna categoria di dipendenti?"

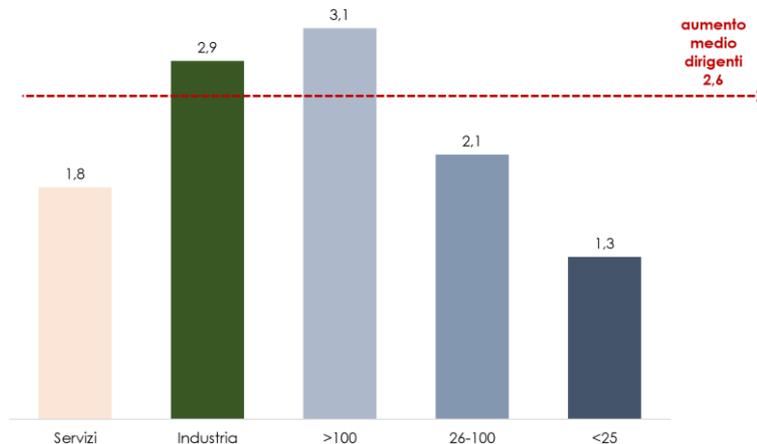
Figura 5 - Dinamica retributiva nel 2023 - differenziali per qualifica



Dirigenti

Figura 6 - Dinamica retributiva nel 2023 - dirigenti

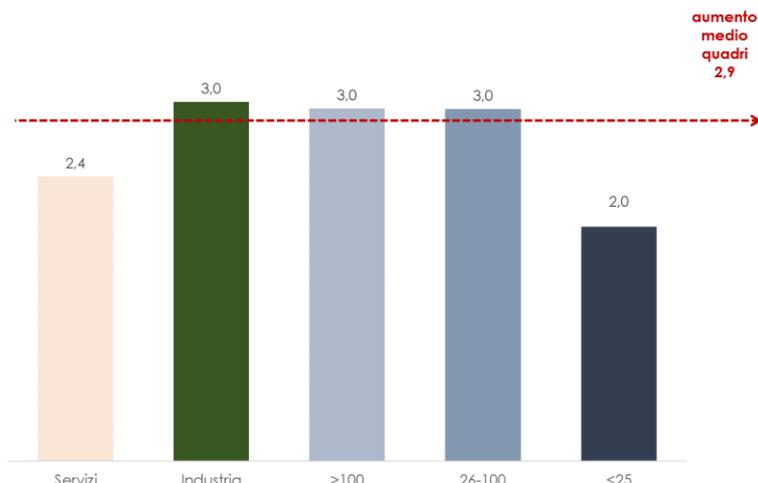
Per quanto riguarda il personale con qualifica di dirigente, l'incremento medio indicato nel 2023 (+2,6%) è la sintesi fra il +1,8% nei servizi e il +2,9% nell'industria. Fra le classi dimensionali spicca il +3,1% nelle imprese più grandi, mentre dinamiche più contenute si rilevano fra le realtà medie (+2,1%) e di piccola dimensione (+1,3%).



Quadri

Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2023 - quadri

Fra i quadri spiccano gli incrementi retributivi nelle imprese più grandi (+3,0%) e medie (+3,0%), a fronte di una variazione più contenuta in quelle piccole (+2,0%). Con riferimento ai settori, l'industria registra una variazione del +3,0%, superiore a quella dei servizi (+2,4%).

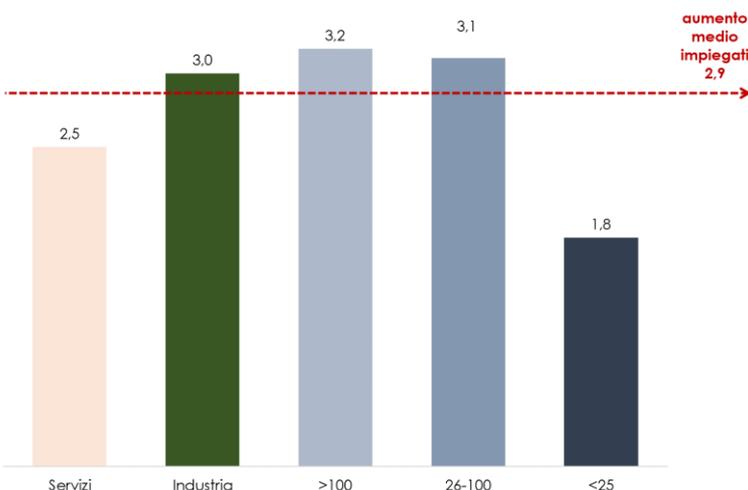


Impiegati

Figura 8 - Dinamica retributiva nel 2023 - impiegati

Le politiche retributive nel 2023 hanno determinato un incremento medio delle retribuzioni fra gli impiegati del +2,9%.

Tale dinamica ha riguardato prevalentemente le grandi imprese (+3,2%) e le medie (+3,1%) rispetto alle piccole (+1,8%). Per quanto riguarda i settori, l'industria evidenzia una variazione del +3,0%, superiore a quella dei servizi (+2,5%).

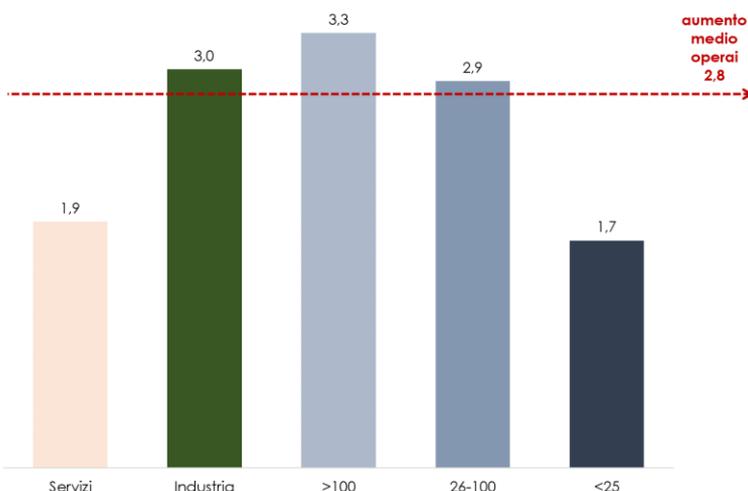


Operai

Figura 9 - Dinamica retributiva nel 2023 - operai

Nel caso degli operai, le politiche retributive del 2023 hanno prodotto aumenti medi nell'ordine del +2,8%.

Il divario fra industria (+3,0%) e servizi (+1,9%) è particolarmente ampio. Allo stesso tempo, emerge una correlazione positiva fra incrementi salariali e dimensione aziendale, con le grandi realtà più "generose" (+3,3%) rispetto a quelle medie e piccole.



2.2 L'impatto dell'inflazione

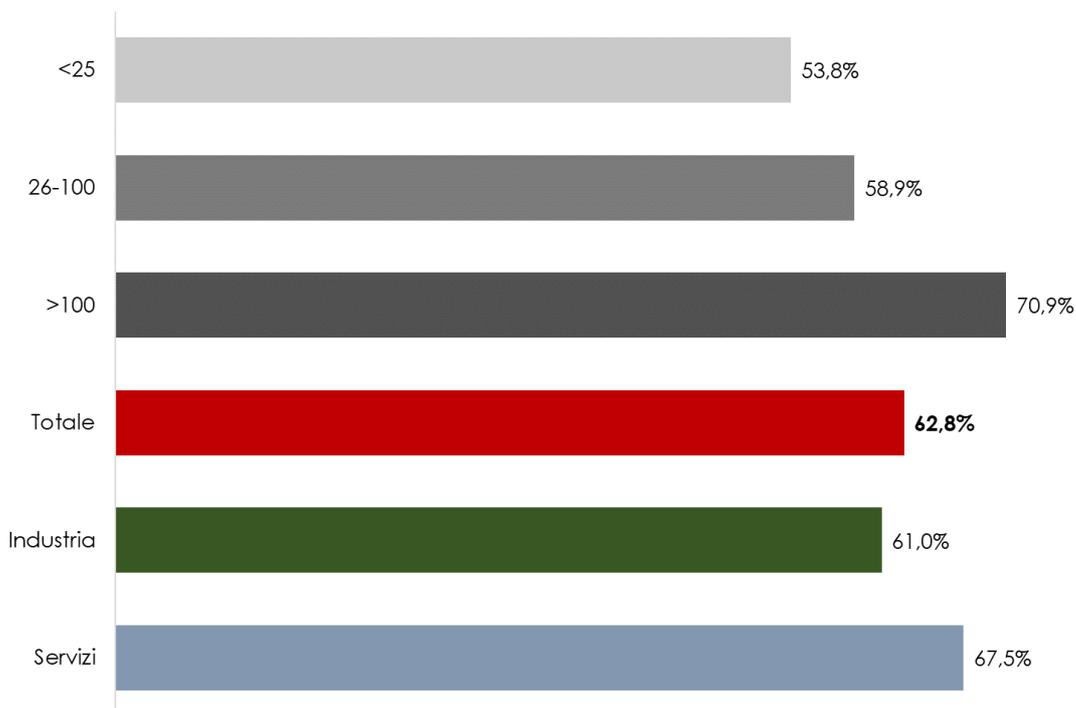
Nel 2022 le politiche retributive hanno dovuto far fronte a tassi di inflazione che non si registravano da molti anni. La valutazione su come le aziende hanno risposto all'indagine deve tenere conto della loro percezione del fenomeno e delle loro aspettative per il futuro, influenzate dal clima economico, dalle reazioni delle banche centrali e dalle politiche pubbliche. Non è opportuno, infatti, isolare le aziende dal contesto esterno, e attribuire le loro risposte solo a obiettivi di *retention* ed *engagement* delle risorse umane, perdendo di vista la compatibilità con i vincoli di competitività di prezzo e di equilibrio finanziario. In particolare, sono tre i fattori di contesto da considerare.

- Vale la pena ricordare che la ripresa dell'inflazione è stata trattata a lungo, dagli attori economici e istituzionali, come un fenomeno temporaneo, da traslare con cautela e da assorbire per quanto possibile. Fino alla metà del 2022 la lettura del fenomeno non veniva tanto ricondotta alla forte crescita della domanda, quanto alla incapacità dell'offerta di adeguarsi per la rottura delle catene logistiche e di fornitura mondiali. Con il conflitto in Ucraina e con le relative aspettative di una inflazione incontrollata su scala mondiale le banche centrali hanno invertito le politiche monetarie e alzato progressivamente i tassi di interesse.
Il 2023 eredita, dal picco inflattivo di ottobre-novembre 2022, una traiettoria apparentemente stabile, il cui risultato di equilibrio è oggetto di previsioni che oscillano attualmente attorno al 5,5%-6,5% medio per il 2023 e al 2,5%-3,5% per il 2024, cui anche le aziende guardano per orientare i budget.
- Un ruolo decisivo è giocato poi dalle politiche economiche indirizzate alla riduzione del tasso di inflazione o alla mitigazione dei suoi effetti. In particolare, l'Ufficio Parlamentare di Bilancio segnala come l'inflazione effettiva ha pesato sulle famiglie tra giugno 2021 e settembre 2022 per il 3,7% rapportato ad anno, mentre in assenza delle misure pubbliche sarebbe stata del 6,9% con una differenza da attribuire sia alle riduzioni tariffarie (accise carburanti, oneri di sistema e IVA su gas ed energia elettrica) sia ai trasferimenti diretti (bonus sociali vari in cifra fissa e decontribuzioni).
- Ancora, e infine, la pressione sul mark-up aziendale tra prezzo e costo variabile unitario non ha subito nel 2021-22 ulteriori stress da rinnovi contrattuali, visto che almeno due terzi degli addetti manifatturieri vedono scadere i loro contratti oltre la fine del 2023, mentre tre quarti di quelli dei servizi lo devono ancora vedere entro il 2023 stesso. Ne deriva che, secondo le statistiche ufficiali aggregate, il reddito disponibile delle famiglie e, più propriamente in questo ambito, le retribuzioni contrattuali, hanno finora sottoperformato rispetto all'inflazione media al consumo dell'ultimo biennio, anche al netto della componente energetica e alimentare.

Tutto ciò premesso, e date le risposte sulle politiche retributive che quantificano al 2,9% l'aumento medio del 2023 (v. paragrafo precedente), si possono analizzare le concessioni retributive per l'inflazione effettuate dalle aziende.

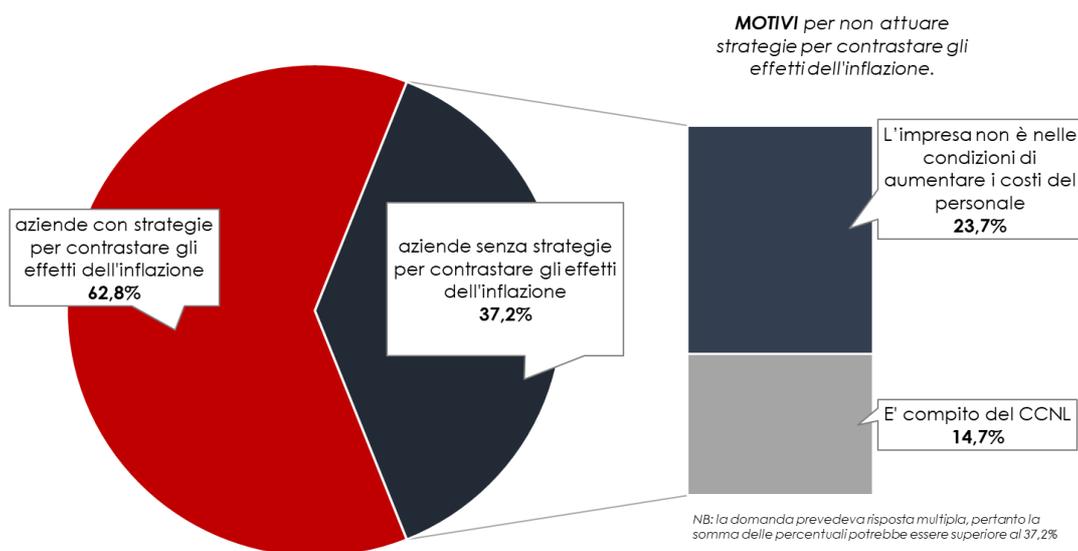
Innanzitutto, tali concessioni hanno coinvolto il 63% delle aziende, con sostanziali differenze in base sia al macrosettore d'attività che alla dimensione aziendale. Infatti, la diffusione del fenomeno è maggiore nei servizi (68%) che nell'industria (61%) e nelle grandi imprese (71%) rispetto alle medie (59%) e alle piccole (54%) (Figura 10).

Figura 10 - Quota di aziende che nel 2022 hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione



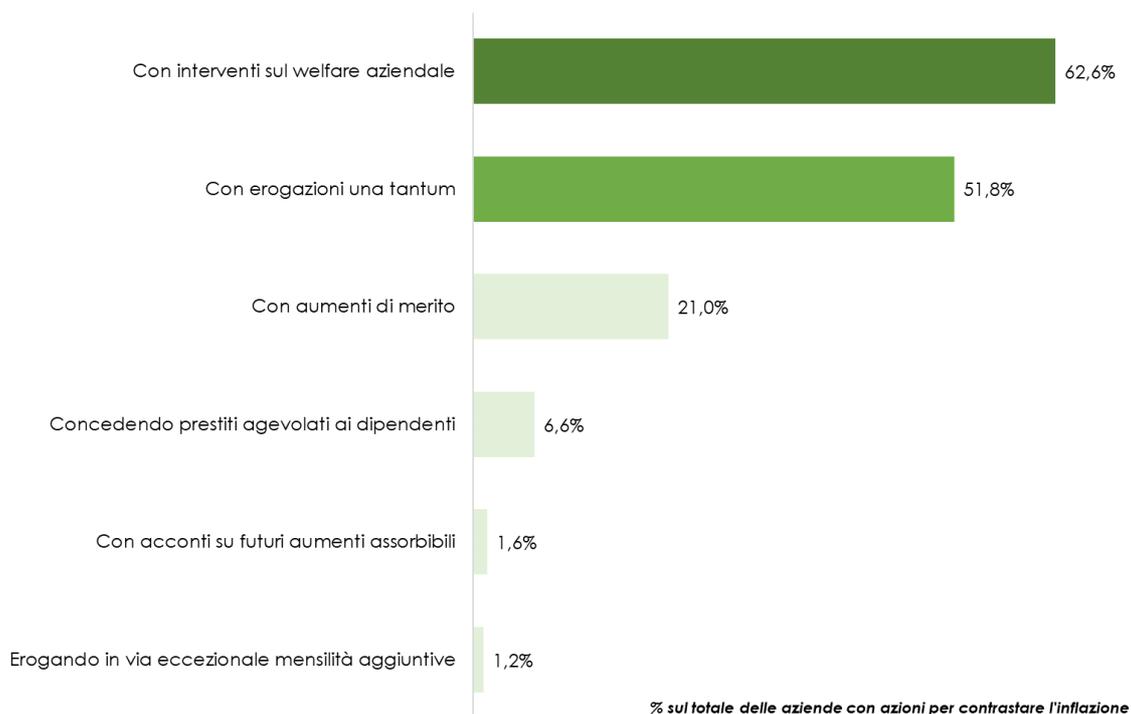
All'interno del 37% delle aziende che non hanno fatto concessioni retributive dedicate, il 24% ha richiamato i vincoli competitivi e finanziari che hanno impedito di adottare questa strategia e il restante 15% la ha rimandato all'applicazione dei CCNL (Figura 11). Non è chiaro se tale ultima posizione è stata appannaggio di aziende che già seguono i pochi, ma importanti CCNL che prevedono meccanismi automatici di recupero, o per una convinzione metodologica.

Figura 11 - Motivazioni delle aziende che non hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione



All'interno del gruppo di aziende che hanno erogato concessioni retributive mirate a contrastare gli effetti dell'inflazione, spiccano due modalità più ricorrenti: gli strumenti di welfare aziendale, utilizzati quasi nei due terzi dei casi - approfittando, probabilmente, dell'aumento di agosto 2022 della soglia di reddito detassata da 258,63 a 600 € - e in seconda battuta le erogazioni una tantum, indicate dal 52% delle aziende (Figura 12). Quest'ultima modalità può essere il riflesso sia dell'utilizzo del bonus carburante da 200 € deliberato a marzo 2022, sia, forse in misura minore, del mancato utilizzo strutturale di strumenti di welfare e/o piattaforme dedicate.

Figura 12 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione



La correlazione tra le modalità utilizzate e la dimensione aziendale (Figura 13) sembra confermare questa ipotesi, visto che il welfare aziendale è stato attivato da oltre tre quarti delle imprese maggiori, con una percentuale che scende fino al 40% per le imprese minori, e al contrario le erogazioni una tantum crescono col diminuire della dimensione.

Sempre per le imprese minori, vale la pena evidenziare la maggiore quota (5%) che ha fatto concessioni retributive sulla base di accordi che ne sottolineassero la natura di acconto rispetto a futuri incrementi per l'assenza di rinnovi contrattuali nelle prospettive a breve.

La lettura per macrosettori (Figura 14) fa emergere la maggiore diffusione degli strumenti di welfare presso le aziende industriali che non presso quelle dei servizi (con un gap di 15 punti percentuali) e, per converso, il maggior ricorso, in queste ultime, alle erogazioni una tantum (58% vs 49%) e agli aumenti di merito (31% vs 17%).

Figura 13 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione – in base alla dimensione

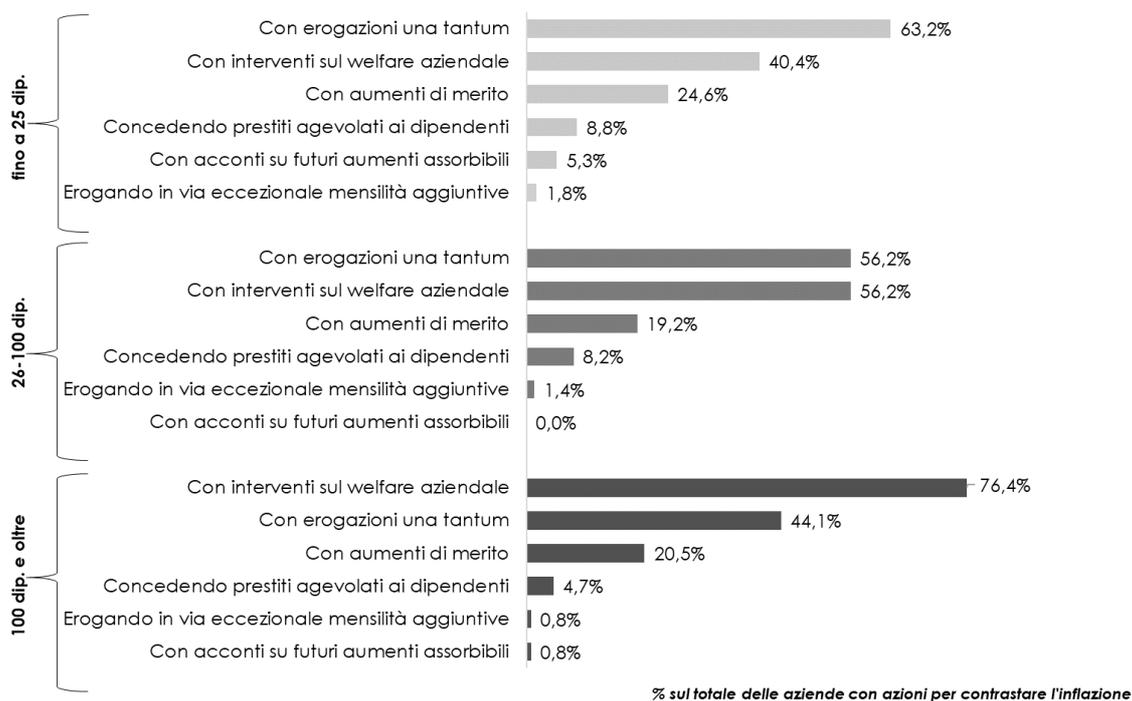
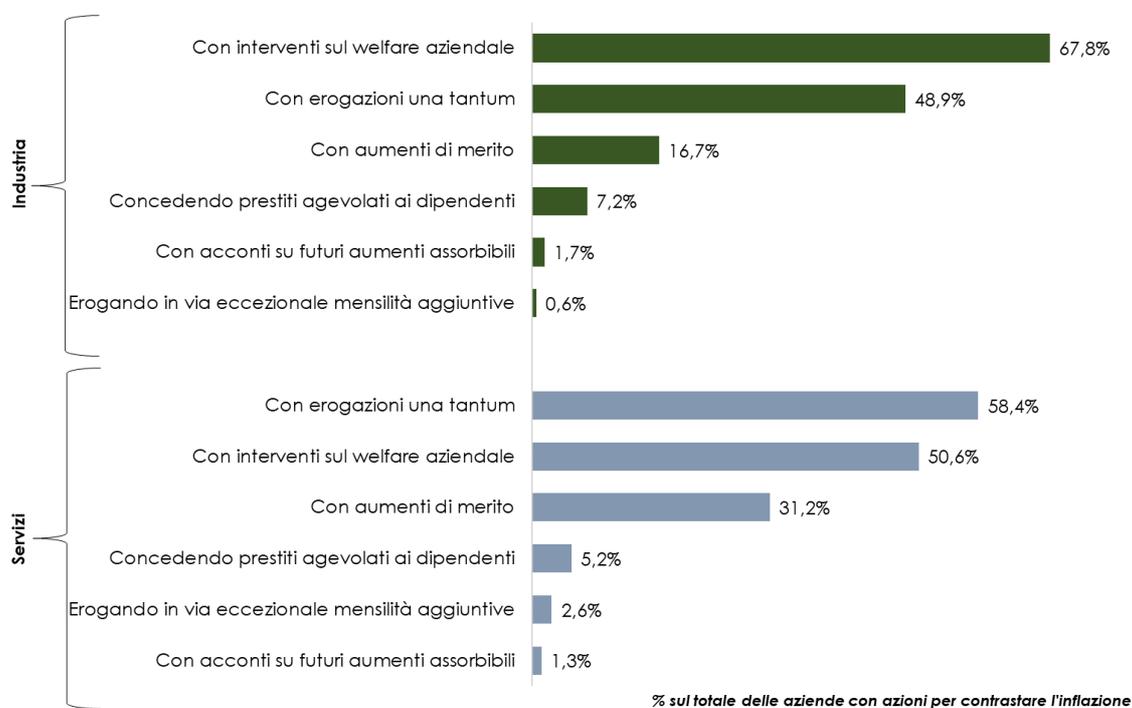


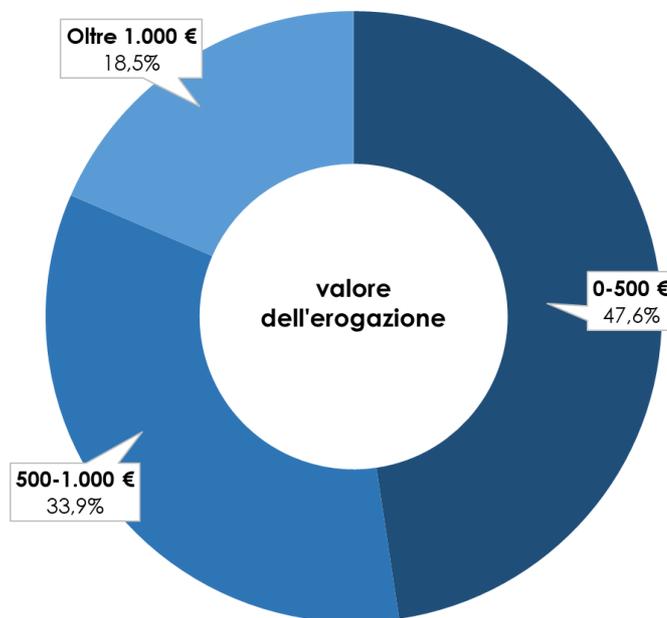
Figura 14 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione – in base al settore



L'entità della concessione retributiva, per le aziende che hanno operato questa scelta, è stata, nella quasi metà dei casi, al di sotto dei 500 euro e nel 34% dei casi tra i 500 e i 1.000 euro, ovvero in qualche modo

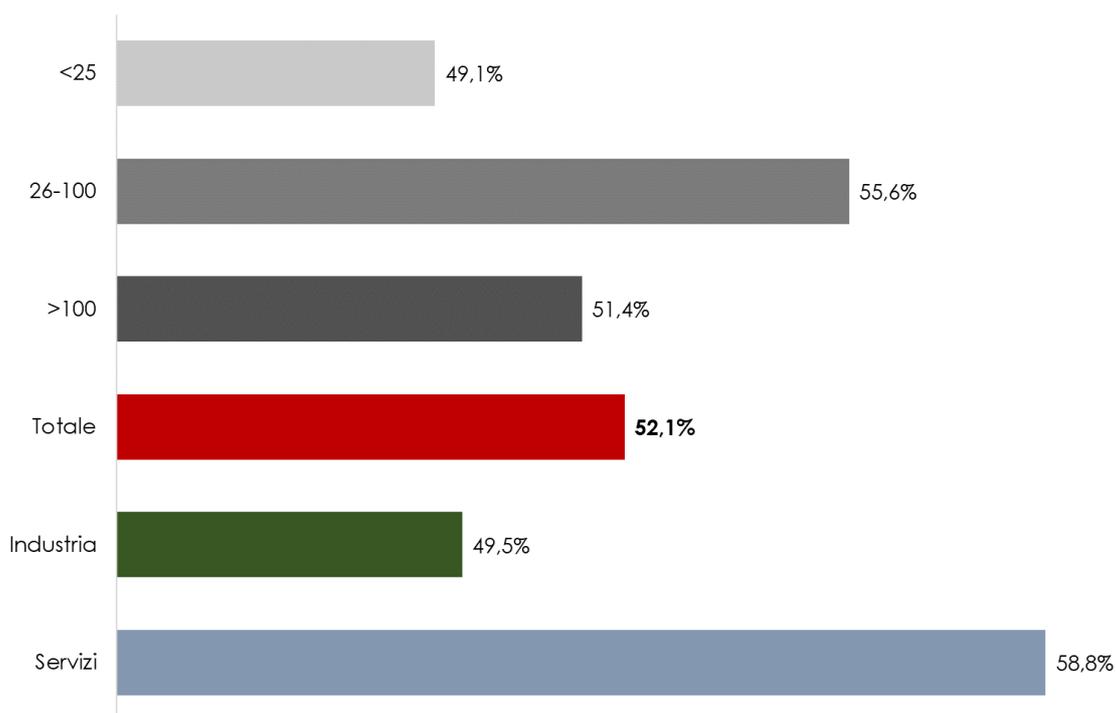
all'interno dei confini definiti dal welfare fino a settembre 2022, visto che il passaggio al limite dei 3.000 euro è successivo. Appare dunque significativo quel 19% - pari all'11% del totale campionario - che ha erogato più di mille euro pro-capite (Figura 15).

Figura 15 – Entità delle concessioni retributive per l'inflazione nel 2022



Infine, per il 2023 si registra un raffreddamento di tali iniziative, imputabile sia alle aspettative di rientro graduale dell'inflazione, sia all'approssimarsi di rinnovi contrattuali nella seconda metà dell'anno, portando la percentuale di imprese coinvolte in queste concessioni dal 63% al 52%. (Figura 16).

Figura 16 - Propensione ad ulteriori concessioni retributive per l'inflazione nel 2023



2.3 Sistemi di incentivazione

2.3.1 L'ammontare del premio di risultato

L'indagine non ha raccolto dati 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 2023⁸, erano più di 80 mila.

L'importo medio del premio variabile rilevato negli accordi depositati è significativamente salito nel 2023, raggiungendo i 1.550 euro, a fronte dei 1.518 stimati a tutto il dicembre 2022 (+2,3%) (Figura 17).

Figura 17 - Importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2023)



fonte: Ministero del Lavoro

2.3.2 Diffusione della retribuzione variabile

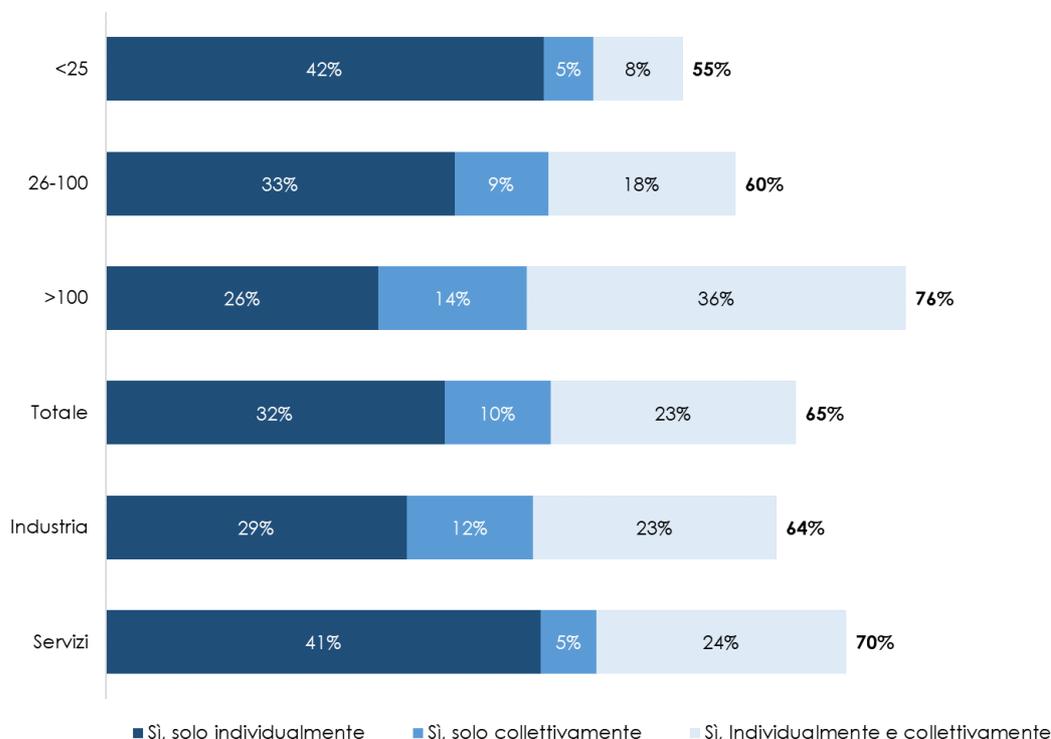
Il 65% delle aziende partecipanti all'indagine ha erogato dei premi di risultato. Nel 23% dei casi il premio è sia individuale che collettivo, nel 32% l'erogazione riguarda solo premi individuali, mentre è limitata al 10% delle aziende l'erogazione del solo premio collettivo (Figura 18).

L'analisi mette in luce come la diffusione sia correlata positivamente alla dimensione aziendale: cresce, infatti, dal 55% delle piccole al 76% delle grandi imprese. In queste ultime, inoltre, si registra una diffusione, nettamente superiore alla media, dei premi collettivi, che sono presenti nel 50% del campione (in forma esclusiva o assieme ai premi individuali), ovvero in quasi i due terzi dei casi in cui forme premiali sono riconosciute, mentre nelle piccole e medie imprese sono previsti solo in una minoranza di casi (rispettivamente il 13% ed il 27%). Tra le piccole imprese si registra la maggiore incidenza di premi esclusivamente individuali (42%).

⁸ <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Report%20sui%20Premi%20di%20Produttivit%C3%A0%20al%2017%20aprile%202023/Report-deposito-contratti-APRILE-2023.pdf>

Anche il settore di attività incide sulla tipologia dei premi erogati: oltre a cambiare il dato di diffusione complessiva (64% nell'industria e 70% nei servizi), nei servizi prevalgono i premi individuali, previsti dal 41% delle imprese, mentre nell'industria sono maggioritarie (35%) le forme di premialità collettiva (esclusiva o condivisa con quella individuale).

Figura 18 - Diffusione dei premi di risultato



2.3.3 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

Il 45% 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 (50%) rispetto al settore dei servizi (24%) e aumenta al crescere delle dimensioni aziendali, raggiungendo il 73% delle imprese con più di 100 dipendenti (Figura 19).

Tra le materie regolate dalla contrattazione di secondo livello (Figura 20), prevalgono quelle con un contenuto più eminentemente economico. Al primo posto si posiziona, infatti, la previsione di premi di risultato collettivi (nell'82% dei casi in cui è stato stipulato un accordo, che corrisponde al 37% del totale delle rispondenti), seguite dalle misure di welfare aziendale (nel 60% dei casi).

A seguire si trovano le materie dell'orario di lavoro (49%) e della conciliazione vita-lavoro (35%), mentre meno diffuse sono quelle del lavoro agile (27%), della formazione (26%) e dei protocolli di sicurezza (24%). Si segnala, in ultimo, la limitata adozione di forme partecipative quali il coinvolgimento paritetico dei lavoratori (7%) e la partecipazione agli utili (2%), mentre gli strumenti per il c.d. invecchiamento attivo trovano un'applicazione praticamente nulla (sotto l'1%).

Figura 19 - Diffusione della contrattazione aziendale

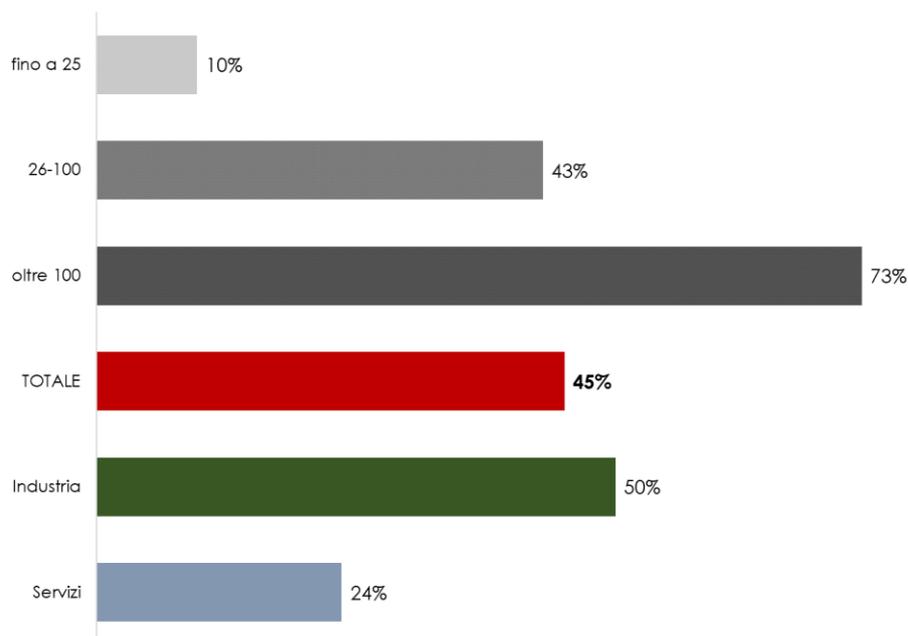
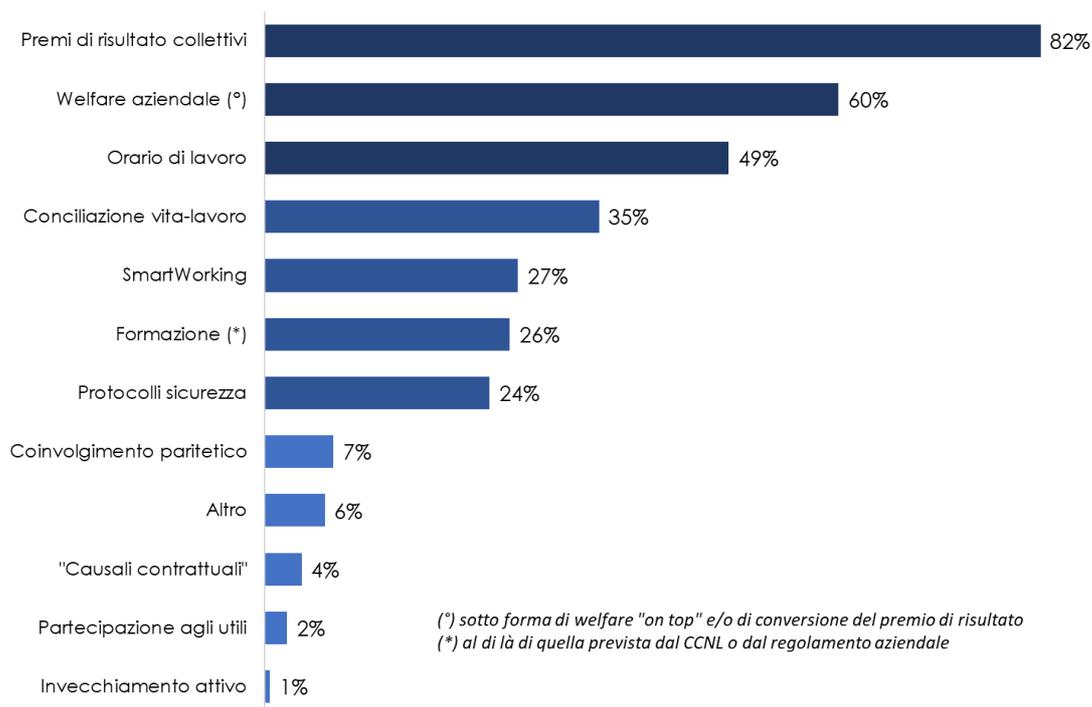


Figura 20 - Materie regolate dal contratto aziendale



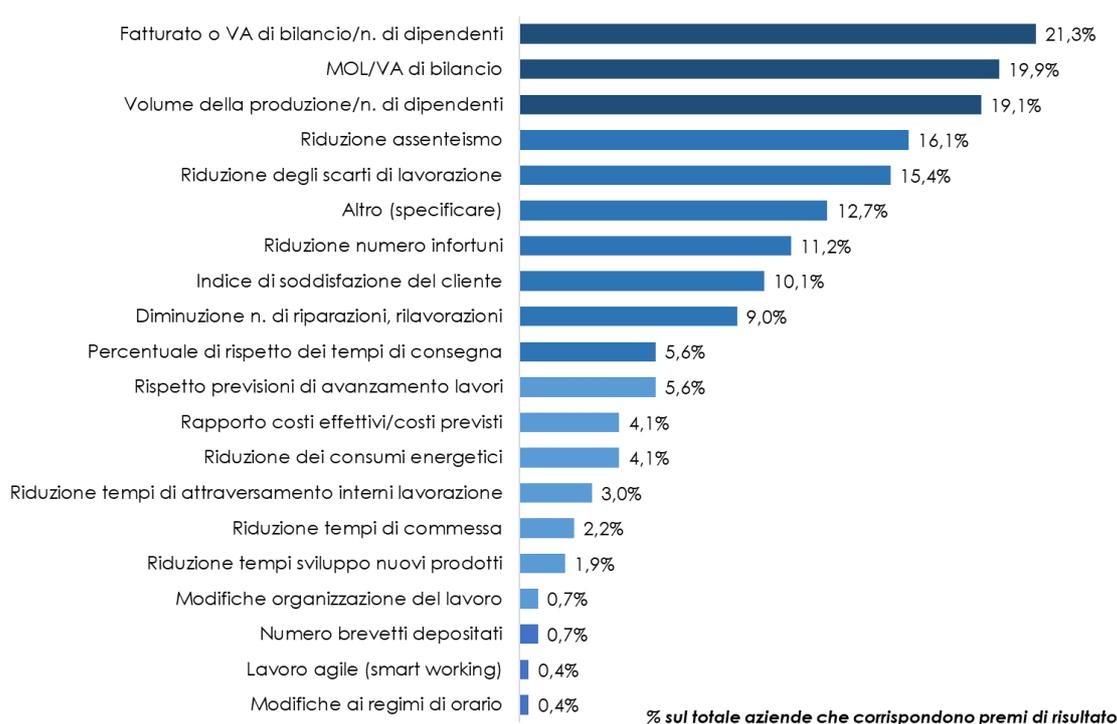
2.3.4 I parametri per la corresponsione dei premi

L'indagine ha permesso di evidenziare i parametri che vengono utilizzati maggiormente dalle imprese nelle quali è presente il premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale (Figura 21). Si conferma, nella sostanza, il trend degli ultimi anni, con un ruolo preminente degli indicatori legati alla

redditività e alla produttività: infatti, i parametri a cui viene più spesso correlata l'erogazione del premio sono il fatturato o valore aggiunto per dipendente (21%), il Mol/Valore aggiunto (20%), la produzione/dipendente (19%).

Seguono il basso tasso di assenteismo (16%) e, oltre al numero di infortuni (11%), il gruppo degli indicatori legati alle categorie della qualità ed efficienza: scarti di lavorazione (15%), *customer satisfaction* (10%), riparazioni-rilavorazioni (9%), tempi di consegna e rispetto delle previsioni di avanzamento lavori (6%). Registrano ancora frequenze di risposta molto basse i parametri legati alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, *smart working* e modifiche dell'orario, che non superano la soglia dell'1%.

Figura 21 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 22), emerge il ruolo preponderante del fatturato o del valore aggiunto per dipendente, che risulta essere l'indicatore più utilizzato in sede di contrattazione nelle imprese piccole e medie, mentre quelle più strutturate (con oltre 100 dipendenti) privilegiano il Mol/Valore aggiunto. Con la dimensione aziendale aumenta d'importanza il criterio dell'output per addetto, la cui diffusione cresce dal 5% nelle piccole imprese, fino al 15% delle medie e poi al 27% delle grandi.

La riduzione del tasso di assenza si conferma uno dei parametri più rilevanti nelle aziende più strutturate, utilizzato dal 14% delle imprese di medie dimensioni e dal 24% di quelle grandi. È molto meno diffuso, invece, nelle aziende fino a 25 dipendenti, che lo utilizza nel 2% dei casi. In queste ultime si fermano a valori molto bassi anche gli indicatori di qualità ed efficienza. Gli indicatori legati agli scarti di lavorazione e agli infortuni rientrano tra quelli più utilizzati solo nelle imprese di media e grande dimensione.

Figura 22 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per classe dimensionale

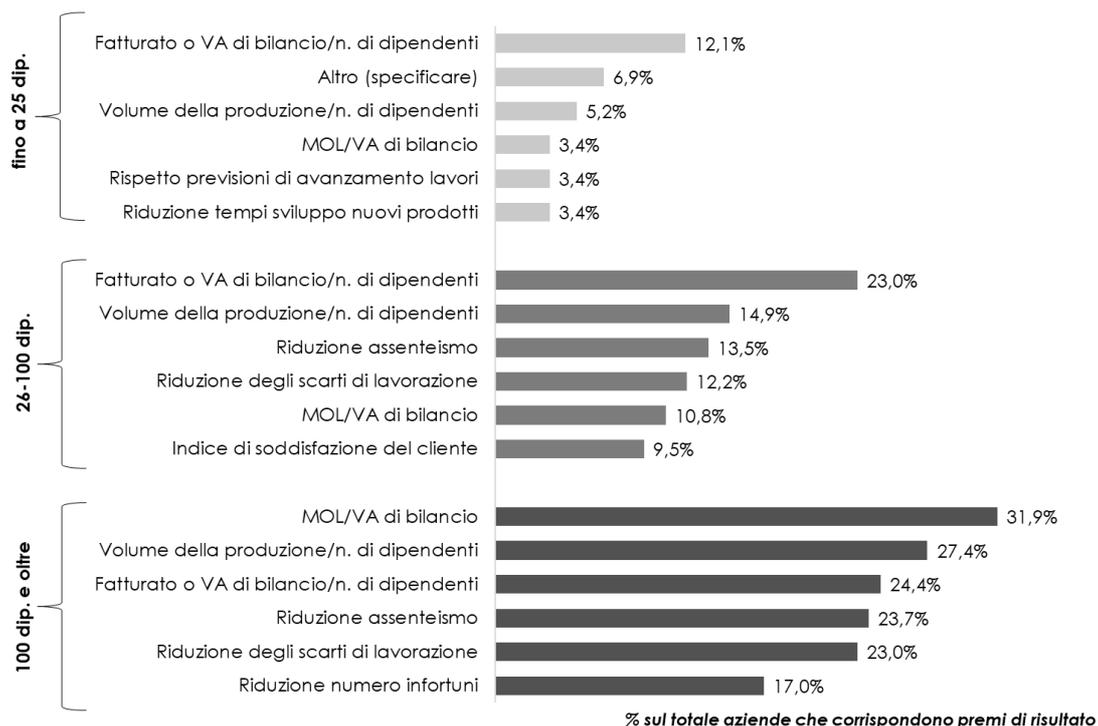
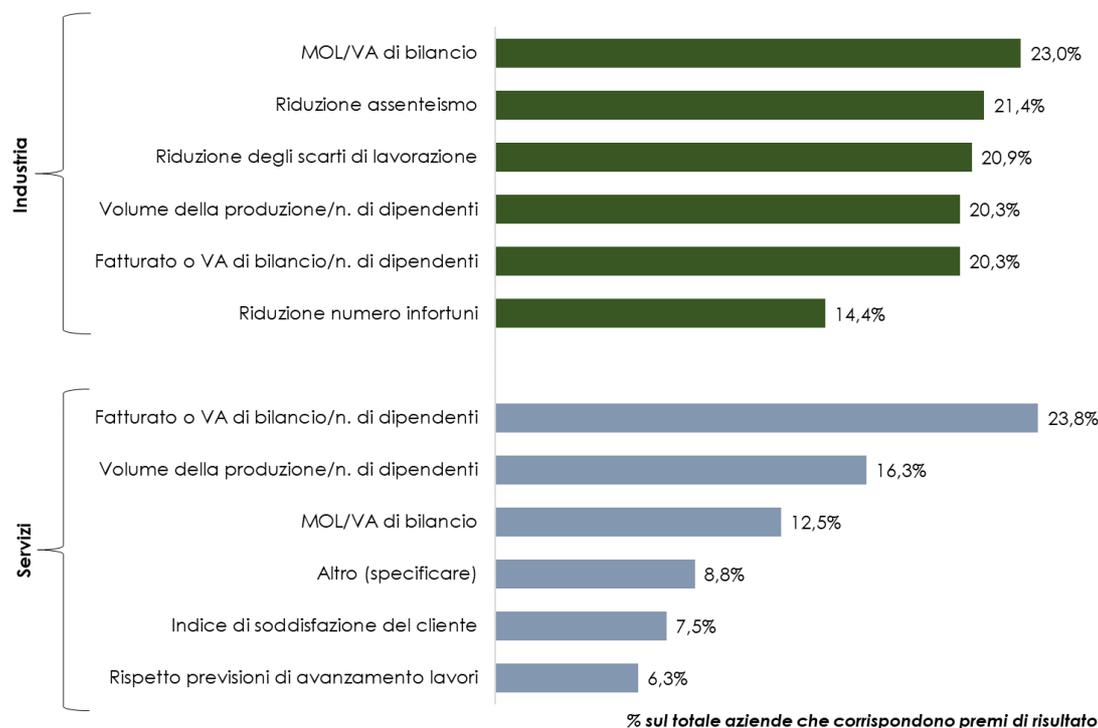


Figura 23 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per settore



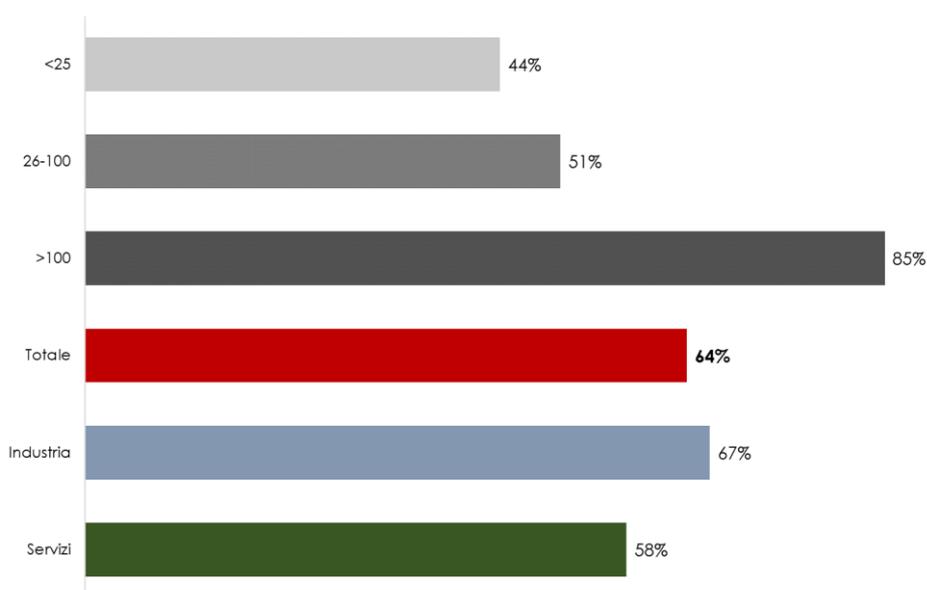
Concentrando l'analisi sul settore di attività (Figura 23), i dati evidenziano che, mentre nelle aziende industriali i parametri principali hanno una frequenza sostanzialmente equivalente, in quelle dei servizi spicca per rilevanza, rispetto agli altri, il criterio del fatturato (o valore aggiunto) per dipendente.

Il rapporto tra MOL e Valore aggiunto e la produzione per dipendente accomunano i due settori di attività, sebbene con diversa gerarchia e diffusione. A questi due parametri si aggiunge poi, nell'industria, il basso tasso di assenteismo (21%). Seguono gli indicatori riferiti agli scarti di lavorazione (21%) e al numero degli infortuni (14%), che sono tipici delle aziende industriali, e la *customer satisfaction* (8%) e l'avanzamento dei lavori (6%), più caratterizzanti le imprese dei servizi.

2.4 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

I dati raccolti mostrano la presenza di welfare aziendale nel 64% delle imprese. I valori sono strettamente correlati alla dimensione d'impresa. Nelle imprese più grandi, infatti, la diffusione è maggiore (85%), per poi scendere al 51% nelle medie imprese e al 44% nel caso delle imprese più piccole. A tali considerazioni si aggiunge, a livello settoriale, una evidente maggiore presenza in ambito industriale (67%) rispetto alle aziende di servizi (58%) (Figura 24).

Figura 24 - Diffusione del welfare aziendale

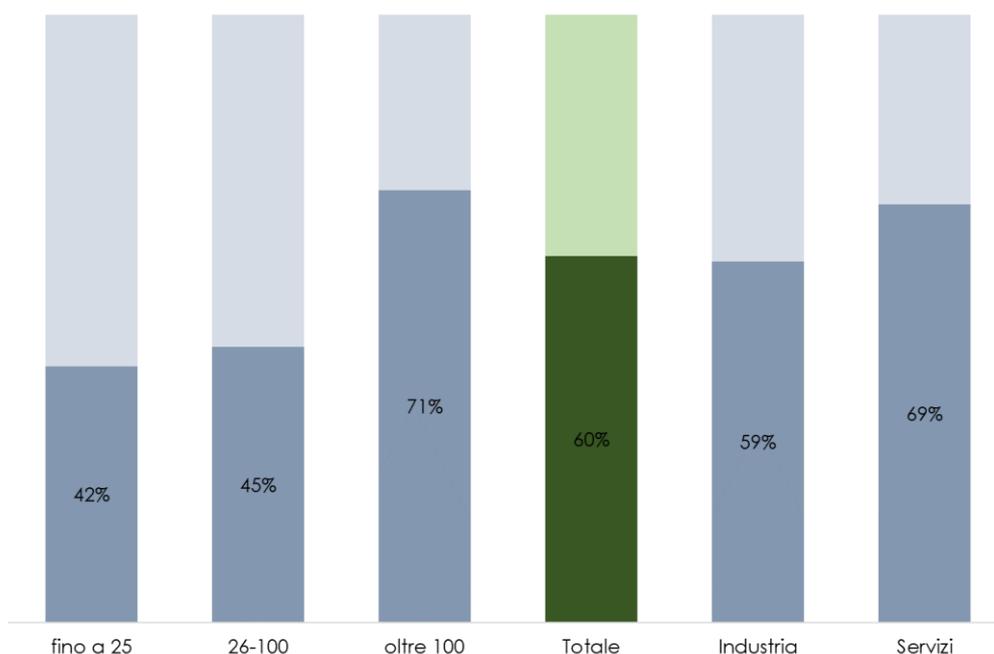


Come già evidenziato nel paragrafo 2.3.3, relativo ai sistemi di incentivazione, il welfare è una tra le materie regolate dal contratto aziendale, applicato nel 60% dei casi. La diffusione risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali: il valore raggiunge infatti il 71% nelle aziende con oltre 100 dipendenti mentre si attesta su valori più bassi, e simili, nelle imprese di dimensioni medie (45%) e piccole (42%). Come si evince dalla

Figura 25 si riscontra un differenze a livello di settore dove nell'industria il dato risulta più basso (59%) rispetto a quello relativo ai servizi (69%).

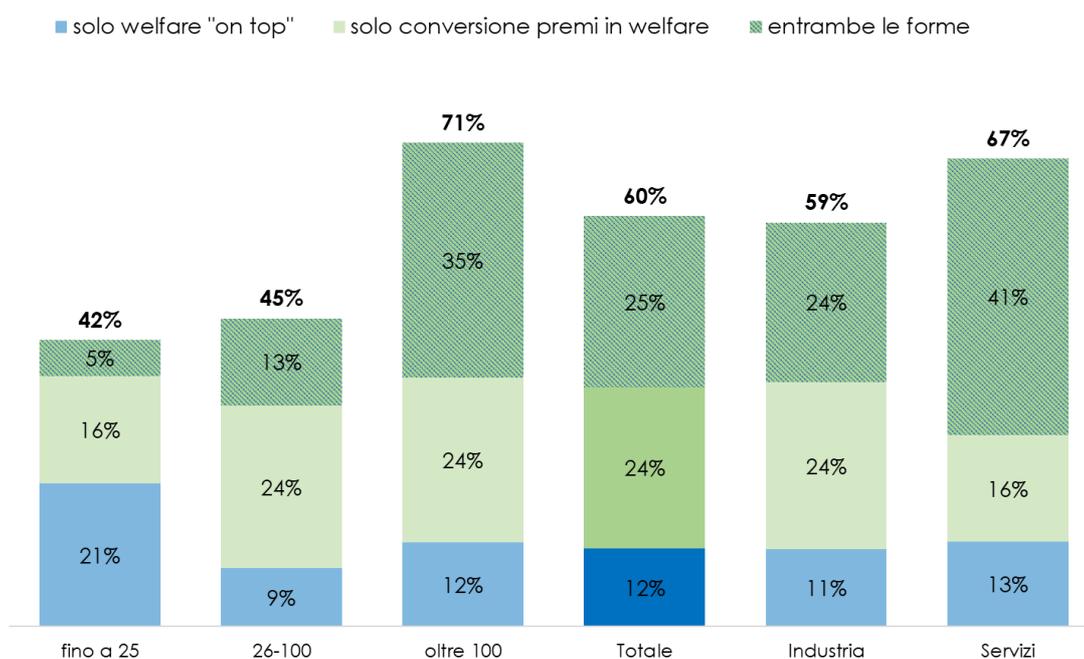
È interessante analizzare le differenti modalità di inserimento del welfare aziendale negli accordi di secondo livello. Da una parte, individuiamo la presenza di welfare “*on top*” che prevede la messa a disposizione di welfare al personale non dirigente, aggiuntivo rispetto a quello previsto dalla legge, 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.

Figura 25 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale



In tutti i settori ed in tutte le classi dimensionali, si registrano le tre diverse modalità (Figura 26). Il welfare “on top” è tuttavia, tranne che nel caso delle aziende fino a 25 dipendenti, meno diffuso rispetto alle altre modalità. Si può infine sottolineare come la copresenza di entrambi le formule aumenti al crescere delle dimensioni aziendali raggiungendo nelle aziende di maggiore dimensione una percentuale del 35%.

Figura 26 – Le diverse modalità di welfare aziendale negli accordi di secondo livello



2.4.1 La conversione del premio

La normativa di riferimento sui premi di risultato⁹ 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. In base all'indagine, tra le aziende che presentano iniziative di welfare, la convertibilità del premio viene riscontrata nel 39% dei casi (Figura 27).

Figura 27 - Diffusione delle clausole di conversione del premio

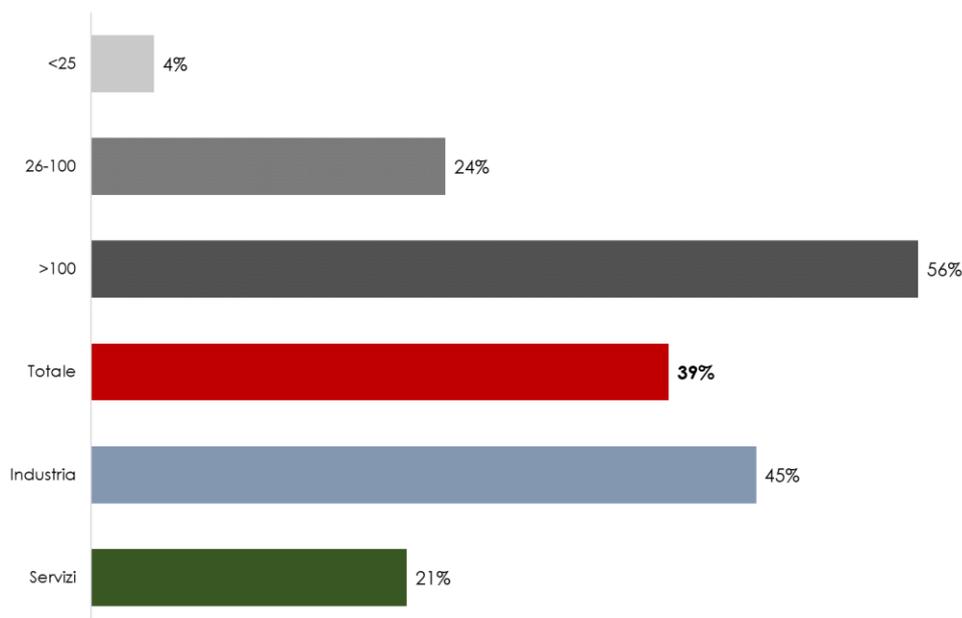
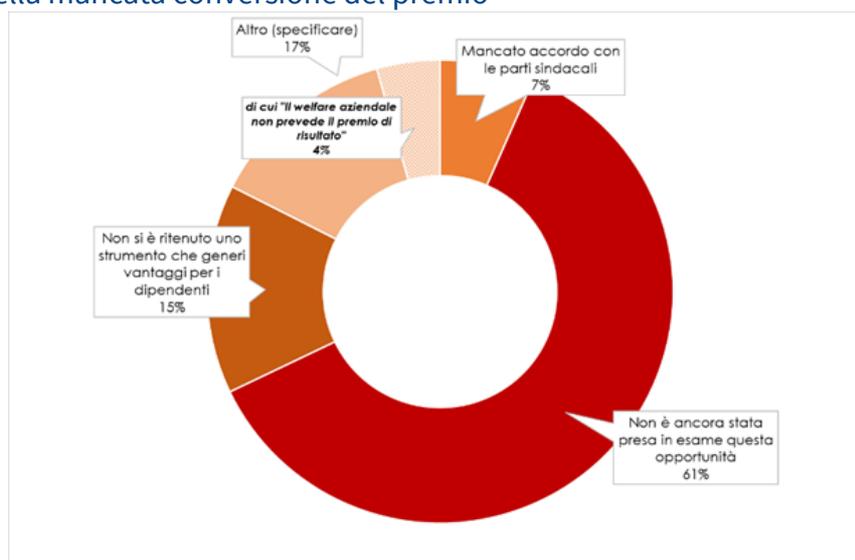


Figura 28 - Motivi della mancata conversione del premio



⁹ Art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015.

La diffusione di questa opzione appare correlata positivamente con le dimensioni aziendali, raggiungendo un valore più elevato (56%) nelle realtà più strutturate. Risalta il dato estremamente basso di diffusione nelle piccole imprese (4%) che tendono, nella quasi totalità, a erogare il premio esclusivamente in denaro. Notevole anche la differenza fra il tasso di diffusione nel settore industriale (45%) e quello, sensibilmente inferiore, riscontrato nel settore dei servizi (21%). Il 61% delle aziende che non prevede la conversione del premio motiva questa scelta come un’opportunità non ancora considerata; per il 15% di esse si stima l’assenza di un impatto vantaggioso sui dipendenti e nel 7% dei casi si è verificato un mancato accordo con le controparti sindacali (Figura 28).

Figura 29 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare

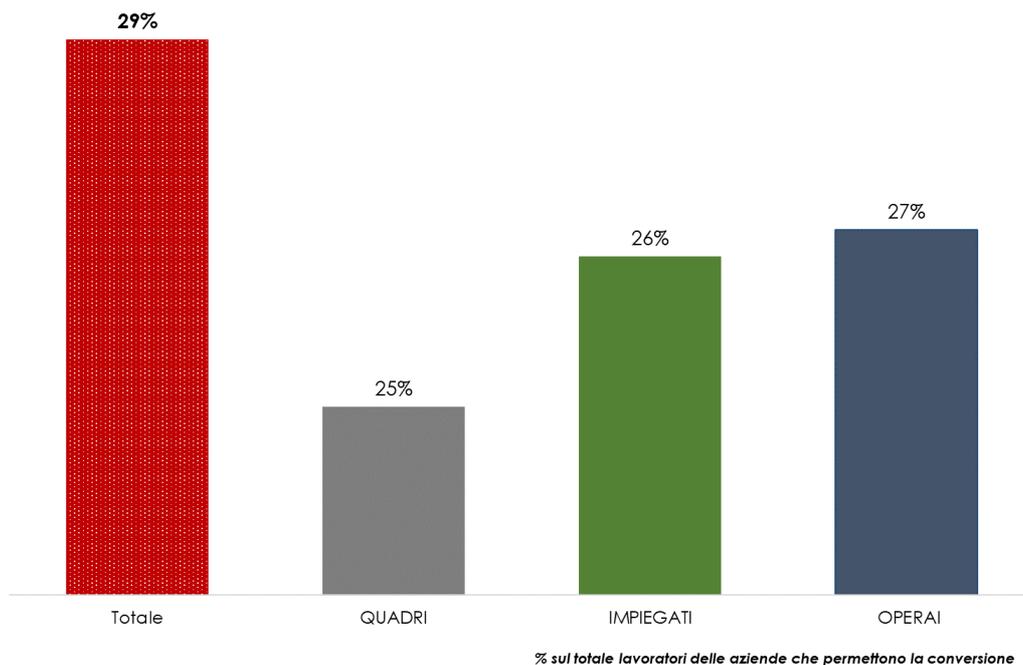
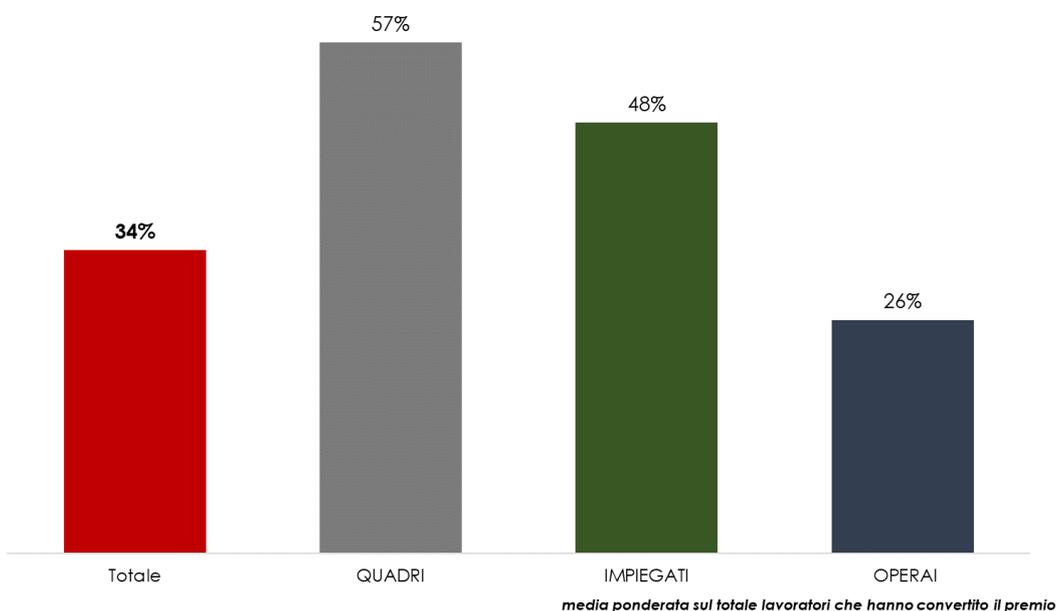


Figura 30 - Percentuale di premio convertito in welfare



Nelle aziende dove si poteva optare per la conversione, in qualsiasi misura e senza che venisse imposto alcun vincolo, cioè nel 60% delle aziende del campione, essa è stata effettivamente scelta dal 29% dei lavoratori (Figura 29), con una minima differenza tra quadri (25%), impiegati (26%) e operai (27%).

Mediamente dai lavoratori viene convertito il 34% del valore complessivo del premio, ed è possibile riscontrare valori molto distanti se vengono analizzate le percentuali relative alle scelte di quadri, impiegati ed operai. Il valore massimo di conversione si riscontra infatti tra i quadri (57%), seguiti con un valore leggermente inferiore dagli impiegati (48%); staccano notevolmente gli operai, che in media convertono il premio nella misura del 26% del valore complessivo (Figura 30).

2.4.2 Innalzamento della soglia di esenzione per i *fringe benefit*

L'art. 51, comma 3, ultimo periodo del T.U.I.R. 917/1986 stabilisce che i beni ceduti ed i servizi prestati ai dipendenti fino all'importo massimo di 258,23 €/anno, non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Con la pandemia, nel corso del 2020 e del 2021, tale limite fu annualmente raddoppiato fino a 516,46 €, come strumento finalizzato, sia al ristoro e aiuto ai lavoratori dipendenti, sia al contenimento dei costi per le imprese.

Nel 2022, il legislatore, con l'obiettivo di contrastare la perdita del potere di acquisto dei salari causata dall'impennata dell'inflazione, ha stabilito un nuovo ampliamento della soglia di esenzione per i *fringe benefit*. In primis, per contrastare il "caro benzina", ad inizio anno fu introdotta la possibilità di riconoscere a titolo gratuito ai dipendenti buoni carburante per un importo fiscalmente esente di 200 €, da considerarsi come un'ulteriore, autonoma agevolazione rispetto ai 258,23 € previsti dal T.U.I.R.¹⁰. Successivamente, ad agosto¹¹, è stato disposto, in deroga alla normativa vigente e limitatamente al periodo d'imposta 2022, che non concorrono alla formazione del reddito il valore di beni e servizi ceduti e le somme erogate/rimborsate per il pagamento delle utenze domestiche entro il limite di 600 €. Un ulteriore provvedimento, introdotto a novembre dello scorso anno, ha portato per il 2022 il limite di esenzione delle somme sopra indicate a 3.000 €¹².

Su queste premesse, l'edizione 2023 dell'indagine online ha voluto verificare se, e in che misura, le imprese abbiano effettivamente usufruito di tale norma agevolativa. I risultati indicano che il 67% delle aziende che hanno in essere iniziative di welfare aziendale hanno beneficiato dell'innalzamento della nuova soglia "*fringe benefit*"¹³. Le grandi imprese sono quelle che maggiormente hanno adottato la norma in questione (74%), a fronte di quote relativamente più basse per le medie (59%) e le piccole (57%). Allo stesso tempo, le aziende dell'industria (69%) vi hanno fatto ricorso più che quelle dei servizi (64%).

Analizzando le motivazioni del 33% di imprese che non hanno approfittato dell'agevolazione (Figura 32), la principale riguarda la mancanza dei tempi necessari a modificare gli strumenti già in atto (15%), seguita dall'esaurimento del budget dedicato al welfare al momento del provvedimento (13%) e dall'impossibilità di organizzare in corso d'anno variazioni non programmate per tempo dal legislatore (8%).

¹⁰ DL 21/2022 convertito nella legge 51/2022.

¹¹ D.L. 115/2022 (convertito nella legge 142/2022).

¹² D.L. 176/2022.

¹³ Va segnalato che l'indagine non è finalizzata a quantificare l'impatto sulle aziende della manovra del Governo, ma a valutare l'effetto della misura di potenziamento del welfare aziendale su quelle realtà che già in precedenza avevano deciso di utilizzare tale strumento.

Figura 31 – Diffusione dell'utilizzo dell'innalzamento fino a 3.000 € della soglia "fringe benefit"

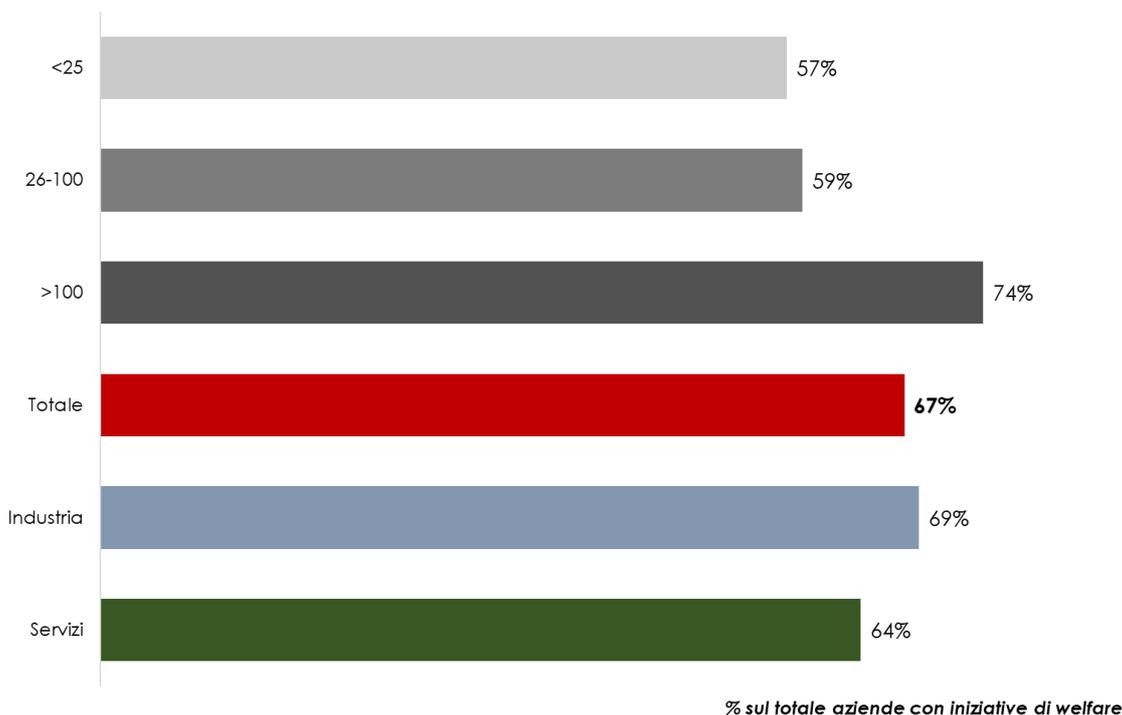
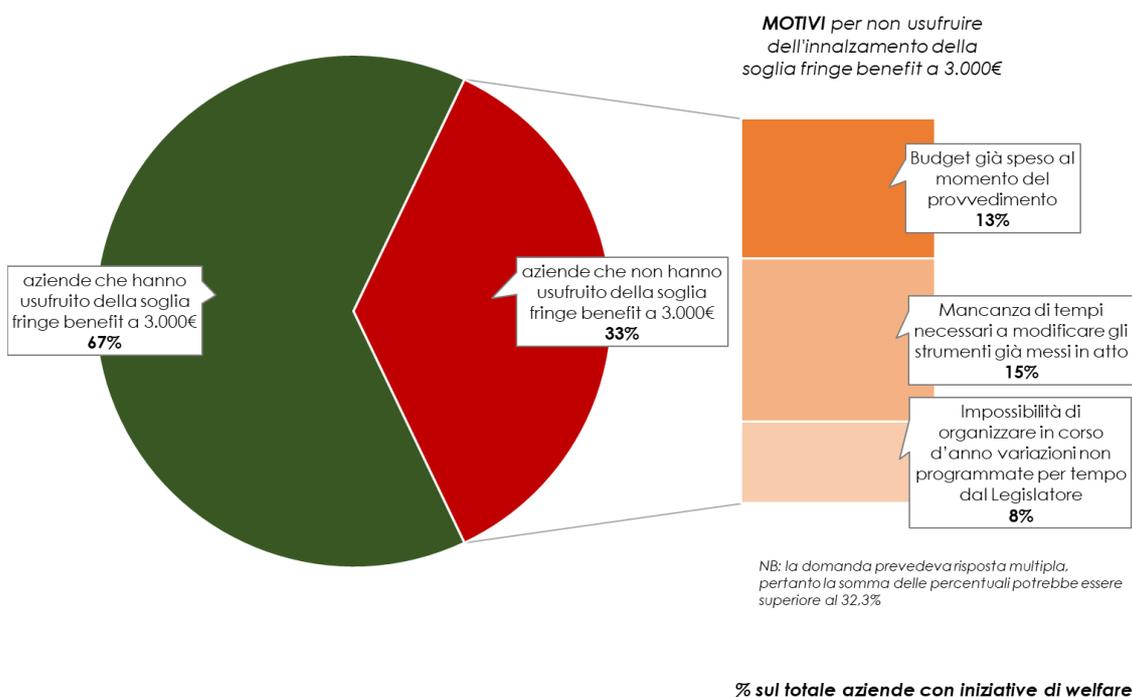
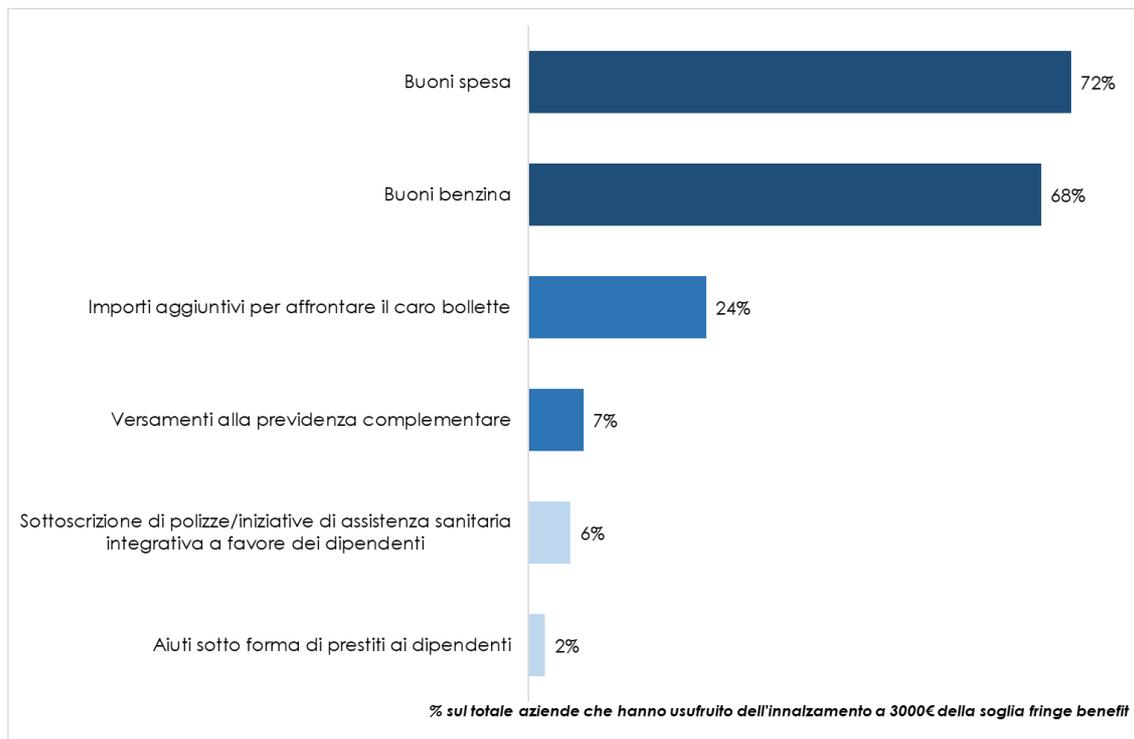


Figura 32 – Diffusione dell'utilizzo dell'innalzamento fino a 3.000 € della soglia "fringe benefit" e motivi per il mancato utilizzo



Gli strumenti offerti ai lavoratori hanno riguardato principalmente i buoni spesa (concessi dal 72% delle imprese che hanno usufruito della misura agevolativa) e i buoni benzina (68%). Le altre iniziative, come gli importi aggiuntivi per affrontare il “caro bollette” (24%) e i versamenti alla previdenza complementare (7%) hanno avuto una minore diffusione (Figura 33).

Figura 33 – Strumenti messi a disposizione per sfruttare la nuova soglia di esenzione di 3.000 €



Nel 65% dei casi riscontrati, i contributi delle aziende sono stati erogati a tutto il personale dipendente, a evidenza della particolare attenzione dell'imprenditoria nei confronti dei bisogni dei propri collaboratori, in un anno quanto mai complesso dal punto di vista delle tensioni inflattive. Il rimanente 35% delle imprese ha invece adottato decisioni mirate, destinando l'agevolazione a categorie di dipendenti (22%) o a singole persone (13%).

Le suddette agevolazioni, temporanee e vevoli solo fino al 31/12/2022, avevano lo scopo di sostenere il potere di acquisto dei salari; tuttavia, esse hanno generato non poche incertezze sulle politiche retributive aziendali legate alla gestione dei *fringe benefit*¹⁴. Le imprese non hanno potuto confermare le azioni introdotte lo scorso anno, tanto meno quelle degli anni precedenti, in quanto la soglia d'esenzione ordinaria continua ad essere di 258,23 € e tale è ritornata ad essere da gennaio 2023. Non avendo indicazioni diverse, infatti, le imprese hanno elaborato i budget del corrente anno sulla base del limite di legge¹⁵.

In considerazione di questa situazione di incertezza e del potenziale utilizzo dello strumento, è stato chiesto alle aziende se, dopo 25 anni, ritengono che la soglia dei 258,23 €/anno debba essere

¹⁴ Fra l'altro, il DL 5/2023 anche per quest'anno ha previsto nuovamente la possibilità di riconoscere buoni carburante per un importo fiscalmente esente di 200 €, confermando l'incertezza normativa in cui le imprese devono operare. Questa è ulteriormente accentuata alla luce del fatto che tale soglia non ha analoga esenzione contributiva.

¹⁵ Appare opportuno ricordare che recentemente tale limite è stato nuovamente innalzamento a 3.000 € annui, per il solo 2023, subordinando però l'esenzione alla condizione che il lavoratore beneficiario abbia figli a carico (DL 48/2023).

strutturalmente aumentata¹⁶ e di quanto. L'83% delle imprese ha risposto affermativamente (Figura 35), con un picco al 92% per le grandi aziende, e percentuali più basse per le medie (77%) e per le piccole imprese (74%), le quali, probabilmente, utilizzano meno questo strumento di *compensation*. Dal punto di vista settoriale emerge una differenza piuttosto evidente fra l'industria (85%) e i servizi (75%).

Figura 34 – Destinatari della misura agevolativa

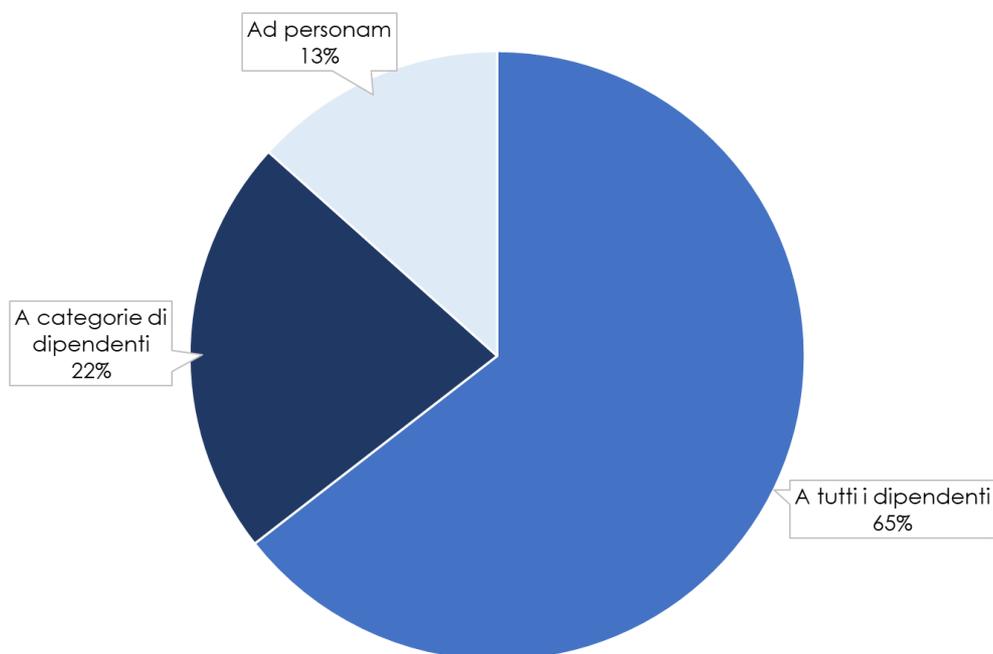
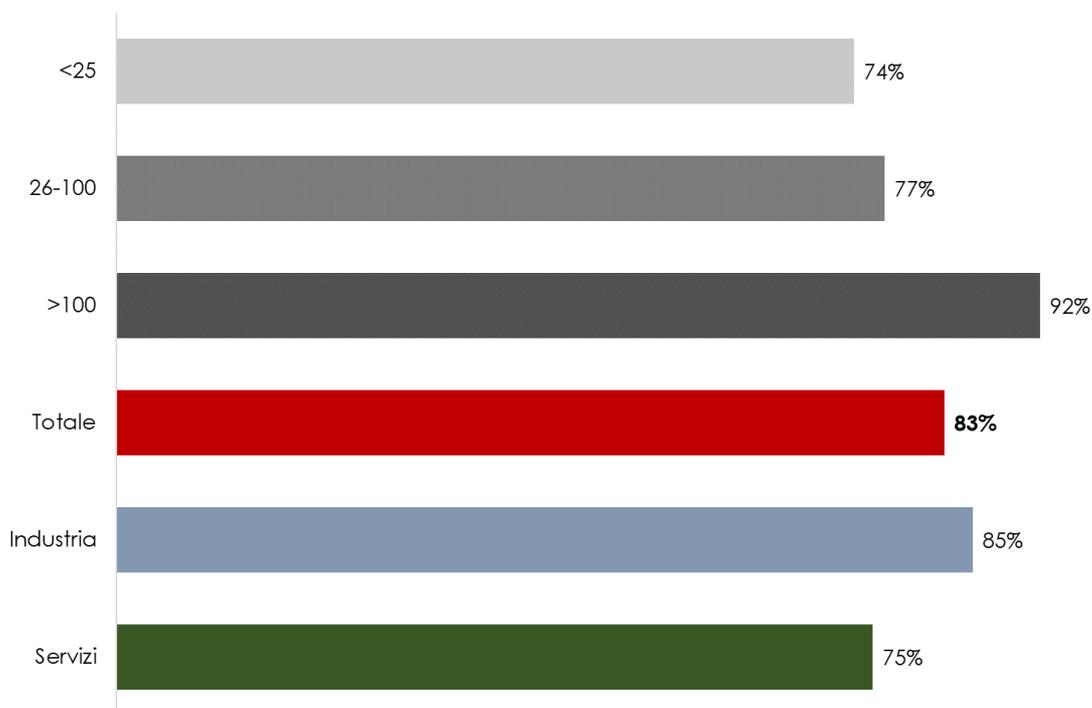


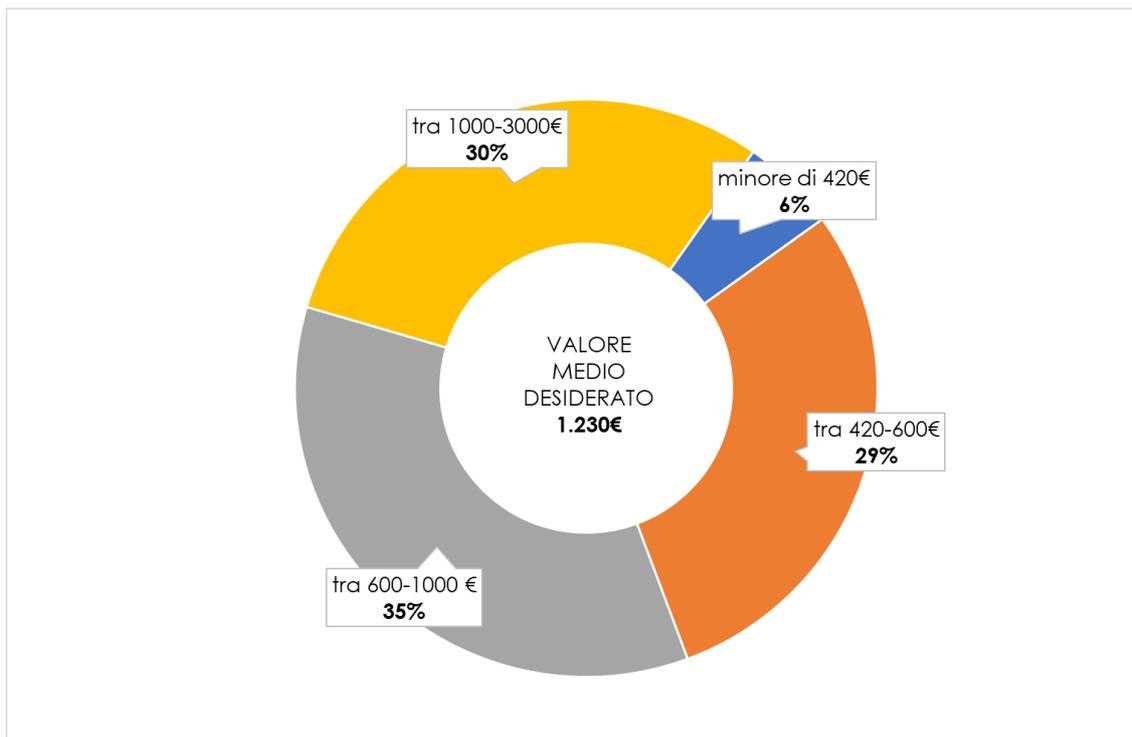
Figura 35 - Percentuale di imprese d'accordo nell'aumentare la soglia di esenzione



¹⁶ Il valore attualmente indicato nel TUIR (258,23 €) è stato fissato a gennaio del 1998. La mera rivalutazione dell'importo ad aprile 2023, in funzione del coefficiente di adeguamento dei crediti da lavoro, richiederebbe un aumento del 62,5%, portando il valore attuale della soglia di esenzione a 420 € circa.

L'importo mediamente ritenuto più funzionale rispetto alle politiche retributive aziendali è stato di 1.230 €, l'equivalente di una mensilità erogata sotto forma di *fringe benefit* esenti (Figura 36). Tale cifra è stata stimata tenuto conto che il 35% delle aziende ha indicato un valore tra i 600 ed i 1.000 €, a fronte del 30% che gradirebbe una soglia di esenzione tra i 1.000 ed i 3.000 € e del 29% che propenderebbe per una cifra compresa fra i 420 e i 600 €.

Figura 36 – Importo di esenzione considerato funzionale dalle imprese



3 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

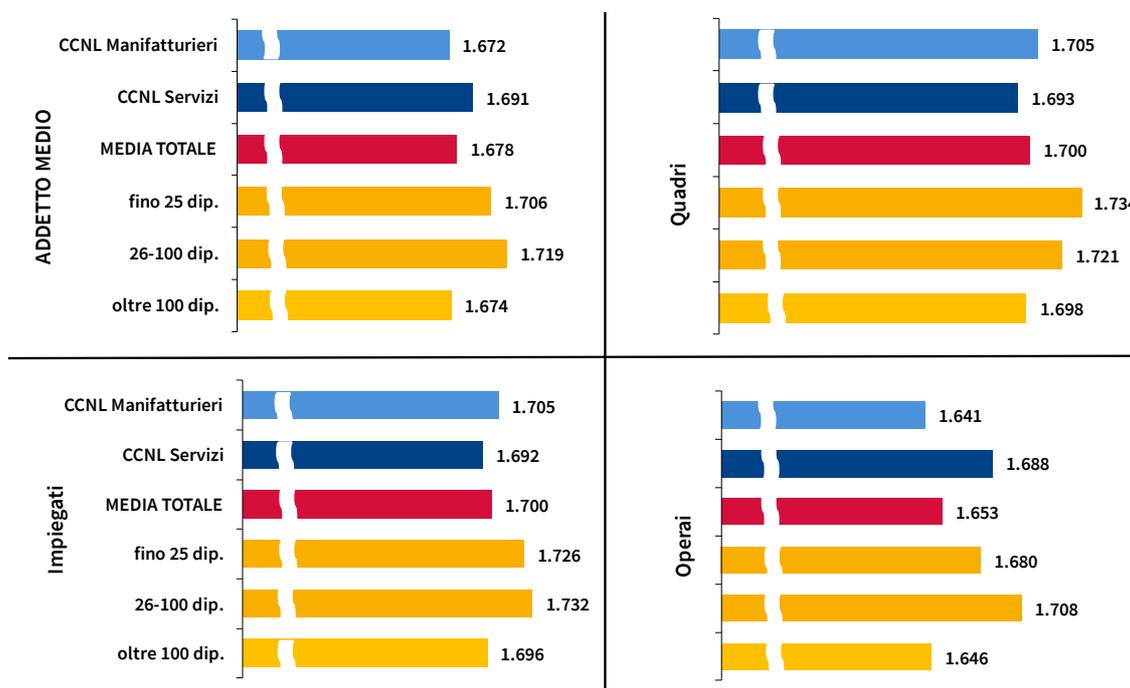
3.1 Gli orari di lavoro

L'indagine sul lavoro promossa da Confindustria raccoglie annualmente gli elementi utili a determinare la quantità di tempo lavorato nei territori di riferimento delle Associazioni aderenti all'iniziativa, adottando una metodologia consolidata, omogenea e confrontabile. Considerati gli orari settimanali e il tempo retribuito non lavorato (ferie, riduzione orari di lavoro, pause ed eventuale ricorso alla Cig), vengono determinate le ore potenzialmente lavorabili per contratto alle quali, ai fini della quantificazione del monte ore effettivamente lavorato, vanno sottratte le ore di assenza e aggiunte le eventuali ore di lavoro straordinario¹⁷.

In base ai dati raccolti in Lombardia, nel 2022 le **ore lavorabili** sono state in media 1.678, con valori per qualifica compresi tra le 1.653 degli operai, le 1.700 del personale impiegatizio¹⁸ e dei quadri.

I differenziali per dimensione e per macrosettori dipendono in gran parte da un *effetto-struttura*, riflettendo la concentrazione di operai, caratterizzati da un numero medio di ore lavorabili più basso, nelle grandi imprese (1.674, rispetto alle 1.719 delle medie e alle 1.706 delle piccole) e nelle imprese manifatturiere (1.672, contro le 1.691 dei servizi).

Figura 37 – Ore lavorabili nel 2022 (per qualifica, settore e classe dimensionale)

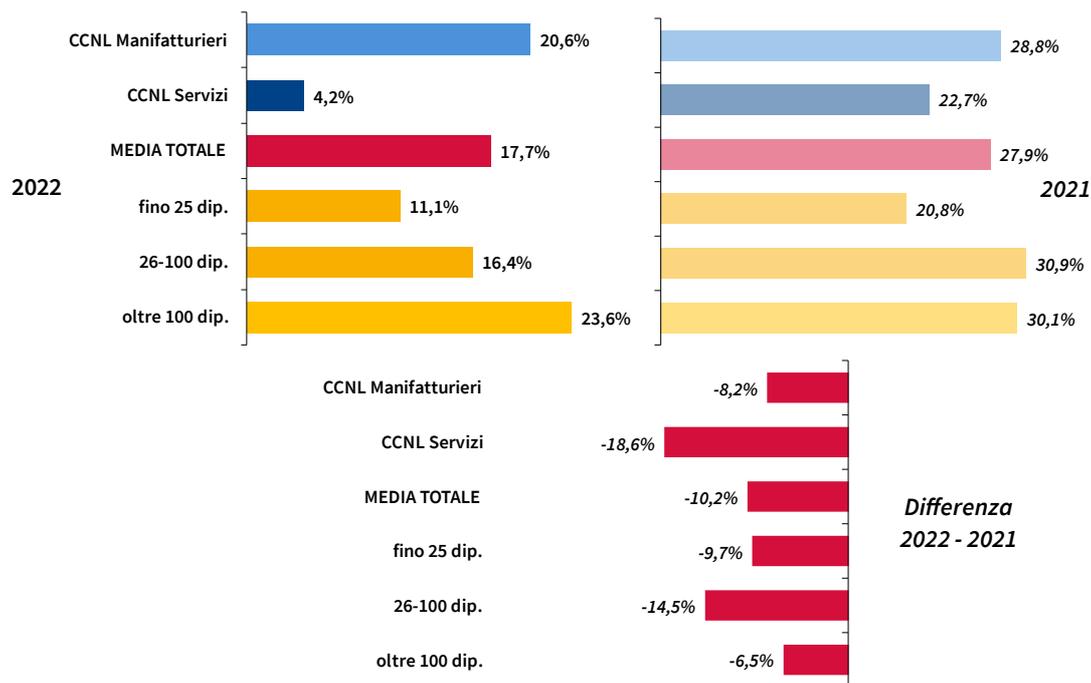


Nel 2022 ha fatto ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni** (Ordinaria, Straordinaria o in Deroga) il 18% delle imprese, una percentuale pari alla metà dell'anno precedente. La diminuzione più marcata si osserva nel comparto dei servizi e tra le medie imprese.

¹⁷ Per un quadro completo sulla metodologia di calcolo si veda il par. 5.2

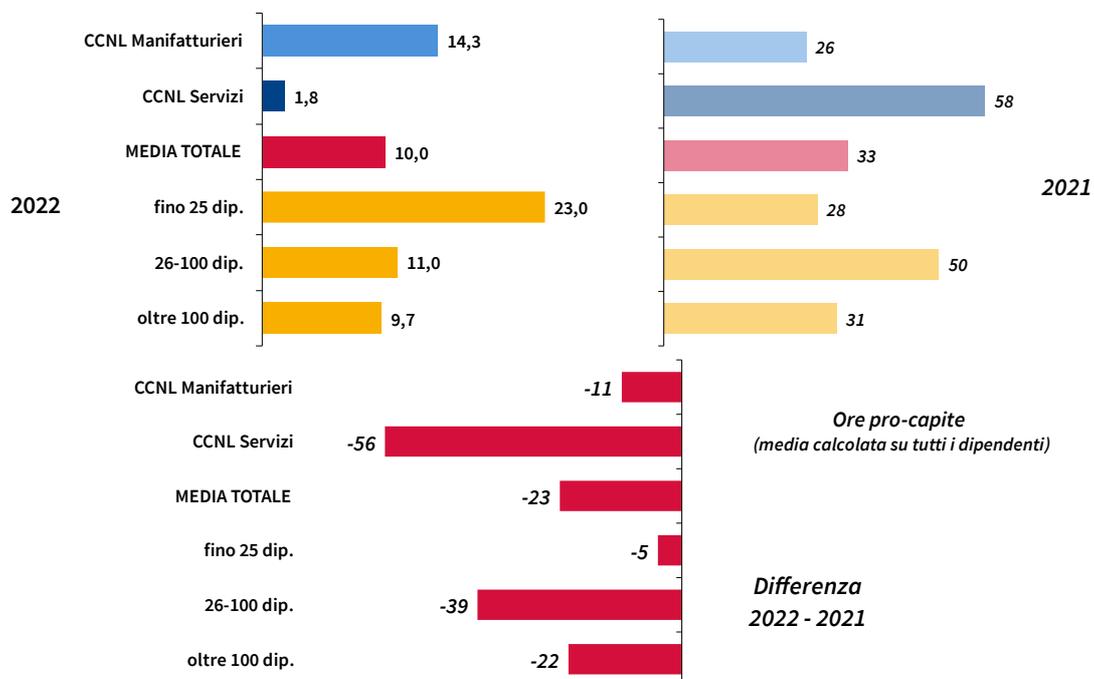
¹⁸ Comprendono il personale con la qualifica di intermedio.

Figura 38 – Imprese che hanno utilizzato la Cig: 2022 vs 2021



Confrontando il numero di ore di cassa utilizzate mediamente per ciascun dipendente in forza (circa 23) con quello del 2021, si osserva come in Lombardia soprattutto le medie e grandi aziende abbiano beneficiato pienamente del ritorno alla normalità rispetto all'emergenza pandemica, di fatto il recuperando rispettivamente 39 e 22 ore di lavoro. Il risultato si riflette soprattutto sul settore dei servizi, dove si concentrano gran parte delle piccole e dove le ore utilizzate praticamente si azzerano.

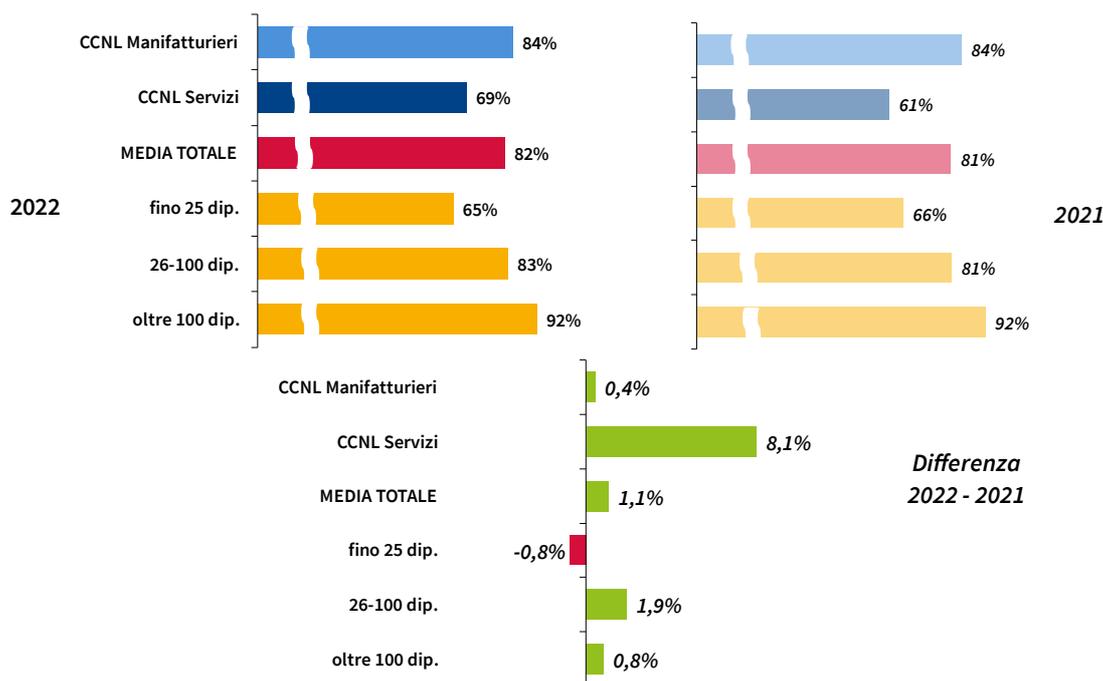
Figura 39 – Le ore di Cig utilizzate dalle imprese: 2022 vs 2021



Nel 2022 l'82% delle imprese del territorio ha utilizzato il **lavoro straordinario**, una percentuale sostanzialmente in linea con quella del 2021.

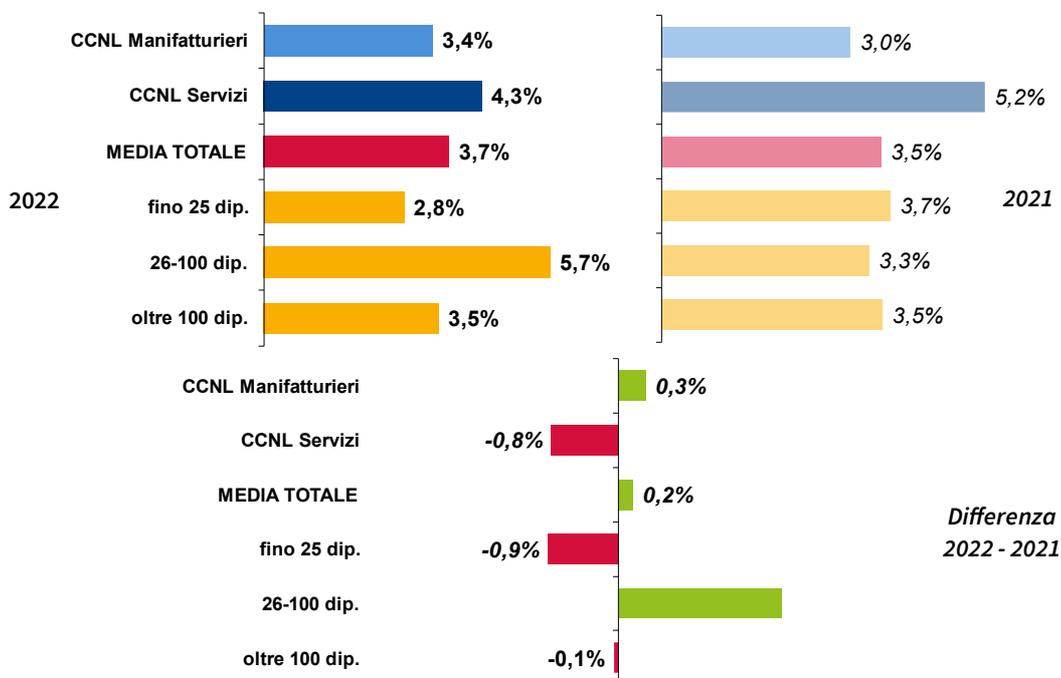
Le maggiori differenze riguardano i servizi, dove la percentuale di utilizzo dello straordinario sale al 69%, dal 61% dell'anno precedente.

Figura 40 – Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2022 vs 2021



L'incidenza delle ore aggiuntive rispetto alle ore lavorabili è cresciuta in particolare nelle medie imprese, il cui risultato spiega l'aumento medio al 3,7% dal 3,5% del 2021.

Figura 41 – Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2022 vs 2021

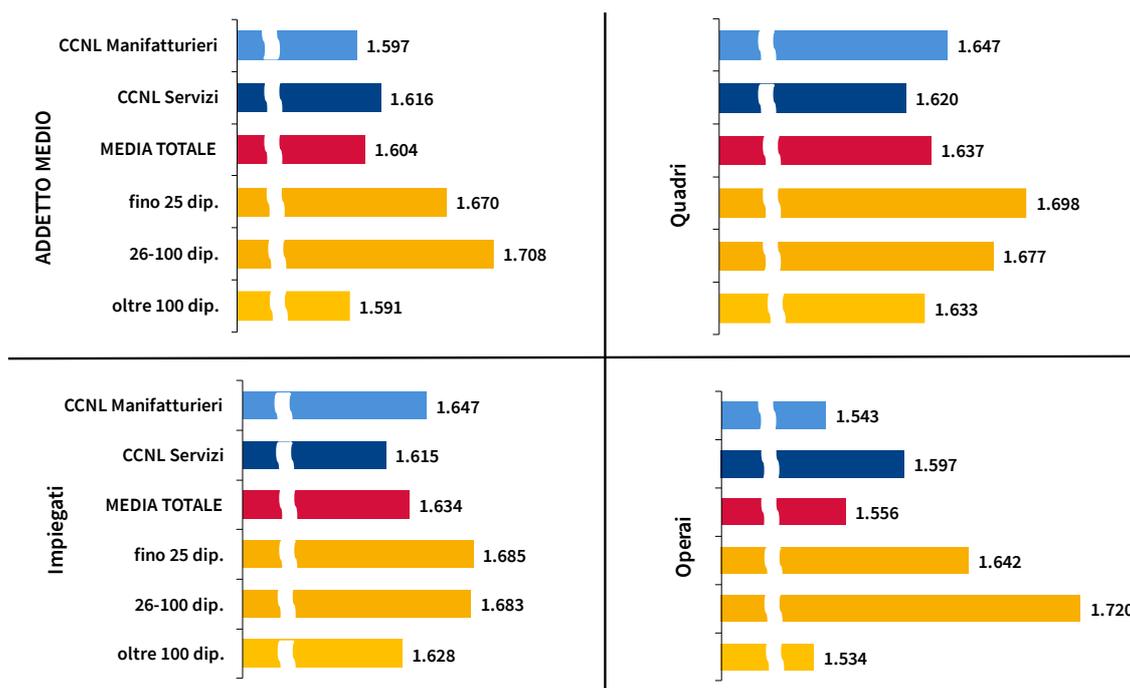


Un altro importante parametro gestionale ed organizzativo per le imprese è rappresentato dalla prestazione effettiva dei propri dipendenti. Tale indicatore si ottiene sottraendo dalle ore lavorabili, le ore

di assenza a vario titolo (infortunio, malattia non professionale, congedi parentali, ecc.¹⁹) e sommando lo straordinario eventualmente prestato.

In base ai dati delle aziende, nel 2022 le **ore effettivamente lavorate** in Lombardia sono state 1.604, quale media tra le 1.556 ore annue degli operai, le 1.634 ore degli impiegati e le 1.637 ore dei quadri. Nel manifatturiero la prestazione effettiva si è fermata a 1.597 per effetto della forte incidenza degli operai, mentre nei servizi, dove i colletti bianchi sono la maggioranza, ha raggiunto le 1.616. A livello dimensionale nelle piccole e medie imprese si lavora di più (rispettivamente 1.670 e 1.708 ore) rispetto alle grandi aziende (1.591 ore), dove si concentra il personale operaio.

Figura 42 – Ore effettivamente lavorate nel 2022 (per qualifica, settore e classe dimensionale)



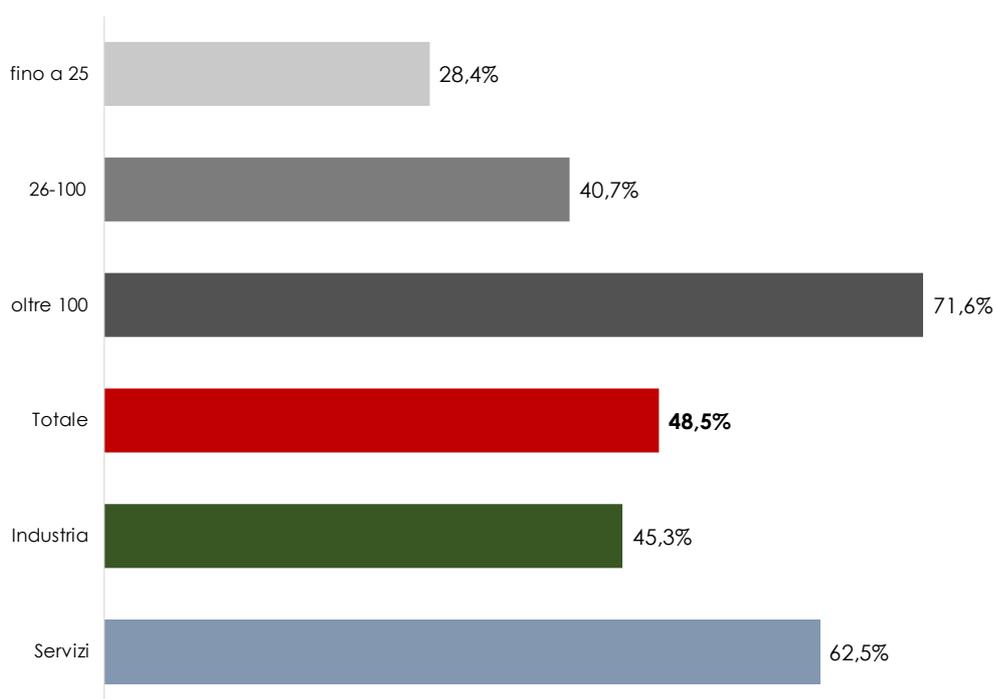
¹⁹ Per l'analisi completa ed approfondita dei tassi di gravità delle assenze si rimanda al par. 5.2 dove sono riepilogati i dati specifici per dimensione, macrosettore, CCNL, categoria e genere.

3.2 L'organizzazione dell'attività in *smart working*

Lo *smart working* (o *lavoro agile*) è - secondo la definizione della legge²⁰ - 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”.

Già in fase di grande sviluppo prima del 2019, tale modalità organizzativa, 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.

Figura 43 – Incidenza % di aziende che utilizza *smart working*



Nel corso del 2022 il 48% delle aziende che ha partecipato all'indagine dichiara di aver utilizzato lo *smart working* (*marginale estensivo*). I dati rendono evidente come l'utilizzo di tale forma organizzativa sia fortemente correlato alle dimensioni aziendali e che tendono a farvi ricorso più frequentemente le imprese che offrono servizi rispetto a quelle che svolgono attività produttive, nelle quali prevalgono mansioni spesso incompatibili con lo svolgimento da remoto.

La quota di lavoratori coinvolti (Figura 44), stando alle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, si colloca in media al 32%²¹ dei lavoratori *eligibili*²². Sotto il profilo del coinvolgimento dei lavoratori (*marginale intensivo*), le differenze tra piccole (in molti casi appartenenti al settore dei servizi) e medie scompaiono: nelle due classi dimensionali inferiori la quota degli *smart worker* sostanzialmente di equivale (18%), rispetto al 33% delle grandi: quasi il doppio. Si confermano le

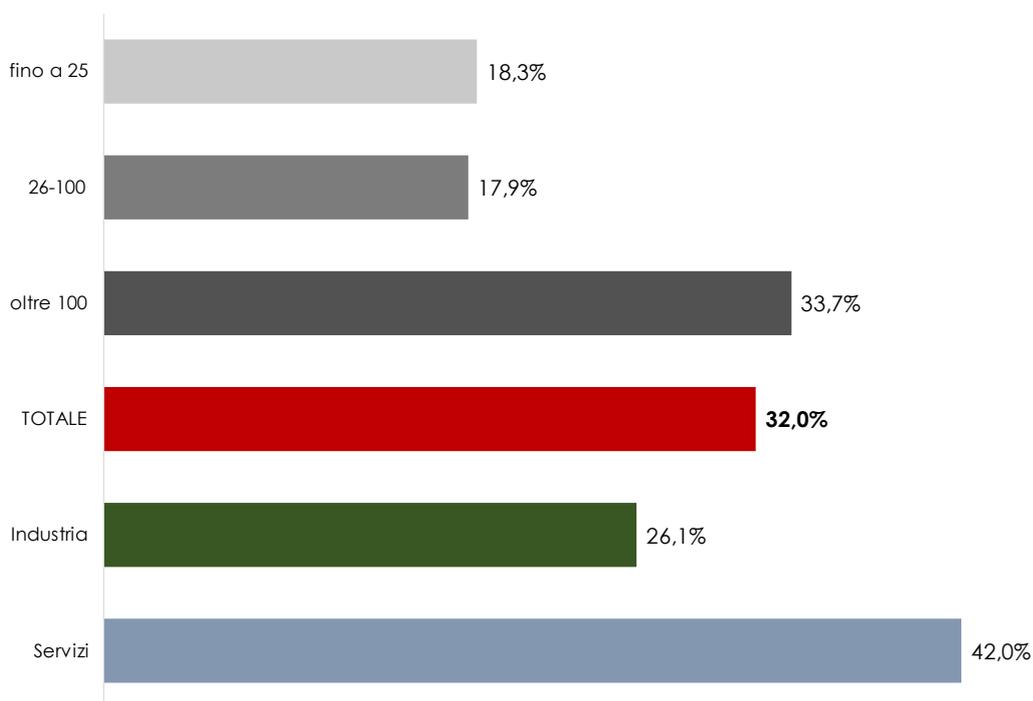
²⁰ Art 18, L. 81/2017.

²¹ L'Osservatorio sullo *Smart working* del Politecnico di Milano stima la diffusione nel 2022 nel 91% delle grandi imprese (sopra ai 250 dipendenti), nel 48% delle PMI (meno di 250 dipendenti ma più di 10) e nel 67% delle Amministrazioni Pubbliche.

²² Convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze al netto dei dirigenti.

differenze in base al settore di attività: nelle aziende dei servizi, in media, svolgono attività da remoto 4 dipendenti su 10, mentre nelle aziende industriali solo 1 ogni 4.

Figura 44 – Incidenza % di *smart worker* sul totale dei lavoratori eligibili



3.3 Vantaggi e svantaggi dello *smart working*

Sono ormai molte le realtà aziendali che hanno introdotto in modo strutturale lo *smart working*. Questa diffusione, e la disponibilità di elementi oggettivi basati sull'esperienza, ha permesso di verificarne gli impatti su un campione di aziende ampio – ancorché non rappresentativo – e variegato per dimensioni e settore. Per questo motivo, dopo che nell'edizione 2022 erano state raccolte valutazioni sui possibili pro e contro dello strumento, nell'indagine di quest'anno l'analisi dei vantaggi e degli svantaggi è stata condotta sulla base dei riscontri forniti dalle sole imprese dove esso è già utilizzato. Inoltre, si è fatto riferimento agli impatti sull'organizzazione, tralasciando le ricadute che più direttamente coinvolgono i lavoratori (quali, ad esempio, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro).

Quante, tra le aziende che hanno già introdotto tale modalità organizzativa, hanno potuto oggettivamente riscontrare qualche impatto positivo? A fronte di un'area marginale di non risposta (circa il 5%), sono ben 3 aziende su 4 che dichiarano di aver sperimentato vantaggi concreti (Figura 45).

Quali sono stati questi vantaggi? Guardando alla graduatoria delle specifiche risposte (Figura 46), la possibilità di lavorare da remoto si conferma in primo luogo un potentissimo strumento di *attraction* ed *engagement*: è infatti il vantaggio indicato in più della metà dei casi, tra le aziende che ne hanno segnalato almeno uno. Segue, a relativa distanza (48% delle aziende rispondenti), la riduzione dell'assenteismo: un risultato che si può ipotizzare che rifletta, indirettamente, le opportunità per i lavoratori sotto il profilo della conciliazione vita-lavoro.

Il miglioramento dell'efficienza energetica e della sostenibilità è segnalato da un terzo delle aziende, altrettante indicano l'aumento della produttività dei dipendenti attraverso maggiore

responsabilizzazione e orientamento al risultato. Meno diffusa (22%) risulta la riduzione dei costi aziendali conseguente alla migliore gestione degli spazi.

Figura 45 – Distribuzione delle risposte sui vantaggi dello *smart working* (% calcolata tra chi lo utilizza)

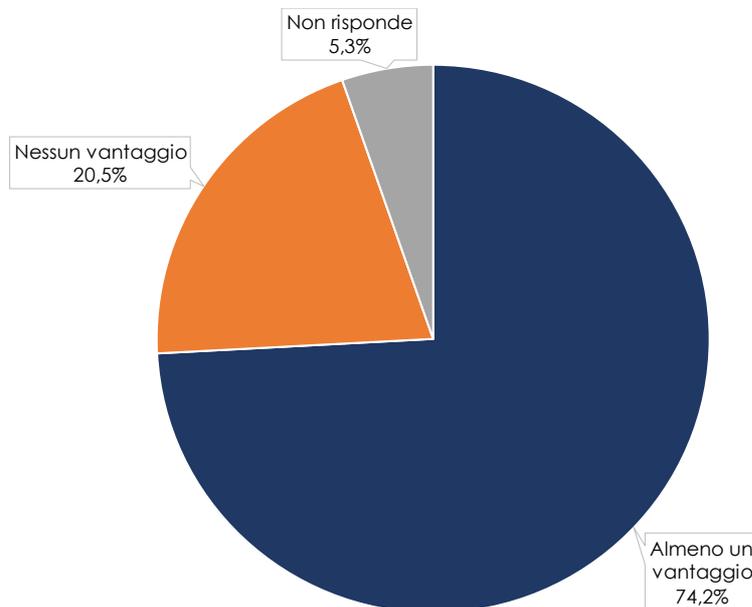
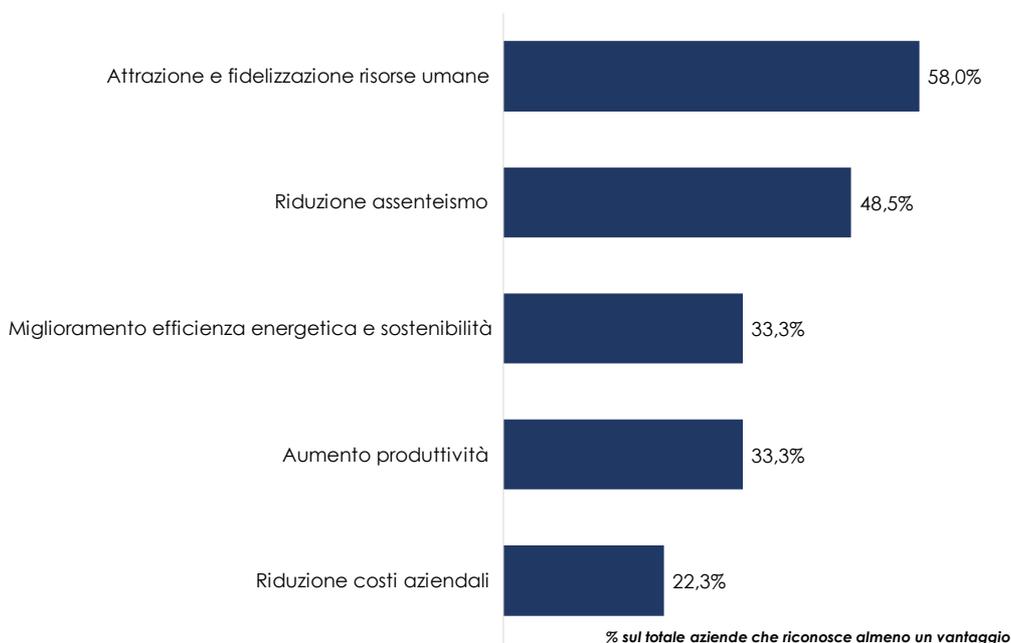
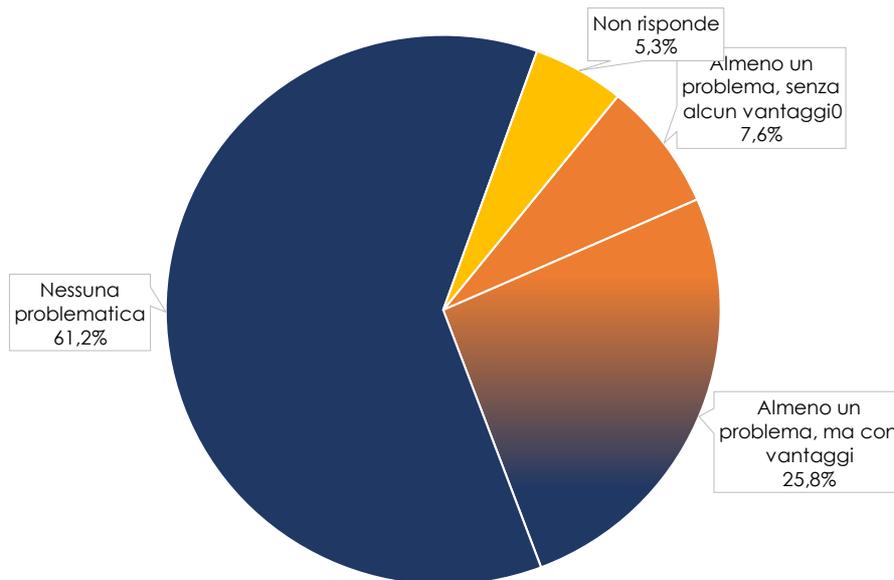


Figura 46 – Vantaggi dello *smart working* (possibili più risposte)



La rilevazione ha specularmente verificato anche le problematiche effettivamente emerse quando si è offerta ai lavoratori la possibilità di svolgere la loro attività da remoto. Le aziende che utilizzano lo *smart working* e che hanno sperimentato svantaggi sono però una quota ridotta: il 33%, ovvero meno della metà del 74% che ha indicato la presenza di almeno un vantaggio. In aggiunta, solo un quarto (8%) di questi rispondenti ha dichiarato impatti solo negativi, senza nemmeno un vantaggio a controbilanciarli.

Figura 47 – Distribuzione delle risposte sugli svantaggi dello smart working (% calcolata tra chi lo utilizza)

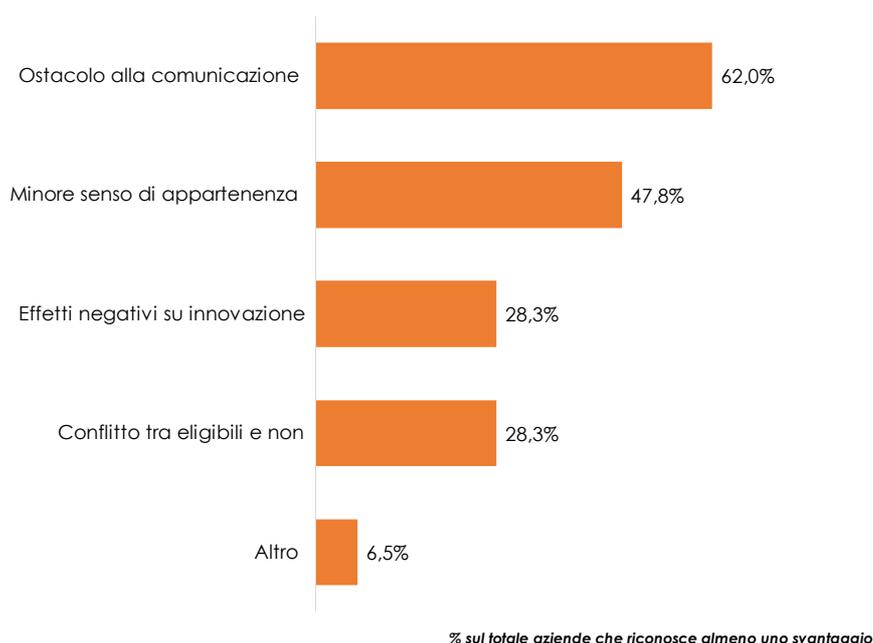


L’impatto negativo di gran lunga più sperimentato dalle aziende è l’ostacolo alla comunicazione tra i dipendenti: viene citato in 2 casi su 3 (Figura 48). Segue per importanza (48%) la percezione di un minore senso di appartenenza in chi lavora da remoto, mentre il conflitto tra eligibili e non eligibili incide per il 28% dei casi segnalati.

Interessante osservare come, nell’indagine dello scorso anno, la creazione di aree di conflitto tra dipendenti era il rischio meno considerato tra i potenziali pro e contro, segnalato solo dal 2% delle aziende partecipanti e dal 5% dei rispondenti alla domanda. Evidentemente si tratta di un problema gestionale sottovalutato in fase di progettazione, perché all’atto pratico dell’introduzione si dimostra rilevante.

Meno diffuso sembra essere l’impatto negativo legato alla ridotta interazione del personale, citato dal minor numero di imprese tra quelle che hanno già introdotto la possibilità di lavorare da remoto.

Figura 48 – Svantaggi dello smart working (possibili più risposte)



4 LE POLITICHE DI ASSUNZIONE

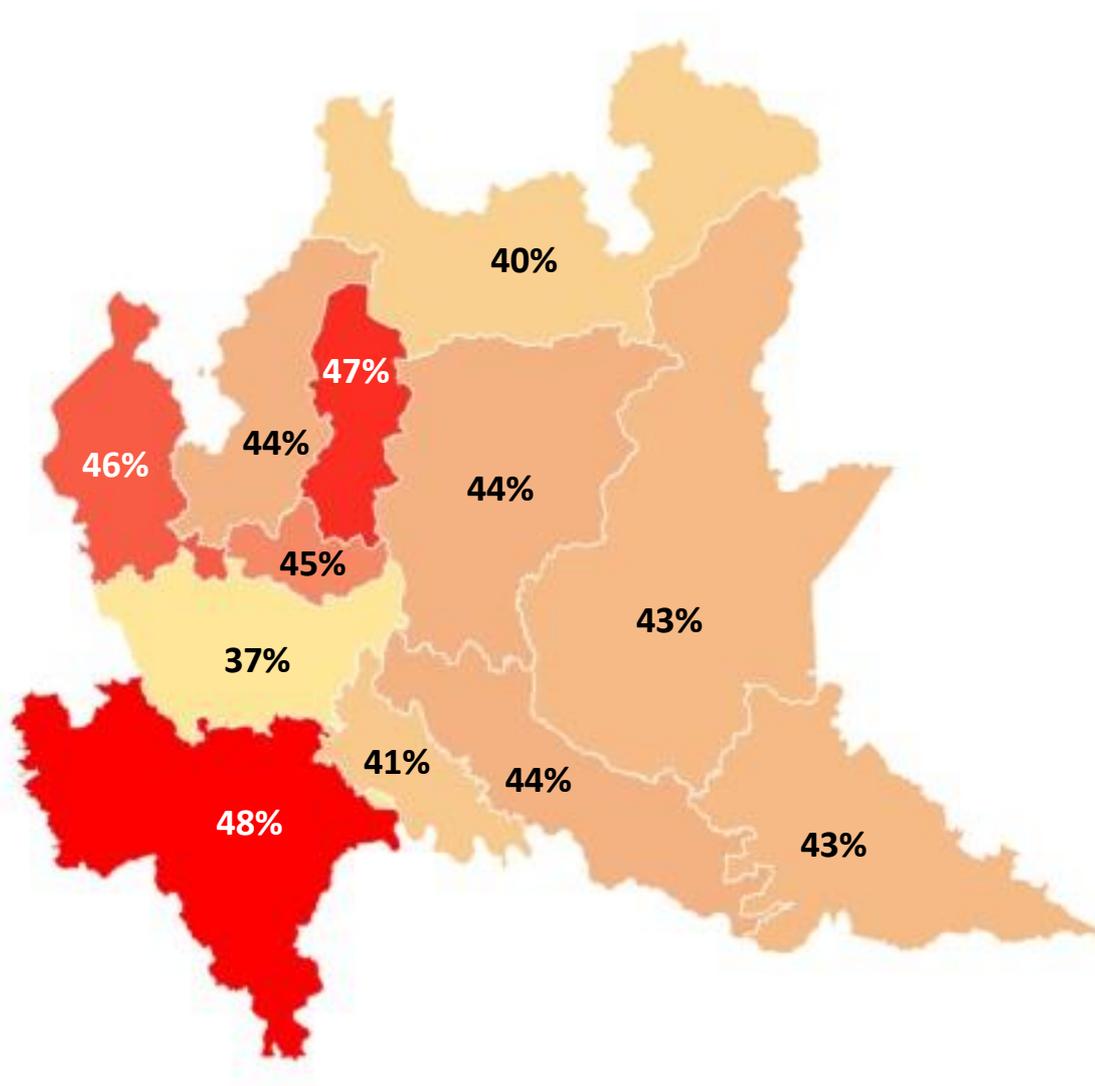
4.1 Difficoltà di assunzione

4.1.1 Le informazioni disponibili dal Sistema Excelsior

L'indagine Excelsior²³, realizzata da Unioncamere in accordo con l'Agenda Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, mette a disposizione informazioni sulle difficoltà incontrate dalle imprese per reperire specifici profili con dettaglio provinciale.

I differenziali di difficoltà riscontrate nel corso del 2022 nei territori oggetto di analisi emergono dalla mappa riportata nella seguente Figura 49.

Figura 49 – Percentuale di candidati di difficile reperimento (2022) - per provincia



Fonte: elaborazione su dati Sistema Excelsior – Anno 2022

²³ L'indagine, inserita nel Programma Statistico Nazionale e svolta con cadenza mensile, si basa su 285.000 interviste a un campione rappresentativo di imprese dei diversi settori industriali e dei servizi.

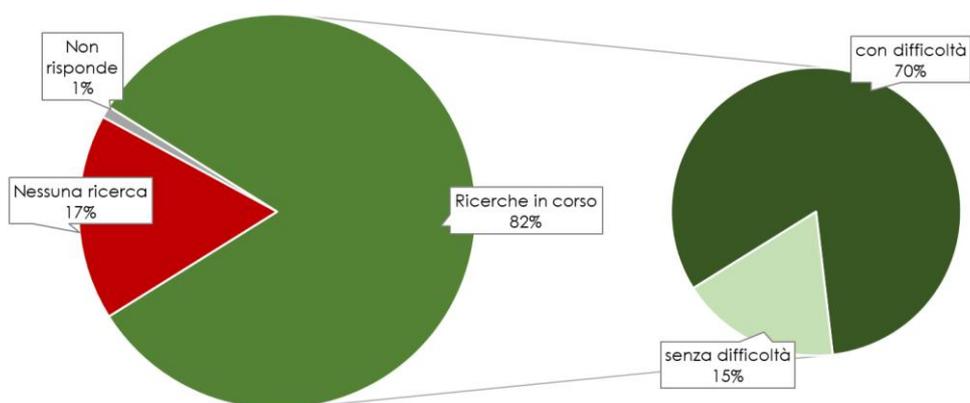
La quota di candidati di difficile reperimento varia, secondo i bollettini annuali predisposti dal Sistema Excelsior, tra il 37% rilevato per la città metropolitana di Milano ed il 48% relativo alla provincia di Pavia. In generale le difficoltà sembrano relativamente maggiori nella Lombardia occidentale (Milano esclusa) rispetto a quella orientale.

4.1.2 Il focus dell'Indagine Confindustria

Quest'anno, l'Indagine Confindustria sul Lavoro ha presentato per la prima volta un focus apposito sul tema della difficoltà di reperimento delle risorse umane, legato a doppio filo anche all'argomento del ricambio generazionale nelle imprese.

Tra le aziende che hanno indicato di avere ricerche in corso (82% del campione) nel periodo di risposta dell'indagine (inizio 2023), la netta maggioranza ha riscontrato significative difficoltà di reperimento del personale (il 70%).

Figura 50 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento



Considerando le competenze e le mansioni su cui le imprese registrano difficoltà di reperimento, all'interno di questo gruppo il 30% le riscontra in maniera diffusa e trasversale (Figura 51).

Tuttavia, le maggiori problematiche emergono per le mansioni manuali/tecniche - sulle quali si concentra il 47% delle segnalazioni, con un impatto maggiore sull'industria e nelle PMI - o per le altre competenze/mansioni specifiche - difficili da reperire nel 45% dei casi, con un'incidenza leggermente superiore nel mondo dei servizi e tra le imprese più grandi. Si registrano invece minori problemi nel reperire risorse umane con competenze digitali (6%), di internazionalizzazione (quasi il 2%) o *green* (1%). Le aziende lombarde fanno dunque sempre più fatica a soddisfare il loro fabbisogno di professionalità, con un *mismatch* accentuato soprattutto nelle figure di carattere tecnico, fondamentali per il mondo produttivo manifatturiero.

Diverse sono le soluzioni messe in atto dalle imprese che soffrono di queste difficoltà a reperire le competenze funzionali alla loro piena operatività (Figura 52): il coinvolgimento in programmi educativi come gli ITS, il ricorso a servizi esterni, l'allargamento del bacino di ricerca, ma con una su tutte a primeggiare: l'erogazione di attività formative al personale già presente in impresa (per il 57% delle aziende in difficoltà di reperimento). L'aggiornamento delle competenze e la riqualificazione delle risorse disponibili (*upskilling* e *reskilling*) sono strategie sempre più frequenti, alla luce della scarsa disponibilità di candidati con formazione adeguata.

Figura 51 – Competenze e mansioni su cui si è registrata difficoltà di reperimento (% calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)

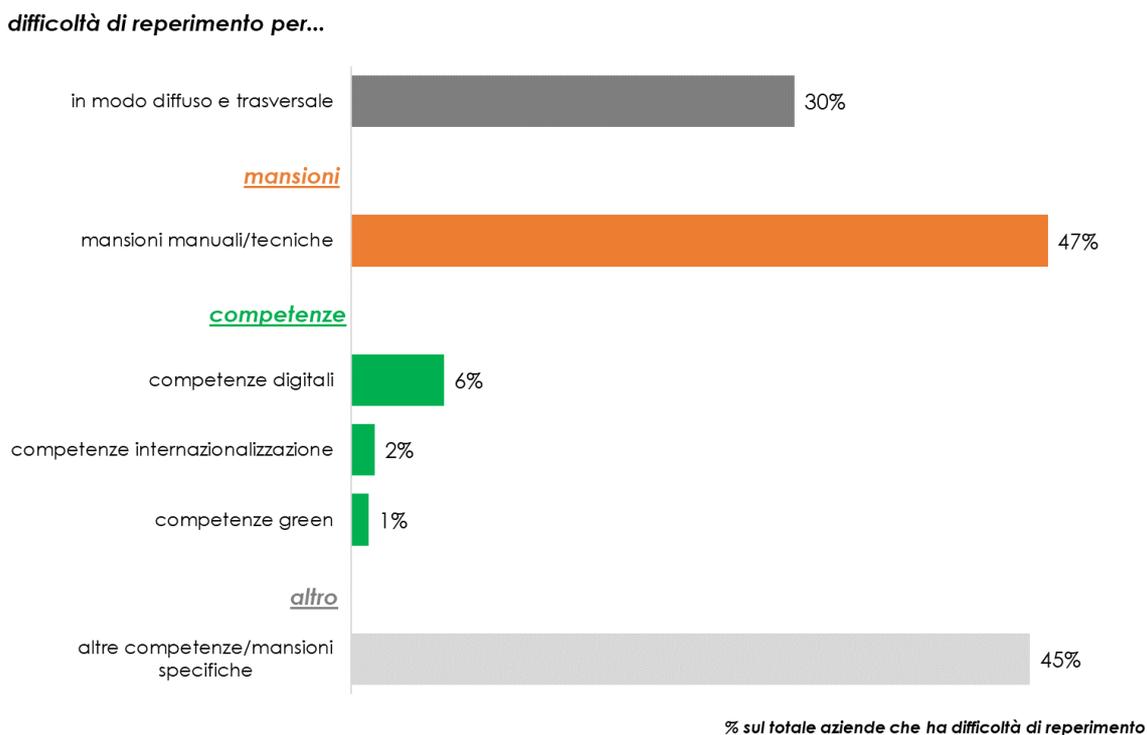
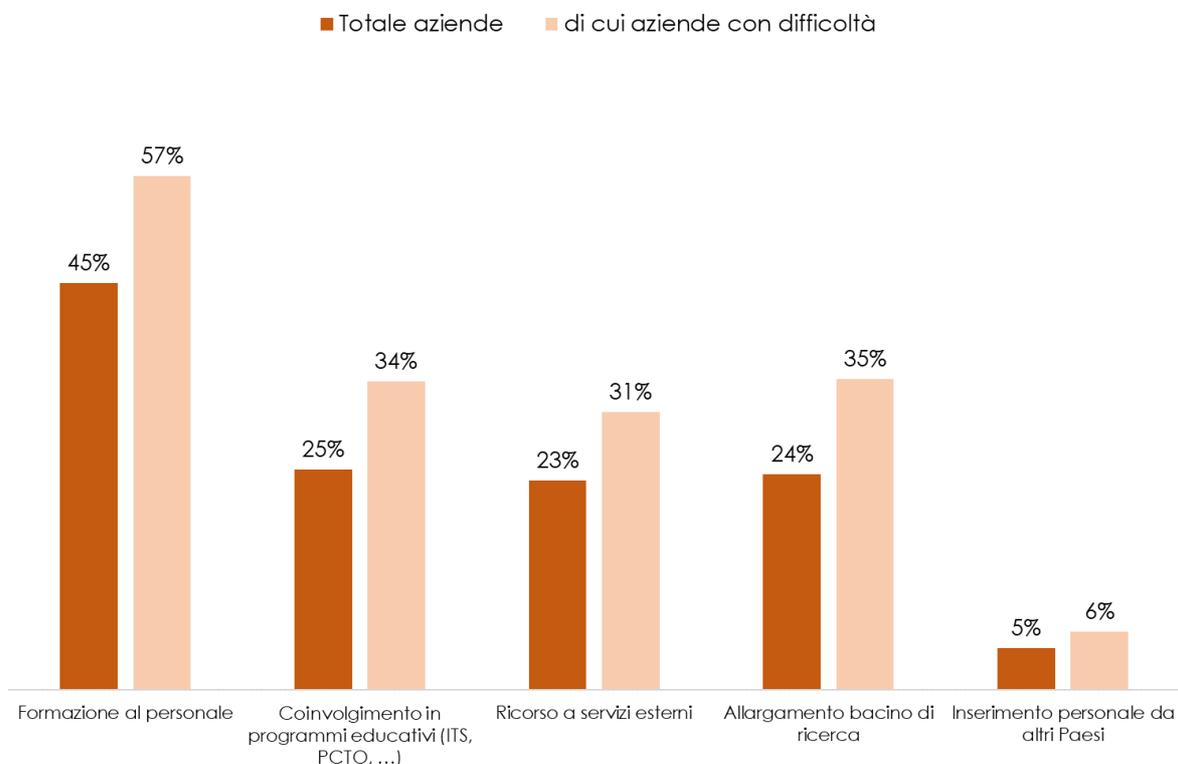


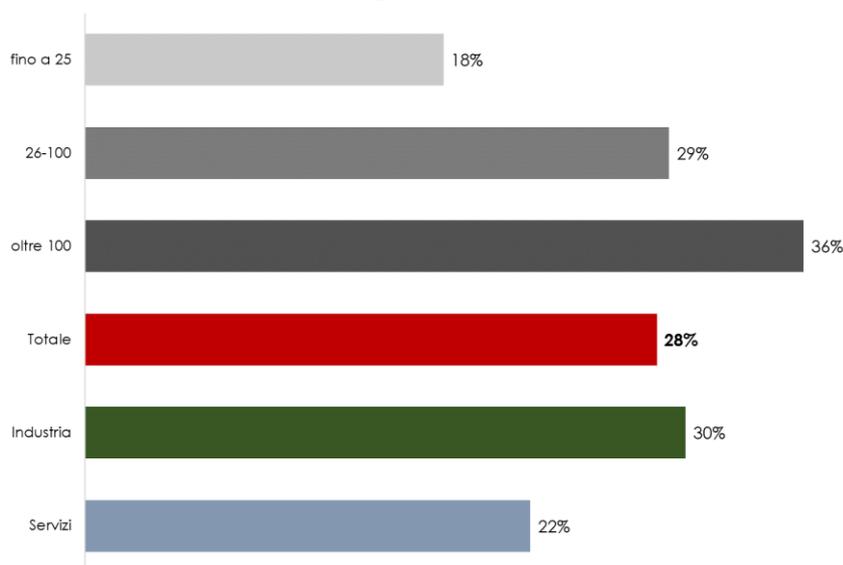
Figura 52 – Diffusione delle soluzioni alla mancanza o insufficienza di competenze necessarie all’attività dell’impresa (% calcolata sul totale aziende e % calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)



4.2 Il ricambio generazionale

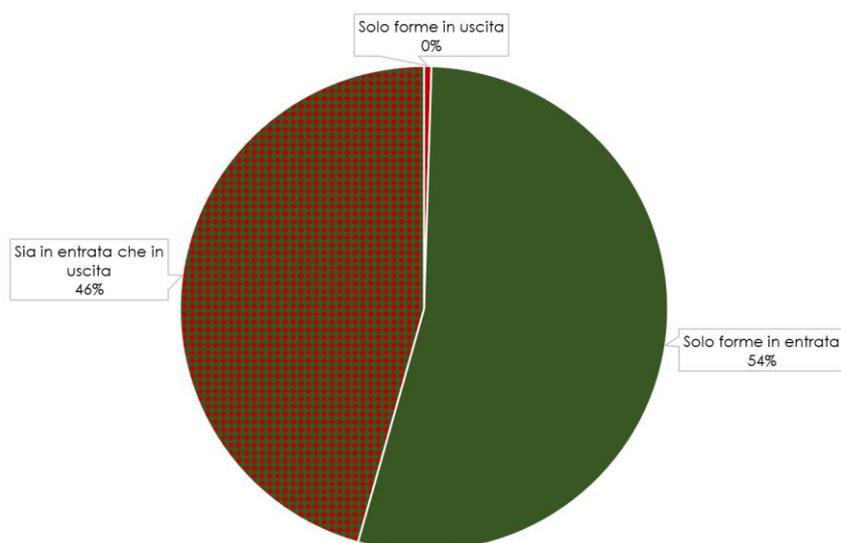
Oltre al tema del *mismatch* tra domanda e offerta di competenze sul mercato del lavoro, una quota significativa di imprese ha segnalato di essere attualmente in un processo di ricambio generazionale della propria forza lavoro (globalmente, il 28% delle imprese rispondenti). La diffusione del fenomeno cresce all'aumentare del numero dei dipendenti ed è maggiore nell'industria rispetto ai servizi.

Figura 53 – Diffusione dei processi di ricambio generazionale della forza lavoro



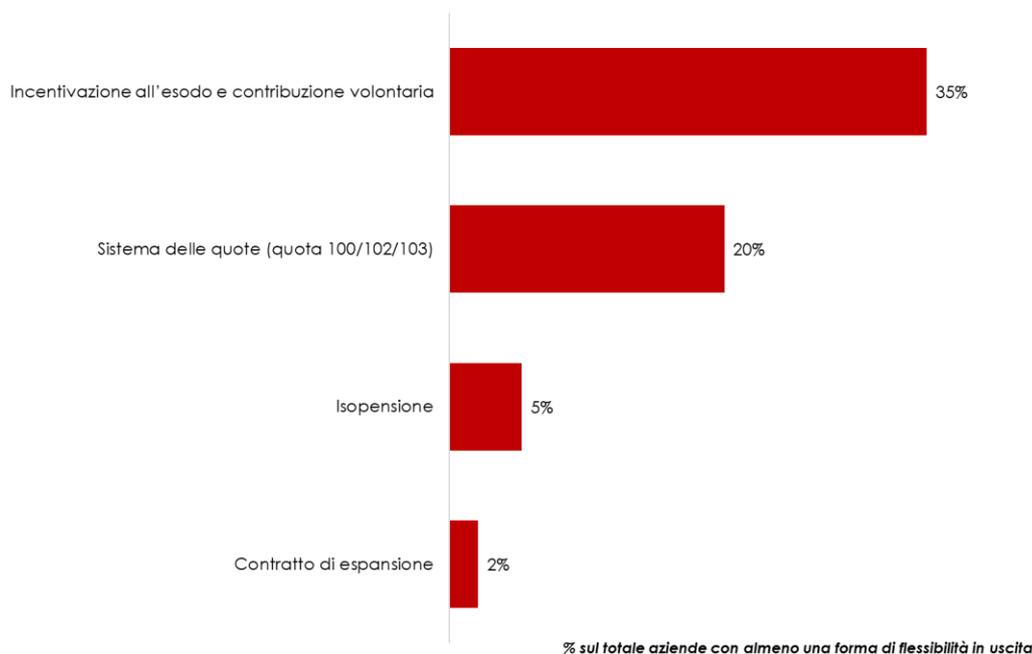
Limitando l'analisi al gruppo di imprese che ha dichiarato di avere un processo di ricambio generazionale in corso, la maggior parte (54%) segnala di gestirlo esclusivamente tramite soluzioni in entrata, ossia con l'inserimento di giovani risorse; quasi il 46% impiega sia soluzioni in entrata che in uscita, e solo una quota minoritaria ha intrapreso esclusivamente operazioni di riduzione del personale (meno dell'1%) (Figura 54).

Figura 54 – Distribuzione di forme in entrata e in uscita di ricambio generazionale (% calcolata sulle aziende che gestiscono processi di ricambio generazionale)



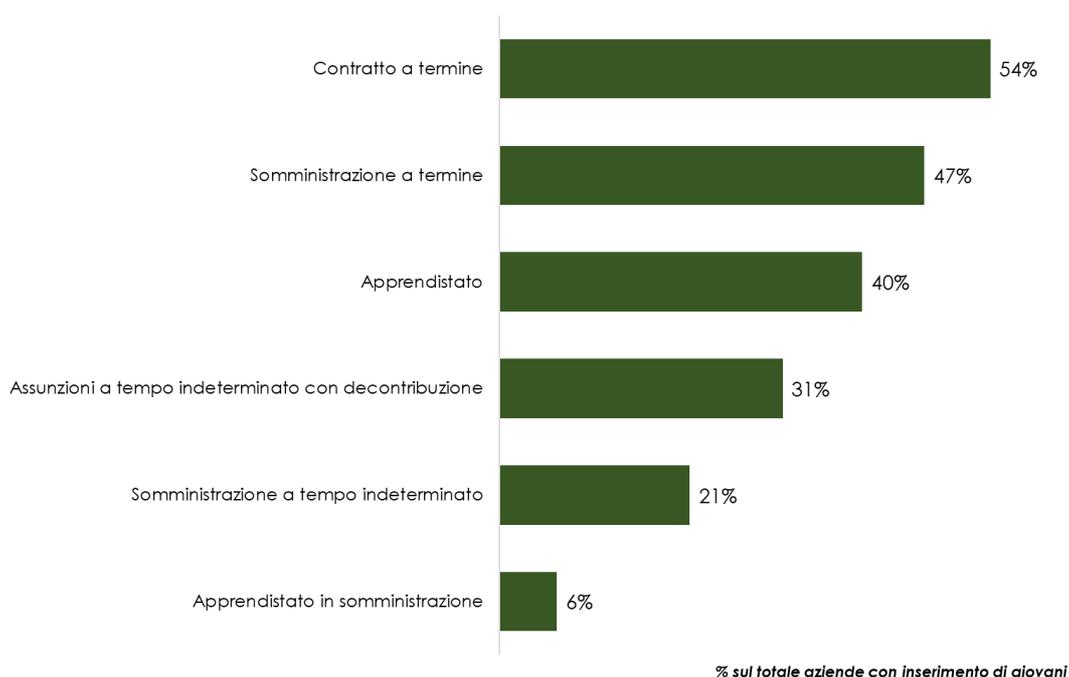
Per quanto riguarda le forme contrattuali in uscita adottate per gestire il ricambio del personale, le prevalenti sono l'incentivazione all'esodo e alla contribuzione volontaria (35%) e il sistema di prepensionamento con quota 100/102/103 (20%).

Figura 55 – Principali forme contrattuali in uscita di ricambio generazionale



Viceversa, tra le aziende che hanno adottato politiche di inserimento di nuove risorse, le forme contrattuali più utilizzate sono il contratto a termine (54%), la somministrazione a termine (47%) e l'apprendistato (40%). Da osservare che le agevolazioni contributive per l'assunzione a tempo indeterminato di giovani risorse sta riscuotendo l'interesse delle aziende: più di tre su dieci, infatti, dichiarano di sfruttare questa opportunità.

Figura 56 – Principali forme contrattuali in entrata di ricambio generazionale



4.3 Piani di inserimento

4.3.1 Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

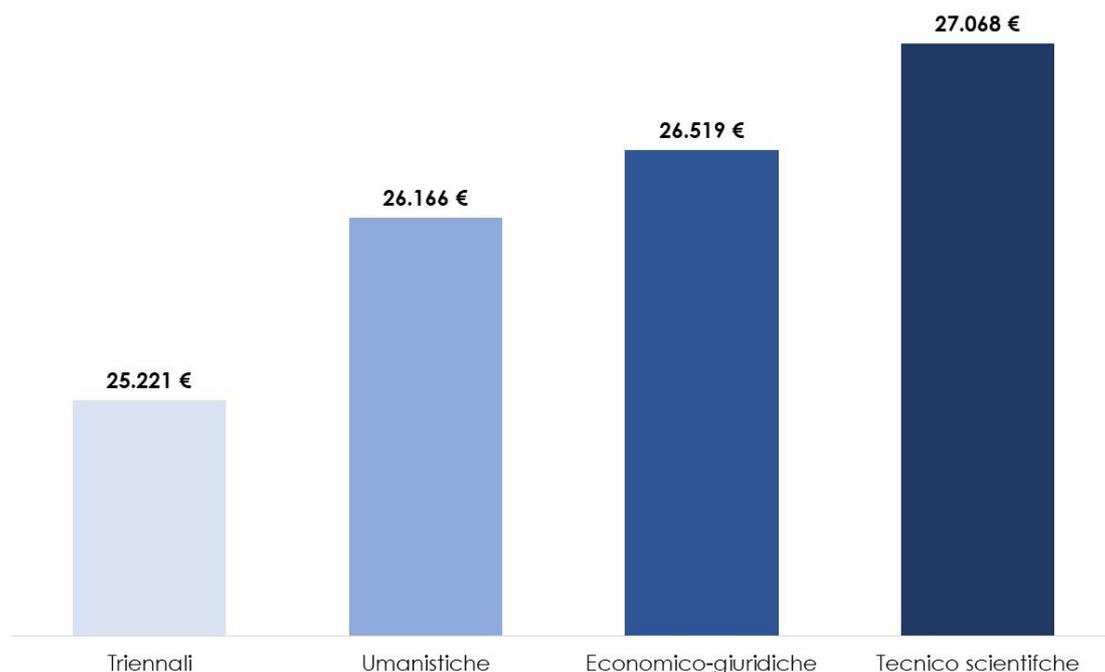
Quale retribuzione ottiene un giovane laureato al suo debutto nel mondo del lavoro? In che modo l'indirizzo formativo e la quantità di anni di formazione universitaria influenzano il salario? A queste domande l'indagine ha dedicato uno spazio specifico analizzando il trattamento che le aziende lombarde hanno riservato a un giovane laureato alla prima esperienza lavorativa nel corso del 2022.

La retribuzione d'ingresso varia tra i 25.221 e i 27.068 € (Figura 57), ma sono individuabili differenze legate sia al percorso di studi che al possesso di una laurea triennale o magistrale.

L'indirizzo di studi maggiormente remunerato è quello legato alle discipline tecnico-scientifiche: in tali ambiti il salario medio d'ingresso è pari a 27.068 €. Seguono per rilevanza le retribuzioni dei laureati in materie economico-giuridiche (26.519 €) e quelle dei soggetti con una formazione di tipo umanistico (26.166 €).

Le retribuzioni più contenute, però, sono quelle legate al percorso universitario triennale: il salario annuo si attesta mediamente a 25.221 €, con un gap, rispetto alle retribuzioni migliori, di quasi 2.000 € l'anno.

Figura 57 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)

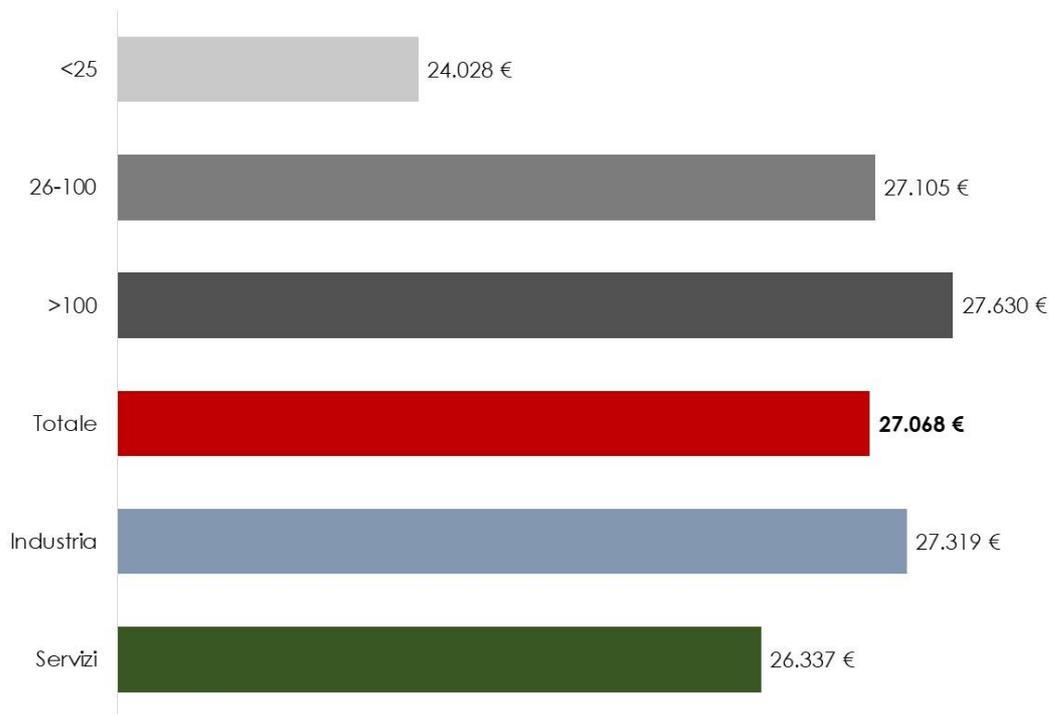


In linea generale, indipendentemente dalla tipologia di laurea, le retribuzioni risultano più alte nelle imprese di maggiori dimensioni e operanti nell'industria, mentre per le realtà più piccole e per il settore dei servizi i salari offerti sono inferiori, con differenze significative nel confronto dimensionale.

Analizzando nel dettaglio i diversi profili, si può osservare che i giovani laureati in materie tecnico-scientifiche (Figura 58) impegnati in medie e grandi aziende o nell'industria tendono a godere di retribuzioni d'ingresso superiori ai 27.000 €, mediamente più alte rispetto a quelle percepite nelle piccole imprese o operanti nel settore dei servizi. I gap retributivi in questi casi si attestano a circa 1.000 € nel

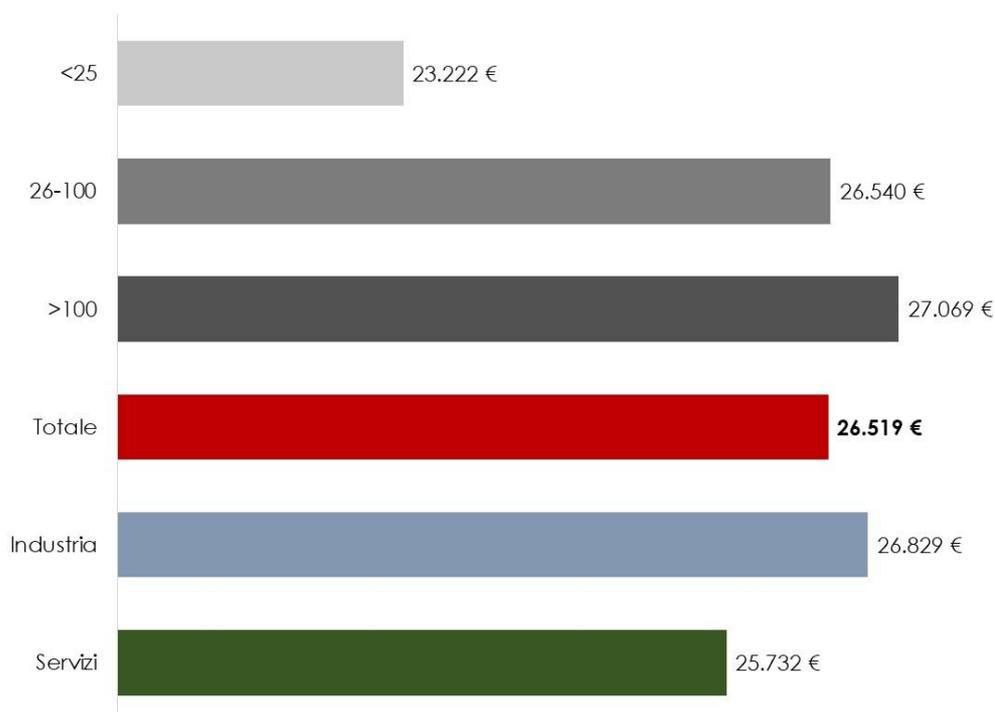
confronto tra industria e servizi mentre superano i 3.500 € paragonando le aziende grandi a quelle piccole; ammonta invece a circa 500 € il differenziale tra imprese di grandi e medie dimensioni.

Figura 58 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche



Una distribuzione simile è osservabile per le lauree economico-giuridiche (Figura 59): anche in questo caso, gli stipendi più alti sono associabili ad impieghi in aziende di maggiori dimensioni e in quelle operanti nel settore industriale. In media il gap che separa piccole e grandi realtà è di 3.847 € in favore delle over-100 mentre, nel confronto tra servizi e industria, la seconda offre retribuzioni più alte di 1.097 €.

Figura 59 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche



Osservando invece il fenomeno nel caso delle lauree umanistiche (

Figura 60), è riscontrabile un differenziale più ampio a livello dimensionale: i dati rivelano infatti un gap di oltre 5.000 € tra grandi e piccole imprese e di circa 1.900 € tra grandi e medie realtà.

Il confronto tra industria e servizi mostra invece un divario di circa 1.100 €, in linea con quanto riscontrato per le altre tipologie di laurea.

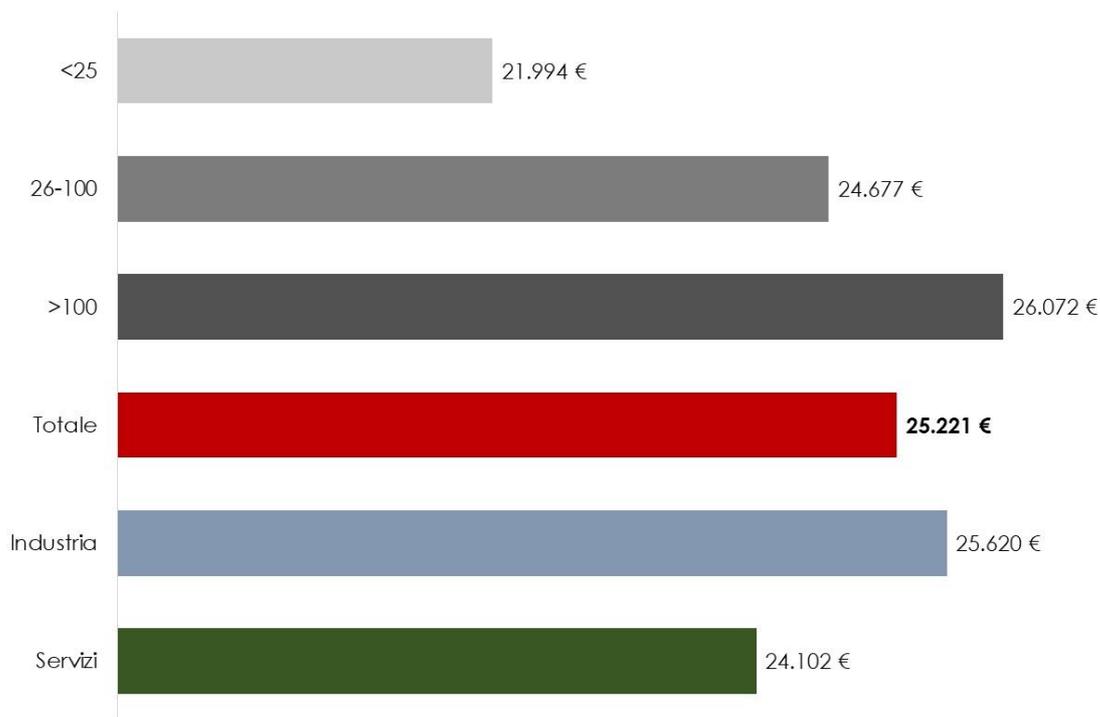
Figura 60 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche



Anche per quanto riguarda i laureati con percorso triennale (

Figura 61) è individuabile una più ampia eterogeneità delle retribuzioni a livello dimensionale: il salario differisce di oltre 4.000 € raffrontando le grandi realtà con le piccole mentre il gap tra grandi e medie imprese si attesta poco al di sotto dei 1.400 €.

Figura 61 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali



Coerentemente con quanto indicato per le tipologie di laurea magistrale, anche nel caso della laurea triennale è riscontrabile un maggiore retribuzione per le realtà dell'industria rispetto a quelle dei servizi, con un divario che si attesta ad oltre 1.500 €.

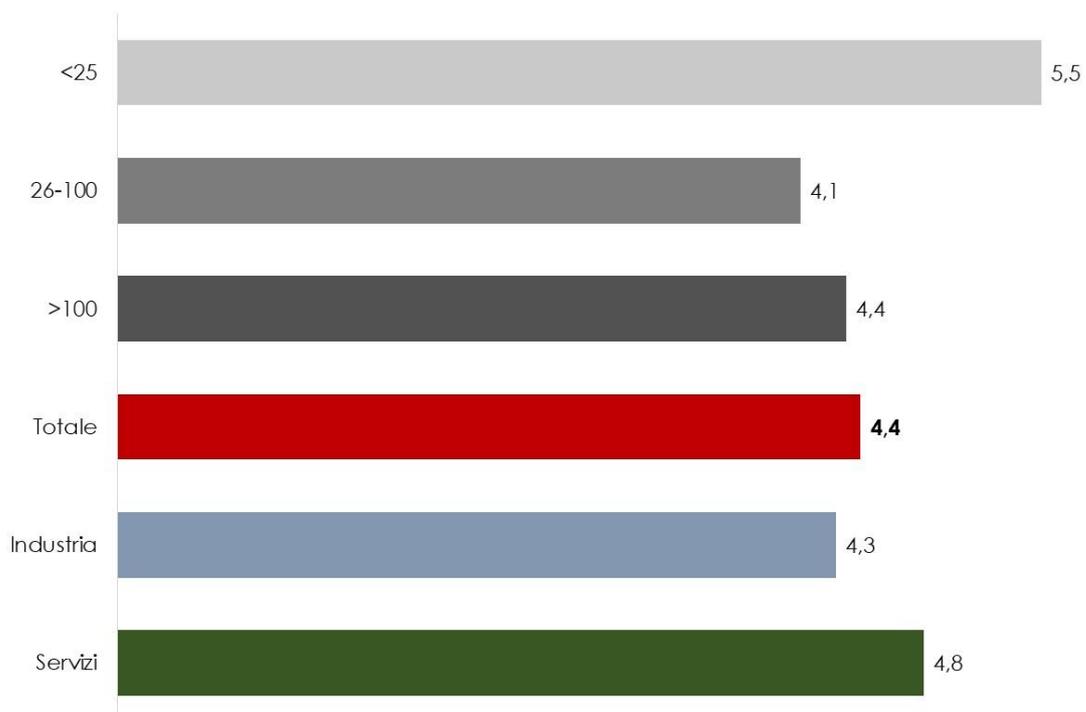
4.3.2 Gli aumenti nel primo anno

La politica adottata in relazione alla retribuzione di inserimento dei neolaureati contribuisce a definire il profilo di *retention* dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi applicati nel primo anno di lavoro. L'indagine ha rilevato che per le imprese lombarde, nel corso del 2022, tali adeguamenti si sono attestati in media al +4,4%.

Un elemento interessante, a livello dimensionale, riguarda il fatto che il valore degli aumenti non risulta correlato direttamente al crescere degli organici delle imprese, dinamica che invece è stata riscontrata per le retribuzioni di ingresso; nel corso del primo anno gli adeguamenti più consistenti sono stati infatti rilevati per le piccole realtà (+5,5%) con differenze rispetto alle variazioni praticate dalle medie (+4,1%) e dalle grandi (+4,4%).

Per quanto riguarda invece i settori, la dinamica registrata per i servizi, dove in media le retribuzioni sono aumentate del 4,8%, è stata superiore a quella riguardante l'industria, per la quale il dato si è attestato al 4,3%.

Figura 62 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi



5 INDICATORI DI FEEDBACK ORGANIZZATIVO

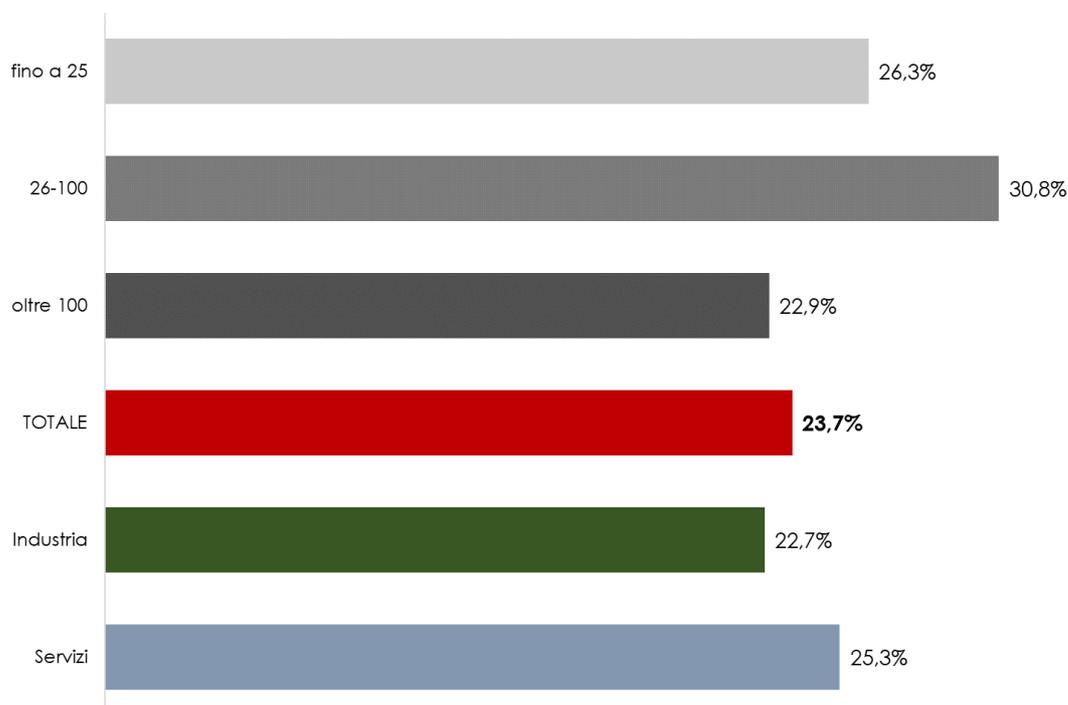
5.1 Il tasso di *turnover*

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'azienda²⁴. 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 2022, nelle imprese lombarde è stato registrato un tasso di *turnover* medio del 23,7%, in contrazione di 0,2 punti percentuali rispetto al 23,9% rilevato nel 2021. (Figura 63).

Figura 63 - Tasso di *turnover* per dimensione e settore



²⁴ 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.

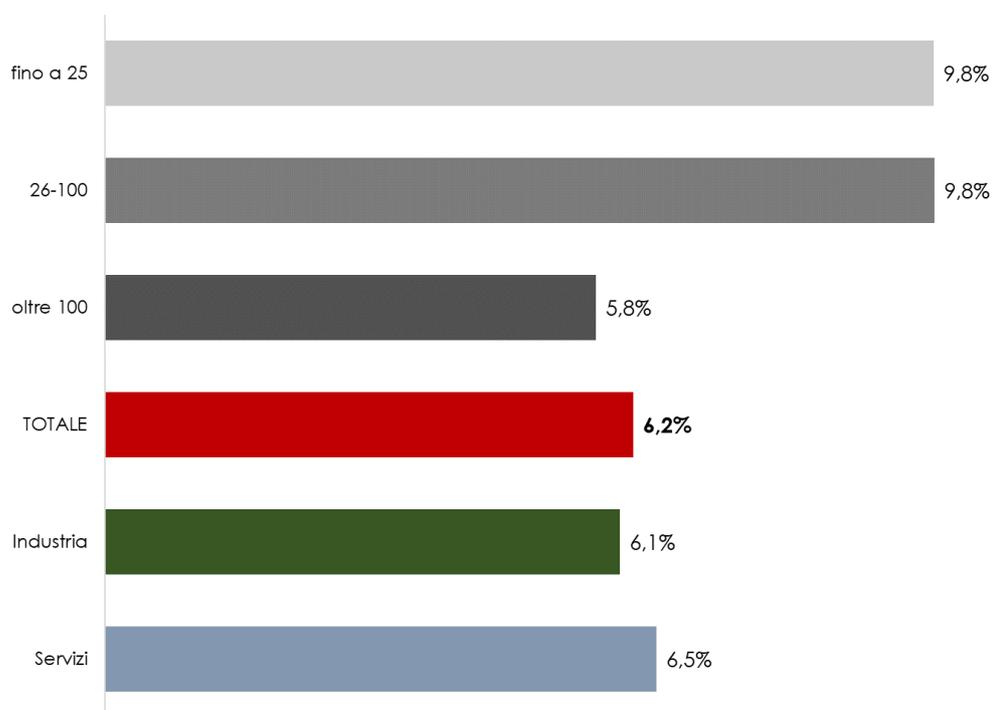
Il dato più elevato si registra nelle aziende di medie dimensioni, nelle quali il tasso si attesta al 30,8% e nelle aziende dei servizi, dove la percentuale si colloca al 25,3%.

Il flusso in uscita dovuto alle dimissioni dei lavoratori pesa per poco più di un quarto su quello totale: il tasso di *turnover* volontario è, infatti, mediamente pari al 6,2%. Il fenomeno è in crescita rispetto agli anni precedenti: in base a quanto registrato nelle edizioni passate dell'indagine, infatti, il *turnover* volontario è salito dal 4,2% nel 2019, al 4,3% nel 2020, al 5,1% nel 2021, fino al 6,2% nel 2022.

Si rileva anche una discreta variabilità in funzione soprattutto della dimensione aziendale (Figura 64). In rapporto alla forza lavoro iniziale, i lavoratori che nel 2022 hanno scelto di uscire volontariamente dall'azienda sono più numerosi nelle realtà di piccole (9,8%) e medie dimensioni (9,8%). Nelle grandi imprese, invece, la quota si attesta al 5,8%.

Rispetto alla media il tasso è poco più alto nei servizi (6,5%), per una serie di motivazioni, legate, fra l'altro, alla dimensione aziendale (è il settore in cui si concentrano le realtà più piccole), alle maggiori opportunità offerte dal comparto e alle caratteristiche intrinseche delle figure professionali occupate. Nell'industria il tasso di *turnover* volontario è pari al 6,1%, sostanzialmente in linea con il dato medio.

Figura 64 - Tasso di *turnover* volontario per dimensione e settore



Il peso del turnover incentivato nel 2022 è pari allo 0,7%, in leggera flessione rispetto allo 0,9% registrato nel 2021. Gli incentivi all'uscita hanno un peso superiore nelle aziende di piccole dimensioni (0,9%) rispetto alle medie (0,6%) e alle grandi (0,8%); è leggermente superiore anche nei servizi (0,8%) rispetto all'industria (0,7%).

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 i 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 queste 11 festività se ne aggiunge una dodicesima, diversa in ogni 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 straordinario²⁵, 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.

²⁵ 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 2022 ai 365 giorni dell'anno vanno sottratti:

- i sabati e le domeniche (105 gg. nel corso dell'anno considerato) e le festività infrasettimanali (9 gg. nel 2022);
- 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.

$$365 - (105 + 9 + 33) = 218 \text{ gg}$$

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).

$$(218 : 5) \times (40 - 60 / 60) = 1.700 \text{ ore}$$

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.

$$1.700 - 50 = 1.650 \text{ ore lavorabili}$$

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 31.12.2021 e 11 al 31.12.2022: 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

$$70 : 1.650 = 4,2\%$$

5.2.2 Il quadro generale del territorio

Mediamente, nel 2022, ogni dipendente si è assentato per circa 137 ore, 21 in più delle 116 rilevate nel 2021 (Figura 65). L'aumento è spiegabile quasi esclusivamente dalle ore perse a causa della malattia non professionale: le ore di assenza imputabili ad essa, pari ad 84 nel 2022, sono infatti aumentate di 23 rispetto al 2021. Ciò è probabilmente dovuto anche al corposo aumento di casi da COVID-19, sebbene di gravità inferiore, verificatisi nel primo trimestre e nel luglio dello scorso anno in seguito alla rimozione delle restrizioni di contrasto alla pandemia. Maggiormente contenute le differenze tra le altre causali: diminuiscono di 2 ore i congedi retribuiti mentre aumentano di un'ora le altre assenze non retribuite.

Figura 65 – Ore perse per causali di assenza: 2022 vs 2021

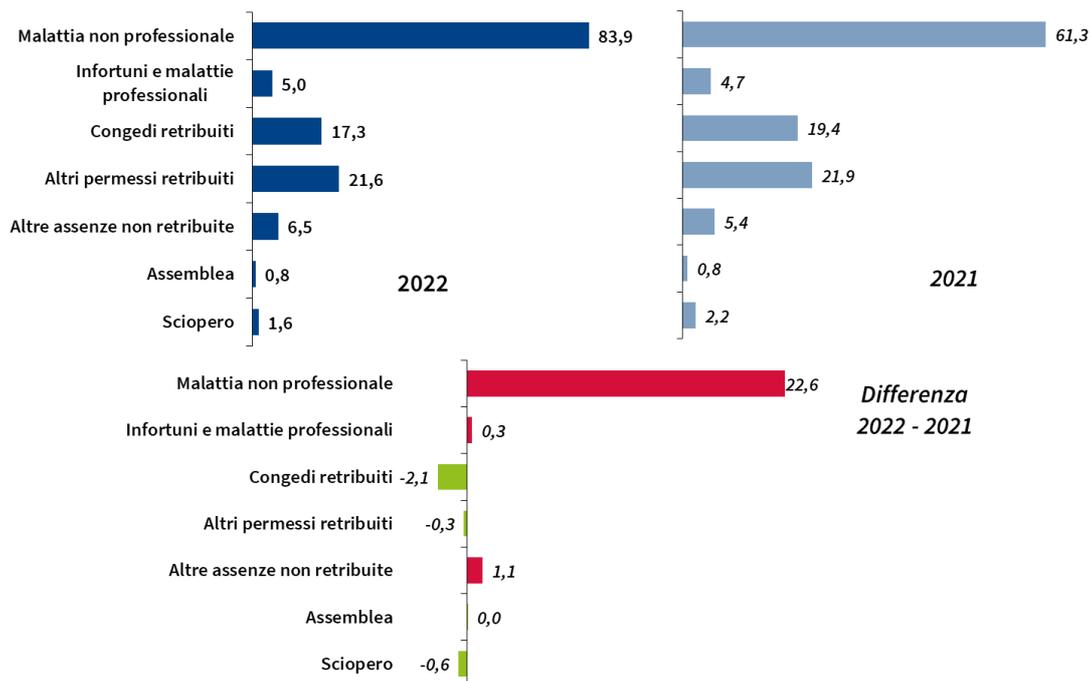
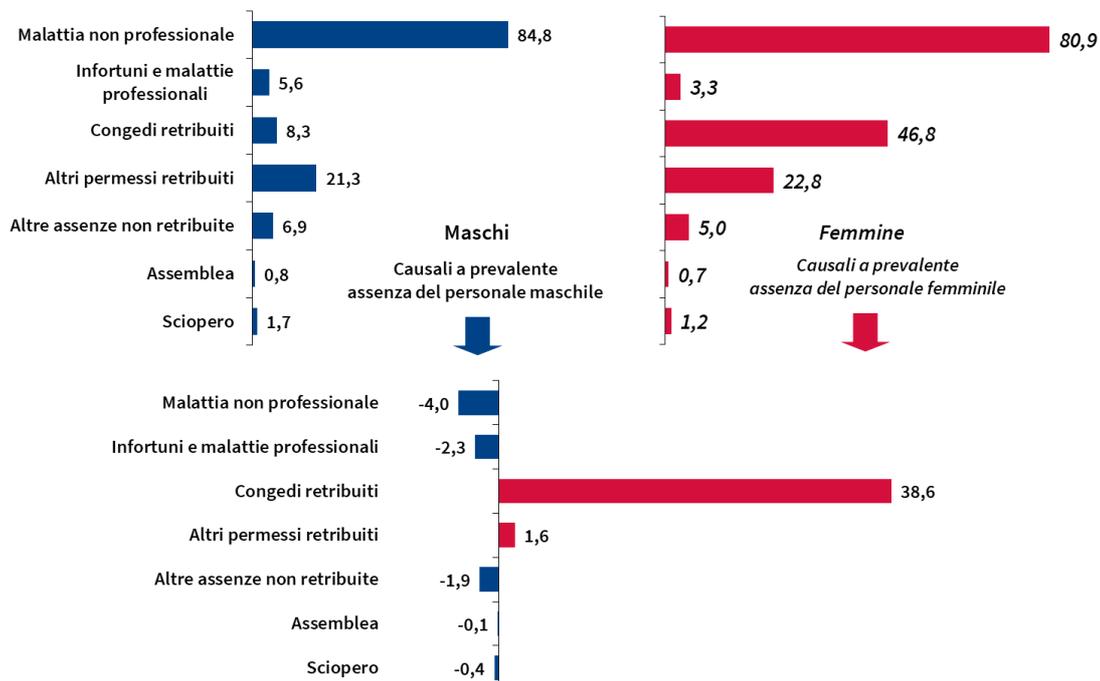


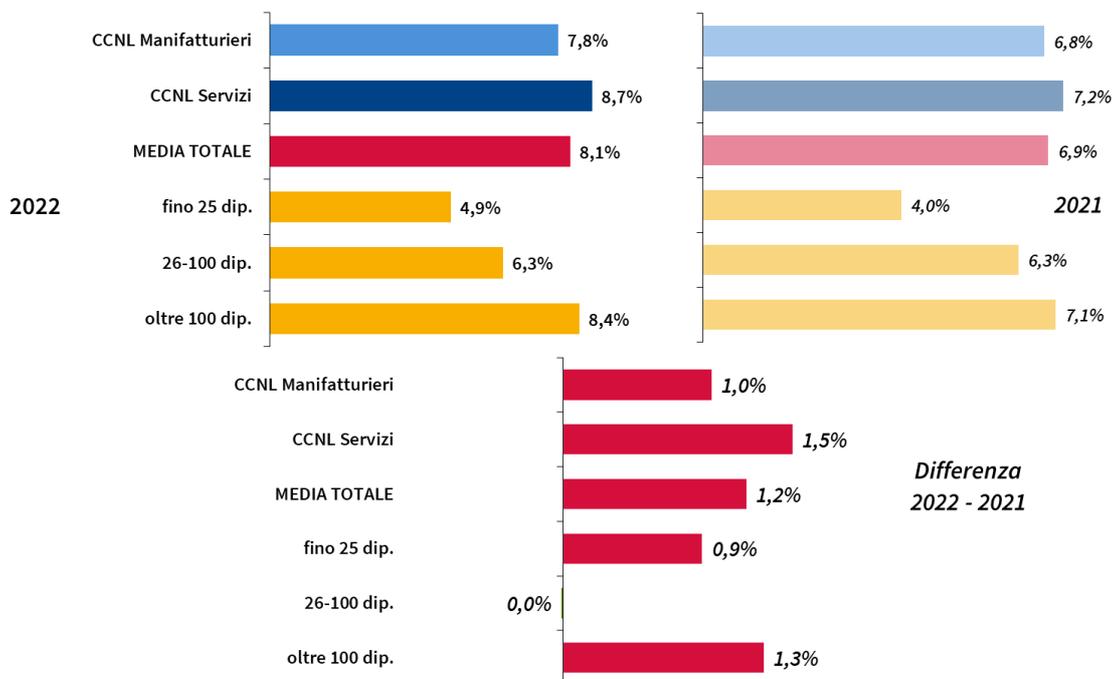
Figura 66 – Ore perse nel 2021 per causali di assenza: differenze per genere



Tra uomini e donne non esistono significativi differenziali di assenza, tranne nei congedi retribuiti (che includono la maternità obbligatoria): 47 ore in media per le lavoratrici, 8 per il personale maschile.

Mettendo in relazione le ore perdute con le ore lavorabili si determina il tasso di assenza, che rappresenta, quindi, la percentuale di ore potenzialmente lavorabili perdute per le varie causali.

Figura 67 – Tassi di assenza addetto medio: 2022 vs 2021



Il tasso di assenza in Lombardia, nel 2022, si è assestato all'8,1%, in crescita rispetto al 6,9% del 2021. L'aumento è diffuso su tutte le tipologie d'impresa (tranne sulle medie, dove la percentuale permane costante al 6,3%), ma è senza dubbio concentrato nel comparto dei servizi e nelle imprese di grandi dimensioni (rispettivamente +1,5 e +1,3 punti percentuali).

Il tasso di assenza risulta inversamente correlato sia alla qualifica (Figura 68), variando dal minimo relativo ai quadri (3,7%), passando attraverso il 6,1% degli impiegati fino all'11% registrato tra gli operai, che alla dimensione, con le aziende più grandi caratterizzate da un tasso di assenza medio (8,4%) significativamente superiore a piccole (4,9%) e medie (6,3%).

Al netto dei congedi retribuiti non emergono significative differenze tra i tassi di assenza di uomini e donne, se non per la categoria degli operai, nella quale si registrano 2,3 punti percentuali di differenza tra i due generi.

Alcune di queste caratteristiche permettono inoltre di interpretare le differenze nei tassi di assenza registrati nelle imprese sulla base del contratto collettivo adottato (Figura 69).

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 dell'8,1%, di poco superiore alla media del comparto, mentre il chimico-farmaceutico si ferma al 5,8%, anche a causa di una minore incidenza del personale operaio nella forza lavoro.

Tra gli altri CCNL manifatturieri più diffusi, il tessile-abbigliamento tocca il 7,3%, la gomma-plastica si colloca al 7,9% e l'alimentare registra il tasso di assenza più elevato, pari all'8,6%. Il CCNL più rappresentativo tra quelli del comparto dei servizi – il CCNL Terziario (o Commercio) – presenta un tasso di assenza medio del 5,9%, sensibilmente inferiore alla media del settore (8,7%).

Figura 68 – Tassi di assenza 2022 per qualifica e genere

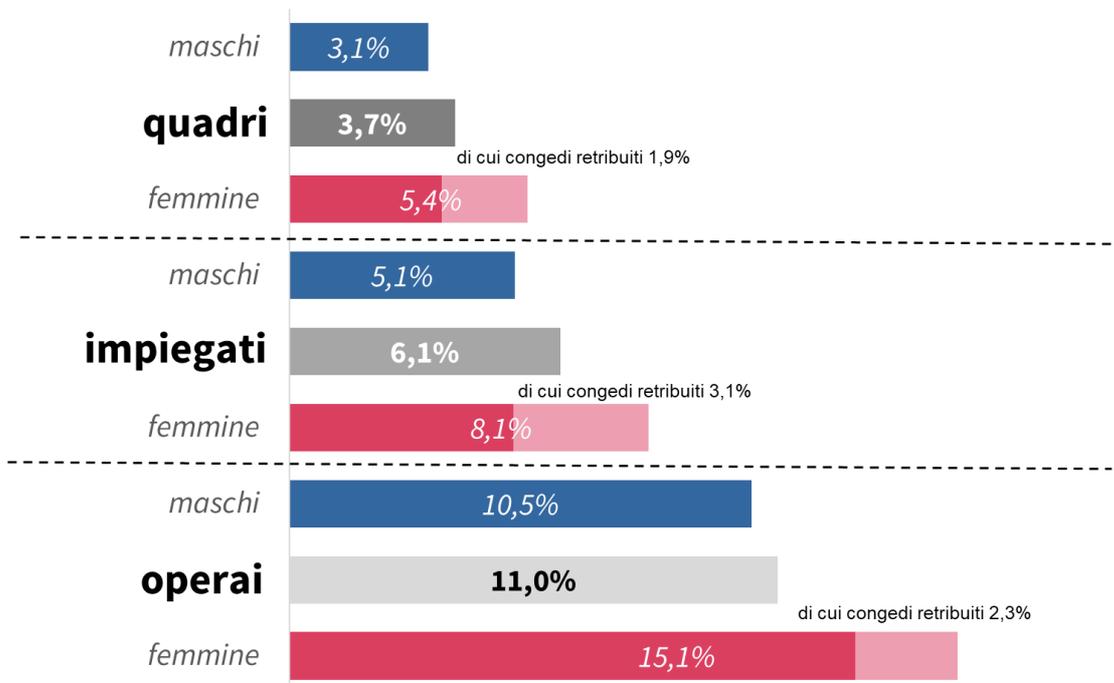
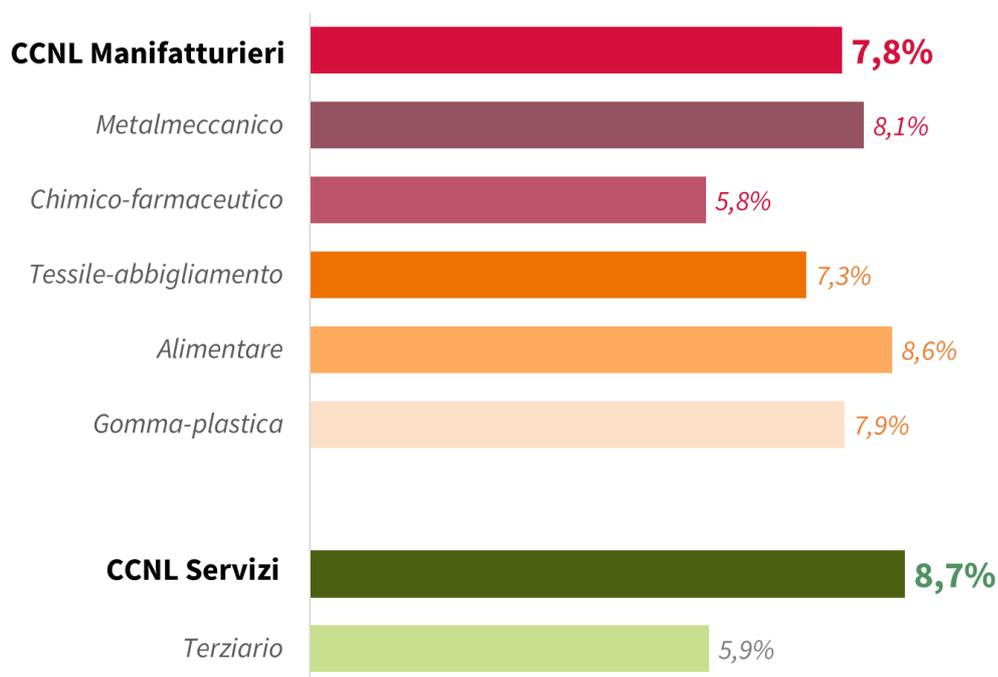


Figura 69 – Tassi di assenza 2022 per CCNL



5.2.3 I numeri in dettaglio – anno 2022



Figura 70 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

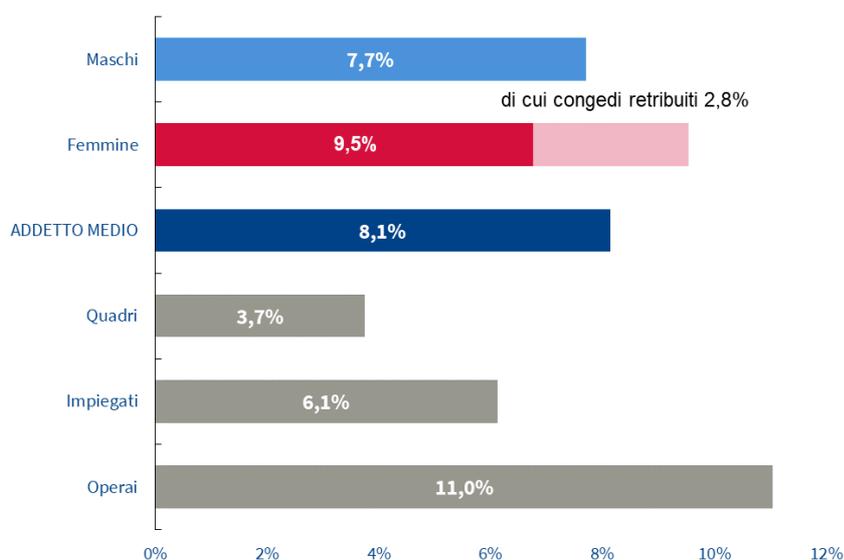


Tabella 1 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.678,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,6	3,3	5,0	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		84,8	80,9	83,9	5,1%	4,8%	5,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,3	7,3	6,5	0,4%	0,4%	0,4%
Congedi retribuiti		8,3	46,8	17,3	0,5%	2,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		21,3	22,8	21,6	1,3%	1,4%	1,3%
Altre assenze non retribuite		6,9	5,0	6,5	0,4%	0,3%	0,4%
Sciopero		1,7	1,2	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,8	0,7	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		129,3	160,8	136,7	7,7%	9,5%	8,1%

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

ORE LAVORABILI	1.700,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,2	3,1	2,4	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		32,3	37,5	33,7	1,9%	2,2%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,3	3,0	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		4,3	32,9	12,0	0,3%	1,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		13,1	16,7	14,1	0,8%	1,0%	0,8%
Altre assenze non retribuite		1,3	1,4	1,4	0,1%	0,1%	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%
TOTALE ASSENZE		53,4	91,7	63,7	3,1%	5,4%	3,7%

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

ORE LAVORABILI	1.699,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,5	2,7	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		55,0	59,0	56,3	3,2%	3,5%	3,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,3	4,6	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		7,3	52,4	22,5	0,4%	3,1%	1,3%
Altri permessi retribuiti		17,9	20,7	18,9	1,1%	1,2%	1,1%
Altre assenze non retribuite		2,9	3,4	3,1	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,8	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		86,6	138,6	104,1	5,1%	8,1%	6,1%

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

ORE LAVORABILI	1.653,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,5	4,8	8,0	0,5%	0,3%	0,5%
Malattia non professionale		115,6	155,0	120,6	7,0%	9,5%	7,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		9,1	16,0	10,0	0,5%	0,9%	0,6%
Congedi retribuiti		9,5	37,5	13,1	0,6%	2,3%	0,8%
Altri permessi retribuiti		25,0	30,9	25,8	1,5%	1,9%	1,6%
Altre assenze non retribuite		10,8	10,5	10,8	0,7%	0,6%	0,7%
Sciopero		2,6	4,3	2,8	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		1,3	2,3	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		173,3	245,5	182,5	10,5%	15,1%	11,0%

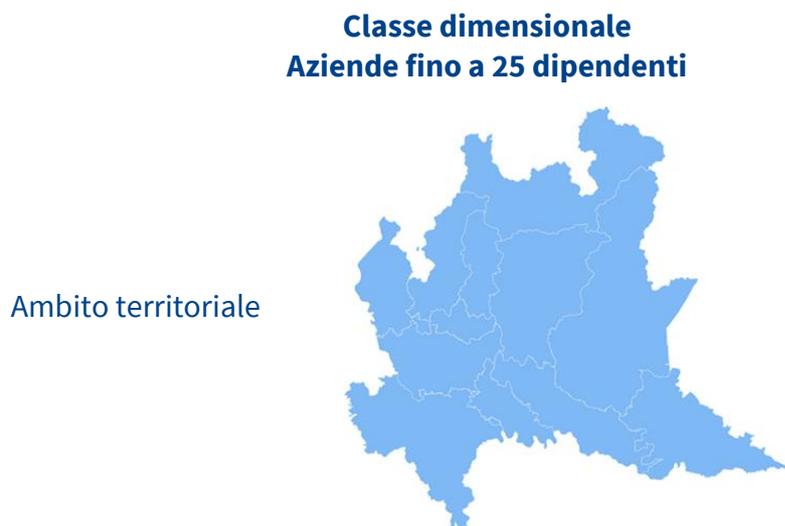


Figura 71 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

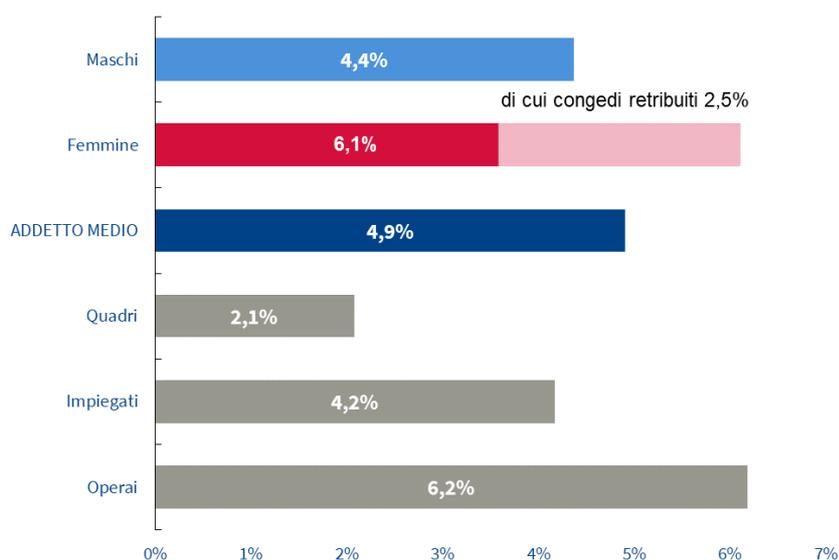


Tabella 5 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.705,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,7	0,9	3,5	0,3%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		49,2	46,8	48,5	2,9%	2,7%	2,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		9,6	8,8	9,4	0,6%	0,5%	0,5%
Congedi retribuiti		4,8	43,3	16,5	0,3%	2,5%	1,0%
Altri permessi retribuiti		8,1	9,4	8,5	0,5%	0,6%	0,5%
Altre assenze non retribuite		7,6	3,9	6,5	0,4%	0,2%	0,4%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		74,6	104,4	83,6	4,4%	6,1%	4,9%

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

ORE LAVORABILI	1.734,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,4	14,3	27,7	1,8%	0,8%	1,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		8,9	1,4	7,3	0,5%	0,1%	0,4%
Congedi retribuiti		5,6	0,0	4,4	0,3%	0,0%	0,3%
Altri permessi retribuiti		3,4	3,1	3,3	0,2%	0,2%	0,2%
Altre assenze non retribuite		0,8	0,0	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		41,2	17,3	36,0	2,4%	1,0%	2,1%

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

ORE LAVORABILI	1.725,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,7	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		37,3	36,2	36,8	2,2%	2,1%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,7	8,9	7,7	0,4%	0,5%	0,5%
Congedi retribuiti		5,5	49,2	25,1	0,3%	2,9%	1,5%
Altri permessi retribuiti		5,0	7,9	6,3	0,3%	0,5%	0,4%
Altre assenze non retribuite		3,7	2,3	3,1	0,2%	0,1%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		52,4	95,9	71,9	3,0%	5,6%	4,2%

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

ORE LAVORABILI	1.680,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,2	3,0	7,3	0,5%	0,2%	0,4%
Malattia non professionale		60,3	84,6	64,3	3,6%	5,1%	3,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		11,8	10,2	11,5	0,7%	0,6%	0,7%
Congedi retribuiti		4,2	35,0	9,2	0,2%	2,1%	0,5%
Altri permessi retribuiti		11,0	15,3	11,7	0,7%	0,9%	0,7%
Altre assenze non retribuite		11,4	9,5	11,1	0,7%	0,6%	0,7%
Sciopero		0,1	0,3	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		95,3	147,9	103,9	5,7%	8,9%	6,2%

Classe dimensionale Aziende con 26-99 dipendenti

Ambito territoriale



Figura 72 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

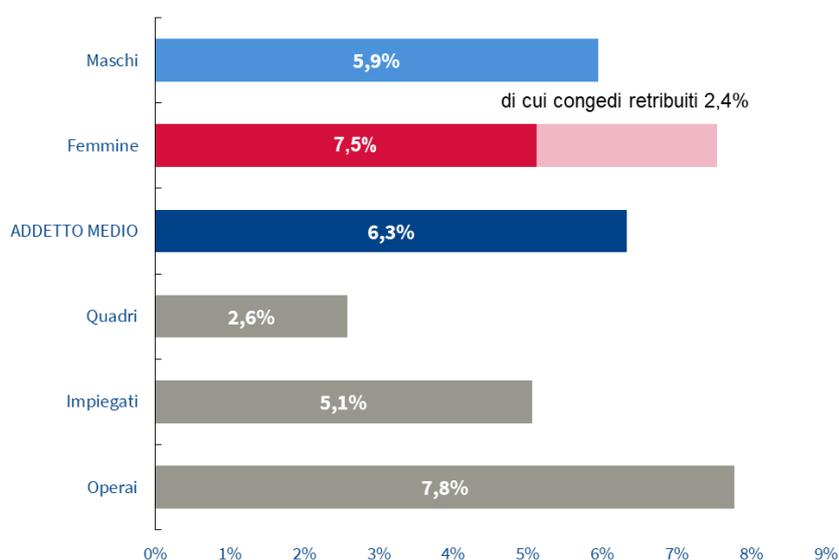


Tabella 9 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.719,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		5,9	1,7	4,9	0,3%	0,1%	0,3%
Malattia non professionale		72,8	67,6	71,5	4,2%	3,9%	4,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		8,4	6,7	8,0	0,5%	0,4%	0,5%
Congedi retribuiti		7,3	41,6	15,5	0,4%	2,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti		11,0	14,2	11,8	0,6%	0,8%	0,7%
Altre assenze non retribuite		3,9	4,2	4,0	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,3	0,0	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,9	0,4	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		102,0	129,9	108,7	5,9%	7,5%	6,3%

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

ORE LAVORABILI	1.721,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	0,5	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		28,9	36,5	30,8	1,7%	2,1%	1,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,3	0,8	2,0	0,1%	0,0%	0,1%
Congedi retribuiti		2,3	7,5	3,6	0,1%	0,4%	0,2%
Altri permessi retribuiti		6,8	15,6	9,0	0,4%	0,9%	0,5%
Altre assenze non retribuite		0,3	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,3	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		39,0	60,5	44,4	2,3%	3,5%	2,6%

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

ORE LAVORABILI	1.732,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,5	0,9	1,3	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		49,2	53,0	50,6	2,8%	3,1%	2,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,1	6,2	6,1	0,4%	0,4%	0,4%
Congedi retribuiti		7,1	49,1	23,0	0,4%	2,8%	1,3%
Altri permessi retribuiti		9,8	11,7	10,5	0,6%	0,7%	0,6%
Altre assenze non retribuite		1,3	3,0	2,0	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		69,3	117,9	87,7	4,0%	6,8%	5,1%

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

ORE LAVORABILI	1.708,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,8	4,0	8,2	0,5%	0,2%	0,5%
Malattia non professionale		90,3	108,8	92,7	5,3%	6,4%	5,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		10,3	9,2	10,2	0,6%	0,5%	0,6%
Congedi retribuiti		8,0	32,5	11,1	0,5%	1,9%	0,6%
Altri permessi retribuiti		12,1	19,8	13,1	0,7%	1,2%	0,8%
Altre assenze non retribuite		5,7	8,1	6,0	0,3%	0,5%	0,4%
Sciopero		0,5	0,1	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,3	0,8	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		126,7	174,0	132,7	7,4%	10,2%	7,8%

Classe dimensionale Aziende con 100 dipendenti e oltre

Ambito territoriale



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

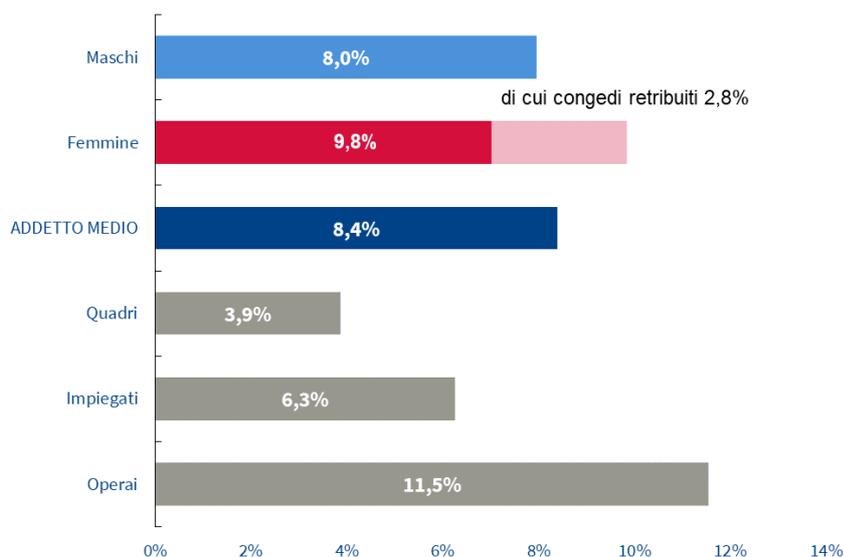


Tabella 13 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.673,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		5,6	3,5	5,1	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		86,7	83,1	85,8	5,2%	4,9%	5,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,0	7,3	6,3	0,4%	0,4%	0,4%
Congedi retribuiti		8,4	47,5	17,5	0,5%	2,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		22,6	24,1	22,9	1,3%	1,4%	1,4%
Altre assenze non retribuite		7,2	5,1	6,7	0,4%	0,3%	0,4%
Sciopero		1,8	1,4	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		0,8	0,8	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		133,0	165,4	140,6	8,0%	9,8%	8,4%

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

ORE LAVORABILI	1.698,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,3	3,3	2,6	0,1%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		32,6	37,9	34,1	1,9%	2,2%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,2	3,2	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		4,5	35,2	12,8	0,3%	2,1%	0,8%
Altri permessi retribuiti		13,8	16,9	14,6	0,8%	1,0%	0,9%
Altre assenze non retribuite		1,4	1,6	1,5	0,1%	0,1%	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%
TOTALE ASSENZE		54,8	94,9	65,6	3,2%	5,6%	3,9%

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

ORE LAVORABILI	1.696,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,6	2,9	2,7	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		55,7	60,2	57,2	3,3%	3,5%	3,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,0	4,3	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		7,4	52,8	22,4	0,4%	3,1%	1,3%
Altri permessi retribuiti		18,8	22,0	19,9	1,1%	1,3%	1,2%
Altre assenze non retribuite		3,0	3,5	3,2	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,8	0,3	0,7	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,2	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		88,6	141,9	106,2	5,2%	8,3%	6,3%

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

ORE LAVORABILI	1.645,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		8,4	5,0	8,0	0,5%	0,3%	0,5%
Malattia non professionale		119,6	162,3	125,0	7,2%	10,1%	7,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		8,9	16,9	9,9	0,5%	1,0%	0,6%
Congedi retribuiti		9,8	38,2	13,4	0,6%	2,4%	0,8%
Altri permessi retribuiti		26,9	32,6	27,6	1,6%	2,0%	1,7%
Altre assenze non retribuite		11,4	10,9	11,4	0,7%	0,7%	0,7%
Sciopero		2,9	4,9	3,1	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		1,3	2,6	1,5	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		180,4	256,5	190,1	10,9%	15,9%	11,5%

Settore del CCNL Aziende con CCNL manifatturieri

Ambito territoriale



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

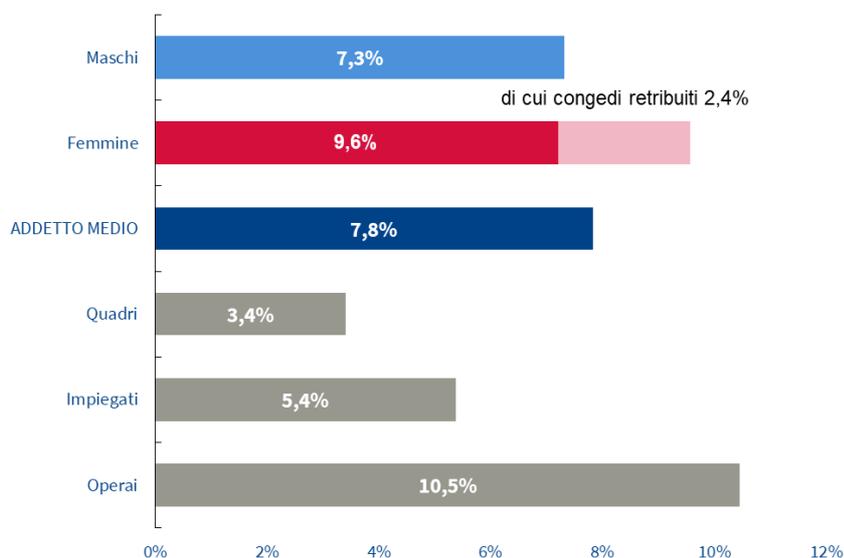


Tabella 17 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.671,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,3	3,4	4,9	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		81,9	87,3	83,1	4,9%	5,2%	5,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,6	9,1	7,9	0,5%	0,5%	0,5%
Congedi retribuiti		8,3	39,7	15,4	0,5%	2,4%	0,9%
Altri permessi retribuiti		17,7	21,2	18,5	1,1%	1,3%	1,1%
Altre assenze non retribuite		6,3	6,0	6,2	0,4%	0,4%	0,4%
Sciopero		1,7	1,7	1,7	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		1,1	1,1	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		122,3	160,4	130,8	7,3%	9,6%	7,8%

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

ORE LAVORABILI	1.705,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,9	4,4	3,3	0,2%	0,3%	0,2%
Malattia non professionale		32,7	32,7	32,7	1,9%	1,9%	1,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,6	2,6	2,6	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		3,2	35,4	11,0	0,2%	2,1%	0,6%
Altri permessi retribuiti		8,6	13,6	9,8	0,5%	0,8%	0,6%
Altre assenze non retribuite		1,1	0,8	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		48,8	87,1	58,0	2,9%	5,1%	3,4%

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

ORE LAVORABILI	1.705,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,4	2,6	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Malattia non professionale		51,1	53,6	51,9	3,0%	3,1%	3,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,3	4,8	3,8	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		6,9	43,7	18,2	0,4%	2,6%	1,1%
Altri permessi retribuiti		14,2	17,0	15,1	0,8%	1,0%	0,9%
Altre assenze non retribuite		2,9	4,5	3,4	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		78,5	121,9	91,8	4,6%	7,1%	5,4%

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

ORE LAVORABILI	1.641,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,4	4,3	6,9	0,5%	0,3%	0,4%
Malattia non professionale		107,9	149,8	114,5	6,6%	9,3%	7,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		10,9	17,0	11,9	0,7%	1,0%	0,7%
Congedi retribuiti		9,9	34,7	13,8	0,6%	2,1%	0,8%
Altri permessi retribuiti		21,2	29,2	22,4	1,3%	1,8%	1,4%
Altre assenze non retribuite		9,1	9,4	9,2	0,6%	0,6%	0,6%
Sciopero		2,6	4,3	2,9	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		1,7	2,5	1,8	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		159,8	234,2	171,5	9,7%	14,5%	10,5%

Settore del CCNL
Aziende con CCNL servizi

Ambito territoriale



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

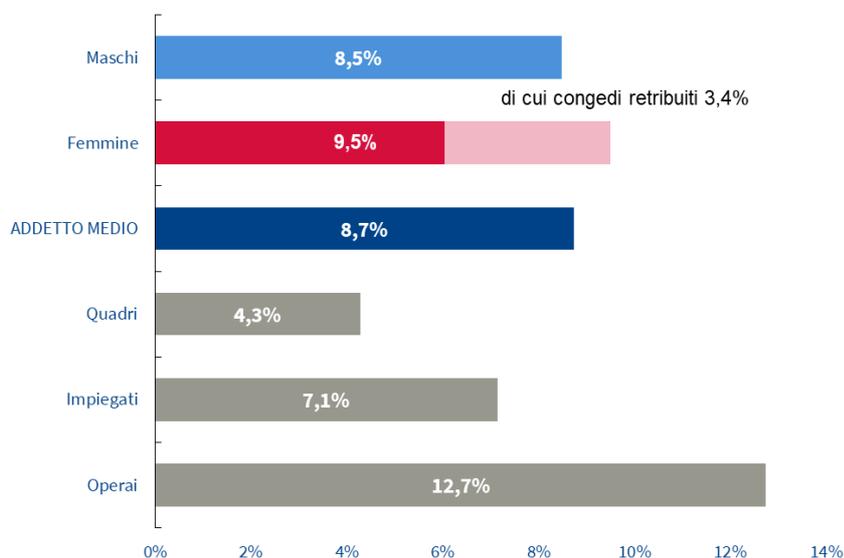


Tabella 21 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
1.691,0						
Infortuni e malattie professionali	6,2	3,1	5,4	0,4%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale	90,8	70,1	85,5	5,4%	4,1%	5,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>	3,6	4,1	3,7	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti	8,1	58,7	21,1	0,5%	3,4%	1,2%
Altri permessi retribuiti	28,3	25,6	27,6	1,7%	1,5%	1,6%
Altre assenze non retribuite	8,1	3,4	6,9	0,5%	0,2%	0,4%
Sciopero	1,6	0,5	1,4	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea	0,2	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE	143,2	161,5	147,9	8,5%	9,5%	8,7%

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

ORE LAVORABILI	1.692,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,0	1,5	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		31,7	43,3	35,3	1,9%	2,5%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,7	3,6	2,3	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		6,2	30,0	13,6	0,4%	1,8%	0,8%
Altri permessi retribuiti		20,7	20,2	20,6	1,2%	1,2%	1,2%
Altre assenze non retribuite		1,7	2,2	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%
TOTALE ASSENZE		61,3	97,3	72,5	3,6%	5,7%	4,3%

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

ORE LAVORABILI	1.692,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		2,5	2,8	2,6	0,1%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		60,8	64,9	62,4	3,6%	3,8%	3,7%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,3	4,3	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		8,0	61,8	28,3	0,5%	3,6%	1,7%
Altri permessi retribuiti		23,5	24,7	24,0	1,4%	1,5%	1,4%
Altre assenze non retribuite		2,8	2,3	2,6	0,2%	0,1%	0,2%
Sciopero		1,1	0,4	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		98,8	157,0	120,8	5,9%	9,2%	7,1%

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

ORE LAVORABILI	1.688,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		11,3	11,6	11,3	0,7%	0,7%	0,7%
Malattia non professionale		135,7	218,7	138,9	8,0%	12,9%	8,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,4	2,5	4,3	0,3%	0,1%	0,3%
Congedi retribuiti		8,6	72,2	11,0	0,5%	4,3%	0,7%
Altri permessi retribuiti		35,1	52,1	35,7	2,1%	3,1%	2,1%
Altre assenze non retribuite		15,1	24,9	15,5	0,9%	1,5%	0,9%
Sciopero		2,5	4,4	2,6	0,2%	0,3%	0,2%
Assemblea		0,3	0,4	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		208,5	384,2	215,3	12,4%	22,7%	12,7%

Principali CCNL Aziende con CCNL metalmeccanico

Ambito territoriale



Figura 76 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

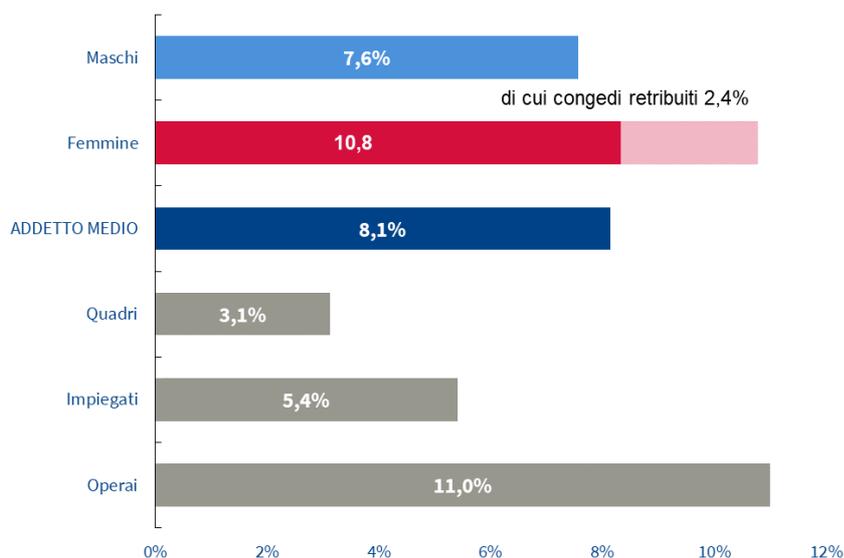


Tabella 25 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.658,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,6	1,8	4,1	0,3%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		82,7	99,9	85,8	5,0%	6,1%	5,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,3	9,8	7,8	0,4%	0,6%	0,5%
Congedi retribuiti		8,2	40,4	14,1	0,5%	2,4%	0,8%
Altri permessi retribuiti		19,6	25,2	20,7	1,2%	1,5%	1,2%
Altre assenze non retribuite		7,0	6,0	6,8	0,4%	0,4%	0,4%
Sciopero		2,2	3,0	2,4	0,1%	0,2%	0,1%
Assemblea		1,2	1,5	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		125,5	177,9	135,0	7,6%	10,8%	8,1%

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

ORE LAVORABILI	1.691,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,5	0,8	1,4	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		33,8	37,3	34,4	2,0%	2,2%	2,0%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,7	2,6	2,7	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		2,5	23,6	6,4	0,1%	1,4%	0,4%
Altri permessi retribuiti		8,5	13,2	9,4	0,5%	0,8%	0,6%
Altre assenze non retribuite		1,2	0,7	1,1	0,1%	0,0%	0,1%
Sciopero		0,0	0,1	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		47,6	75,8	52,8	2,8%	4,5%	3,1%

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

ORE LAVORABILI	1.698,2	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,7	0,9	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		52,3	58,0	53,6	3,1%	3,4%	3,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,4	5,5	3,9	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		6,7	47,6	16,3	0,4%	2,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		15,0	18,5	15,8	0,9%	1,1%	0,9%
Altre assenze non retribuite		3,5	4,3	3,7	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,7	0,3	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		80,1	129,9	91,8	4,7%	7,6%	5,4%

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

ORE LAVORABILI	1.623,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,9	3,2	6,4	0,4%	0,2%	0,4%
Malattia non professionale		109,4	163,7	117,0	6,7%	10,4%	7,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		10,5	16,6	11,3	0,6%	1,0%	0,7%
Congedi retribuiti		9,9	33,9	13,3	0,6%	2,1%	0,8%
Altri permessi retribuiti		24,1	35,9	25,8	1,5%	2,3%	1,6%
Altre assenze non retribuite		10,1	8,9	9,9	0,6%	0,6%	0,6%
Sciopero		3,6	7,0	4,1	0,2%	0,4%	0,2%
Assemblea		1,9	3,3	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		165,9	256,0	178,6	10,2%	16,2%	11,0%

Principali CCNL Aziende con CCNL chimico-farmaceutico

Ambito territoriale



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

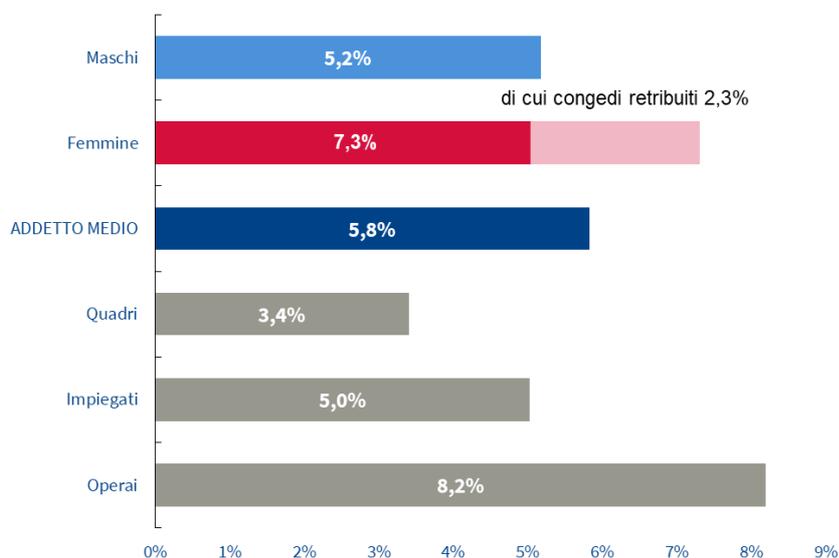


Tabella 29 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.685,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,9	12,1	9,2	0,5%	0,7%	0,5%
Malattia non professionale		61,7	59,4	61,0	3,7%	3,5%	3,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		9,7	6,0	8,6	0,6%	0,3%	0,5%
Congedi retribuiti		4,4	38,6	14,7	0,3%	2,3%	0,9%
Altri permessi retribuiti		10,7	11,5	11,0	0,6%	0,7%	0,6%
Altre assenze non retribuite		1,4	2,7	1,8	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,3	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		86,8	124,6	98,2	5,2%	7,3%	5,8%

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

ORE LAVORABILI	1.726,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		9,7	13,8	11,1	0,6%	0,8%	0,6%
Malattia non professionale		26,8	16,1	23,2	1,6%	0,9%	1,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,0	3,1	3,0	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		2,2	45,1	16,5	0,1%	2,6%	1,0%
Altri permessi retribuiti		5,4	11,8	7,5	0,3%	0,7%	0,4%
Altre assenze non retribuite		0,1	0,3	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,5	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		44,6	87,4	58,9	2,6%	5,0%	3,4%

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

ORE LAVORABILI	1.699,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		9,1	12,8	10,6	0,5%	0,8%	0,6%
Malattia non professionale		45,1	42,8	44,2	2,7%	2,5%	2,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,1	4,9	5,1	0,3%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		3,5	36,3	17,0	0,2%	2,1%	1,0%
Altri permessi retribuiti		11,1	11,7	11,3	0,7%	0,7%	0,7%
Altre assenze non retribuite		0,5	3,5	1,8	0,0%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		70,1	107,3	85,4	4,1%	6,3%	5,0%

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

ORE LAVORABILI	1.647,5	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,0	7,8	6,3	0,4%	0,5%	0,4%
Malattia non professionale		90,3	171,2	102,0	5,5%	10,2%	6,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		16,5	13,0	16,0	1,0%	0,8%	0,9%
Congedi retribuiti		6,1	39,2	10,9	0,4%	2,3%	0,7%
Altri permessi retribuiti		12,5	10,6	12,3	0,8%	0,6%	0,7%
Altre assenze non retribuite		2,7	2,6	2,7	0,2%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,5	0,6	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		118,6	232,0	135,0	7,2%	13,8%	8,2%

Principali CCNL Aziende con CCNL alimentare

Ambito territoriale



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

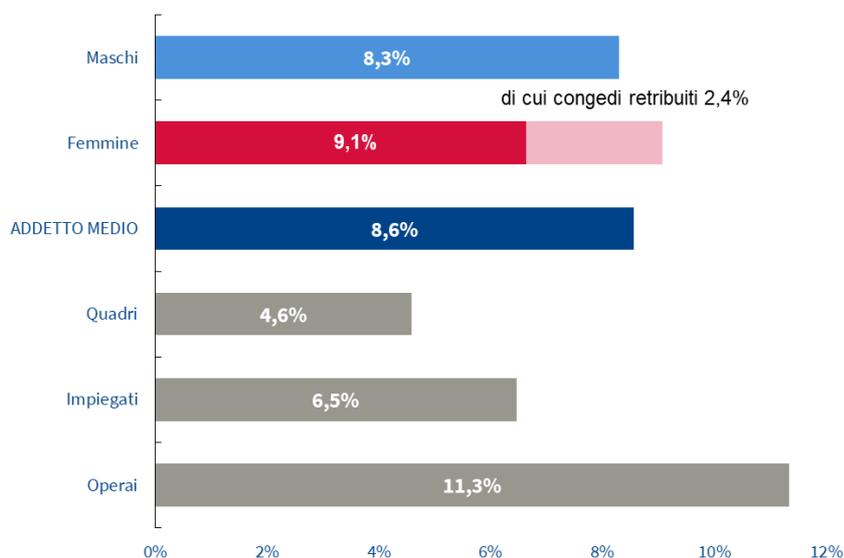


Tabella 33 - Ore perse e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.699,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		5,0	3,7	4,5	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		95,6	78,2	89,7	5,6%	4,6%	5,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		8,7	11,4	9,6	0,5%	0,7%	0,6%
Congedi retribuiti		12,9	41,4	22,6	0,8%	2,4%	1,3%
Altri permessi retribuiti		20,4	22,6	21,1	1,2%	1,3%	1,2%
Altre assenze non retribuite		4,8	6,2	5,3	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		1,3	0,6	1,0	0,1%	0,0%	0,1%
Assemblea		1,2	1,0	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		141,2	153,7	145,5	8,3%	9,1%	8,6%

Tabella 34 - Ore perdute e tassi di assenza QUADRI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.732,8	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,1	0,3	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		38,4	31,0	35,7	2,2%	1,8%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,9	2,8	3,5	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		11,7	67,5	32,1	0,7%	3,9%	1,9%
Altri permessi retribuiti		7,8	11,2	9,0	0,4%	0,6%	0,5%
Altre assenze non retribuite		1,6	1,7	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,2	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		60,8	111,8	79,4	3,5%	6,5%	4,6%

Tabella 35 - Ore perdute e tassi di assenza IMPIEGATI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.733,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,5	1,7	1,6	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		61,1	54,9	58,2	3,5%	3,2%	3,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,3	6,2	4,1	0,1%	0,4%	0,2%
Congedi retribuiti		14,2	46,4	28,9	0,8%	2,7%	1,7%
Altri permessi retribuiti		19,3	21,2	20,2	1,1%	1,2%	1,2%
Altre assenze non retribuite		1,8	3,4	2,5	0,1%	0,2%	0,1%
Sciopero		0,5	0,1	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,6	0,2	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		98,9	127,9	112,1	5,7%	7,4%	6,5%

Tabella 36 - Ore perdute e tassi di assenza OPERAI (per causale)

ORE LAVORABILI	1.661,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		7,9	8,5	8,0	0,5%	0,5%	0,5%
Malattia non professionale		126,7	136,6	129,0	7,6%	8,4%	7,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		13,6	24,0	15,9	0,8%	1,4%	0,9%
Congedi retribuiti		12,2	24,6	15,0	0,7%	1,5%	0,9%
Altri permessi retribuiti		22,8	28,4	24,1	1,4%	1,7%	1,4%
Altre assenze non retribuite		7,3	12,8	8,6	0,4%	0,8%	0,5%
Sciopero		2,0	1,7	1,9	0,1%	0,1%	0,1%
Assemblea		1,8	2,9	2,0	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		180,8	215,4	188,6	10,8%	13,2%	11,3%

Principali CCNL Aziende con CCNL gomma-plastica

Ambito territoriale



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

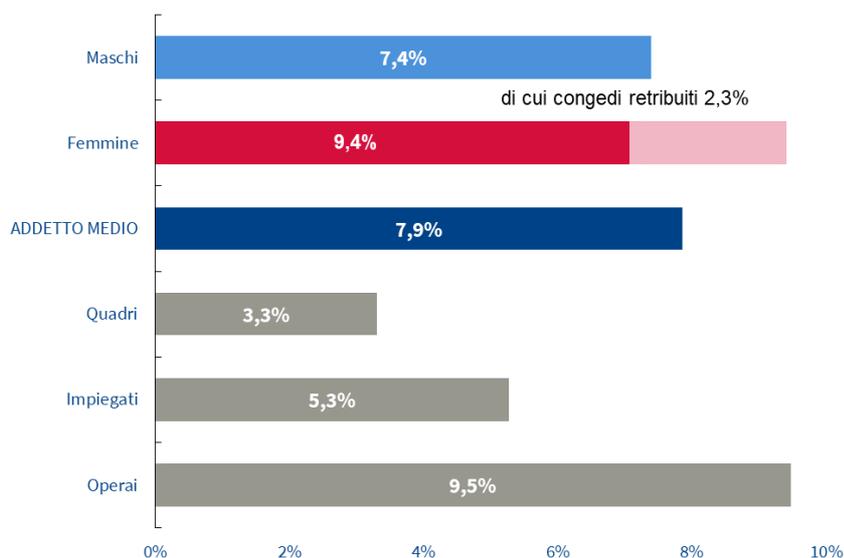


Tabella 37 - Ore perse e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
1.686,7						
Infortuni e malattie professionali	7,9	2,5	6,7	0,5%	0,1%	0,4%
Malattia non professionale	85,3	89,9	86,3	5,1%	5,3%	5,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>	11,5	11,1	11,4	0,7%	0,7%	0,7%
Congedi retribuiti	6,3	39,8	13,9	0,4%	2,3%	0,8%
Altri permessi retribuiti	16,4	19,8	17,2	1,0%	1,2%	1,0%
Altre assenze non retribuite	7,7	6,8	7,5	0,5%	0,4%	0,4%
Sciopero	0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea	0,7	1,1	0,8	0,0%	0,1%	0,0%
TOTALE ASSENZE	124,4	159,9	132,5	7,4%	9,4%	7,9%

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

ORE LAVORABILI	1.729,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,6	0,0	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		32,1	52,2	36,7	1,9%	3,0%	2,1%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,7	2,1	1,8	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		1,6	30,3	8,1	0,1%	1,7%	0,5%
Altri permessi retribuiti		10,9	7,9	10,2	0,6%	0,5%	0,6%
Altre assenze non retribuite		1,7	1,0	1,5	0,1%	0,1%	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%
TOTALE ASSENZE		47,1	91,5	57,1	2,7%	5,3%	3,3%

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

ORE LAVORABILI	1.719,0	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		3,0	1,2	2,3	0,2%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		49,0	48,5	48,8	2,8%	2,8%	2,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,6	3,7	3,7	0,2%	0,2%	0,2%
Congedi retribuiti		3,3	48,4	20,6	0,2%	2,8%	1,2%
Altri permessi retribuiti		14,9	17,0	15,7	0,9%	1,0%	0,9%
Altre assenze non retribuite		2,3	3,7	2,8	0,1%	0,2%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,3	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		72,8	119,1	90,6	4,2%	6,9%	5,3%

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

ORE LAVORABILI	1.668,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		10,1	4,1	9,2	0,6%	0,2%	0,5%
Malattia non professionale		101,6	136,5	107,3	6,1%	8,2%	6,4%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		14,9	19,8	15,7	0,9%	1,2%	0,9%
Congedi retribuiti		7,6	32,4	11,7	0,5%	1,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		17,4	24,2	18,6	1,0%	1,4%	1,1%
Altre assenze non retribuite		9,9	10,8	10,1	0,6%	0,6%	0,6%
Sciopero		0,2	0,3	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,9	2,0	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		147,8	210,4	158,0	8,9%	12,6%	9,5%

Principali CCNL Aziende con CCNL sistema moda

Ambito territoriale



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

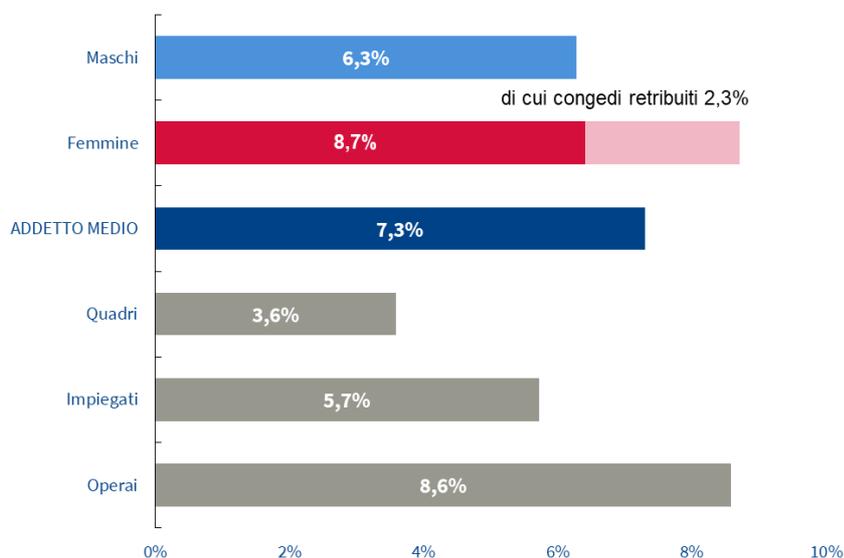


Tabella 41 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.685,4	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		5,0	2,3	3,9	0,3%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		74,3	77,9	75,8	4,4%	4,6%	4,5%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		4,8	9,2	6,6	0,3%	0,5%	0,4%
Congedi retribuiti		8,4	38,8	21,2	0,5%	2,3%	1,3%
Altri permessi retribuiti		11,9	21,7	16,0	0,7%	1,3%	0,9%
Altre assenze non retribuite		4,5	6,1	5,2	0,3%	0,4%	0,3%
Sciopero		0,2	0,1	0,2	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,1	0,3	0,8	0,1%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		105,5	147,2	123,0	6,3%	8,7%	7,3%

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

ORE LAVORABILI	1.730,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		31,0	74,7	39,7	1,8%	4,3%	2,3%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		0,6	0,0	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Congedi retribuiti		2,8	50,7	12,4	0,2%	2,9%	0,7%
Altri permessi retribuiti		4,8	11,9	6,2	0,3%	0,7%	0,4%
Altre assenze non retribuite		4,6	0,3	3,7	0,3%	0,0%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		43,1	137,6	62,1	2,5%	8,0%	3,6%

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

ORE LAVORABILI	1.726,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,4	1,4	3,8	0,4%	0,1%	0,2%
Malattia non professionale		45,3	54,9	50,4	2,6%	3,2%	2,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,1	2,7	2,4	0,1%	0,2%	0,1%
Congedi retribuiti		9,5	43,7	27,6	0,5%	2,5%	1,6%
Altri permessi retribuiti		5,7	22,4	14,5	0,3%	1,3%	0,8%
Altre assenze non retribuite		2,7	2,4	2,5	0,2%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		69,7	124,9	98,8	4,0%	7,2%	5,7%

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

ORE LAVORABILI	1.657,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,9	3,1	4,3	0,3%	0,2%	0,3%
Malattia non professionale		91,6	97,5	93,8	5,5%	5,9%	5,7%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		6,4	15,1	9,6	0,4%	0,9%	0,6%
Congedi retribuiti		8,5	34,2	18,1	0,5%	2,1%	1,1%
Altri permessi retribuiti		15,4	21,5	17,7	0,9%	1,3%	1,1%
Altre assenze non retribuite		5,3	9,5	6,9	0,3%	0,6%	0,4%
Sciopero		0,4	0,1	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		1,6	0,6	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE ASSENZE		127,7	166,6	142,2	7,7%	10,0%	8,6%



Figura 81 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

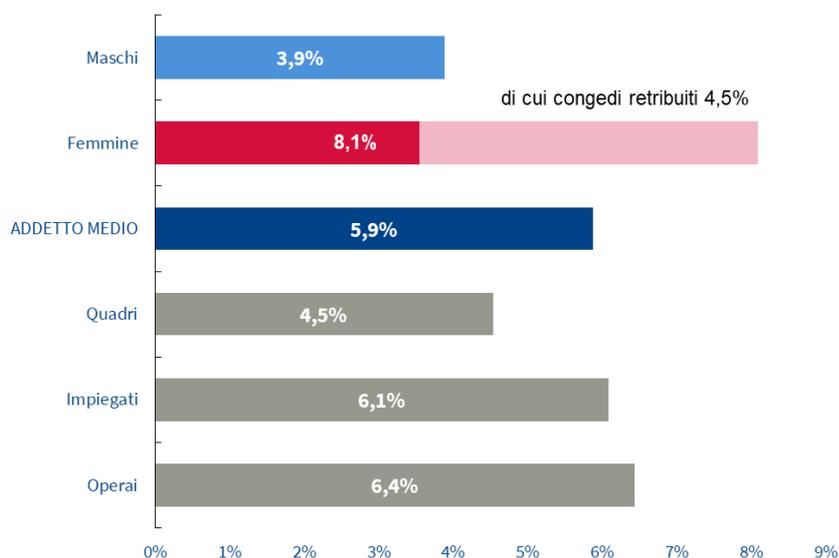


Tabella 45 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
1.722,6						
Infortuni e malattie professionali	1,1	0,6	0,9	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale	41,8	48,0	44,7	2,4%	2,8%	2,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>	6,1	2,5	4,4	0,4%	0,1%	0,3%
Congedi retribuiti	10,1	78,5	42,3	0,6%	4,5%	2,5%
Altri permessi retribuiti	12,6	11,7	12,2	0,7%	0,7%	0,7%
Altre assenze non retribuite	1,1	1,1	1,1	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%
TOTALE ASSENZE	66,7	139,9	101,2	3,9%	8,1%	5,9%

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

ORE LAVORABILI	1.687,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,8	0,0	1,2	0,1%	0,0%	0,1%
Malattia non professionale		23,8	37,6	28,1	1,4%	2,2%	1,7%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		1,0	1,5	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
Congedi retribuiti		10,8	31,3	17,2	0,6%	1,8%	1,0%
Altri permessi retribuiti		29,3	29,6	29,4	1,7%	1,7%	1,7%
Altre assenze non retribuite		0,2	0,8	0,4	0,0%	0,0%	0,0%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,1	0,0	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		65,9	99,4	76,4	3,9%	5,9%	4,5%

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

ORE LAVORABILI	1.726,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,4	0,6	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		39,3	48,7	44,3	2,3%	2,8%	2,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,3	2,5	2,9	0,2%	0,1%	0,2%
Congedi retribuiti		10,3	84,2	49,7	0,6%	4,9%	2,9%
Altri permessi retribuiti		8,9	9,8	9,3	0,5%	0,6%	0,5%
Altre assenze non retribuite		1,1	1,1	1,1	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%
TOTALE ASSENZE		59,9	144,4	105,0	3,5%	8,3%	6,1%

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

ORE LAVORABILI	1.763,3	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		4,8	5,0	4,8	0,3%	0,3%	0,3%
Malattia non professionale		90,5	124,8	92,0	5,1%	7,3%	5,2%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		34,1	14,5	33,2	2,0%	0,8%	1,9%
Congedi retribuiti		7,1	2,9	6,9	0,4%	0,2%	0,4%
Altri permessi retribuiti		6,9	1,6	6,7	0,4%	0,1%	0,4%
Altre assenze non retribuite		2,9	5,2	3,0	0,2%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		112,2	139,5	113,4	6,4%	8,1%	6,4%

Bergamo



Figura 82 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)

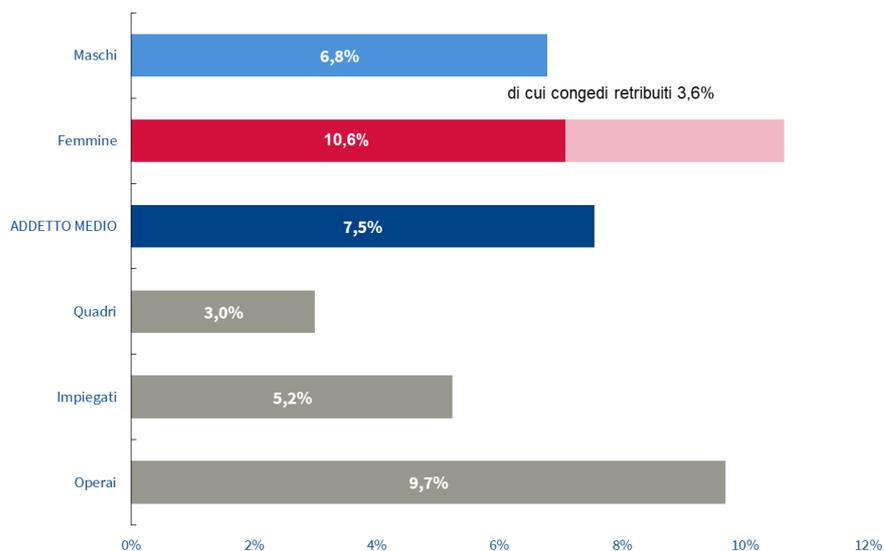


Tabella 49 - Ore perdute e tassi di assenza ADDETTO MEDIO (per causale)

ORE LAVORABILI	1.677,6	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortunati e malattie professionali		4,2	2,7	3,9	0,2%	0,2%	0,2%
Malattia non professionale		79,6	89,2	81,5	4,7%	5,3%	4,9%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		5,9	5,0	5,8	0,4%	0,3%	0,3%
Congedi retribuiti		9,8	59,6	19,7	0,6%	3,6%	1,2%
Altri permessi retribuiti		11,4	16,4	12,4	0,7%	1,0%	0,7%
Altre assenze non retribuite		5,4	5,2	5,3	0,3%	0,3%	0,3%
Sciopero		1,9	3,0	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
Assemblea		1,5	1,4	1,5	0,1%	0,1%	0,1%
TOTALE ASSENZE		113,8	177,5	126,5	6,8%	10,6%	7,5%

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

ORE LAVORABILI	1.716,1	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		0,5	0,6	0,5	0,0%	0,0%	0,0%
Malattia non professionale		29,8	40,0	31,7	1,7%	2,3%	1,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		2,9	2,4	2,8	0,2%	0,1%	0,2%
Congedi retribuiti		4,4	36,8	10,3	0,3%	2,2%	0,6%
Altri permessi retribuiti		6,6	10,0	7,2	0,4%	0,6%	0,4%
Altre assenze non retribuite		1,0	2,3	1,2	0,1%	0,1%	0,1%
Sciopero		0,1	0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,4	0,3	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		42,7	90,2	51,4	2,5%	5,3%	3,0%

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

ORE LAVORABILI	1.718,9	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		1,2	1,1	1,1	0,1%	0,1%	0,1%
Malattia non professionale		46,4	53,4	48,4	2,7%	3,1%	2,8%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		3,7	4,9	4,0	0,2%	0,3%	0,2%
Congedi retribuiti		8,1	67,7	25,1	0,5%	3,9%	1,5%
Altri permessi retribuiti		10,7	11,6	11,0	0,6%	0,7%	0,6%
Altre assenze non retribuite		2,5	5,0	3,2	0,1%	0,3%	0,2%
Sciopero		0,3	0,2	0,3	0,0%	0,0%	0,0%
Assemblea		0,9	0,5	0,8	0,0%	0,0%	0,0%
TOTALE ASSENZE		70,1	139,6	89,9	4,1%	8,1%	5,2%

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

ORE LAVORABILI	1.646,7	ORE PERDUTE			TASSI DI ASSENZA		
		maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Infortuni e malattie professionali		6,2	5,0	6,0	0,4%	0,3%	0,4%
Malattia non professionale		103,4	140,4	108,9	6,3%	8,8%	6,6%
<i>di cui fino a 3 gg.</i>		7,5	5,6	7,2	0,4%	0,3%	0,4%
Congedi retribuiti		11,4	53,4	17,6	0,7%	3,3%	1,1%
Altri permessi retribuiti		12,3	23,3	13,9	0,7%	1,5%	0,8%
Altre assenze non retribuite		7,4	5,9	7,2	0,4%	0,4%	0,4%
Sciopero		2,9	6,9	3,5	0,2%	0,4%	0,2%
Assemblea		2,0	2,7	2,1	0,1%	0,2%	0,1%
TOTALE ASSENZE		145,7	237,7	159,3	8,8%	14,8%	9,7%

6 FOCUS: BERGAMO

Il rapporto è frutto di rilevazioni condotte in modo coordinato da 23 Associazioni. Per scelta condivisa e robustezza metodologica, i temi sono stati analizzati utilizzando il database lombardo, senza fare riferimento ai singoli territori. Viene qui riportata una selezione di dati riferiti alla provincia di Bergamo, provenienti da **118 imprese** con quasi **28.000 addetti**: 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.

	Lombardia						Bergamo
	<25	26-100	>100	industria	servizi	Totale	Totale
Turnover							
Volontario	9,8%	9,8%	5,8%	6,1%	6,5%	6,2%	6,5%
Incentivato	0,9%	0,6%	0,8%	0,7%	0,8%	0,7%	0,7%
Totale	26,3%	30,8%	22,9%	22,7%	25,3%	23,7%	23,6%
di cui: tasso di assunzione	13,7%	16,2%	13,0%	12,7%	14,4%	13,3%	13,6%
di cui: tasso di cessazione	12,6%	14,6%	9,9%	10,0%	11,0%	10,4%	10,0%
Aziende che hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione							
Diffusione	54%	59%	71%	61%	68%	63%	65%
Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l'inflazione							
Con erogazioni una tantum	63%	56%	44%	49%	58%	52%	49%
Erogando mensilità aggiuntive	2%	1%	1%	1%	3%	1%	0%
Con acconti su futuri aumenti assorbibili	5%	0%	1%	2%	1%	2%	2%
Con aumenti di merito	25%	19%	20%	17%	31%	21%	18%
Con interventi sul welfare aziendale	40%	56%	76%	68%	51%	63%	73%
Con prestiti agevolati ai dipendenti	9%	8%	5%	7%	5%	7%	6%
Propensioni ad ulteriori concessioni retributive per l'inflazione nel 2023							
% aziende	49%	56%	51%	50%	59%	52%	53%
Diffusione delle politiche retributive							
% aziende	23%	40%	59%	43%	46%	44%	41%
Diffusione dei premi di risultato							
Solo individuale	42%	33%	26%	29%	41%	32%	28%
Indiv. e collett.	8%	18%	36%	24%	23%	23%	20%
Solo collettivo	5%	9%	14%	12%	5%	10%	14%
Totale	55%	60%	76%	64%	70%	65%	62%
Diffusione della contrattazione aziendale							
% aziende	10%	43%	73%	50%	24%	45%	48%
Diffusione del welfare aziendale							
% dipendenti	5%	23%	72%	61%	75%	66%	68%
% aziende	42%	45%	71%	59%	69%	60%	70%
di cui: welfare "on top"	21%	9%	12%	11%	13%	12%	11%
di cui: solo conversione premi	16%	24%	24%	24%	16%	24%	23%
di cui: entrambi	5%	13%	35%	23%	41%	25%	36%
Diffusione e incidenza % smart-working							
% aziende	28%	41%	72%	45%	63%	49%	48%
% dipendenti	18%	18%	34%	26%	42%	32%	25%
Vantaggi e svantaggi dello smart-working							
Almeno un problema, senza vantaggi	4%	7%	9%	10%	1%	8%	6%
Almeno un problema, ma con vantaggi	27%	27%	25%	22%	38%	26%	26%
Nessuna problematica	64%	59%	62%	65%	51%	61%	64%

Indice delle figure

Figura 1 - La mappa dei territori	5
Figura 2 - Diffusione delle politiche retributive per dimensione e per settore.....	7
Figura 3 - Diffusione delle politiche retributive mirate per qualifica	8
Figura 4 - Criteri di riferimento delle politiche retributive mirate per qualifica	9
Figura 5 - Dinamica retributiva nel 2023 - differenziali per qualifica	10
Figura 6 - Dinamica retributiva nel 2023 - dirigenti	10
Figura 7 - Dinamica retributiva nel 2023 - quadri	11
Figura 8 - Dinamica retributiva nel 2023 - impiegati.....	11
Figura 9 - Dinamica retributiva nel 2023 - operai.....	11
Figura 10 - Quota di aziende che nel 2022 hanno fatto concessioni retributive per l’inflazione.....	13
Figura 11 - Motivazioni delle aziende che non hanno fatto concessioni retributive per l’inflazione	13
Figura 12 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l’inflazione	14
Figura 13 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l’inflazione – in base alla dimensione	15
Figura 14 - Strumenti utilizzati dalle aziende che hanno fatto concessioni retributive per l’inflazione – in base al settore	15
Figura 15 – Entità delle concessioni retributive per l’inflazione nel 2022	16
Figura 16 - Propensione ad ulteriori concessioni retributive per l’inflazione nel 2023.....	16
Figura 17 - Importo medio del premio di risultato negli accordi attivi depositati presso il Ministero del Lavoro (2019-2023).....	17
Figura 18 - Diffusione dei premi di risultato.....	18
Figura 19 - Diffusione della contrattazione aziendale	19
Figura 20 - Materie regolate dal contratto aziendale	19
Figura 21 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati	20
Figura 22 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per classe dimensionale	21
Figura 23 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati - per settore	21
Figura 24 - Diffusione del welfare aziendale	22
Figura 25 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale.....	23
Figura 26 – Le diverse modalità di welfare aziendale negli accordi di secondo livello.....	23
Figura 27 - Diffusione delle clausole di conversione del premio.....	24
Figura 28 - Motivi della mancata conversione del premio	24
Figura 29 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare	25
Figura 30 - Percentuale di premio convertito in welfare	25
Figura 31 – Diffusione dell’utilizzo dell’innalzamento fino a 3.000 € della soglia “fringe benefit”	27
Figura 32 – Diffusione dell’utilizzo dell’innalzamento fino a 3.000 € della soglia “fringe benefit” e motivi per il mancato utilizzo.....	27
Figura 33 – Strumenti messi a disposizione per sfruttare la nuova soglia di esenzione di 3.000 €.....	28
Figura 34 – Destinatari della misura agevolativa.....	29
Figura 35 - Percentuale di imprese d’accordo nell’aumentare la soglia di esenzione.....	29
Figura 36 – Importo di esenzione considerato funzionale dalle imprese.....	30
Figura 37 – Ore lavorabili nel 2022 (per qualifica, settore e classe dimensionale)	31
Figura 38 – Imprese che hanno utilizzato la Cig: 2022 vs 2021.....	32
Figura 39 – Le ore di Cig utilizzate dalle imprese: 2022 vs 2021	32
Figura 40 – Imprese che hanno fatto ricorso allo straordinario: 2022 vs 2021	33
Figura 41 – Ore di straordinario per lavoratore (% sulle ore lavorabili): 2022 vs 2021	33
Figura 42 – Ore effettivamente lavorate nel 2022 (per qualifica, settore e classe dimensionale).....	34

Figura 43 – Incidenza % di aziende che utilizza <i>smart working</i>	35
Figura 44 – Incidenza % di <i>smart worker</i> sul totale dei lavoratori eligibili	36
Figura 45 – Distribuzione delle risposte sui vantaggi dello <i>smart working</i> (% calcolata tra chi lo utilizza)	37
Figura 46 – Vantaggi dello <i>smart working</i> (possibili più risposte).....	37
Figura 47 – Distribuzione delle risposte sugli svantaggi dello <i>smart working</i> (% calcolata tra chi lo utilizza)	38
Figura 48 – Svantaggi dello <i>smart working</i> (possibili più risposte)	38
Figura 49 – Percentuale di candidati di difficile reperimento (2022) - per provincia	39
Figura 50 – Distribuzione delle risposte su ricerca di personale e difficoltà di reperimento.....	40
Figura 51 – Competenze e mansioni su cui si è registrata difficoltà di reperimento (% calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)	41
Figura 52 – Diffusione delle soluzioni alla mancanza o insufficienza di competenze necessarie all’attività dell’impresa (% calcolata sul totale aziende e % calcolata tra chi ha segnalato difficoltà di reperimento)	41
Figura 53 – Diffusione dei processi di ricambio generazionale della forza lavoro	42
Figura 54 – Distribuzione di forme in entrata e in uscita di ricambio generazionale (% calcolata sulle aziende che gestiscono processi di ricambio generazionale).....	42
Figura 55 – Principali forme contrattuali in uscita di ricambio generazionale	43
Figura 56 – Principali forme contrattuali in entrata di ricambio generazionale	43
Figura 57 - Retribuzioni d’ingresso neolaureati (per tipologia di laurea).....	44
Figura 58 - Retribuzioni d’ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche	45
Figura 59 - Retribuzioni d’ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche.....	45
Figura 60 - Retribuzioni d’ingresso neolaureati in materie umanistiche.....	46
Figura 61 - Retribuzioni d’ingresso neolaureati in corsi triennali	46
Figura 62 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi	48
Figura 63 - Tasso di <i>turnover</i> per dimensione e settore	49
Figura 64 - Tasso di <i>turnover</i> volontario per dimensione e settore	50
Figura 65 – Ore perdute per causali di assenza: 2022 vs 2021.....	54
Figura 66 – Ore perdute nel 2021 per causali di assenza: differenze per genere.....	54
Figura 67 – Tassi di assenza addetto medio: 2022 vs 2021.....	55
Figura 68 – Tassi di assenza 2022 per qualifica e genere.....	56
Figura 69 – Tassi di assenza 2022 per CCNL	56
Figura 70 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	57
Figura 71 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	59
Figura 72 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	61
Figura 73 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	63
Figura 74 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	65
Figura 75 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	67
Figura 76 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	69
Figura 77 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	71
Figura 78 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	73
Figura 79 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	75
Figura 80 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	77
Figura 81 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	79
Figura 85 - Tassi di assenza totali (per genere e qualifica)	81



CONFINDUSTRIA
Lombardia



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.

Giugno 2023

www.confindustriabergamo.it